

Christian Kjærsgaard

Kvalifikationskrav og uddannelsesmotivation

Citater som indgår i denne afhandling
må ikke gøres til genstand for yderligere bearbejdning,
eller citeres, kopieres eller på anden måde mangfoldiggøres
uden det på forhånd er aftalt med mig.

1. udgave

INDHOLD

FORORD	1
1. INDLEDNING	3
1.1 Problemformulering	3
1.2 Kvalifikationsteori	4
1.3 Kvalifikationsanalyser	12
2. UDGANGSPUNKTER FOR EMPIRI, TEORI OG METODE	38
2.1 Et bidrag til Almenkvalificeringsprojektet	38
2.2 Kontekstuelle betingelser og subjektive refleksioner	40
2.3 Undersøgelsens empiriske grundlag og den metodiske bearbejdning	46
3. STELTON A/S	61
3.1 En kort indledende præsentation	63
3.2 Produktionen	65
3.3 Arbejdsorganiseringen set i ledelsesperspektiv	74
3.4 Kvalifikationsbehov, nyansættelser og gennemførte uddannelsesinitiativer	84
3.5 Tradition for samarbejde og konfliktregulering i ledelsesperspektiv	91
3.6 Arbejdes organisering i fagpolitisk belysning	100
3.7 Referencerammer for arbejdets kontekst på Stelton	110
4. OPLEVELSER AF ARBEJDET OG AF KVALIFIKATIONS- OG UDDANNELSESBEHOV BLANDT ARBEJDERE PÅ STELTON	118
4.1 Indledning	118
4.2 Oplevelser af dispositions- og interaktionsmuligheder i arbejdet	120
4.3 Oplevelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov	135
4.4 Delkonklusion	146

5.	NKT KRAFTKABLER	152
5.1	NKT Kraftkabler, en kort indledende præsentation.	153
5.2	Produktionen i Hal 2	154
5.3	Produktionen i Hal 5	160
5.4	Aftalemæssige rammer for en ny arbejdsorganisering	167
5.5	Rammeaftalen og arbejdets organisering i Hal 2 i ledelsesperspektiv	176
5.6	Rammeaftalen og arbejdets organisering i Hal 5 i ledelsesperspektiv	191
5.7	Rammeaftalen og arbejdets organisering i fagpolitisk belysning	203
5.8	Referencerammer for arbejdets kontekst i Hal 2 og Hal 5	221
6.	OPLEVELSER AF ARBEJDET OG AF KVALIFIKATIONS- OG UDDANNELSESBEHOV BLANDT ARBEJDERE PÅ NKT KRAFTKABLER	235
6.1	Operatøremes oplevelser af arbejdet og vurderinger af kvalifikationsbehov i Hal 2.	235
6.2	Operatøremes oplevelser af arbejdet og vurderinger af kvalifikationsbehov i Hal 5	258
6.3	Delkonklusion	288
7.	GRUPPEINTERVIEWS: PERSPEKTIVER PÅ ARBEJDETS UDVIKLINGS MULIGHEDER OG PÅ UDDANNELSE	298
7.1	Indledning	298
7.2	Gruppeninterview på Stelton	299
7.3	Gruppeninterview, Hal 2	309
7.4	Gruppeninterview, Hal 5	322
7.5	Delkonklusion	333
8.	KONKLUSION	340
8.1	Indledning	340
8.2	Karakteristik af de tre arbejdspladser	340
8.3	Normer og subjektive strategier	342
8.4	Uddannelsesperspektiv og uddannelsesmotivation	344
8.5	Perspektiver i lyset af den gennemførte undersøgelse	348
	ENGLISH SUMMARY	351
	REFERENCER	363

FORORD

Denne Ph.d afhandling er skrevet inden for rammerne af Almenkvalificeringsprojektet som er samfinansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen, Arbejdsministeriet og RUC og gennemført ved Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen ved Roskilde Universitetscenter. Min deltagelse i projektet har fra marts 1992 til januar 95 hvor jeg har været kandidatstipendiat været finansieret af Arbejdsministeriet og Forskerakademiet, og siden gennem min ansættelse som forskningsmedarbejder ved Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen.

Afhandlingen er udviklet i forhold til Almenkvalificeringsprojektets overordnede problemstilling og indgår som en del af et kollektivt forskningsarbejde. I projektets første år sammenfattede og bearbejdede vi kvalifikationsteoretiske og -analytiske erfaringer og udviklede et praksisrettet begrebsapparat til begribelse af kvalifikationer i et kvalificeringsperspektiv. Dette arbejde inddrager og bygger jeg videre på i denne afhandling, hvor udlægningen dog må stå for min egen regning.

I anden del af Almenkvalificeringsprojektet er det teoretisk baserede arbejde videreudviklet i sammenhænge, som kan give grundlag for praksis knyttet til udvikling af arbejdsmarkedsuddannelserne og andre uddannelser for voksne. Denne praksisorienterede vægtning har jeg personligt fundet værdifuld, da jeg finder det principielt og politisk vigtigt at få styrket uddannelser for specialarbejdere i sammenhæng med deres situation i hverdagen.

Den praksisorienterede tilgang betyder, at jeg i afhandlingen bygger videre på kollektive resultater. Først og fremmest indgår det begrebsapparat, som vi udviklede i Almenkvalificeringsprojektets anden delrapport, samt forstudier der ligger til grund for dette udviklingsarbejde (Andersen m.fl. 1993a og 1993b). I afhandlingen drejer det sig navnlig om afsnit 1.2, hvor kapitel 3 fra anden delrapport er sammenfattet, og afsnit 1.3 hvor delrapportens kapitel 4, som jeg har været hovedforfatter på, er optaget i let redigeret og opdateret form. I disse afsnit præsenteres kvalifikationsteoretiske og -analytiske aspekter som del af en historiske ramme, der begrundet afhandlingens teoretiske og metodiske vægtninger. I afsnit 2.1 uddybes sammenhængen med Almenkvalificeringsprojektet.

Det kollektive forskningsforum i Almenkvalificeringsprojektet har betydet at jeg har haft et sted at gå hen med mine diskussioner. I det hele taget har forskningsmiljøet i Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen været en et særdeles godt forum, og jeg vil takke både kolleger fra Almenkvalificeringsprojektet og de mange øvrige i miljøet, som på forskellige måder har bidraget.

Feltforskning har præget en meget betydelig del af afhandlingens tilblivelse. I foråret, sommeren og efteråret 1994 har jeg ofte været på Stelton a/s i Fårevejle og NKT Kraftkabler i Asnæs. Her vil jeg takke ledelser, tillidsrepræsentanter og arbejdere på de to virksomheder for deres meget velvillige deltagelse og særdeles store åbenhed. Jeg håber ikke jeg har misbrugt den store tillid jeg er blevet tildelt.

En særlig tak til Henning Salling Olesen, der som min vejleder har bidraget med mange frugtbare drøftelser, samt til Knud Illeris, der ligeledes har bidraget overordentligt konstruktivt. Tak også til Vibeke Andersen for gode råd og diskussioner, som jeg navnlig har haft stor nytte af i feltarbejdet, og for sammen med Lars Ulriksen, altid at være parat til at give en fremadrettet, venskabelig og opbyggelig kommentar, når jeg har haft behov.

Min største tak går til min kæreste Winnie, som sammen med vores børn har givet mest.

Roskilde den 28. marts 1996,

Christian Kjærsgaard

1. INDLEDNING

Samfundsmæssigt sker der i disse år betydelige ændringer i kvalifikationskravene i arbejdslivet. Mennesker skal i stigende grad kunne forholde sig reflekterende til omgivelserne og være aktivt handlende. Mennesket som reagerende subjekt er blevet et samfundsmæssigt aktiv i den internationale konkurrence, og udvikling af menneskelige ressourcer tematiseres gennem mangfoldige politiske initiativer.

Den samfundsmæssige udvikling har sat sig spor i den uddannelsespolitiske planlægning. Decentralisering og mål- og rammestyring er kodeord der er fulgt af en lang række nye uddannelsesinitiativer, hvor der sigtes mod både almen, faglig og personlig kvalificering af deltagerne.

Samfundsmæssigt er der en række spørgsmål, eller udfordringer og muligheder om man vil, knyttet til denne udvikling, ikke mindst i formuleringen af uddannelsesbehov. Hvis behov er det der skal tilgodeses? Hvordan virker kvalifikationskrav, som konkretiseres i arbejdet, sammen med arbejdernes motivation til uddannelse? Og, mere grundlæggende, hvilken betydning har det om de mennesker, der skal kvalificeres, opfatter kvalificeringsmål som relevante?

1.1 Problemformulering

Følgende problemstilling vil blive belyst nærmere gennem denne afhandling:

Hvilken betydning har arbejdets organisering for arbejdernes holdningsmæssige beredskab i forhold til forandringsprocesser i arbejdet og deltagelse i virksomhedsrelateret uddannelse?

Med denne problemformulering er fokuseringsfeltet defineret med eksemplarisk udgangspunkt i relationer, der omfatter spændingsfeltet mellem samfundsmæssige betingelser og subjektive refleksioner.

I afhandlingen vil jeg gennem en empirisk baseret undersøgelse belyse problemstillingen ud fra et dobbelt udgangspunkt:

1. I arbejdets organisering og forudsætninger for denne organisering.
2. I arbejdernes refleksioner over deres arbejde og over deres kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Inden jeg nærmere præsenterer undersøgelsen, vil jeg indledningsvis foretage en gennemgang af forskellige kvalifikationsteorier og af centrale kvalifikationsanaly-

ser, der har haft væsentlig betydning for den danske debat. Herigennem ønsker jeg at opridse hvor det foreliggende arbejde kan indplaceres.

1.2 Kvalifikationsteori

I Almenkvalificeringsprojektet (Andersen m.fl., 1993a) giver vi et overblik over centrale træk ved en række kvalifikationsteorier, navnlig tyske, der historisk har bidraget til og præget den danske udvikling og debat. I det følgende vil jeg fokusere på hvordan disse bidrag gennem deres forskellige vinkler på kvalifikationsspørgsmål har forholdt sig til de samfundsmæssige betingelser som udfoldes i arbejdet og til arbejderen.

1.2.1 Det subjektive aspekt

I den *kapitallogiske* tilgang (f.eks. Mickler m.fl. 1976) bliver kvalifikationskravene defineret ud fra det kapitalistiske samfunds basale strukturer og *arbejderen forstås som objektiveret arbejdskraft* (Andersen m.fl. 1993a, s.99).

Aktualiseringen af kapitallogikken som forklaringsramme ligger i forlængelse af den fokusering på uddannelsessystemets samfundsmæssige funktion, som fulgte med studenteroprøret i 1968. Her diskuteres ikke mindst uddannelsessektorens politiske økonomi. (Altvater m.fl. 1972, Huisken 1973, Masuch 1974, Otten 1975).

Hovedsynspunktet i kapitallogikken er at uddannelsernes fundamentale funktion er at udvikle de kvalifikationer, der er behov for i et givet samfund, og at uddannelsessystemer i de kapitalistiske samfund er vokset op parallelt med og præget af kapitalismens og industrialiseringens udvikling. Kvalifikationer forstås ud fra, hvad der er nødvendigt for at fungere som arbejdskraft og for at opretholde sin egen reproduktion som samfundsmedlem. Udgangspunkterne i kapitallogikken refererer først og fremmest til Kapitalen (Marx 1971).

Kvalifikationskrav defineres ud fra at den kapitalistisk organiserede produktionsproces er en samtidig produktion af *brugs- og bytteværdi*. Derfor må arbejdskraften på en gang være kvalificeret adækvat på begge områder, og der skelnes herudfra grundlæggende mellem *produktive* og *intensive kvalifikationer*. Hertil føjer Masuch kategorierne *innovative kvalifikationer*, der kun stilles til det udsnit af arbejdskraften, som er beskæftiget med udvikling, planlægning og lignende, samt *negative kvalifikationer*, der er de særlige intensive kvalifikationer, som drejer sig om hvad man *ikke* gør, for ikke at forsinke produktionsprocessen. Otten introducerer senere begrebet *basale lønarbejderkvalifikationer* som en grundlæggende kvalifi-

kationskategori, der drejer sig om evnen og viljen til overhovedet at fungere på lønarbejdets basale præmisser (Jf. Illeris 1981).

Karakteristisk for disse teoretisk udledte kategorier er deres abstrakte karakter og relatering direkte til de fundamentale væsensbestemmelser i det kapitalistisk organiserede lønarbejde. *Principielt drejer begreberne sig ikke om arbejdskraftens egenskaber, men om karakteren af de kvalifikationskrav, som arbejdsprocessens kapitalistiske udformning medfører.* Forholdet til den objektiverede arbejdskraft er udtrykt i følgende citat fra en af de centrale tyske undersøgelser:

I denne undersøgelse interesserer kvalifikationer os kun som kvalifikationskrav på den givne arbejdsplads, hvorimod den uddannelsesproces, som er nødvendig for kvalificeringen af arbejdskraften ligesom omfanget af de faktisk foreliggende kvalifikationer hos arbejdskraften ikke inddrages. Dette skyldes den opfattelse, at det under den kapitalistiske produktions betingelser ikke er arbejdskraftens subjektivt-individuelle kvalifikationer, som strukturer arbejdsbetingelserne, men i højere grad omvendt at arbejdspladsen som udtryk for kapitalens konkrete arbejdsbetingelser definerer de krav, som også kvalificeringsprocessen for arbejdskraften på længere sigt må tilpasse sig. (Mickler m.fl. 1976, s. 394)

I relation til opfattelsen af arbejderen som objektiveret arbejdskraft afspejler citatet samtidig en bevidsthed hos forskerne om, at der ikke er sammenfald mellem de kvalifikationer som kræves og de potentialer arbejderne faktisk besidder eller er i stand til at mobilisere. Og denne underliggende forståelse kommer også til udtryk i især en af de tre kvalifikationstyper, som Mickler m.fl. opererer med, og som siden er blevet brugt og videreudviklet i andre sammenhænge: *Sensomotoriske færdigheder, kognitive krav og krav til arbejdsmotivation.* De to sidstnævnte inddeles yderligere i undergrupper som f.eks krav til opfattelse, krav til tænkning og kendskab til materialer eller metoder (Mickler m.fl. 1976, s. 384ff). Kvalifikationstypen "Krav til arbejdsmotivation" indebærer at der stilles krav til subjektiviteten, og dermed at arbejderne alligevel opfattes som noget andet og mere end den upersonlige arbejdskraft, synsvinklen ellers opererer med.

Gennem *industriesociologien* bliver vægten lagt på empiriske studier, og arbejderen fremtræder som *modelarbejderen*, idet billedet af arbejderen fremkommer gennem analysen af arbejdsvilkår, teknik og arbejdsorganisering (Andersen m.fl. 1993a, s.99).

Ferenc Jánossy (1966) påpegede forskellene mellem *kvalifikationsstrukturen*, som arbejdskraftens kvalifikationer og uddannelsesmæssige forudsætninger, *beskæftigelsesstrukturen*, hvor det drejer om hvem der beskæftiges i forskellige sektorer, og

arbejdspladsstrukturen, som defineres ud fra hvilke kvalifikationer der anvendes i arbejdsprocesserne.

Horst Kern og Michael Schumann (1970) definerede i deres store undersøgelse om tekniske forandrings indflydelse på industriarbejdets kvalifikationskrav og på arbejderbevidstheden to centrale begreber: *Procesafhængige* kvalifikationer, der er knyttet direkte til selve arbejdsprocesserne, og *procesuafhængige* kvalifikationer, der ikke er bundet til en specifik arbejdsproces og uden større vanskeligheder kan overføres til nye arbejdsområder. I forhold til de procesuafhængige kvalifikationer udviklede de yderligere 5 underkategorier.

Kategorierne blev udviklet gennem empiriske undersøgelser af eksisterende arbejdsprocesser og har derfor en helt anden status end de abstrakte kapitallogiske kategorier. Den klare praktiske forankring af Kern & Schumann's begreber har givet anledning til at de i stor udstrækning er blevet videreført i den industrisociologiske kvalifikationsforskning. Defineringen af begreberne er imidlertid problematisk, da der mangler overvejelser over, hvad der bagvedliggende er bestemmende for arbejdsprocessernes udvikling og i forhold til de arbejdere, der skal bære kvalifikationer. Arbejderne får hermed status som *objekter* for arbejdsprocesserne.

Samtidig med denne vægt på arbejdsprocesserne betoner Kern & Schumann imidlertid vigtigheden af at supplere en arbejdsorienteret analyse med en arbejderorienteret, som retter sig mod arbejdsadfærden frem for arbejdsindholdet. Drexel & Nuber (1979) udvikler ud fra en sådan vinkel to hovedkategorier, *faglige kvalifikationer* og *indstillings- og adfærds kvalifikationer*, og fremhæver de kvalifikationer som sigter mod at arbejderen beskytter sig selv som arbejdskraft mod f.eks. risici i arbejdsmiljøet. I deres opmærksomhed over for arbejdernes besiddelse af forventninger til arbejdsbetingelser og erhvervslivsløb og bearbejdningen af erfaringer i forhold til kollektive tolkningsmønstre og adfærdsformer er Drexel & Nuber orienteret mod subjektiviteten (Drexel & Nuber 1979 s.167), men her kun for så vidt det drejer sig om arbejds erfaringer og relationer til arbejdslivet. Metodisk fastholdes arbejderen som modelarbejder hvilket konkret viser sig ved at de krævede kvalifikationer fremanalyseres gennem omfattende observationer af arbejdsprocesserne og såkaldte ekspertinterviews med ledelsesrepræsentanter og repræsentanter fra bedriftsrådene. Arbejdere og ledelse eksisterer dermed som eksperter, men ikke som subjekter med personlige interesser.

Den samfundsmæssige udvikling, med ændringer i industriens konkurrencebetingelser (jf. f.eks. Gjerding m.fl. 1990), udviklede imidlertid nye krav til arbejdskraften og satte også spor i den kvalifikationsteoretiske diskussion.

Et eksempel er en analyse af Baethge & Oberbeck (1986), der drejer sig om udviklingen inden for funktionærområdet. Grundlæggende bygger Baethge & Ober-

beck på samme inddeling af kvalifikationer som Mickler m.fl. (1976), men de indtager også *beherskelsen af interaktions- og beslutningssituationer*, som kræver kvalifikationer af en mere åben og ubestemt karakter end de arbejdsfunktioner, som kategorierne ellers er udviklet i forhold til. Fokuseringen sættes ikke alene på hvilke krav jobfunktionen stiller til funktionæren, men også i hvilken udstrækning den giver mulighed for at blive stimuleret og at lære i arbejdet, eller om der omvendt foregår en aflæring (s.286). Baethge & Oberbeck åbner på denne måde for en betragtning af forholdet mellem arbejdsfunktion og arbejder, som bryder traditionen fra både Kern & Schumann og Mickler m.fl. Relationen bliver dynamisk og dialektisk i stedet for at være ensidig. Baethge & Oberbeck har videreudviklet perspektivet på arbejderens placering i kvalifikationsperspektivet til den *reagerende arbejder* (Andersen m.fl. 1993a, s.99).

En videregående position udvikles af Projektgruppe Automation und Qualifikation der anfører at arbejdernes handlinger forudsætter deres "oversættelse" af krav og opgaver og formidlingen mellem de modsigelser, som ligger i de stillede opgaver. Arbejderen fortolker og forvalter modsigelser i sit arbejde og kan ikke reduceres til en passivt element, der er tale om *den fortolkende arbejder* (Andersen m.fl.1993a, s. 100). I PAQ-projektet er der en eksplicit distancering til en individualiseret tilgang (PAQ 1987, s.200ff). Der arbejdes i stedet med vægt på kollektive elementer, og der drages politiske og interesseorienterede forhold ind i diskussionen, som betyder en nedtøning af det subjektive.

I udgangspunktet har industrisociologien, omend med de variationer som fremgår af det foregående, en blind plet når det gælder sammenhængen mellem kvalifikationskravene og arbejdernes aktive handlen, subjektive tilbøjeligheder og interesser. Denne blinde plet er der i stigende grad kommet opmærksomhed på. Baethge udtrykker på baggrund af et forskningsprojekt, gennemført efter funktionærundersøgelsen, om udviklingen i arbejdernes forhold til arbejdet overfor udviklingen i industrisociologien:

En svaghed ved industrisociologien er, at den for det meste opererer med sociale teorier som ikke inkluderer individet (Baethge 1991, s.17).

Overfor den industrisociologiske tradition, hvor vægten blev lagt på arbejdets tekniske karakter, var det vanskeligt at trænge igennem med mere direkte subjektrelaterede udgangspunkter.

En klarere markering af det subjektive var allerede udtrykt af Oskar Negt, der med bogen "Sociologisk fantasi og eksemplarisk indlæring" fra 1964 (dansk oversættelse: Negt 1975), og i en række senere udgivelser der mere eller mindre rela-

terer til kvalifikationsteori, har fastholdt at det samfundsmæssige for den enkelte formidles via subjektiviteten.

Ute Volmerg, som jeg senere vil vende tilbage til, går tættere på de konkrete arbejdsprocesser i en artikel om forholdet mellem socialisation og produktion (U. Volmerg 1977). Her tematiseres den subjektive betydning af mulighederne for at anvende sine forudsætninger og af samspillet mellem arbejdernes identitet og subjektive belastninger i arbejdet.

I dansk sammenhæng har der også været arbejdet med disse forhold, og to forskellige projekter skal kort nævnes.

Det ene er det såkaldte PUKKS-projekt gennemført ved Aalborg Universitet 1979-83. (Praktiktilknyttede Ungdomsuddannelsers Kapacitets-, Kvalifikations- og Socialisationsfunktioner, Sørensen m.fl. 1983). Her er der direkte relateret til den tyske industrisociologiske kvalifikationsforskning, især Mickler og Baethge, men PUKKS-gruppen var i anvendelsen af kvalifikationsteorien mere nuanceret og opmærksom på subjektivitetens betydning, og på de erfaringer, som stammer fra andre sammenhænge end arbejdet, eksempelvis fra socialiseringen i barndommen. Subjektet blev tilkendt en plads i de forhold, hvor det er subjektets holdninger og værdier, som er på spil, men de subjektive prægninger ved tilegnelsen og anvendelsen af faglige kvalifikationer, eller de faglige kvalifikationer som stammer fra ikke-arbejdssammenhænge blev ikke inddraget. Der var således tale om en *påvirkende arbejder* (Andersen m.fl. 1993a, s.100), men påvirkende ud fra en fortsat spaltning mellem det faglige og det personlige. I et opfølgingsstudie med fokus på udvikling af fagidentitet inddrager Preben Horsholdt Rasmussen imidlertid den sociale baggrund og primærsocialiseringen og etablerer hermed en forbindelse mellem det subjektive og de faglige kvalifikationer (P.H.Rasmussen 1990).

Det andet projekt er "Industri og Lykke", der bryder radikalt med tidligere traditioner og bl.a. inddrager arbejderne meget centralt som subjekter for deres egen arbejdsorganisering (Olsén m.fl. 1990b). Det centrale tema er muligheder og betingelser for en demokratisk industriel udvikling i Danmark. Projektet er bygget op omkring to eksperimentelle arbejdsammenhænge: to fremtidsværksteder med lokal forankring i fiskeindustrien i Esbjerg, og en serie forskningsværksteder med deltagelse af arbejdere, teknikere og forskere. Fremgangsmåden skal åbne mulighed for en ligeværdig Kooperation mellem deltagerne, fordi den ikke på forhånd privilegerer bestemte anskuelsesvinkler og tænkemåder. Der tages direkte udgangspunkt i arbejdernes erfaringer, og herudfra udvikles utopiske udkast, der i fremtidsværksteder søges omsat til egentlige sociale eksperimenter (Olsén m.fl. 1990a). Projektet søger således definitivt at overskride industrisociologiens binding

til de eksisterende produktionsforhold og forholder sig til *den kollektivt handlende arbejder* (Andersen m.fl. 1993a, s.100).

1.2.2 Samfundsudvikling og kvalifikationsudvikling

I foranstående gennemgang af udvalgte forskningsprojekter har det navnlig været de anvendte referencerammer og forholdet til arbejderen som subjekt der har stået centralt. Udviklingen i kvalifikationsteori-debatten afspejler også på andre måder en forståelse af den samfundsmæssige udviklingsdynamik.

I sidste halvdel af 70'erne udvikledes en væsentlig diskussion af tendenser til *re-kvalificering* eller *dekvalificering* knyttet til det kapitalistiske samfunds udvikling.

Starten på selve diskussionen henføres som regel til bogen "Automation and Management" af den amerikanske økonom James Bright (Bright 1958). Ud fra empiriske studier nåede Bright frem til en hovedtendens til at arbejdet *dekvalificeres*, jo mere produktion automatiseres.

Sociologen Robert Blauner udsendte i 1964 bogen "Alienation and Freedom" (Blauner 1964). Han kom til den stik modsatte konklusion, nemlig at stigende automation medfører stigende kvalifikationskrav, altså en *rekvalificering*.

Bright så forholdene entydigt ud fra ledelsens økonomiseringsvinkel, mens Blauner lagde vægt på sociale strukturer på arbejdspladsen og arbejderne personlige oplevelse af frihed, mening og selvkontrol i arbejdet. De havde således forskellig indfaldsvinkel, og resultaterne behøver således ikke at stå i modsætning til hinanden, men de blev tematiserende for en længere debat om udviklingstendenser.

Harry Braverman bidrog til de kvalificeringsdebatten med bogen "Labor and Monopoly Capital" fra 1974 (på dansk: Braverman 1978). Udgangspunkt tages i en marxistisk samfundsopfattelse med hovedvægt på kapitalens interesse i at udvikle og fastholde *kontrollen* over arbejdskraften. Braverman forkaster Blauners rekvalificeringstese og peger på den fremadskridende arbejdsdeling, hvor arbejderne fratages kontrollen over arbejdsprocesserne og dermed berøves deres indsigt og faglige stolthed.

Fra tysk industrisociologi bidrog Kern & Schumann til debatten om re- eller de kvalificering med en såkaldt *polariseringstese*. I forlængelse af deres føromtalt omfattende empiriske undersøgelser (Kern & Schumann 1970), nåede de frem til at der sker en højnelse af kvalifikationskravene i nogle dele af produktionen, mens der i andre dele sker en de kvalificering, og de konkluderede at der tegner sig en polarisering mellem forskellige grupper af ansatte (Baethge m.fl. 1976). Drexel &

Nuber (1979) peger i en større undersøgelse på en stigende brede, et større ansvar og en større *uigennemsigthed* i kravene til den enkelte arbejder, der skal kunne tackle mere komplekse og pressede situationer. "Projektgruppe Automation und Qualifikation" (PAQ 1978) anfører at dequalificerede arbejdsfunktioner tendentielt helt vil blive bortrationaliseret, så der ikke bliver tale om polarisering i arbejdet, men *mellem* de arbejdende og de arbejdsløse (Haug 1985).

I Danmark fik diskussionen om dequalificering versus rekvalificering et mere teoretisk udgangspunkt.

På Sociologisk Institut arbejdede den såkaldte dequalificeringsgruppe (jf. K.Aa.-Nielsen 1976, Dekvalificeringsprojektet 1979). Ud fra en kapitallogisk synsvinkel var hovedsynspunktet at kapitalen tendentielt vil tilstræbe at nedbryde mere kvalificeret arbejde til simpelt ukvalificeret arbejde.

Som en slags modpol til Dekvalificeringsprojektet stod Automationsprojektet, organiseret i tre projektgrupper. På Psykologisk Laboratorium relaterede een gruppe sig til en rekvalificeringsopfattelse, som Vilhelm Borg, der deltog i gruppen, havde formuleret allerede i 1971 i bogen "Industriarbejde og arbejderbevidsthed" (Borg 1971, s. 31ff). Synsvinklen var som føromtalte PAQ-projekt udviklet med vægt på, at arbejdets automation tendentielt nødvendiggør et højere kvalifikationsniveau og giver arbejderne som kooperativ øget kontrol over produktionsprocessen (Borg m.fl. 1982).

Gruppen på Sociologisk Institut i København arbejdede tæt sammen med en gruppe på Institut for Miljø, Teknologi og Samfund på RUC og landede på en position, svarende til tyske industrisociologer som Martin Baethge, at der er forskellige sideløbende bevægelser, som man må forholde sig konkret til i det enkelte tilfælde (Automationsprojektet 1981).

Tyge Kjær og Ib Larsen, som også arbejdede ved ovennævnte institut på RUC, fremførte at spørgsmålet om de- eller rekvalificering fundamentalt var forkert stillet, fordi svaret afhænger af synsvinklen. Dekvalificering drejer sig i følge deres opfattelse i sit væsen om reduktion af de subjektive elementer i arbejdet. Problemstillingen kan relateres til en mere omfattende diskussion af et reduktionsproblem knyttet til kvalificering i et samfundsmæssigt perspektiv: For den enkelte arbejdsgiver kan det kun betale sig at tilstræbe dequalificerede arbejdsprocesser, hvis arbejdet på denne måde kan udføres lige så godt og hurtigt af billigere arbejdskraft. For kapitalen som helhed drejer det sig om forholdet mellem den tid der bruges på kvalificering, og den produktivitetsforøgelse der kommer ud af det (Larsen & Kjær 1982, s. 12ff).

I løbet af 1980'erne ebbede debatten om de- eller rekvalificering mv. ud, muligvis som et resultat af at så mange komplekse og ofte mere eller mindre modsatrettede tendenser gjorde sig gældende, at der fremfor en strid om de principielle forhold kunne være mere grund til at hæfte sig ved denne kompleksitet og forskellene mellem brancherne og mellem de forskellige undersøgelsers indfaldsvinkler.

Kompleksiteten i forskellige udviklingsmuligheder dannede senere baggrund for den såkaldte *elasticitetstese* om spillerummet i jobfunktionernes sammensætning. Elasticitetstesen har vundet stigende tilslutning, og herhjemme har den især haft indflydelse på de kvalifikationsprojekter, der er blevet gennemført af Dansk Teknologisk Institut (jf. f.eks. Banke & Clematide 1988).

I Danmark udviklede der sig også en diskussion af kvalifikationsforhold i relation til den teknologiske udvikling, arbejdsindhold og ikke mindst arbejdets organisering. Ændringer og muligheder i den vertikale og horisontale arbejdsdeling i forbindelse med teknologiske forandringer blev tematiseret i forhold til driftsøkonomiske overvejelser bag kvalifikationskravene (f.eks. L.B.Rasmussen m.fl. 1980). Og diskussionen kom også i høj grad til at dreje sig om kvalifikationernes betydning for styrkeforholdet mellem arbejdsmarkedet parter og mellem faglærte og ufaglærte (f.eks. Christensen 1978, Larsen & Kjær 1982, Høier m.fl. 1986, Høier & Kjærsgaard 1987).

1.2.3 Afrunding

Subjektiviteten har i en eller anden form været tilstede igennem udviklingen af kvalifikationsteoriene, også i udgangspunktet for kapitallogikken som objektiveret arbejdskraft, og i den tidlige industrisociologi primært reflekteret som en slags modelarbejder. Men det er påfaldende hvordan subjektive sider af kvalifikationerne er kommet til at stå mere og mere centralt og er blevet tilkendt større og større betydning, at den samfundsmæssige kompleksitet er blevet reflekteret med større styrke. Udsagn om entydige udviklingstendenser er afløst af synsvinkler hvormed kompleksiteten i udviklingen og de åbne udviklingsmulighederne søges belyst.

Udviklingen i den samfundsmæssige kompleksitet og den samtidige stigende nødvendighed af at mennesker reagerer adækvat i situationer der vanskeligt eller slet ikke kan forudses, har formentlig været med til at sætte fokus på subjektivitetens betydning. I relation til forståelsen af forholdet mellem kvalifikationskrav og kvalifikationer er subjektiviteten uomgængelig, hvis menneskers reaktionsmønstre skal forstås.

I forhold til kvalificering kan der på baggrund af elasticitetstesen drages den konsekvens, at en bred grundkvalificering, der integrerer en faglig og personlighedsorienteret side, nødvendigvis må være den kvalifikationsmæssige basis, som arbejdskraften må søges udstyret med på det aktuelle komplicerede og hastigt omskiftelige arbejdsmarked i de højtindustrialiserede lande. (Denne konklusion synes også mange industrisociologer og uddannelsesfolk i forskellige udformninger at være kommet til jf. f.eks. Kern & Schumann 1984, Baethge & Oberbeck 1986, Kern 1989, og i Danmark f.eks. Frederiksen m.fl. 1987 og Clematide 1990).

Endnu en konsekvens af elasticitetstesen kan drages i forbindelse med udvikling af arbejdernes medindflydelse både på udformningen af de konkrete arbejdsopgaver og de produkter der fremstilles. Dansk fagbevægelses interesse for "det gode arbejde" eller "det udviklende arbejde" kan således også ses som led eller støtte til en rekvalificeringstendens (jf. LO 1991, SiD 1992, Hvid & Møller 1992, Bottrup & Hvid 1995).

1.3 Kvalifikationsanalyser

I Almenkvalificeringsprojektet valgte vi at se nærmere på nogle af de danske kvalifikationsanalyser, der er gennemført inden for det sidste tiår (Andersen m.fl. 1993a, kap. 4).

Bortset fra det indledende afsnit, der kort behandler tiden op til midt i 1980'erne, koncentrerer arbejdet om et forholdsvis begrænset antal større kvalifikationsanalyser, der har været med til at tegne udviklingen herhjemme. Der er efterhånden gennemført mange projekter, som mere eller mindre har karakter af at være kvalifikationsanalyser. Fremfor at tegne et generaliserende overblik (se f.eks. Sørensen, 1988 og 1989) går gennemgangen nærmere på nogle af de projekter, der for os at se har haft stor betydning, når det drejer sig om intentionen om at dagsorden-sætte relationer mellem arbejdsorganisatoriske ændringer og udviklingen af uddannelsesinitiativer.

I erkendelse af at arbejdsmarkedets parter herhjemme traditionelt har en meget stor indflydelse på, hvilke erhvervsrettede uddannelsesinitiativer der etableres, gennemgås udvalgte projekter, som har været relevante for parternes forhandlinger om nye uddannelser. Nogle projekter relaterer sig direkte til udvikling af uddannelsesinitiativer indenfor AMU-systemet. Desuden gennemgås projekter, der på forskellig måde aktivt inddrager medarbejderne i bestemmelsen af kvalifikationskravene. I gennemgangen fokuseres fortrinsvis på *hvordan kvalifikationskrav defineres i analyserne, og hvordan forholdet mellem kvalifikationskrav og kvalificering reflekteres.*

Hvordan disse to nøglepunkter konkret indgår i analyserne er pragmatisk bestemt af aktuelle kutyper, interesseforhold og konkurrencebetingelser (jvf. Høier & Kjærsgaard 1987, Kjærsgaard 1994). Disse forhold vil ikke blive nærmere behandlet her, derimod lægges vægten på, hvordan forholdet mellem produktionsproces og subjektivitet er erkendt og behandlet i analyserne, eller sagt på en anden måde: *Hvordan indgår opfattelsen af medarbejderen som produktiv ressource?*

1.3.1 De første danske kvalifikationsanalyser

Det første danske projekt, der i større omfang involverede hvad vi i dag vil kalde en kvalifikationsanalyse, blev gennemført i begyndelsen af 1970'erne på Socialforskningsinstituttet af David Bunnage, Nils Mortensen & Anders Rosdahl. Projektet var bredt anlagt som en "undersøgelse af teknikens betydning for forskellige uddannelses- og arbejdsforhold i 17 virksomheder inden for de tre industrielle brancher, jern- og metalindustrien, kemisk industri og grafisk industri" (Bunnage m.fl. 1974, s.5). I en senere rapport fra projektet blev der lagt særlig vægt på arbejderne indstilling til deres arbejde, arbejdstilfredshed og uddannelsesønsker (Bunnage & Rosdahl 1976).

Den overordnede konklusion mht. kvalifikationer var at der af arbejdere og arbejdsledere "lægges mere vægt på 'menneskelige egenskaber' end på teknisk og faglig viden" (Bunnage m.fl. 1974, s.14), samt at de tager afstand fra Blauners re-kvalificeringsopfattelse (Blauner 1964, jvf. afsnit 1.2.2) som "en oversimplificering" (s.15). I stedet lægges der vægt på, at:

den tekniske udvikling virker ... differentierende på uddannelseskraav og dermed på arbejderne behov for uddannelse i arbejdet. I adskillige jobs, heriblandt de nye jobs, har arbejderne brug for evner og færdigheder i et andet omfang og tildels af en anden art, end tidligere (s.15).

Som helhed kan projektet karakteriseres som et dansk sidestykke til Kern & Schumanns store tyske undersøgelse (Kern & Schumann 1970, jvf. afsnit 1.2.1) og dermed også som en bred introduktion af den industrisociologiske tilgang til kvalifikationsproblematikken. Også begrebsanvendelsen og konklusionerne var på linie med Kern & Schumann.

Fra omkring 1975 lå interessen i kvalifikationsforskningen imidlertid først og fremmest på universiteterne (jvf. afsnit 1.2.2), og der blev gennemført forskellige kvalifikationsanalyser i tilknytning til de teoretiske studier her og som udviklingsprojekter i samarbejde med fagforeninger eller uddannelsesinstitutioner.

På Institut for Miljø, Teknologi og Samfund på RUC gennemførtes således bl.a. undersøgelser for glasarbejdere (AMØ-gruppen 1977), for typografer (Breinholt m.fl. 1977) og for fiskeindustriarbejdere (Fiskerigruppen 1980). I tilknytning til EFG-projektet på RUC gennemførtes kvalifikationsanalyser på institutionskøkkener og restauranter (Christrup m.fl. 1979a og b). På Institut for Samfundsfag ved DTH gennemførtes en undersøgelse af ingeniørkvalifikationer (Jakobsen m.fl. 1982). Og i kvindeforskningsmiljøet "Kvinder på tværs" på RUC gennemførtes i begyndelsen af 80'erne AQUA-projekt om udviklingen i arbejdsmiljø og kvalifikationskrav på kontorområdet (AQUA-projektet 1984).

En helt anden udvikling kom imidlertid sideløbende igang, da Teknologisk Institut begyndte at lave rekvirerede kvalifikationsanalyser for brancher og virksomheder, især med henblik på at skaffe holdepunkter for fremtidige uddannelsestiltag. Den første af disse undersøgelser blev udført for det faglige udvalg for bager-, konditor-, møller- og sukkervarefagene (Olesen & Jensen 1977). Det var i forhold til, hvad der senere er lavet, en ret beskedent analyse baseret på tilgængeligt materiale, interviews med en halv snes nøglepersoner og besøg på 11 virksomheder, hvor man overvejende talte med ledelsesrepræsentanter. Branchen var præget af den form for dequalificering, der lå i en voldsom reduktion i det håndværksmæssige arbejde og en vis stigning i den industrielle brødfremstilling - et problem der kun i ringe omfang kan løses gennem uddannelse. Ud over det brancheinterne havde undersøgelsen da også først og fremmest betydning som en start på en udvikling, der senere skulle vise sig at blive ret vidtrækkende.

I de følgende år blev der lavet en hel del tilsvarende og mere omfattende kvalifikationsanalyser fra Teknologisk Institut, herunder bl.a. den første CNC-undersøgelse, der omfattede udviklingen i kvalifikationskravene inden for elektronikindustrien i forbindelse med indførelse af computerstyret teknologi (Clematide & Olesen 1982) - mere herom senere. Men først fra omkring midten af 80'erne kom der for alvor gang i udviklingen af erhvervsorienterede kvalifikationsanalyser.

1.3.2 Den tayloristiske analysetilgang

Startskuddet til denne udvikling var vedtagelsen i 1985 af Lov nr. 271 om efteruddannelse, der gav mulighed for betydelige økonomiske tilskud til sådanne projekter.

I metalindustrien havde der allerede været stor interesse for at se på kvalifikationsudviklingen og nye uddannelsesbehov som grundlag for en mere rationel ud-

dannelsesplanlægning, således f.eks. den ovennævnte CNC-undersøgelse og rapporten "1983 + 10. Jernets fremtid" om udviklingen af jernindustriens konkurrencebetingelser (Jernets Arbejdsgiverforening 1983).

Rubriceret under denne analysetilgang gennemgås i det følgende JUUST-, KATJA- og AIDA-projekterne, som har en række fælles karakteristika, men hvor de refererede erfaringer er forskellige.

JUUST-projektet

Det første projekt som startede i 1985 og metodisk kom til at danne skole for en række senere projekter, var *JUUST-projektet* (Jernets Udvikling af Uddannelsessystemer). Det var et samarbejdsprojekt mellem Jernets Arbejdsgiverforening og Centralorganisationen af Metalarbejdere i Danmark. Det udførende arbejde blev overdraget til konsulentfirmaet *Habberstad Management Consultants*, der senere har været med i en lang række kvalifikationsprojekter, men med en meget tilbagetrukket og diskret profil, mens det alene har været rekvirenterne, der har tegnet projekterne udadtil.

JUUST-projektet er et samarbejdsprojekt, igangsat på baggrund af ønsker fra både arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer, og et af hovedmålene var at få etableret organisatoriske rammer for uddannelsesplanlægningen i virksomhederne og koble organisationerne med på dette arbejde. Udgangspunktet blev at systematisere en virksomhedsintern uddannelsesplanlægning ud fra forventninger til markedsudviklingen og den virksomhedsorganisatoriske udvikling. Intentionen var at udvikle et værktøj til at systematisere uddannelsesplanlægningen i de enkelte virksomheder - et værktøj der blev samlet i en "Værktøjsmappe" (JUUST 1989).

Metodisk arbejdede JUUST-projektet med fremskrivninger af enkeltvirksomheders konkurrencesituation. På basis heraf bliver arbejdets fremtidige organisering bestemt (JUUST 1986, s.16). Dette danner grundlag for en bestemmelse af fremtidige kvalifikationskrav på den måde, at tilstedeværende kvalifikationer trækkes fra forventede kvalifikationskrav, og forskellen betragtes som det kvalifikationsgab, der skal danne grundlag for etablering af de nødvendige uddannelsesinitiativer.

Det er karakteristisk for JUUST-metoden at medarbejderne betragtes som den afhængige variable i forhold til de fremtidige konkurrencebetingelser, som den enkelte virksomhed mener at kunne fremanalysere. Metodisk var hensigten at kvalifikationskrav skulle udledes af de enkelte elementer i arbejdsindholdet. En samlet kvalifikationsprofil fremkommer som en addition af kvalifikationskrav knyttet til de arbejdsfunktioner der indgår i et job. Medarbejderne, som skal indgå i arbejdet, inddrages først i sidste led, nemlig i en vurdering af om de besidder de kvalifikationer, som de forventede fremtidige jobfunktioner aftegner.

JUUST bygger på meget enkle arbejdsfunktionsorienterede analyser, hvor en kvalifikation direkte relateres til det, som medarbejdere i bestemte funktioner forventes at skulle udføre. Relevansen af den uddannelsesproces der igangsættes vil således principielt være afhængig af, om den forventede udvikling i produktionens organisering finder sted, og dermed om konkurrencebetingelserne udvikler sig som forudsat. Konsekvensen er bl.a., at kvalifikationer til at kunne klare uforudsete situationer kun indgår som en planlægningsforudsætning for medarbejdernes kvalifikationsudvikling i form af "*det uforudsete der kan forudses*".

JUUST-metoden ligger i forlængelse af en *tayloristisk tradition*. Arbejdsprocessen opsplittes i så mange delfunktioner som muligt, og planlægningen skal sikre at beslutninger tages så højt i hierarkiet som muligt. Opfattelsen af medarbejderne som *objekter for planlægningsprocessen* kommer også til udtryk i den anvendte taksonomi. Kvalifikationerne beskrives ud fra de arbejdsfunktioner de er afledt af. Hertil knyttes så begrebet "*færdighedsdybde*", som beskrives efter en tre-delt skala:

Kende: Man er orienteret om emnet, kan genkende det, men bruger det ikke til daglig.

Kunne: Man kan anvende sin viden på området, dog uden rutine.

Beherske: Man kan udføre med rutine og instruere andre.

Kvalifikationsbeskrivelsen er både i indhold og "*dybde*" bygget op ud fra de forudsete og forventede arbejdsfunktioner. Mulige arbejdsdelingsformer og samarbejde mellem grupper er alene et spørgsmål om hvem der gør hvad hvornår. Krav om selvstændighed, analyseevne og andre tilsvarende kvalifikationer kan ikke reflekteres. Personlig ageren forudsættes at være tilpasset forudbestemte rammer, og karakteren af disse rammer ligger uden for undersøgelsens synsfelt.

JUUST-metoden har sin styrke i den forholdsvis detaljerede beskrivelse af, hvordan der kan opstilles en langsigtet uddannelsesplan gældende for hele eller dele af virksomheden, samt en kortsigtet uddannelsesplan med den enkelte medarbejder i fokus. Der foretages ingen problematisering af forholdet mellem kvalifikationer, kvalifikationsanvendelse og kvalificering.

Kvalificeringen behandles som et spørgsmål om at finde de rette kurser eller evt. jobtræning, jobrotation el.lign. Hermed står spørgsmål som hvordan kvalifikationskrav omsættes fra at være defineret af ledelsen til at blive honoreret af medarbejderne uproblematisk. Medarbejderne eksisterer kun som arbejdskraft - man kan snakke med dem om deres kvalifikationer og kvalificeringsmuligheder, men det er som objekter for en på forhånd forudsat udvikling. Medarbejderne inddrages ikke

som en ressource, endsiige som selvstændige subjekter med menneskelige kvaliteter og reaktioner.

KATJA-projektet

KATJA-projektet (Kvalifikationsanalyse for teknikere og arbejdsledere i jernindustrien - Analyseprojekt 1) blev etableret i efteråret 1986 i et samarbejde mellem Jernets Arbejdsgiverforening, Værkstedsfunktionærforeningen, Teknisk Landsforbund og Metalindustriens Fagskole - igen med Habberstad som konsulentfirma. Målgruppen var de medlemsvirksomheder indenfor JA, hvor der arbejder teknikere og værkstedsfunktionærer. Projektet blev afrapporteret i en hovedrapport i november 1987 (KATJA 1987).

KATJA tager udgangspunkt i den fremgangsmåde, som blev udviklet i JUUST-projektet, men der synes at være nogle ændringer i forståelsen. Således hedder det i KATJA-rapporten vedr. jobprofilerne for værkstedsfunktionærene, at "de ledelsestekniske og samarbejdsorienterede elementer vil helt overordnet være af dominerende karakter". Og om kravene til teknikernes kvalifikationer bemærkes, at det af virksomhedsrapporterne fremgår, at "den væsentligste enkeltkvalifikation er fleksibilitet. Dels overfor forskellige produkter eller produktionsprocesser og dels overfor forskellige arbejdsfunktioner og afdelingsopgaver" (KATJA 1987, s.12 og 13).

Katja-projektet bygger bl.a. på medarbejdersamtalen, men med afsæt i de snævert definerede funktionskategorier, har denne næppe fungeret efter hensigten. Det fremgår bl.a. i fremhævelsen af, at "projektet arbejder med virksomhedens og medarbejdernes behov og muligheder" og "metoden tager udgangspunkt i mennesker og helheder - en betingelse som gør, at den er menneskelig udviklende og samarbejdsfremmende" (KATJA 1987, s.9).

Citaterne tyder på, at der må være sket en erkendelsesmæssig udvikling i forhold til JUUST-projektet i retning af at mennesket må reflekteres bredere. Det forbliver imidlertid ubehandlet, hvordan de ikke-tekniske kvalifikationer, der konstateres behov for, kan styrkes. Blot konstateres det at der kræves en "omfattende pædagogisk og faglig udvikling", hvis almene samarbejdsfærdigheder skal udvikles integreret med andre faglige kapaciteter (KATJA 1987, s.17).

AIDA-projektet

AIDA-projektet (Arbejdslederne i Danmarks Analyseprojekt) blev gennemført i 1987-88 og resulterede i AIDA-metoden til strategisk uddannelsesplanlægning, der

siden har været under fortsat udvikling. Projektet er forankret i Foreningen af Arbejdsledere, nu Ledernes Hovedorganisation. Til det oprindelige projekt var knyttet en referencegruppe, hvori bl.a. Dansk Arbejdsgiverforening og Værkstedsfunktionærforeningen var repræsenteret, foruden en række tekniske skoler og handelsskoler, samt konsulentfirmaet Habberstad.

Projektet har omfattet de nævnte skoler og en række forskellige virksomheder. Den første håndbog i AIDA-metoden blev udarbejdet af to lærere fra Aarhus tekniske Skole og to repræsentanter for Foreningen af Arbejdsledere (Askær m.fl. 1988). I udarbejdelsen af den nyeste håndbog er den ene af arbejdsleder-repræsentanterne genganger, suppleret med en kursusinspektør fra en handelsskole (Madsen & Andersen 1993).

Målgruppen for AIDA er arbejdsledere. Det overordnede udgangspunkt, at skabe organisatoriske rammer for en tilpasning af medarbejderne ud fra prognosticerede udviklingsbetingelser, er identisk med de to tidligere behandlede projekter. Men metodisk adskiller AIDA sig ved "at arbejdslederne selv skal være i stand til at afdække egne og medarbejderes kvalifikationsbehov set i relation til virksomhedens udvikling og i forlængelse heraf udarbejde en målrettet plan for efteruddannelse" (Askær m.fl. 1988, s.7).

I den nye udgave er der sket et perspektivskifte fra primært at orientere sig mod den enkelte medarbejders kvalifikationsprofil til at fokusere på organisatoriske problemstillinger. Ændringer kan ses som en følge af, at der er oplevet for stort et gab mellem de dele af organisationen, der tilrettelægger virksomhedernes overordnede udviklingsstrategier, og de afdelinger der skal udvikles i praksis (samtale med Per Andersen, Ledernes Hovedorganisation, 6.4.1993).

Analysen tager afsæt i en "fremadrettet jobprofil", som er udarbejdet på baggrund af forventninger til virksomhedens udviklingsmuligheder. For at få et billede af hvilke udfordringer den enkelte arbejdsleder formentligt vil komme til at stå overfor udarbejdes en *interessentanalyse*. Som interessenter inddrages både virksomhedseksterne og -interne. Til beskrivelse af kvalifikationsprofilen anvendes følgende taksonomi:

Den praktiske side af kvalifikationerne bestemmes ved:

- Kende: At kende til en færdighed på et orienteringsniveau.
- Kunne: At kunne udføre en færdighed, dog uden rutine.
- Beherske: At kunne udføre en færdighed med sikkerhed og rutine.

Den teoretiske side af kvalifikationerne bestemmes ved:

- Forstå: På et teoretisk niveau at kunne forstå en given sammenhæng. (Synonymer: Nævne, beskrive, illustrere, demonstrere, beregne, opstille).
- Anvende: På et teoretisk niveau at kunne anvende en teori i enkle sammenhænge. (Synonymer: Skelne, konstruere, generalisere, vælge, afprøve).
- Vurdere: På et teoretisk niveau at kunne opstille en forståelsesramme ud fra forskellige teorier. (Synonymer: Sammenholde, påvise, analysere, uddrage, kombinere, planlægge, organisere, konkludere, bedømme).

Begrebsdannelsen er beskrivende og dermed forholdsvis enkel at omsætte i forhold til aktuelle jobfunktioner. Opdelingen af kvalifikationerne i hhv. en praktisk og en teoretisk side giver mulighed for at karakterisere den vertikale arbejdsdeling, hvilket er nødvendiggjort af at "arbejdslederens rolle er i forandring". (Askær m.fl. 1988, s.32).

De områder hvor medarbejderen evt. er bedre kvalificeret til jobbet end det forventede fremtidige jobindhold fordrer, gøres der ikke mere ved, fordi: "Disse kvalifikationer har du allerede og de udgør derfor ikke noget behov." (Askær m.fl. 1988, s.42). Analysemetoden inddrager ikke medarbejdernes ressourcer som udviklingspotentialer, når den fremtidige arbejdsorganisering udvikles.

Mht. kvalificeringen går anvisningen ikke længere end til at anbefale medvirken af den uddannelsesansvarlige i virksomheden, samt inddrage en person fra en relevant uddannelsesinstitution i lokalområdet, således at der kan udarbejdes uddannelsesplaner, som kan gennemføres. Hermed "udvikler der sig et fælles sprog vedrørende kvalifikationer og uddannelse mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner". (Askær m.fl. 1988, s.46).

Opsamling

De tre kvalifikationsprojekter er kendetegnet ved, at de behandler kvalificering som et spørgsmål om system-matching. Kvalifikationer opfattes som noget der direkte kan afledes af de arbejdsfunktioner, der forventes at skulle udføres, og som noget teknisk specifikt. Den enkle taksonomi kan give indtryk af en præcision, som der ikke rigtig er dækning for. Vægten på medarbejdersamtalen viser til gengæld en forståelse for, at personlige perspektiver kan have betydelig indflydelse på uddannelsesmotivationen. KATJA-projektets formuleringer om nødvendighed af helhed synes at åbne for denne synsvinkel, uden at det dog er tematiseret meto-disk. At anvende medarbejdersamtalen som metode garanterer ikke af sig selv, at den enkelte medarbejders ønsker om udvikling og uddannelse bliver taget alvorligt

endsige bliver en realitet. Samtidig retter medarbejdersamtalen sig alene mod det enkelte individ, og koblingen til det kollektive udelades.

AIDA indeholder den nyskabelse at medarbejderne selv skal stå for at fremanalysere de fremtidige kvalifikationsbehov. Dermed bliver medarbejderen principielt subjekt for sin egen vurdering af kvalifikationsbehovene. Udgangspunktet er dog fortsat de krav, der fremanalyseres på baggrund af en fastlagt arbejdsorganisering. Behovsdefineringen er styret af andres forventninger. Perspektivet antyder en medarbejderinddragelse i planlægningen, hvor medarbejdernes ressourcer anvendes indenfor en reaktiv tilpasning til en arbejdsorganisatorisk ramme, der hurtigt kan blive et stivnet billede af en pulserende virkelighed.

For medarbejderne kan det opleves som meget væsentligt, at deres faglige organisationer og tillidsrepræsentanter er koblet tæt på kvalifikationsprojektet. Der er dog det problem ved denne form for repræsentation, at den kan bruges til at legitimere, at den enkelte medarbejder ikke får nogen indflydelse (Bruvik-Hansen 1992, s.88). *Fælles for de tre analyseprojekter er, at kvalifikationer betragtes ud fra en mangelsynsvinkel, og ikke som en ressource.*

1.3.3 På vej ud af taylorismen

Delvist parallelt med og delvis i forlængelse af de beskrevne projekter udviklede der sig en tendens til at prøve at komme fri af de begrænsninger og bindinger, der gjorde det svært at få noget ud af de tayloristisk orienterede analyser, når det drejede sig om medarbejdernes mere almene ressourcer.

Fra denne tendens er følgende to projekter udvalgt, der begge er udført for Metalindustriens Brancheudvalg, men er forskellige i deres sigte og metoder. *CNC-Elektronik-projektet* er gennemført af Teknologisk Institut med henblik på at skabe grundlag for uddannelsespolitiske beslutninger og anvendte mere teoretisk funderede indfaldsvinkler med forbindelse til den tyske industrisociologi. *MUST-projektet* arbejdede dels videre med resultaterne herfra, dels i forlængelse af JUUST-projektet i et praktisk-uddannelsesrettet samarbejde mellem et AMU-Center og udvalgte virksomheder.

CNC-Elektronik-projektet

Dette projekt er eksemplarisk ved at være en rekvireret undersøgelse, der indgik i en analysetradition, som igennem 80'erne blev udviklet på Teknologisk Institut (Banke & Clematide 1989). Undersøgelsen blev gennemført i 1987 (Clematide &

Knoblauch 1987) som en opfølgning på den allerede omtalte CNC-undersøgelse fra 1982 (Clematide & Olesen 1982).

I projektet er vægten lagt på at afdække de kvalifikationskrav som det nyeste produktionsudstyr kræver. Valget af virksomheder er faldet på såkaldte spydspids-virksomheder inden for metal- og elektronikindustrien. Dette udgangspunkt er valgt ud fra en forventning om, at situationen inden for disse virksomheder med stor sandsynlighed vil komme til at gælde store dele af branchen (Clematide & Knoblauch 1987, s.14).

I projektet arbejdes der ud fra en arbejdsorganisatorisk elasticitetstese (jvf. afsnit 1.2.2). Der lægges vægt på spændvidden i mulige arbejdsdelinger omkring de nye maskiner, og det er projektets fortjeneste, at det har synliggjort den elasticitet, der er i arbejdsfunktionernes organisering i jobs. Opmærksomheden henledes på, at der er en række teknisk økonomiske faktorer som virker ind, og som knytter sig til den enkelte virksomhed (s.32). Det ekspliciteres dog ikke nærmere hvordan. Kvalifikationskravene formidles derfor i princippet på samme måde som i de tayloristiske projekter alene ud fra arbejdsprocesserne.

Som hjælp til at bestemme arbejdsfunktionerne ved en given produktionsteknik anvendes en *arbejdsfunktionsanalyse*, der kobles sammen med de af Kern & Schumann udviklede begreber om procesafhængige og procesuafhængige kvalifikationer (Kern & Schumann 1970, jvf. afsnit 1.2.1). Til en videre indholdsbestemmelse af de procesafhængige kvalifikationer bruges underkategorierne sensomotoriske krav, perceptiv-rutinerede krav og krav til tænkning, der går tilbage til Mickler m.fl.s arbejder (jvf. afsnit 1.2.1) og Hackers arbejdspsykologi (Hacker 1978). Desuden indføres endnu en opdeling i specifikke kvalifikationskrav og overgribende kvalifikationskrav, som kan indfange graden af kvalifikationernes overførbarhed fra en arbejdsfunktion til en anden og værdi i forbindelse med arbejdspladsskift inden for branchen. Denne analysevinkel udfoldes dog ikke konkret empirisk, men vidner om at der igennem projektet er arbejdet med udvikling af kvalifikationskategorier, der sprænger perspektivet om jobtilpasning alene i forhold til enkeltmaskiner og enkeltvirksomheder.

Selve dataindsamlingen blev gennemført som interviews med ledelse og tillidsrepræsentanter, samt foretaget på baggrund af rundgang på virksomheden. Derudover blev der gennemført arbejdspladsobservationer ved specielt relevante arbejdsfunktioner. Endvidere refereres en række kontakter til eksperter på teknikområdet, samt til faglitteratur.

Ud fra en beskrivelse af de forskellige arbejdsfunktioner systematiseres først de procesafhængige kvalifikationer. Arbejdsfunktionerne relateres til hvordan de indgår i de enkelte jobs, som igen indgår i forskellige arbejdsdelinger omkring de udvalgte maskinsystemer. Resultatet bliver at kvalifikationer som kan anvendes bredt

som f.eks. kommunikationsevne, organisationskendskab, krav til tænkning, arbejdsmotivation og holdningskrav bliver udledt som enkeltfunktioner under kategorien procesafhængige kvalifikationer (s.40f).

Hvad angår de procesafhængige kvalifikationer nævnes begreber som "flexibilitet og ansvarsbevidsthed" samt "krav om stabilitet, omgængelighed og lignende" (s.95). De defineres dog ikke nærmere, men det konkluderes på baggrund af analyseresultater af tendenser i arbejdets udvikling, samt på udsagn om "ønskedarbejderen", at krav til disse kvalifikationer forventes at ville stige fremover.

Konsekvensen af at tage udgangspunkt i betjeningen af enkeltmaskiner er, at analysen ikke er i stand til at inddrage de menneskelige ressourcer. Medarbejderne lades ude af processen, og udgangspunktet skygger for muligheden af, at der kan tænkes helt andre og mere omfattende arbejdsorganisatoriske ændringer, som rækker ud over arbejdsorganiseringen omkring den enkelte maskine.

Formålet med analyseresultaterne er bl.a., at de skal danne grundlag for beslutninger om uddannelsessystemets udvikling. Forbindelsen mellem de definerede kvalifikationskrav og kvalificeringen tematiseres i undersøgelsesrapporten i forslag til uddannelsernes pædagogiske tilrettelæggelse. Det ridses op hvordan elevcentrede, handlingsorienterede, selvstændighedsfremmende og aktivitetsfremmende undervisningsformer må udvikles i voksenuddannelserne. Der gives forslag til samtale og dialog i undervisningen. I forlængelse heraf tematiseres en bevægelse væk fra en undervisning som er præget af den tayloristiske arbejdsdeling henimod mere grundlæggende ændringer i AMU-uddannelserne. De består bl.a. i at målene fortolkes af faglærerne, at undervisningen gøres handlingsorienteret, samt at undervisningen knytter an til deltagernes egne erfaringer og oplevelse af relevans.

Det har ikke været projektets formål at se på de arbejdsmarkedsmæssige følger af de mulige udviklinger i arbejdsdelingen, idet de politiske overvejelser principielt overlades til brancheudvalget. Alligevel har det uden tvivl haft en betydning i forhold til at demonstrere elasticiteten i arbejdsfunktionernes udmøntning i jobs. Jobberigelse gennem arbejdsfunktionsudvidelse er synliggjort som en realistisk mulighed også ud fra produktionsrationelle overvejelser.

Som helhed kan CNC-Elektronik-projektet ses som et produkt af sin tid, hvor en tayloristisk ledelsesfilosofi stadig er udbredt samtidig med at andre strømninger, som fremhæver medarbejdernes ressourcer som en central produktionsparameter vinder frem. I dette projekt sker det i forhold til en orientering mod bredere jobprofiler. Denne situation gør projektets forfattere da også selv direkte opmærksom

på gennem deres afsluttende behandling af forholdet mellem produktionslayout, arbejdsopsplitning og AMU-systemets opbygning.

Den forståelse af et arbejdsorganisatorisk spillerum, som CNC-Elektronik-projektet har bidraget med, er en forudsætning for at medarbejderne på virksomhedsniveau selv kan blive aktive medspillere i forhold til at præge arbejdsorganiseringen og den dertil hørende kvalificering. Demonstrationsprojekter i forlængelse af denne type analyser illustrerer dette: F.eks. etablering af gruppearbejde ved såkaldte FMS anlæg (Clematide & Jensen 1989) og demonstrationsprojekter indenfor møbel- og plastindustrien (Bottrup & Clematide 1990, Bottrup & Clematide 1992).

MUST-projektet

MUST står for Metalindustriens Udviklingscenter for Specialarbejderuddannelse og Teknologi. Projektet blev igangsat i 1988 for over en treårig periode "at forbedre samspillet mellem arbejdslivets krav til medarbejderkvalifikationer samt udviklingen og fornyelsen af de forskellige dele af uddannelsessystemet" (MUST 1991a, s.1 -1). Projektet blev finansieret af Jern- og Metalindustriens Uddannelsesfond, der er en partsinstitution, og placeret på AMU-Center Københavns afdeling i Herlev.

MUST blev til som en opfølgning på CNC-Elektronik-projektet, idet perspektivet blev udvidet til at inddrage faglærernes kvalificering og samspillet mellem AMU og lokale metal- og elektronikvirksomheder. Herfra videreførtes også opdelingen mellem procesafhængige og procesuafhængige kvalifikationer, som i MUST fik følgende overordnede udformning:

A. Procesafhængige kvalifikationer:

- krav til viden: paratviden, materialekendskab, organisationskendskab,
- krav til problemløsning: logisk tænkning ved fejlfinding, analyse, forestillings-evne, planlægning ved CNC-programmering,
- krav til arbejdsmotivation og holdninger: arbejdsmotivation og holdninger, der er knyttet til produktionsprocessen.

B. Procesuafhængige kvalifikationer:

- knytter sig til spørgsmål om arbejdsdeling: fleksibilitet, motivation, ansvarsbevidsthed, udholderhed og initiativ. (MUST 1991a, s.3-12f).

For at få et billede af, hvad de eksisterende jobfunktioner kræver, blev der foretaget en række arbejdsfunktionsstudier. For hver beskrevet jobtype blev der foretaget en analyse af de tilhørende kvalifikationskrav (s.3-11).

Næste led i det praktiske arbejde var at virksomhedernes fremtidige arbejdsorganisering skulle planlægges ud fra deres interne strategi for den fremtidige udvikling. Ideen var at afklare hvilke konsekvenser virksomhedens fremtidsvisioner har for de konkrete jobs og at udvikle metoder til at undersøge kvalifikationskravene til jobbene.

Herefter inddrages medarbejderne. Kvalifikationskategorierne droppes, og man spørger mere åbent og direkte efter "hvilke faglige og personlige forudsætninger medarbejderne har for at tilfredsstille de krav, som jobbet stiller, samt medarbejdernes udviklingspotentiale." (s.3-13). Der peges på grund- og efteruddannelser, jobberfaring, samt at medarbejderens egen og den nærmeste forsattes vurdering af forudsætninger er væsentlige. Afklaringen skal ske i en uddannelsessamtale mellem medarbejderen og den nærmeste overordnede. Det fremhæves som "afgørende for at kunne træffe beslutninger om uddannelsesbehovet, at det på forhånd er afklaret og kendt for både medarbejderen og værkføreren, hvad der skal ske i afdelingen fremover." (s.3-13).

Sidste led i MUST-forløbet er planlægningen af den relevante kvalificering. Her skal der gøres overvejelser over, om det skal ske via interne eller eksterne kurser, intern oplæring, leverandørkurser, ERFA-grupper, orienteringsmøder, arbejds erfaring, sidemandsoplæring, mm. - samt hvilke pædagogiske metoder, der bør tages i anvendelse. Det gøres dog ikke klart, hvilke vurderingskriterier der kan indgå, og hvordan koblingen mellem kvalifikationskrav og kvalificering kan ske.

MUST-projektets kvalifikationsanalyse fremtræder som en kombination og videreudvikling af JUUST og CNC-Elektronik-projektet. Fremgangsmåden er i princippet hentet fra JUUST, kategoriseringerne er videreudviklet fra CNC-projektet. Hertil kommer så den omfattende inddragelse af faglærerne, deres kvalificering og spillet mellem virksomhederne og AMU. I den afsluttende rapport opregnes følgende forandringsprocesser, der "har været inde i billedet:

- *et nyt undervisningsbegreb (projektorganisering, helhedsorientering, produktionsnærhed)*
- *en ny opfattelse af lærerrollen (underviser, uddannelseskonsulent og udvikler)*
- *nye samarbejds- og organisationsformer indenfor skolens område*
- *nye kontaktflader og samarbejdsformer i forhold til virksomhederne*
- *metode- og strategiudvikling vedr. kvalifikationsanalyser og uddannelsesplanlægning både m.h.t. virksomhedernes behov og skolens egne*
- *formidling af information om kurser og uddannelsesmuligheder indenfor arbejdsmarkedetsuddannelserne" (MUST 1991b, s.35f).*

I relation til kvalifikationsanalysernes udvikling er det mest interessante bidrag fra MUST-projektet nok, at man i evalueringen af forløbet på baggrund af problemer med at få virkeligheden til at passe sammen med opskrifterne eksplicit drager den konklusion, at "værktøjer og metoder alene fører ikke til en succesfuld uddannelsesplanlægning" (MUST 1991a, s.3-19).

Metoden der er søgt anvendt i MUST minder som tidligere omtalt om flere andre projekter, ikke mindst JUUST: først søges fremtiden beskrevet på et meget konkret niveau og i forlængelse heraf planlægges de rette uddannelses tiltag (s.3-18). Begrænsningen i denne fremgangsmåde kan ikke have ligget ganske klart ved starten af projektet, men har vist sig undervejs. Derfor rejses ved afrapporteringen spørgsmålet om det hensigtsmæssige i at betragte fremtidsbeskrivelser som udgangspunkt og uddannelsesbehov som en konsekvens. Forandringsprocesser er ikke retlinede processer, derfor er der problemer med at bruge retlinede fremgangsmåder, når der er tale om uddannelsesplanlægning. Kvalificeringen bør snarere betragtes og løses som en integreret del af forandringen.

Konklusionen er bl.a. at det er vigtigt at involvere de berørte medarbejdere og værkførere allerede i planlægningen af et sådant udviklingsprojekt. Fælles forståelse af kommende forandringer er vigtige. De involverede parter aktive deltagelse er nøglen til projektets succes. Kommunikation og dialog er vigtige elementer (s.3-19). Det fremhæves som væsentligt at få processen forankret hos dem, der skal arbejde videre med den i det daglige på virksomhederne.

Det konkluderes, at det valgte planlægningsudgangspunkt lægger op til at behandle medarbejderne som objekter, som nogen man planlægger for. Metodisk udtrykker tilgangen således et paradoks mellem de gængse fremgangsmåder til uddannelsesplanlægning og den antagelse, at medarbejderne vil komme til at spille en langt mere central rolle i virksomhederne fremover. Uddannelse indtænkes ikke i tilstrækkelig grad som et kvalificeringsaspekt i det daglige arbejde. Det ville forudsætte, at aktørerne i virksomheden har en mere generel forståelse for kvalificeringsbehov og -processer, og at uddannelsesplanlægning i højere grad får karakter af samarbejdsprojekter (s.3-29).

Den omfattende kritik, forfatterne selv rejser i evalueringen af MUST, gør således alvorligt op med den tayloristiske analysetradition. Inddragelse af medarbejderne sættes op som en nødvendig forudsætning for en velfungerende uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau.

Opsamling

CNC-Elektronik-projektet og MUST-projektet betegner i deres konklusioner en hhv. teoretisk og praktisk baseret overskridelse af den tayloristiske tilgang til kvalifikationsanalysen og uddannelsesplanlægningen. Det bliver klart at medarbejderne må inddrages aktivt i processerne, hvis disse skal indfri deres formål. Man kan ikke deducere sig frem til brugbare resultater ud fra en fremskrivning af virksomhedernes aktiviteter og satsninger.

1.3.4 Tre medarbejderorienterede kvalifikationsanalyser

Sidst i 80'erne, samtidig med at de allerede beskrevne projekter var under udvikling, blev der også etableret nogle nye initiativer, der var anderledes ved at de på en helt anden måde inddrog medarbejderne i bestemmelsen af kvalifikationskravene.

Det første af disse projekter, *PANDORA-projektet*, adskiller sig fra alle de andre belyste projekter ved ikke at være et samarbejdsprojekt. PANDORA blev ensidigt iværksat og finansieret af Teknisk Landsforbund og kunne derfor også behandle kvalifikationsproblematikken alene ud fra et medarbejderperspektiv.

Men som gennemgået førte erfaringerne fra de mere tayloristiske tilgange også til konklusioner om, at man i højere grad måtte inddrage medarbejderne, hvis man ville have brugbare resultater. Det medførte efterhånden at også partsprojekterne tog sådanne indfaldsvinkler op. To eksempler på projekter af denne karakter, er "*Textil-projektet*", der blev gennemført for tekstil- og beklædningsbranchen af Dansk Teknologisk Institut, og "*Kompetence 2000*", der er gennemført af en række store virksomheder, delvis i forlængelse af traditionen fra JUUST-projektet.

I disse tre projekter vendes perspektivet fra at opfatte medarbejderne som objekter, der skal tilpasses, til at også inddrage medarbejdernes erfaringer. Subjektivitet og kvalificering søges integreret som elementer i arbejdsorganiseringens udvikling sammen med andre væsentlige forhold for en virksomheds udviklingsbetingelser.

PANDORA-projektet

PANDORA-programmet er en paraply-betegnelse for en række forskningsprojekter omkring konsekvenser af den teknologiske udvikling, der er igangsat af Teknisk Landsforbund og udført i samarbejde med institutterne for arbejdsmiljø og samfundsfag ved Danmarks Tekniske Højskole.

PANDORAs kvalifikationsprojekt blev påbegyndt i 1986 med et problemformulerende pilotprojekt (Hansen & Andersen 1986) og afsluttet med en sammenfattende rapport i 1988 (Andersen 1988). Desuden har Vibeke Andersen, der gennemførte projektet, samlet op omkring nogle mere principielle forhold i en senere artikel (Andersen 1992).

Projektets kvalifikationsforståelse og design er defineret i en klar modsætning til, hvad vi her har kaldt de tayloristiske projekter: Kvalifikationer betragtes ikke kun som et spørgsmål om at opfylde krav, der er defineret ud fra forskellige arbejds-situationer, og der sættes fokus på alle de ressourcer, styrker og potentialer, som teknikerne har, og som langt fra altid bliver brugt til noget i det konkrete arbejde. Det er formålet bevidst og målrettet at påvirke teknikerarbejdets udvikling i overensstemmelse med teknikernes ønsker og visioner (Andersen 1988, s.3 og 16).

Det at lave en kvalifikationsanalyse er som at beskrive et isbjerg. Det er kun en meget lille afgrænset del, der stikker op over vandoverfladen, det som er synligt, det som er bevidst, og det som kan erkendes - som kan sættes på ord og begreb. Langt det meste af kvalifikationsisbjerget ligger under vandoverfladen og er usynligt. Det er det ubevidste, det intuitive, det som er svært at sætte ord på og finde begreber for, men som er forbundet med en række arbejdserfaringer og med livserfaringer i det hele taget. (Andersen 1988, s.13).

Den praktiske del af projektet begyndte med en række uformelle orienterende samtaler med nogle tekniske assistenter og tekniske tegnere omkring deres arbejds-situation, deres ønsker, krav og ændringsforslag hertil. Sideløbende blev der lavet en analyse af branchens teknologiudvikling, produktudvikling, arbejdsorganisatoriske ændringer, konkurrencebetingelser og udviklingsbetingelser. Derefter blev der gennemført en større spørgeskemaundersøgelse blandt godt 4000 teknikere (Andersen 1988), og endelig blev der på baggrund heraf gennemført en serie interviews.

Det klare udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer og forslag førte til resultater af en karakter, der er væsensforskellig fra resultaterne af de arbejdsprocesorienterede kvalifikationsanalyser. Det er karakteristisk at forslagene går på tværs af den eksisterende organisationsstruktur. Arbejdet skal gøres sagsorienteret i modsætning til funktionsorienteret, så teknikerne inddrages i alle led i arbejdsprocessen. Der skal etableres arbejdspladsgrupper, som i fællesskab koordinerer og fordeler arbejdet, og der skal sikres mulighed for i arbejdstiden at udveksle erfaringer omkring arbejdet, at lære fra sig og lære af hinanden (Andersen 1988, s.5).

Den nye computerteknik kan let føre til en dequalificering af teknikerarbejdet, men kan også udnyttes til en opkvalificering i forbindelse med ændringer i arbejdets organisering (s.8f). Der afdækkes også store kønsforskelle i teknikerarbejdet,

samt at de kvindelige teknikere i høj grad fungerer som "teknisk klister", dvs. de medvirker til at få det hele til at hænge sammen så arbejdspladsen fungerer hensigtsmæssigt og tilfredsstillende, mens de mandlige teknikere i højere grad får kvalificerede faglige opgaver med opstigningsmuligheder (s.10).

Rapporten munder ud i forslag til en uddannelse, der er bygget op så teknikerne sikres kvalifikationer til at kunne indgå i en mere sagsorganiseret arbejdsorganisation. Desuden skal der sikres bedre efteruddannelsesmuligheder, og især skal edb-kvalificering ikke gennemføres som korte brugerorienterede oplæringskurser, men som en egentlig uddannelse, der går ud over det praktisk-tekniske niveau og kombineres med arbejdsopgavernes indhold, sammenhæng og muligheder for personlig udvikling (s.11ff).

PANDORA-projektets kvalifikationsanalyse står således i en klar kontrast til andre samtidige projekter. Dette ligger i forlængelse af at undersøgelsen er gennemført i fagforeningsregi - hvilket naturligvis ikke giver de samme muligheder for at få resultaterne omsat i praksis, som det gør sig gældende for samarbejdsprojekter.

Alligevel har det betydning, at der er udviklet nogle synsvinkler og fremgangsmåder, der viser hvordan medarbejderne reelt kan inddrages, og hvilke styrker der ligger i det. Der er ikke blevet refereret meget til PANDORA i forbindelse med senere medarbejderorienterede kvalifikationsanalyser. Men også samarbejdsprojekterne har siden orienteret sig i denne retning. Bl.a. fordi det er blevet klart, at medarbejdernes deltagelse er nødvendig for at få resultater, der kan bruges til udvikling af holdbare kvalificeringstiltag.

Textil-projektet

Textil- & beklædningsprojektet blev etableret i 1987. Teknologisk Institut stod for projektets gennemførelse og Det industrielle Uddannelsesråd for Textil- og Beklædningsindustrien som rekvirent (Banke 1991). Gennemførelsen foregik i et samarbejde mellem en styregruppe og en række virksomheder, institutter og uddannelsesinstitutioner med tilknytning til branchen.

I projektet indgik der to primære målgrupper: den syvende del af branchens virksomheder, samt konsulenter og undervisere på skoler og institutioner, der uddanner personale eller yder service til virksomheder inden for branchen. Med disse to målgrupper blev der i projektet skabt mulighed for at koble mellem organisationsudvikling, kvalificering og formaliseret uddannelse. Det skete gennem en trefaset model.

Første fase omfattede en problemafklaring "gennem interviews i såkaldte spydspidsvirksomheder" (Banke 1991, s.11). Kendetegnende for disse virksomheder var ikke så meget en særlig avanceret produktionsorganisering som det, at de valgte virksomheder havde mærket hvordan ydre konkurrencebetingelser pressede sig på som interne arbejdsorganisatoriske problemer.

Anden fase var tænkt som udvikling af faglige uddannelser og plankurser i AMU-regi, samt uddannelser i tilknytning til arbejdsorganisatoriske ændringer, som var temaet for tredje fase. I praksis kom anden og tredje fase til at forløbe samtidig og integreret (s.12).

Problemformuleringen blev udarbejdet på grundlag af en række virksomhedsbesøg med kvalitative interviews af direktør eller produktionschef, tillidsrepræsentant og i nogle tilfælde andre medarbejdere som havde relevante oplysninger for interviewet. Igennem interviewene blev det søgt opridset, hvilken udvikling der ville ske i markedskravene. Virksomhedseksterne forhold blev herigennem belyst og relateret til interne betingelser. Arbejdsdelingen blev tematiseret, i første omgang med fokus på økonomiske begrundelser, og konsekvenser af den stærke arbejdsdeling blev drøftet i forhold til maskinvedligeholdelse og flaskehalse i produktionsforløbet. Maskinudviklingen blev taget op ud fra den bestående maskinpark og fra maskinproducenternes interesser i at stimulere en fortsat arbejdsdeling gennem udvikling af specialiserede syautomater. Endelig blev AMU-uddannelserne inddraget.

Igennem interviewene blev der opridset et omfattende og sammenhængende problemkompleks, som samlet kunne betragtes som branchens aktuelle konkurrencesituation. Herudfra blev ledelse og tillidsrepræsentanter bedt om at give deres bud på, hvordan en ideel fornyelse kunne gennemføres, *samt hvilken rolle arbejdskraften - specielt syerskerne - kunne komme til at spille i fremtiden* (s.12). Spørgsmålene lagde op til en vision, der ikke blev begrænset af aktuelle arbejdsdelinger og produktionsudstyrets manglende fleksibilitet. Konklusionen blev at bl.a. alsidighed og vurderingsevne blev formuleret som nøglekvalifikationer, hvilket var i klar modsætning til den kritik der indledningsvis var rejst mod AMU-uddannelserne (s.23).

Syerskernes syn på deres arbejdssituation og deres ønsker til fornyelse blev belyst gennem interviews på to demonstrationsvirksomheder. Syerskerne blev spurgt om "hvad de mener kendetegner et godt arbejde; hvad de lægger i begrebet arbejdsglæde" (s.26). Indholdet og især de sociale relationer i arbejdsforholdene var det, der blev lagt mest vægt på.

Igennem interviewene blev det på den ene side klart at der ligger forskellige perspektiver fra ledelse og medarbejdere i at reorganisere arbejdet. Men på den anden side også at de to synspunkter måtte kunne forenes i konkrete initiativer omkring produktionsudviklingen, og at kvalificeringen skulle ske i relation til de konkrete sammenhænge i arbejdet. Forbindelsen mellem kvalifikationskrav og kvalificering blev således knyttet tæt til en arbejdsorganisatorisk udvikling.

Det blev iøvrigt gennem projektet klart at virksomhederne i branchen var bundet af sammenhængen mellem produktionsapparat, arbejdsorganisering og arbejdskraftens kvalifikationer. Denne sammenhæng stod i vejen for etablering af en fleksibel produktion ved hjælp af gruppeorganisering (s.41). Desuden blev der rettet opmærksomhed mod at det er "en indbygget forudsætning i mange teknisløsninger, at det ikke vil være muligt at tiltrække den stabile, kvalificerede arbejdskraft, som ville være ønskeligt. Det er bl.a. dette forhold en virksomhed stilles i udsigt at kompensere for, ved at anskaffe udstyret" (s.38). Skal virksomhederne ud over denne begrænsning, må der ske et løft i arbejdsstyrkens kvalifikationer, samtidig med at arbejdsforholdene gøres mere attraktive.

På to demonstrationsvirksomheder blev der udviklet gruppeorganiserede produktionsforløb. På den ene virksomhed var alle medarbejderne parate til at indgå i forsøget, mens den anden virksomhed oprettede en afdeling i et nyt lokalområde, hvor der blev ansat nye medarbejdere. Kvalificeringen foregik indledningsvis på et AMU-center og derefter ved at medarbejderne indgik i den nyoprettede gruppeorganisering.

AMU-kurset varede 3 måneder og havde til formål

- at give syerskerne bredere kvalifikationer til brug i det daglige arbejde. Herunder sætte den enkelte i stand til at udføre flere operationer, betjene flere maskiner og varetage opgaver, som ikke hidtil havde ligget hos syerskerne.
- på orienteringsniveau at give et bredere overblik over den samlede produktionsgang på virksomheden, og at etablere et grundlag for fortsat læring og udvikling gennem det daglige arbejde i gruppen.
- at sammentømre gruppen til en social enhed, hvor der er kendskab til og accept af de enkelte gruppemedlemmers stærke og svage sider, så der kollektivt kan tages ansvar for løsning af gruppens opgaver (s.53f).

I arbejdet skulle læringen bl.a. styrkes ved at gruppemedlemmerne på skift varetog en række styrings- og planlægningsopgaver. Herigennem forventedes et højt enga-

gement i arbejdet og udvikling af en stor omstillingsevne i forhold til produktionen, samt en god ressourceudnyttelse (s.58).

I forhold til tidligere kvalifikationsanalyser er tekstil-projektet især nyskabende ved at kvalifikationer ikke defineres i snævre afgrænsede kategorier, men formuleres ud fra overordnede synsvinkler og ønsker til den enkelte medarbejders aktionsfelt, samt at arbejde, organisationsudvikling og kvalificering i det hele taget ses i en nær indbyrdes sammenhæng.

Når netop tekstil- og beklædningsindustrien løfter kvalificeringen ind i denne sammenhæng, må det nok ses i sammenhæng med at branchen er trængt af ydre markedsvilkår, samtidig med at produktionsstrukturen har været delvis forældet. Medarbejdernes arbejdsbetingelser har længe været erkendt som meget belastende. Projektet har vist at der findes andre muligheder - som nok også kan være relevante i andre brancher.

Kompetence 2000

Kompetence 2000 projektet blev gennemført i 1989-91 og omfattede ca. 2000 medarbejdere, fortrinsvis i SAS og DSB, i mindre omfang i DR og DFDS. Delprojekterne omfattede medarbejdergrupper i vidt forskellige afdelinger. Desuden medvirkede Metalindustriens Fagskole i Ballerup og Købmandsskolen i København. Habberstad Management Consultants var konsulent på projektet, og det havde i det hele taget klare rødder til den tradition, der var bygget op i forlængelse af JUUST-projektet.

I projektets design kan man se, at der er taget hensyn til de konklusioner, der blev draget ved afslutningen af MUST-projektet. Kompetence 2000 er med udgangspunkt i en beskrivelse fra konsulentfirmaet (Habberstad 1989) gennemført i et forløb med 6 faser:

Projektstarten omfatter planlægning, udarbejdelse af en gennemførelsesguide (Kompetence 2000, 1991b) og en række andre "værktøjer", samt udvælgelse og instruktion af deltagende afdelinger og information til alle der berøres af projektet. Desuden dannes i hver af de deltagende afdelinger en projektgruppe med repræsentanter for alle medarbejdergrupper.

Visionsanalysen starter med at projektgrupperne foretager en afdækning af afdelingens strategiske muligheder, udfordringer og trusler på baggrund af virksomhedens overordnede planer og indre og ydre vilkår. Desuden gennemføres en såkaldt interessentanalyse, der skal kortlægge omverdenens krav og forventninger til afdelingen, og til sidst udarbejdes en beskrivelse af afdelingens nuværende og

fremtidige opgaver. Arbejdet varetages af projektgruppen med mulighed for at trække på afdelingens øvrige medarbejdere og eksperter udefra.

Jobprofiludviklingen drejer sig om at omsætte afdelingens fremtidige opgaver i et antal jobprofiler. Det sker ved at projektgruppen nedbryder opgaverne i jobelementer og derefter samler naturligt eller logisk sammenhængende elementer til jobs. Arbejdet indebærer således indirekte en skitsering af en fremtidig organisationsstruktur.

Kvalifikationsanalysen går i første omgang ud på at identificere og beskrive de kvalifikationer, der indgår i de enkelte jobelementer og jobprofiler. Kvalifikationerne beskrives så vidt muligt i adfærdstermer og niveaubetegnes efter skalaen: kende - kunne - beherske. Desuden skal alle afdelingens medarbejdere ud fra et spørgeskema på samme måde beskrive deres nuværende kvalifikationer. I en såkaldt gab-analyse sammenstilles derefter de fremtidige kvalifikationsbehov og de tilstedeværende kvalifikationer i afdelingen, hvorved man finder afdelingens og den enkeltes medarbejders kvalifikations-gab. Endelig gennemføres i samspil med uddannelsesafdeling en rammebudgettering for de uddannelses- og udviklingstiltag, der er brug for til udligning af kvalifikations-gabet. Fasen beskrives som "det måske mest uvante og arbejdskrævende i hele forløbet" (Kompetence 2000, 1991a, s.9).

Uddannelses- og udviklingsplanlægningen omfatter dels gennemførelse af udviklingssamtaler mellem hver enkelt medarbejder og dennes nærmeste overordnede med henblik på at få fastlagt en individuel uddannelses- og udviklingsplan. I nogle tilfælde kan det foregå som gruppesamtaler, men der skal altid være mulighed for en individuel samtale. Sideløbende foregår der i samarbejde med relevante uddannelsessteder en omsætning af de konstaterede uddannelses- og udviklingsbehov til undervisnings- og aktivitetsplaner.

Implementeringen ligger i forlængelse af selve projektet og omfatter dels virksomhedens eventuelle initiativer til organisationsændringer, dels gennemførelsen af medarbejdernes uddannelses- og udviklingsaktiviteter.

Set i relation til de tidligere projekter i denne tradition har K2000 først og fremmest adskilt sig ved den aktive inddragelse af medarbejderne på alle niveauer gennem deres egne beskrivelser af deres nuværende kvalifikationer, foruden gennem medarbejdersamtalerne. Desuden er alle medarbejdergrupper repræsenteret i projektgrupperne, og projektgruppe-medlemmerne skal sørge for at holde sig i kontakt med deres bagland. At denne inddragelse af medarbejderne er blevet opfattet som en væsentlig nyskabelse, kan ses af følgende citater fra konsulentfirmaets oplæg:

Et Kompetence 2000 projekt kunne principielt gennemføres af 1 eller 2 personer, der indhentede de fornødne informationer, og derefter satte sig ned og gennemførte analyser-

ne efter 'brugsanvisningen'.[...] Et sådant stykke arbejde ville givetvis resultere i et resultat, der oven i købet sikkert kunne være godt, men som helt sikkert ikke ville finde forståelse og accept hos ret mange andre end de to involverede.[...] Det er vigtigt at huske på, at selve analysearbejdet kun er et middel til at nå det endelige mål, nemlig medarbejdere med de rigtige kvalifikationer.[...] Succesen af et Kompetence 2000 projekt afhænger derfor i sidste ende af medarbejdernes accept af resultatet af analysen og den deraf følgende positive vilje til at opnå de ønskede kvalifikationer.[...] Det er derfor vigtigt, at arbejdspladsens medarbejdere i så vidt omfang som muligt involveres i projektgruppens arbejde.[...] Det er derudover vigtigt at holde medarbejderne grundigt informeret om pilotprojektets arbejde. Ingen må være uvidende om, at der arbejdes med analyse af fremtidens kvalifikationer på arbejdspladsen. (Habberstad 1989, s. 4-5)

Det er også interessant, at den indledende aktivitet i afdelingerne i K2000 betegnes som en "visionsfase", hvor man gennem brainstorm o.lign. i høj grad tilskynder til at få medarbejdernes visioner inddraget - mens den tilsvarende fase f.eks. i JUUST-projektet hed "beskrivelse af det fremtidige produktionssystem" (JUUST 1986, s.21) og klart var lagt op som en ledelsesopgave.

Ser man på de kvalifikationer, der gennem processen er blevet registreret behov for, findes det især "bemærkelsesværdigt, at ca. 40% af de afdækkede kvalifikationsbehov er 'bløde'. De drejer sig om kvalifikationer vedr. f.eks. samarbejde, holdninger, bevidsthed og kommunikation." (Kompetence 2000, 1991c, s.16).

Bla. i forlængelse heraf munder projektet ikke kun ud i udviklingen af en række nye kursustilbud, men for ca. 15% vedkommende drejer det sig om aktivitetsplaner af anden karakter. Der fremhæves "store indholdsmæssige og pædagogiske nyskabelser i en lang række af de udarbejdede undervisnings- og uddannelsesaktiviteter" (Kompetence 2000, 1991a, s.13), og de udviklede tilbud drejer sig bl.a. om "tværfaglige og multidisciplinære efteruddannelsesforløb i overensstemmelse med virksomhedernes strategier og forretningsfilosofi" (Kompetence 2000, 1991c, s.16).

Der er således sket en række ændringer i forhold til tidligere projekter inden for den samme tradition. Et enkelt sted kommer det imidlertid til udtryk som noget helt afgørende, at metoden fremover "forenkles mærkbart ... og i højere grad indrettes på også at tage højde for de 'bløde' kvalifikationer - noget som har været et problem i visse pilotprojekter" (Kompetence 2000 1991a, s.19).

Der er dog en del af traditionens tayloristiske elementer der stadig videreføres. Selv om medarbejderne nu er med til at definere dem, er der fortsat en opsplittning

af kvalifikationer i små afgrænsede elementer som man skal kende, kunne eller beherske. Og der er stadig en på forhånd fastlagt ramme for det rum, man kan tænke sine kvalifikationsbehov ind i. *Kompetence 2000* er således et ambitiøst forsøg på at overskride de tayloristiske begrænsninger ved at inddrage medarbejderne og samtidigt fastholde den overordnede styring og de meget detaljerede analysekategorier.

Det skal iøvrigt bemærkes, at hvad der her er kaldt det "egentlige" *Kompetence 2000* projekt oprindeligt er defineret som et pilotprojekt. Af forskellige grunde er det imidlertid kun DSB, der i større omfang er gået videre med projektet, og nu på egen hånd. Her er man til gengæld godt igang med at udstrække det til at dække samtlige ca. 21.000 medarbejdere, samtidig med at man har forenklet og begrænset procedureerne noget.

Opsamling

De tre udvalgte og behandlede eksempler på kvalifikationsanalyser, der i væsentligt omfang inddrager medarbejderne som aktivt medvirkende, er meget forskellige. For PANDORA-projektets vedkommende var baggrunden for dette, at projektet gennemførtes i fagforeningsregi. For de to andre var det en erfaring fra tidligere projekter om, at medarbejdernes medvirken er afgørende for analysernes anvendelsesmuligheder.

Den måde medarbejderne er inddraget på er imidlertid meget forskellig i de tre projekter.

I PANDORA har der dels været foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt mere end 4000 teknikere, dels er der blevet foretaget samtaler og interviews med teknikere i to runder, og teknikernes beskrivelser, ønsker og forslag har helt igennem været bestemmende for projektet.

I tekstil-projektet har der været en grundig inddragelse af både ledelse og medarbejdergrupper, og man har tilstræbt at finde løsninger der kunne imødekomme begge parter ønsker og behov.

I *Kompetence 2000* er medarbejderne søgt inddraget i et projektdesign, der på væsentlige punkter fastholder træk fra den tayloristiske tradition.

På tværs af disse betydelige forskelle er der dog ingen tvivl om, at inddragelsen af medarbejderne medfører en kraftig ændring i resultaternes karakter i forhold til de tidligere behandlede projekter. Karakteren af de konstaterede kvalifikationsbehov forskydes fra det opsplittede og teknisk orienterede i retning mod det mere over-

ordnede og tværgående. Og uddannelsesforslagene peger mod bredere, længerevarende og mere sammenhængende tiltag.

Der ses således tydeligt en sammenhæng mellem analysetilgang og resultater, der er på linie med den stigende interesse for at opfatte medarbejderne som et potentiale af afgørende betydning for virksomhederne.

1.3.5 Nogle hovedlinier i de behandlede kvalifikationsanalyser

De kvalifikationsanalyser, der er gennemgået i de foregående afsnit, viser at der over en ret kort årrække er sket en kraftig udvikling i analyserne. Den går fra en tayloristisk tradition, hvor medarbejderne blev betragtet som arbejdskraft, der skulle udstyres med kvalifikationer, som kunne deduceres ud fra arbejdsprocessens udvikling, i retning mod inddragelse af medarbejderne som en aktiv ressource, der kan komme til yderligere udfoldelse, hvis den bliver respekteret og imødekommet.

Det er karakteristisk at projekter, der i deres tilgang har ligget på forskellige trin i denne udvikling, er forløbet parallelt og med et kompliceret indbyrdes påvirkningsmønster. I nogle tilfælde er der en tydelig forbindelse til den tilsvarende udvikling i kvalifikationsteoriene som er gennemgået i afsnit 1.2. I andre tilfælde er der nok snarere tråde til udviklingen inden for management-tænkningen.

En betydelig del af udviklingen synes simpelthen at bunde i de erfaringer, der har været gjort, og som man har taget til efterretning. Men analyserne er også præget af de interesser der har været knyttet til initiativerne. Samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter har generelt etableret et konsensusøgende udgangspunkt, hvor målet ikke har været at synliggøre forskellige interesser bag kvalifikationskrav, men at etablere beslutningsgrundlag og nye uddannelsesinitiativer.

Den organisatoriske etablering af uddannelsesplanlægningen på virksomhedsniveau har metodisk præget hovedparten af analyserne. "Organisatorisk etablering" er primært udfoldet i forhold til virksomhedsinterne forhold i form af redskaber til bestemmelse af kvalifikationskrav og konkret uddannelsesplanlægning for udvalgte medarbejdergrupper. Men den organisatoriske etablering har også en stærk arbejdsmarkedspolitisk vinkel, hvor arbejdsmarkedets organisationer har udviklet nye former for samarbejde mellem virksomheder, brancher og organisationer, med udgangspunkt i produktionsnære forhold.

I de første analyser blev medarbejdernes kvalifikationsprofil betragtet som en relativ snævert definerbar *afhængig variabel*. Medarbejderne skulle tilpasses forventninger til fremtidige markedsvilkår og en tilsvarende virksomhedsintern arbejds-

organisering. Arbejdsfunktioner blev systematiseret i forhold til en tilsyneladende klar taksonomi, der skulle formidle en konkret relation mellem teknisk-faglige krav og uddannelsens funktion og indhold (jvf. Olesen 1989).

I praksis viste det sig at taksonomien kunne bruges vidt forskelligt alt efter sammenhængen. Koblingen mellem kvalifikationskrav og medarbejdernes behov og interesser blev bl.a. søgt etableret gennem medarbejdersamtaler. Den organisatoriske ramme mellem arbejdsudvikling og kvalificering blev betragtet som et managementproblem. Der blev søgt organisatoriske og politiske løsninger, hvor potentielle konflikter kunne undgås.

Samtidig med denne tæt organisationsrelaterede tradition udvikledes en anden tradition, hvor organisationernes interesse i at etablere et beslutningsgrundlag på brancheplan har givet anledning til at synliggøre forskellige arbejdsorganisatoriske muligheder, knyttet til sammenlignelige produktioner. Elasticitetstesen har stået centralt i brancheudvalgenes rekvirerede analyser. Vægten på at synliggøre forskellige arbejdsorganisatoriske muligheder illustrerer et langt opgør med en teknologideterminisme, hvor produktionsproblemer er søgt løst gennem maskinudvikling og arbejdskraften bliver objektiveret.

Med synliggørelsen af elasticiteten i arbejdets organisering gives der dels belæg for at arbejdet kan organiseres forskelligt og at øget bredde i arbejdsfunktionerne medvirker til opfattelsen af arbejdskraften som en aktiv ressource. Med udgangspunkt i arbejdsfunktioner og forskellige organiseringsmuligheder er vægten lagt på kvalifikationskrav set ud fra driftsøkonomisk rationaler og er ikke knyttet til formaliserede faggrupper eller uddannelsesbetingelser. Analyseresultaterne lægger op til uddannelsespolitiske beslutninger, forskellige udviklingsmuligheder er synliggjorte, og de direkte berørte medarbejdere er repræsenteret via deres organisationer.

Med dette udgangspunkt er arbejdskraften tænkt ind som *modelarbejdere*, således som det også var tilfældet i teoriudviklingen (jvf. afsnit 1.2.1). Subjektive forudsætninger for at indgå i en kvalificering er ikke indtænkt i defineringen af kvalifikationskrav. Kvalificering og subjektivitet tematiseres først efterfølgende i en diskussion af uddannelsernes mulige indhold, struktur og sammenhæng med arbejdet på virksomheden. Her peges der bl.a. på betydningen af at indholdet opleves relevant af deltagerne, at det knytter an til deltagerens hidtidige erfaringer, og at det kobles sammen med udvikling af jobfunktioner.

Med denne opfølgning muliggøres en vigtig diskussion af hvilke betingelser, der skal være opfyldt for at kvalifikationer kan udvikles, idet der skabes forbindelse mellem subjektivitet og kvalificering. Det er gjort synligt, at kvalificering må have en subjektiv forankring for at opleves som relevant. Kvalificeringen bliver til en

formidling mellem kvalifikationskrav og subjektivitet, men der etableres ikke en direkte forbindelse mellem defineringen af kvalifikationskrav og medarbejdernes behov og ressourcer.

Der er således en stigende erkendelse af at medarbejderne udgør en planlægningsressource. Der er mange erfaringer med at kvalificering og jobudvikling må tænkes sammen. På denne måde har det ledelsesmæssige og derfor også de metodiske udgangspunkter gradvis forrykket sig over mod nogle andre styringsprincipper.

Medarbejdersamtalen har i nogle sammenhænge eksempelvis udviklet sig til medarbejderkollegiale kollektive processer, hvor kvalificeringen kobles direkte sammen med diskussioner af kvalifikationskrav og arbejdstilrettelæggelse. Disse former for medarbejderdeltagelse er udviklet under forskellige former og under rammer udstukket af ledelsen. I andre sammenhænge er det medarbejderne selv som står for at definere egne ønsker og krav til arbejdet og dermed også til hvordan dette kan blive en realitet.

OVE-projektet (sammenhæng mellem Offentlig og Virksomhedsintern Efteruddannelse), som er gennemført i et samarbejde mellem SEL og DTI Arbejdsliv (1991-94), er eksempel på en konsekvent videreudvikling (Bottrup 1994). I projektet søges sammenhænge mellem arbejde og kursusaktiviteter styrket gennem *demonstrationsprojekter* med etablering af samlede kvalificeringsforløb tematiseret som *kontinuerlige læreprocesser* - før, under og efter kursusdeltagelse. Teoretisk og metodisk søger projektet at binde industrisociologiske og pædagogiske analyse- og forskningstraditioner sammen. Med erfaringer fra projektet peges der på, at en kobling mellem oplæringsformer fra arbejdslivet og undervisningsformer under uddannelsesforløb har "stor relevans for motivationen til at lære" (s. 106f). Og på betydningen af øget forståelse af "hvilke sociale relationer der gør sig gældende i forskellige oplæringsformer", samt af "at komme nærmere en forståelse af, hvordan læremåder fra andre livsfærer hænger sammen med oplæringsformer i arbejdslivet" (s. 107).

Subjektiviteten er på vej til at få en plads i den danske analysetradition, hvor efterslæb fra de objektiverende tilgange ser ud til at være på vej ud.

Både i udvikling af en teoretiske forståelse af kvalifikationer og i kvalifikationsanalyserne tilskrives subjektivitet en stigende betydning og et spændingsforhold mellem arbejde og subjektivitet er aktualiseret og behøver undersøgelse for at blive forstået (Jf. Nielsen m.fl. 1994). I det følgende vil jeg arbejde videre med nogle konkrete eksempler knyttet til denne omfattende kompleksitet.

2. UDGANGSPUNKTER FOR EMPIRI, TEORI OG METODE

2.1 Et bidrag til Almenkvalificeringsprojektet

Udvikling af menneskelige ressourcer i arbejdet stiller krav til forståelse af, hvad det er for forhold og dynamikker, der virker sammen for at læreprocesser kan etableres.

I denne afhandling sætter jeg fokus på hvordan kontekstuelle forhold i arbejdet spiller sammen med subjektive begrundelser for kvalificeringsbehov og uddannelsesmotivation.

I Almenkvalificeringsprojektet har vi udviklet en søgemodel, hvor vi både fokuserer på kvalifikationer og på de levende mennesker, der bærer og præger dem. I den søgemodel har vi udviklet udgangspunktet *subjektiviteten set i et kvalificeringsperspektiv*. Modellen er "ikke udviklet til en præcis sortering af kvalifikationer, men til at give overblik og pege på dynamikker og sammenhænge i kvalificeringsprocesser" (Andersen m.fl. 1993a, s. 159).

Jeg vil ikke her gennemgå søgemodellen nærmere, herfor vil jeg henvise til Andersen m.fl. 1993a og 1993b, og Illeris m.fl. 1995 og Illeris 1995. Men jeg vil pege på nogle af de forhold, som ud fra søgemodellen kan problematiseres, og som tematiserer nogle grundlæggende udfordringer til forståelsen af, hvordan subjektive og kontekstuelle relationer virker medkonstituerende for motivation til kvalificering og dermed for at en målrettet kvalificering overhovedet kan finde sted.

I forhold til subjektet defineres kvalifikationer i søgemodellen væsentligt forskelligt. I en diskussion af søgemodellen præciserer Illeris (1995) betydningen af at skelne mellem forståelsesmæssige (kognitive) og følelsesmæssige (affektive) relationer i forhold til søgemodellens tre rum for refleksion.

Udviklingsmæssige processer, defineret som assimilation og akkomodation, knyttet til kognitive og affektive relationer indeholdt i subjekters selvreflektion og refleksion over omgivelserne, danner udgangspunkt i Illeris' diskussion af subjektive strukturer af motivationel betydning. Gennem Illeris' arbejde tydeliggøres det at *hvis der er modsætning mellem den kognitive og den affektive side vil det afgørende øge sandsynligheden for at uddannelsesresultater bliver tvivlsomme, modsætningsfyldte eller direkte modsatrettede det tilsigtede* (Illeris 1995, s. 64ff).

Denne pointe aktualiserer relevansen af at mennesker reflekterer egne uddannelsesbehov og må have afgørende indflydelse på planlægningen af uddannelsesaktiviteter ikke mindst på virksomhedsniveau.

En anden pointe fra Almenkvalificeringsprojektet, som er mindre udfoldet i vores hidtidige arbejde, er forskellen mellem kapaciteter og kvalifikationer. Begreberne står centralt i udviklingen af søgemodellen og defineres i 2. delrapport sådan:

Ved et menneskes kapacitet forstår vi dets samlede formåen, dvs. alt hvad den pågældende er i stand til, uanset om det er relevant for samfundsmæssigt arbejde eller ej. (Andersen m.fl. 1993a s. 34)

Ved et menneskes kvalifikationer forstår vi de kapaciteter, der er relevante for det samfundsmæssige arbejde, den pågældende beskæftiger sig med eller ville kunne beskæftige sig med. (Andersen m.fl. 1993a s. 35)

Definitionen af kvalifikationer kalder på endnu en definition, nemlig af samfundsmæssigt arbejde, hvorved vi forstår

alle aktiviteter, der er nødvendige for reproduktionen af samfundet på et givent niveau og for at det kan udvikle sig i overensstemmelse med ændrede behovsstrukturer. (Andersen m.fl. 1993a s. 35)

Samlet tematiserer de tre begreber et mødested mellem det mennesker er i stand til, menneskets kapaciteter, og hvad mennesker udfolder eller er parate til at udfolde i samfundsmæssigt arbejde. I den opsamlende rapport fra Almenkvalificeringsprojektet sammenfatter vi om forholdet mellem kapaciteter og kvalifikationer med reference til søgemodellen *subjektivitet i et kvalificeringsperspektiv*:

*man kunne opstille nøjagtigt den samme model i relation til kapaciteter, for strukturelt er der ikke forskel på kapaciteter og kvalifikationer. Grafisk kunne man så placere de to modeller i forhold til hinanden med et mellemrum, som udgøres af det samfundsmæssigt skabte *spændingsfelt*, der skyder sig ind mellem eksistensen som menneske, der er rammen om kapaciteterne, og det samfundsmæssiggjorte arbejde, der er rammen om kvalifikationerne. (Illeris m.fl. 1995, s. 149)*

I diskussionen af disse forhold defineres det ikke nærmere hvad *det* er i det samfundsmæssige arbejde, der i relation til menneskers bevidsthed etablerer dette *spændingsfelt*, og hvordan subjektive refleksioner får betydning for det enkelte menneskes parathed til at udfolde sine kapaciteter. Men vi fastslår at

Tendensen til at flere og flere forhold i omgivelserne bliver af samfundsmæssig karakter ændrer ikke noget strukturelt ved disse forhold, men indebærer en intensivering i spændingsfeltet, fordi udvekslingen mellem kapaciteter og kvalifikationer intensiveres, når det samfundsmæssige breder sig og stiller flere og flere og mere og mere dybtgående krav til den enkelte. (Illeris m.fl. 1995, s. 149)

I denne afhandling vil jeg gennem empiriske undersøgelser fokusere på samspillet mellem kontekstuelle forhold i arbejdslivet og subjektive refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Målet er at få udviklet viden om hvordan motivation til uddannelse medkonstitueres af kontekstuelle forhold i arbejdslivet.

2.2 Kontekstuelle betingelser og subjektive refleksioner

2.2.1 Indledning

Udfordringen, som problemformuleringen i første række lægger op til, er at søge at begribe hvordan kontekstuelle forhold etablerer reference for subjektiv refleksion og virker motivationelt (Jvf. afsnit 1.1).

Ved tilrettelæggelsen af undersøgelsen stod det mig klart, at det grundlæggende er forskellige forhold der etablerer henholdsvis de samfundsmæssige betingelser og de subjektive refleksioner. Men også at de samfundsmæssige betingelser på en eller anden måde må afspejles i de subjektive refleksioner, fordi de samfundsmæssige betingelser er udtrykt i arbejdet som kontekst. De to begreber, arbejdets kontekst og subjektiv refleksion, vil jeg definere således:

Ved arbejdets kontekst forstår jeg økonomiske og politiske samfundsmæssige betingelser, som konkretiseres og får stoflige, organisatoriske og magtstrukturelle udtryk i arbejdet, samt subjektive relationer, som etableres af og mellem de involverede personer.

Arbejderen indgår som subjekt i konteksten.

Ved subjektiv refleksion forstår jeg her arbejderens opfattelse af og tænken om konteksten og sig selv.

Begrebet kontekst defineres af omfattende relationelle forhold. Jeg kunne have valgt *objektive betingelser*, som begreb for de betingelser arbejderne møder i deres arbejde. Men politiske, magtstrukturelle og subjektive relationer betyder at arbejdsituationen ikke er et objektivt forhold, og det forhold at arbejderen selv indgår og er en del af disse forhold og dermed præger sammenhængene understreger at disse forhold ikke kan betegnes som objektive eller fremmedbestemte, selvom det i situationer må kunne opfattes som sådan af de involverede. Derfor vælger jeg at anvende kontekst som et sammenfattende begreb for de omgivende forhold, som arbejderens subjektive refleksioner relaterer til.

Fra undersøgelsens start fandt jeg behov for gennem empiriske studier at lade menige arbejdere formulere sig som en forudsætning for at foretage en tematisering af, hvad det er for forhold der reflekteres og danner subjektive motivationelle referencer.

At jeg måtte have noget at relatere formuleringerne til betragter jeg ligeledes som en forudsætning og begrundelse for specificering og udvælgelse af det empiriske udgangspunkt. Konkret måtte jeg kende de kontekstuelle betingelser som arbejderne reflekterer over. Her ville en teoretisk forforståelse af, hvad der udvikler betingelserne på en arbejdsplads, ikke være tilstrækkelig.

Som udgangspunkt er det arbejdet som kontekst, herunder *både* arbejdets organisering og arbejderes subjektive refleksioner af deres arbejde, der står i centrum for en undersøgelse af arbejderes oplevelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Empirisk må jeg afgrænse undersøgelsen i forhold til en lang række faktorer uden for arbejdspladsen, vel vidende at disse forhold både har indflydelse på de kontekstuelle forhold og på arbejderens refleksioner. Her vil jeg blot nævne lokale arbejdsmarkedsforhold og andre lokale betingelser, politiske initiativer og virksomhedernes muligheder for teknisk innovation som væsentlige forhold, der ligger udenfor undersøgelsesfeltet.

Betydningen af arbejderens øvrige liv, livsforløb og erfaringer udviklet i forhold uden for arbejdspladsen ville det også være relevant at undersøge, men her vil jeg afgrænse inddragelsen til forhold, som arbejderne selv inddrager i relation til deres arbejde.

De indledende overvejelser og nødvendige afgrænsninger førte til undersøgelsens eksemplariske udgangspunkt i tre arbejdspladser på 2 industrivirksomheder og interviews af 28 arbejdere, hvor jeg med udgangspunkt i de specifikke forhold søger generelle dynamikker og sammenhænge.

De to virksomheder er Stelton a/s og NKT Kraftkabler. Begge industrivirksomheder beliggende i Odsherred.

På baggrund af udviklingen af undersøgelsen vil jeg i det følgende på et teoretisk niveau sammenfatte nogle relationer mellem kontekstuelle forhold i arbejdet og subjektive refleksioner knyttet til arbejdet, som har virket strukturerende i bearbejdningen af empirien.

2.2.2 Udgangspunkter for undersøgelsen

Som nævnt tager jeg i undersøgelsen et dobbelt udgangspunkt:

1. I arbejdets organisering og forudsætningerne for denne organisering.
2. I arbejderne reflekser over deres arbejde og over deres kvalifikations- og uddannelsesbehov.

I de to udgangspunkter ligger en *forforståelse* af at det er muligt at karakterisere arbejdet på en måde, så det kan danne reference for en forståelse af subjektive reflekser. Derfor arbejdede jeg indledningsvis ud fra først at etablere en *kontekstuel referenceramme*, så jeg kunne blive i stand til at forstå de kontekstuelle betingelser bag arbejderne reflekser, som måtte blive udtrykt gennem interviews af arbejderne.

Gennem en kontekstuel referenceramme etableres en forståelse af de arbejdsorganisatoriske forhold, herunder værdimæssige og stofflige relationer i arbejdet, politiske og magtstrukturelle betingelser og aftalemæssige rammer.

Referencerammen blev etableret gennem mine registreringer på virksomhederne, interviews med ledelsesrepræsentanter på forskelligt organisatorisk niveau, samt med tillidsrepræsentanter.

Med baggrund i den forståelse af de kontekstuelle betingelser, som herigennem blev udviklet, blev arbejderne reflekser over deres arbejde registreret først gennem individuelle interviews gennemført på virksomhederne, efterfølgende gennem interviews af et mindre antal arbejderne hjemme hos dem selv, og sidst gennem gruppeinterviews på virksomhederne. Gennem hjemmeinterviewene var intentionen at få arbejderne reflekser over deres arbejde sat i et bredere perspektiv, herunder hvordan arbejderne livshistorie og livssituation i øvrigt virker medkonstituerende for deres opfattelse af arbejdet og uddannelsesbehov. Hjemmeinterviewene blev gennemført, men det bredere perspektiv på arbejdsituationen som der hermed var lagt op til, har jeg i den foreliggende afhandling måttet lade ligge.

Gennem gruppeinterviewene var målet at arbejderne gennem refleksion over de aktuelle arbejdsbetingelser udviklede ideer til, hvordan arbejdet kunne gøres bedre, og i forlængelse heraf drøfte hvilke kvalifikations- og uddannelsesbehov en sådan udvikling ville aktualisere.

I *praksis* er de forskellige dele af undersøgelsen ikke forløbet helt så adskilt. På Stelton udviklede der sig en vis vekselvirkning, hvor jeg efter de første interviews med ledelse og tillidsrepræsentanter gennemførte interviewene med arbejderne og

efterfølgende geninterviewede ledelsen og tillidsrepræsentanterne. På NKT Kraftkabler har strukturen været klarere fulgt, men også her er de første interviewes med ledelse og tillidsrepræsentanter siden fulgt op med uddybende spørgsmål.

Mere grundlæggende er vekselvirkningen mellem etablering af kontekstuelle referencerammer og gennemførelsen af interviews med arbejderne udviklet i konsekvens af, at den mere systematiske bearbejdning af det empiriske materiale først startede efter at samtlige interviews og øvrige registreringer var gennemført.

Dermed har jeg også haft arbejderens refleksioner i baghovedet under bearbejdningen af de registreringer, der i første omgang udgjorde mine kontekstuelle referencer under interviewene af arbejderne.

Den tidsmæssige strukturering af forholdet mellem empirisk registrering og analytisk bearbejdning muliggjorde en sammentænkning af strukturelle relationer i de to tilgange.

To arbejdsorganisatoriske begreber viste sig på baggrund af interviewene af arbejderne at have særlig betydning i min tolkning af arbejderens refleksioner. De to begreber er *dispositionsmuligheder* og *interaktionsmuligheder*. I beskrivelsen af arbejdsorganisatoriske forhold kan begreberne anvendes til beskrivelse af kontekstuelle betingelser i arbejdet. Og i forhold til subjektive refleksioner kan begreberne tematisere subjektive oplevelser knyttet til arbejdet.

2.2.3 Ute Volmergs begrebsudvikling

Ute Volmerg har i en undersøgelse om forholdet mellem *produktion og socialisation med det industrielle lønarbejde som eksempel* anvendt begreberne *dispositionschancer* og *interaktionschancer* sammen med et tredje begreb, nemlig *kvalifikationsanvendelse* (-Volmerg 1977).

Volmerg arbejder med at udvikle *et socialpsykologisk koncept* omkring differentiering i karakteren i industrielt arbejde. I denne forbindelse bestemmer og definerer hun de tre begreber:

Dispositionschancer, relateret til arbejdet, bestemmer arbejderens forhold til produktet... [og] afgør hvorvidt arbejderens oplever sig selv som subjekt eller objekt for produktionsprocessen... Interaktionschancer, der er formidlet gennem arbejdet, konkretiserer arbejderens forhold til producenterne. Chancen for at indføre erhvervede kvalifikationer i arbejdet definerer arbejderens forhold til sin arbejdskraft. (Volmerg 1977, s. 21)

Volmerg sammenfatter betydningen af relationerne mellem disse 'chancer':

En kvalitativ vurdering af formelt forskellige industrielle arbejdsarter, der relaterer sig til arbejds erfaringen, må gå ud fra disse tre størrelses interdependens. De definerer tilsammen spillerummene for at kompensere for den psykiske og fysiske totalbelastning under arbejdet. (Volmerg 1977, s. 22)

Volmerg pointerer det vigtige i ikke at gå ud fra en simpel relation mellem de subjektive refleksioner og de objektive betingelser i arbejdet, som metodisk ikke må reduceres til en korrelation af fremtrædelser. (Volmerg 1977, s. 14)

At de subjektive refleksioner er formidlet af andre determinerende relationer end de samfundsmæssige forhold, der udtrykkes i arbejdet, er også for mig en vigtig forståelse. Men Volmerg tematiserer hele problemstillingen set fra arbejderne som et defensivt forhold, som et spørgsmål om *kompensationsmuligheder*, og forstår selv sin tilgang i lyset de historiske udviklingsbetingelser, som karakteriserede industriarbejdet i 70'erne (Volmerg 1977, s. 23ff).

I dag er den historiske situation for udviklingen i industrielt arbejde en anden og det kan være en årsag til at jeg lægger en anden vægt end Volmerg, ligesom det er væsentligt at Volmerg retter sin undersøgelse mod identitetsmæssige udviklingsmuligheder knyttet til arbejdets karakteristika, hvor jeg sætter fokus på motivation til uddannelse. Dermed får kvalifikationsbegrebet forskellig betydning.

For det første vil jeg frem for vægt på kompensationsmuligheder i arbejdet lægge vægt på *udviklingsperspektiver* i arbejdet som et dynamisk og relations-etablerende forhold mellem samfundsmæssigt kontekstualiseret arbejde og subjektiv refleksion.

For det andet vil jeg knytte spørgsmålet om kvalifikationsanvendelsen direkte sammen med det oplevede kvalifikationsbehov og uddannelsesmotivationen - idet kvalificeringsmulighederne i relation til arbejdet i dag er så fremtrædende, at kvalifikationsforholdet ikke på samme måde som dispositions- og interaktionsmulighederne behøver at blive oplevet som en direkte konsekvens af arbejdets karakter, men lige så vel kan opleves som noget der kan ændres på ud fra aktuelle krav og udviklingsmuligheder knyttet til arbejdet.

2.2.4 Relationsdefinerende begreber

Bearbejdningen af det empiriske materiale ledte mig i forlængelse af mine overvejelser over Volmergs begreber frem til, at dispositions- og interaktionsmulighe-

der udtrykker centrale kontekstuelle relationer som kan relateres til subjektive refleksioner.

Kontekstuelt drejer begreberne sig om relationer i subjektets *praksismuligheder* i arbejdet og relaterer til arbejdets organisering.

Med *dispositions muligheder* forstår jeg arbejderens mulighed for at øve indflydelse på sine handlemuligheder, om arbejderen er objekt eller subjekt for sine egne handlinger.

Med *interaktions muligheder* forstår jeg arbejderens mulighed for at interagere ved at indgå i samspil med andre mennesker i arbejdet.

Subjektivt etablerer de kontekstuelle relationer rammer for perception og medkonstituerer subjektive refleksioner over arbejdet og selvrefleksioner.

Dispositions muligheder kan reflekteres som *fremmedbestemte*, som bestemt af forhold arbejderen ikke oplever at have mulighed for at påvirke, eller som indflydelse, hvor arbejderen oplever at have en væsentlig mulighed for påvirke sine egne arbejdsforhold.

Interaktions muligheder kan reflekteres som *konfliktfyldte*, hvor arbejderne reflekterer over uoverensstemmelser mellem sig selv og andre, eller som præget af konsensus, hvor arbejderen opfatter enighed mellem sig selv og andre.

Koblingen mellem kontekstuelle relationer og subjektive refleksioner udtrykker i sig selv en simplificering af komplicerede relationer.

Hvad der samfundsmæssigt virker konstituerende for dispositions- og interaktions mulighederne er ikke reflekteret i begreberne. Dermed bliver økonomiske, politiske og magtstrukturelle forhold i arbejdets organisering heller ikke udtrykt med begrebernes kontekstuelle reference. Men i en undersøgelse må spørgsmål om bagvedliggende betingelser for de udfoldede kontekstuelle relationer søges besvaret, for at forstå de kontekstuelle forholds karakter.

Udviklings muligheder og *perspektiver* er ikke tematiseret med begreberne dispositions- og interaktions muligheder, men udgør væsentlige dimensioner i arbejdernes refleksioner over deres arbejde og kvalifikations- og uddannelsesbehov. Knyttet til arbejdernes perspektiver etablerer *forventninger til realiserings muligheder* en central relation, der omfatter subjektive refleksioner over *magtstrukturelle forhold* og betydning af *arbejderkollektivets normer og strategier*. Herigennem relateres arbejdernes refleksioner over sig selv og konteksten i forhold til den helhed som arbejdspladsen udgør for den enkelte. Og herigennem reflekteres *kvalifikations anvendelsen* i et subjektivt perspektiv, der omfatter udviklings muligheder gennem en uddannelsesmæssig kvalificering.

Det er væsentligt at påpege, at empirisk registrering af kontekstuelle forhold ikke rigtigt kan forholdes til, om der er tale om det ene eller andet forhold mellem interaktions- og dispositionsmuligheder. Det ville ikke give mening, dertil er kompleksiteten for omfattende. Subjektivt er kompleksiteten ikke mindre. Men netop kompleksiteten er begrundelsen for gennemførelsen af denne empiriske undersøgelse.

2.3 Undersøgelsens empiriske grundlag og den metodiske bearbejdning

2.3.1 Indledning

Stelton a/s og NKT Kraftkabler danner som nævnt udgangspunkt for de gennemførte undersøgelser.

Stelton er en mindre jernindustriel virksomhed med godt 70 ansatte, beliggende ved Fårevejle. I produktionen arbejder overvejende ikke-faglærte arbejdere. Virksomheden er kendetegnet ved en udpræget vertikal og horisontal arbejdsdeling.

Traditionen for samarbejde og konfliktløsning mellem ledelse og arbejdere er veletableret gennem formelle samarbejdsstrukturer og valgte tillidsrepræsentanter.

Den aktuelle arbejdsorganisering ønsker ledelsen udviklet, så medarbejdernes ressourcer i højere grad inddrages. Men ledelsen finder det vanskeligt at få etableret en dialog med arbejderne om udviklingsmulighederne og relevante kvalificeringsbehov.

NKT Kraftkabler indgår i en stor koncern med mere end 5000 ansatte. Den gennemførte undersøgelse er foretaget i to relativ selvstændige produktionsenheder, **Hal 2** og **Hal 5**, begge beliggende i Asnæs. Der produceres kabler til husinstallationer og til at lægge i jorden. I begge haller arbejder der godt 60 arbejdere, både faglærte og ikke-faglærte.

For få år siden blev der indgået en rammeaftale for arbejdets organisering på virksomheden. Selvregulering og kollektivt ansvar er kodeord i den nye organisering, hvor arbejderne i grupper skal varetage maskinbetjening, oplæringsplaner, medvirke ved ansættelser af nye kolleger, samt koordinere information mellem arbejdere og ledelse og bidrage med erfaringer og synspunkter i forhold til produktionsplanlægningen. Rammeaftalen er blevet til i et nært samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter.

I de to haller er der betydelige forskelle i rammeaftalens realiseringsbetingelser. Hal 2 er en ældre reorganiseret produktionsenhed med produktion af overvejende mindre serier, mens Hal 5 er nyopført med henblik på den aktuelle organisering og med et klarere defineret produktionsflow.

Samlet er det meget forskellige arbejdsorganisatoriske betingelser der præger de to virksomheder, og problemerne knyttet til arbejdets organisering er af væsentlig forskellig karakter.

På Stelton har 12 arbejdere, 6 ledelsesrepræsentanter og 1 fællestillidsrepræsentant bidraget i de gennemførte interviews.

På NKT Kraftkabler har 8 arbejdere og 2 ledelsesrepræsentanter fra hver af de to haller, samt 1 uddannelseskonsulent og 1 fællestillidsrepræsentant bidraget gennem interviews.

2.3.2 Etablering af aftalerne med virksomhederne

Kontakten med virksomhederne blev etableret på baggrund af et seminar afholdt af Metalindustriens Brancheudvalg under overskriften 'Profilen af den fleksible specialarbejder' (Kjærsgaard & Ulriksen 1994), hvor jeg mødte de to virksomheders uddannelsesansvarlige.

Aftalerne med virksomhederne blev i første omgang indgået med de uddannelsesansvarlige, på Stelton produktionschef Hans Viuf og på NKT Kraftkabler uddannelseskonsulent Finn C. Dahl. Med de uddannelsesansvarlige blev de overordnede mål for undersøgelsen først afklaret, hvorefter de etablerede kontakt med andre ledelsesrepræsentanter og med tillidsrepræsentanter.

På virksomhederne var der forskellige perspektiver for deltagelse i undersøgelsen.

På Stelton kan det sammenfattes i de oplevede vanskeligheder med at få etableret en dialog mellem ledelse og arbejdere om organisatoriske udviklingsmuligheder og kvalificeringsbehov, som navnlig ledelsen udtrykte som et problem.

På NKT udtrykte navnlig uddannelseskonsulenten problemer med at få kvalificerede ansøgere til jobs i produktionen og med at få klarlagt hvilke kvalifikationskrav allerede ansatte arbejdere har til kommende kolleger.

Undersøgelsens problemstillinger og forløb blev først aftalt med ledelserne på de to virksomheder. De blev formuleret:

- * *Hvordan opfatter ledelse og medarbejdere behovet for omstilling og udvikling af personlige og almene kvalifikationer i arbejdet?*
- * *Hvad skal der til for at medarbejderne kan og vil inddrage nye sider af deres personlige kvalifikationer?*
- * *Hvilke muligheder og barrierer er centrale i forbindelse med udvikling af almene og personlige kvalifikationer gennem virksomhedsnær uddannelse?*

På NKT Kraftkabler, hvor undersøgelsen blev indledt efter afslutningen af registreringerne på Stelton, blev der på baggrund af de særlige behov for kvalificering af kommende ansatte, yderligere tilføjet:

- * *Den nye medarbejder, hvilke kvalifikationer skal han/hun være i besiddelse af, set fra et lederssynspunkt?*
- * *Hvilke kvalifikationskrav stiller allerede ansatte til nye kollegaer?*

På begge virksomheder blev der aftalt interviews med ledelsesrepræsentanter, samt at interviews med arbejdere skulle gennemføres på virksomheden i arbejdstiden og at de medvirkende arbejders udsagn skulle anonymiseres. Interviewene blev aftalt som enkeltpersoninterviews og et gruppeinterview på hver af de tre arbejdspladser. Herudover blev det aftalt at jeg skulle forsøge at gennemføre interviews hjemme hos ialt 8 arbejdere, der først havde medvirket ved interviews på virksomhederne.

Efter aftale med ledelsen præsenterede og drøftede jeg undersøgelsesspørgsmålene med tillidsrepræsentanterne. På begge virksomheder opfattede tillidsrepræsentanterne de udtrykte problemstillinger som relevante, og det blev aftalt at tillidsrepræsentanterne skulle have mulighed for følge undersøgelsen og drøfte resultaterne.

Kontakten til arbejderne blev formidlet gennem tillidsrepræsentanterne. Med henblik på at få en et bredt udsnit af arbejdere inddraget, blev der på det første møde med tillidsrepræsentanterne aftalt følgende kriterierne for hvilke arbejdere der skulle spørges: Spredning på anciennitet, alder, køn, arbejdsfunktioner. Desuden understregede jeg betydningen af at tillidsfolkene også tog hensyn til forskellig repræsentation i arbejders holdninger, herunder motivation til uddannelse og engagement i spørgsmål vedrørende arbejdspladsen.

På Stelton præsenterede tillidsrepræsentanterne mig senere for en liste med navne på arbejdere, der havde indvilget i at deltage. På NKT Kraftkabler gik det ikke helt så glat. En faglig konflikt førte til at tillidsrepræsentanterne efter det første møde


udtrykte stærk tvivl om de ønskede at medvirke til undersøgelsen. Efter flere møder, hvor jeg alvorligt var ved at miste troen på at det var muligt at gennemføre undersøgelsen på virksomheden, var det en af tillidsfolkene der kom med løsnet: *vi kan jo spørge kollegerne om de vil være med!* Og det ville de. Herpå præsenterede tillidsfolkene en liste over arbejdere der var spurgt, og de nærmere aftaler vedrørende tid og sted blev indgået.

De arbejdere der blev spurgt om de ville medvirke blev introduceret gennem deres tillidsrepræsentant og modtog samtidig et lille introducerende papir jeg havde skrevet, hvor uddannelsesspørgsmål blev tematiseret ud fra overskriften: *Hvad er et godt arbejde?*

ROSKILDE UNIVERSITETSCENTER
Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen

Christian Kjærsgaard

POSTBOKS 260 DK-4000 ROSKILDE, Tlf. 46 75 77 11 Lok. 2474



Roskilde, den 19. august 1994

HVAD ER ET GODT ARBEJDE?

Uddannelse til alle! Uddannelse til et godt arbejdsliv! Men hvad er et godt arbejde og hvad er det uddannelse skal kvalificere til?
Det er der mange der snakker om.

Men det er medarbejderne på virksomhederne der i første række ved hvad et godt arbejde er - og hvad der skal til for at udvikle det!
Derfor håber jeg at medarbejderne på NKT Kraftkabler vil være med til at videregive erfaringer og ideer!

I første omgang kan det ske ved, at 8 medarbejdere fra Hal 2 og 8 medarbejdere fra Hal 5 deltager i korte interviews.
Interviewene skal handle om gode og dårlige sider ved jeres arbejde og hvad der skal til for at gøre det bedre!

Spørgsmålene er centrale i et forskningsprojekt som er i gang på Roskilde Universitetscenter.

Jeres erfaringer kan bruges til at få gang i debatten om ønsker til udvikling i arbejdet og muligheder for at bruge uddannelsesaftalen. Til at afklare hvilke kvalifikationskrav I som medarbejdere stiller ved ansættelsen af nye kollegaer. Samt til at gøre de offentlige uddannelses tilbud bedre.

Håber vi ses!

Christian Kjærsgaard

Jeg arbejder på RUC, bl.a. med at afklare nye uddannelsesbehov og er med til at efteruddanne faglærere ved AMU-centre.

Sammen med tillidsrepræsentantens information indgik ovenstående brev som en første introduktion til arbejderne på KNT Kraftkabler, da de blev spurgt om de ville medvirke med et interview. Arbejderne på Stelton modtog en lignende forhåndstintroduktion.

2.3.3 Fra registrering til metodiske bearbejdning

Empirien omfattede interviews og iagttagelser ved en lang række besøg på de to virksomheder. Interviewene havde væsentligt forskellige vægtninger, der kan relateres til undersøgelsens dobbelte udgangspunkt i etablering af empiriske referencerammer og i subjektive refleksioner.

Bearbejdningen af interviewene kan således relateres til undersøgelsens opbygning, som jeg vil gennemgå nærmere i det følgende.

1. Etablering af referencerammer for arbejdets kontekst

Første trin i undersøgelsen var at få etableret de nødvendige empiriske referencer til forståelse af arbejderne subjektive refleksioner.

De tre arbejdspladser danner hver sin kontekst med det særlige at Hal 2 og Hal 5 er dele af samme virksomhed, og at samme organisatoriske aftalegrundlag er gældende for begge haller. I undersøgelsen er det Stelton der først danner udgangspunkt for registrering og bearbejdning i kapitel 3, og derefter NKT Kraftkabler, hvor kontekstuelle forhold i Hal 2 og Hal 5 i registreres, bearbejdes og afslutningsvis kontrasteres i kapitel 5.

Gennem interviews med ledelsesrepræsentanter etablerede jeg først et overblik over produktionens og arbejdets organisering, og over de værdimæssige og stoflige relationer og forudsætninger samt det aftalemæssige grundlag, der knytter sig til den etablerede produktions- og arbejdsorganisering. På baggrund heraf søgte jeg at få belyst hvilke problemer ledelsen opfattede i forbindelse hermed. Gennem ledelsens vurderinger søgte jeg at etablere et overblik over de udfordringer der møder arbejderne, herunder dispositions- og interaktionsmuligheder samt magtstrukturelle forhold, som præger og udvikles gennem arbejdets organisering.

Interviewene blev gennemført med ledelsesrepræsentanter med forskellig organisatorisk placering. Temaerne for interviewene er defineret i forhold til de interviewedes ansvarsområder og er dermed forskellige. Gennem interviewene blev der udviklet et mere differentieret billede af forskellige problemer, som opleves på forskellige organisatoriske niveauer.

Fagpolitisk blev arbejdets organisering og betingelserne som arbejderne møder i arbejdet belyst gennem interviews med fællestillidsrepræsentanterne på de to virksomheder. Som i interviewene med ledelsesrepræsentanterne stod belysningen af arbejdsorganisatoriske forhold centralt sammen med betingelserne for arbejdsorganisatorisk udvikling, belyst gennem traditioner og betingelser for fagligt arbejde og formaliseret samarbejde og konfliktløsning.

På baggrund af interviewene og mine egne registreringer i øvrigt sammenfattede jeg de empiriske referencerammer. Som afrunding søgte jeg at definere kvalifikationskravene til arbejderne i relation til de etablerede produktions- og arbejdsorganiseringer.

2. Subjektive refleksioner over arbejdet og over kvalifikations- og uddannelsesbehov

Andet trin i undersøgelsen var gennem interviews med arbejderne enkeltvis at få registreret arbejdnernes refleksioner over arbejdet og over kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Interviewene blev gennemført i tilknytning til hver af de tre arbejdspladser. Interviewsituationerne vil jeg vende tilbage til i afsnit 2.4.

Bearbejdningen af interviewene blev tematiseret så arbejdnernes oplevelser knyttet til det aktuelle arbejde og forventninger til udviklingsmuligheder først blev belyst. Først er det sket ved at sætte fokus på arbejdnernes oplevelser af dispositions- og interaktionsmuligheder i arbejdet og efterfølgende gennem belysning af en række udvalgte organisatoriske forhold. Herigennem blev arbejdnernes refleksioner over konteksten og deres egen rolle i forhold hertil samt deres forventninger til udviklingsmuligheder knyttet til arbejdet registreret.

Igennem interviewbearbejdningen brugte jeg begrebet subjektiv refleksion først og fremmest i betydningen *tænksom respons*. På baggrund af den respons der udvikles gennem interviewet tematiserede jeg videre refleksion som afspejling af kontekstuelle forhold i subjektive udsagn.

Løftet om anonymisering af arbejdnernes udsagn har jeg søgt at holde i hævd igennem fremstillingen, hvor forskellige organisatoriske karakteristika danner udgangspunkt for forskellige subjektive refleksioner. I en række tilfælde, hvor udsagn har været specielt egnede til at belyse særlig karakteristiske forhold har jeg vurderet at udsagnet ikke ville fremtræde anonymt for andre, eller i det mindste ikke for andre personer på arbejdspladsen. Disse udsagn har jeg efter interviewet drøftet og fået godkendelse til at anvende af pågældende arbejdere.

Den anonymiserede fremstillingsform har betydet at arbejdnernes udsagn i forhold til den enkelte arbejder blev fremstillet fragmentarisk. Det kan gøre det vanskeligere at læse, fordi det ikke fremgår hvem der udtrykker sig i citaterne. Men fremstillingsformen muliggør at organisatoriske karakteristika knyttet til arbejdet kunne tematiseres og belyses systematisk gennem arbejdnernes udsagn.

I bearbejdningen af interviewene og anvendelsen af forskellige udsagn har jeg registreret udsagnene, så jeg er klar over hvilke arbejdere der er citeret og hvordan den enkeltes udsagn samlet udtrykker opfattelser af arbejdet og forventninger til udviklingsmuligheder.

Denne baggrundsregistrering muliggjorde at jeg efter tematiseringen af arbejdernes forskellige udsagn kunne foretage en kategorisering ud fra arbejdernes refleksioner over deres dispositions- og interaktionsmuligheder og deres forventninger til udviklingsmuligheder i arbejdet. Hermed kobledede jeg arbejdernes refleksioner til arbejdsorganisatoriske begreber, som jeg i interviewbearbejdningen fandt tematiserende for arbejdernes refleksioner over arbejdet, som: fremmedbestemt eller præget af indflydelsesmulighed, som præget af konsensus eller af konflikt. Hermed søgte jeg at knytte arbejdernes refleksioner til teoretisk definerede arbejdsorganisatoriske begreber.

Som reference sammenfattede jeg i forhold til hver kategori, under hensyn til løftet om arbejdernes anonymitet, indledningsvis arbejdernes refleksioner som udtrykker oplevelser af arbejdsorganisatoriske forhold og forventninger knyttet til arbejdets udvikling, samt et par data der karakteriserende arbejderne som gruppe.

I forhold til de enkelte kategorier registrerede jeg derefter arbejdernes refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Registreringerne på basis af interviewene blev således bearbejdet gennem tre trin. Først med fokus på subjektive refleksioner over arbejdet og forventede udviklingsmuligheder knyttet hertil. Derpå en kategorisering ud fra overvejende sammenfaldende refleksioner. Hertil blev subjektive refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov afslutningsvis relateret. Resultaterne fra Stelton behandles i afsnittene 4.2 & 4.3. Fra Hal 2 i afsnittene 6.1.2 & 6.1.3, og fra Hal 5 i 6.2.2 & 6.2.3.

3. Indkredsning af arbejdernes subjektive strategier

Gennem bearbejdningen af interviewene af arbejderne blev det tydeligt at de forholdt sig til deres aktuelle arbejde og forventninger hertil i deres refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov. Denne sammenhæng er central at få klarlagt yderligere i forhold til undersøgelsens problemformulering, og jeg formulerede spørgsmålet om hvorvidt der kunne spores subjektive strategier i relationen mellem *arbejdet som kontekst* og *de subjektive refleksioner herover* og *reflekterede kvalifikations- og uddannelsesbehov*. Denne problemstilling tog jeg op i delkonklusionerne 4.4 og 6.3.

I udgangspunktet bearbejdede jeg spørgsmålet ved først at sammenfatte de kvalifikationsmæssige karakteristika der blev udtrykt af arbejderne i relation til de kategorier jeg havde registret på baggrund af interviewene af arbejderne.

På baggrund af mit kendskab til de pågældende arbejderes arbejdsorganisatoriske placering og den indledningsvis udarbejdede kontekstuelle referenceramme sammenfattede jeg derpå de arbejdsorganisatoriske karakteristika, der indgik som kontekstuel reference for de pågældende arbejdere.

Med baggrund i arbejdernes refleksioner tematiserede og sammenfattede jeg derpå de oplevelser som arbejderne havde udtrykt i forhold deres arbejde, og de forventninger de knyttede hertil. I forhold hertil relaterede jeg arbejdernes oplevelser af deres kvalifikationsanvendelse og kvalifikationsbehov som de reflekterede og inddrog, i det omfang det på baggrund af materialet var muligt, betydningen af de normer arbejderne oplever i tilknytning til arbejdet.

Ved at sætte de udtrykte kvalifikationsbehov i relation til arbejdernes refleksioner over arbejdet og udviklingsmuligheder knyttet hertil, søgte jeg at belyse *om der i arbejdernes formulering af uddannelsesbehov udtrykkes en subjektiv strategi knyttet til arbejdernes perspektiver på udviklingsmuligheder.*

Gennem fokusering på arbejdernes forventninger til arbejdsorganisatoriske ændringer og udviklingsmuligheder søgte jeg videre at indkredse *om arbejdernes forventninger til realiseringsbetingelserne i arbejdet sætter grænser for den subjektive strategis videre perspektiver for den enkelte og begrunder prioriteringer af kvalificeringsbehov.*

4. Udviklingsmuligheder i arbejdet, normer og strategier knyttet til definering af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

I det foregående var udgangspunktet defineret ud fra det bestående og den enkelte arbejders perspektiv på udviklingsmulighederne. For yderligere at få afklaret betydningen af forventninger til arbejdet i et udviklingsperspektiv, både i forhold til organisatorisk udvikling og arbejderens egen udvikling, gennemførte jeg et gruppeinterview på hver af de tre arbejdspladser.

Gennem gruppediskussioner blev forskellige perspektiver udviklet på baggrund af en diskussion af de aktuelle arbejdsbetingelser. Betydningen af kontekstuelle forhold blev herigennem tematiserende for perspektiveringerne, og betydningen af forskelle på de tre arbejdspladser blev synlige.

Ved at give arbejderne mulighed for at udvikle og drøfte perspektiver på arbejdets organisering og eventuelle konkrete forslag til organisatoriske ændringer var mit mål at registrere hvilke kvalifikations- og uddannelsesbehov arbejderne her-

igennem formulerede. I sig selv var det ikke et mål at arbejderne skulle nå til enighed om de fremførte synspunkter.

Gennem diskussion af realiseringsbetingelserne for disse perspektiver blev arbejderne reflekser over kollektive normer og strategier synliggjorte. Det subjektive perspektiv på kvalifikations- og uddannelsesbehov, som først blev søgt belyst gennem individuelle interviews, fik hermed tilføjet en væsentlig dimension: Forventninger knyttet til opfattelser af normer på arbejdspladsen, herunder magtstrukturerelle relationer, viste sig at have væsentlig indflydelse på arbejderne reflekser over kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Tilrettelæggelsen af gruppeinterviewene er nærmere beskrevet i afsnit 2.4. Bearbejdningen og resultaterne præsenteres i kapitel 7.

5. Konklusion

Sidste trin i undersøgelsen er konklusionen. Igennem undersøgelsen blev arbejderne reflekser analyseret i relation til hver af de tre arbejdspladser. I konklusionen sammenfatter og konkluderer jeg undersøgelsens samlede resultater.

Først tematiseres de kontekstuelle forhold, som virker rammesættende for arbejderne forskellige dispositions- og interaktionsmuligheder på de tre arbejdspladser, og i forhold hertil relateres opfattelser af kollektive normer og strategier.

Betydningen af kollektive normer og strategier viste sig gennem gruppeinterviewene at have en større betydning for de subjektive strategier, end det var muligt at få frem gennem de først foretagede individuelle interviews, som dannede baggrund for delkonklusionerne i afsnit 4.4 & 6.3. Derfor søger jeg i konklusionen at spore, hvordan de forskellige kvalifikations- og uddannelsesbehov også forholder sig til kollektive normer og strategier, og hvordan disse interviews yderligere kan afspejle forskellige subjektive strategier.

Som afrunding på hele undersøgelsen sammenfatter og perspektiverer jeg resultaterne i relation til undersøgelsens indledende problemformulering.

2.3.4 Interviewene

Undersøgelsen bygger i stor udstrækning på interviews, både af ledelse og fællestillidsrepræsentanter og af arbejdere. Formålene med interviewene har været forskellige og karakteren af interviewene adskiller sig markant.

Interviews med ledelses- og fællestillidsrepræsentanter

Med ledelsen og fællestillidsrepræsentanterne var det formålet at etablere grundlag for en kontekstuel referenceramme, som kunne give mig et grundlag at forstå og analysere arbejderne subjektive refleksioner ud fra.

Interviewene med lederne havde først og fremmest karakter af at skulle informere om produktionens og arbejdets organisering og om betingelser og problemstillinger knyttet hertil.

Interviewene med fællestillidsrepræsentanterne havde til formål at tilføje en fagpolitisk vinkel på problemstillinger knyttet til arbejderne hverdag på virksomhederne.

Hermed fik de interviews, der indledningsvis danner basis for etableringen af en kontekstuel referenceramme, først og fremmest en informationsformidlende karakter vedrørende økonomiske, organisatoriske og politiske forhold, som blev tematiseret gennem de problemstillinger, som lederrepræsentanter på forskellige organisatoriske niveauer oplever, og som tillidsrepræsentanterne ud fra deres vurderinger belyser fagpolitisk.

De individuelle interviews

Interviewene med arbejderne havde som mål at få udtrykt arbejderne forståelses- og følelsesmæssige refleksioner i forhold til konteksten, og i relation hertil refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Med interviewene af arbejderne var målet ikke at få udtrykt repræsentative holdninger, men eksemplariske refleksioner. Forskelle med hensyn til arbejdsfunktioner, alder, køn, anciennitet, uddannelsesbaggrund og holdninger til spørgsmål vedrørende arbejdspladsen skulle medvirke til at få differentierede refleksioner og synliggøre betydningen af de kontekstuelle karakteristika.

Det var således en forholdsvis intim situation, der gennem interviewene med arbejderne skulle etableres og udfoldes, som gik ganske tæt på arbejderne opfattelser af deres arbejdssituation og af dem selv.

Interviewene blev gennemført på de tre arbejdspladser i arbejdstiden i lokaler, hvor arbejderne tidligere havde deltaget i møder. I enkelte tilfælde skete det i produktionshallen, men altid en situation som blev opfattet 'under fire øjne'. Tidsmæssigt varierede længden af interviewene fra cirka 45 minutter til omkring 1½ time.

Før starten på hver enkelt interview aktualiserede jeg kort formålet med interviewet og undersøgelsen. Det skete typisk ved at jeg refererede til uddannelsesaftalen på virksomheden som eksempel på en decentralisering i uddannelsesplanlægningen, og jeg tematiserede betydning af at arbejderne formulerer behov, for at aftalen kan bruges bedst muligt. Videre fortalte jeg, at jeg hjemmefra havde forberedt nogle spørgsmål angående arbejdet og uddannelse, men at det vigtigste var at den interviewede fik sine meninger frem, og at jeg derfor ikke opfattede mit interviewskema som noget, der på nogen måde skulle styre samtalsforløbet. Inden interviewet startede refererede jeg også aftalen om at hvad jeg måtte få at høre ville blive anonymiseret gennem min videre bearbejdning.

Jeg opfatter at det havde væsentlig betydning at arbejderne var blevet spurgt af deres tillidsrepræsentant om de ønskede at medvirke, og at de havde fået en vis forhåndsinformation om hvad interviewet drejede sig om. Således kom arbejderne til interviewet af egen vilje.

Helt overvejende virkede det som om arbejderne var parate til at medvirke, fordi de opfattede problemstillingen som relevant, og fordi de havde noget de gerne ville have frem.

Konkret var der forskel på hvordan arbejderne medvirkede under interviewene. De fleste fortalte 'frit fra leveren' og havde tilsyneladende forberedt sig ganske grundigt på, hvad de gerne ville have frem. I andre tilfælde stillede jeg flere spørgsmål. Generelt var afklarede holdninger og svar karakteristiske.

Typisk indledte jeg interviewet med at spørge til de konkrete arbejdsfunktioner som arbejderen varetog, og derpå nogle faktuelle oplysninger knyttet til den personlige baggrund, herunder tidligere arbejde og uddannelsesmæssig baggrund. Herfra gik interviewet ofte på tværs af de spørgsmål jeg havde forberedt, som overordnet kan sammenfattes til følgende:

- Hvor meget kan du selv bestemme i f.t. dit arbejde?
- Gode og dårlige sider ved arbejdet?
- Forventninger til dit fremtidige arbejde?
- Hvilken rolle spiller uddannelse?
- Hvad har du fået ud af de kurser du har været på hidtil?
- Hvilken rolle spiller tillidsrepræsentanten og samarbejdsudvalget?

På Stelton havde jeg yderligere formuleret spørgsmålet:

Tror du at du får øget indflydelse på udviklingen af dit eget arbejde?

Og på NKT kraftkabler:

Hvad lægger du særlig vægt på, hvis du er med til at ansætte en kollega?

Spørgsmålene blev søgt konkretiseret under interviewet, således at gode og dårlige sider ved arbejdet blev yderligere belyst, f.eks. gennem spørgsmål som: Hvordan kan arbejdet blive bedre? Og hvad der skal undgås for at det ikke skal blive værre? Spørgsmål om uddannelse blev konkretiseret i retning af: Hvad vil du have brug for?

Spørgsmålene blev søgt stillet, så de fulgte op på det arbejderne allerede havde fortalt, og kom således ikke til at forme en bestemt struktur for interviewene. I mange tilfælde var det forhold som arbejderne fandt særligt vigtigt at få fortalt om der blev grundigt belyst, og ofte blev ikke alle mine spørgsmål nået. Jeg prioriterede at få arbejderens perspektiver frem.

Interviewene med arbejderne blev optaget på bånd, samtidig med at jeg noterede. Gennem noterne fik jeg ikke alt med, men noterede så vidt muligt arbejdernes egne formuleringer. Under interviewet refererede jeg hvad jeg skrev og spurgte arbejderne om det dækkende det udtrykte. Det var primært noterne der dannede udgangspunkt for den videre bearbejdning af interviewene, mens båndene var tænkt som en mulighed for at gå tilbage i interviewet, hvis der var forhold jeg senere måtte finde ikke at have fået tilstrækkelig klart frem.

Igennem min indledning til interviewet forsøgte jeg at etablere en åben scene for arbejderne, så han/hun kunne komme frem med hvad han/hun fandt vigtigst. Samtidig havde jeg gennem forhåndsintroduktionen og mine indledende bemærkninger om sammenhængen mellem arbejde og uddannelse sat en ramme omkring interviewet, hvor arbejdet blev tematiseret som udgangspunkt for formulering af uddannelsesbehov. Hermed havde jeg søgt at sikre at arbejderne kunne fortælle, hvad han/hun prioriterede, i en forvisning om at han/hun ville holde sig indenfor det overordnede tema. (jf. Ulriksen 1995, Simonsen 1995)

Men gennem min introduktion havde jeg også skabt en vinkel, der ville gøre mig blind for forhold uden arbejdet, som meget vel kunne have meget væsentlig betydning for den enkelte oplevelse af sit arbejde. Denne vinkel har jeg så fået belyst gennem hjemmeinterviews af 8 arbejdere, men som tidligere nævnt har det ikke været muligt at medtage dette materiale i det foreliggende arbejde.

En anden konsekvens af interviewoplægget er, at jeg ved netop sætte spørgsmål om arbejde i relation til uddannelsesbehov definerer en særlig vinkel, hvor uddannelse så at sige reduceres til et redskab til at udvikle arbejdet og arbejderne i relation hertil. Sådan har min fokusering på relationen mellem arbejdet og uddannelse afgrænset mig fra andre vinkler på uddannelse.

Gruppeinterviewene

Formålet med gruppeinterviewene blev arbejderne indledningsvis præsenteret for, da alle ved afslutningen af de individuelle interviews blev spurgt, om de eventuelt ville deltage i et gruppeinterview. Stort set alle udtrykte sig parate hertil.

Senere blev formålet uddybet da de udvalgte arbejdere igen blev spurgt om de stadig ville deltage. Og i et efterfølgende brev blev gruppeinterviewets fokuseringspunkter atter aktualiseret for arbejderne. Den introducerende præsentation af gruppeinterviewets mål blev i et af brevene sammenfattet til:

At få ideer til hvordan arbejdet kan udvikles!

At få brugt positive og negative erfaringer fra hvordan det er i dag!

At få diskuteret hvilke krav det vil stille til medarbejdere og ledelse!

At få diskutere om uddannelse er et redskab der kan bruges, og under hvilken form:

- for allerede ansatte.

- for endnu ikke ansatte.

Interviewene blev gennemført på virksomhederne i lokaler uden for produktionen, hvor arbejderne tidligere havde deltaget i interne møder.

Gennem gruppeinterviewene tilstræbte jeg at arbejderne gennem fælles erfaringsudveksling skulle få mulighed for at udvikle deres perspektiver på arbejdet og gennem konkretisering af udviklingsmuligheder få tematiseret kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Under interviewet havde jeg en ordstyrerfunktion, hvor jeg tilstræbte at alle kom til orde. På baggrund af arbejdernes formuleringer søgte jeg at formulere åbne og tematiserende spørgsmål, men også ind imellem at sammenfatte hvad der var blevet sagt.

I gruppeinterviewet blev der taget udgangspunkt i arbejdet som arbejderne oplevede det, og arbejdernes ideer og perspektiver blev udviklet herudfra. Kvalifikations- og uddannelsesbehov blev derpå drøftet i relation til de udviklede ideer. Hermed blev samme blinde vinkler etableret som nævnt i forbindelse med de individuelle interviews. Videre kan den nære relatering mellem arbejdets organisering og kvalifikations- og uddannelsesbehov muligvis også have reduceret arbejderne fokusering på politiske og økonomiske modsætningsforhold knyttet til arbejdet.

2.3.5 Etik og forskel mellem tale- og skriftsprog

En undersøgelse som den her gennemførte går meget tæt på mennesker, både personligt og i menneskers forhold til hinanden. Samtidig er konteksten for undersøgelsen præget af relationer, hvor magtstrukturelle forhold indgår i komplicerede mønstre, som den enkelte både er en del af og meget afhængig af. Disse forhold gælder for samtlige, der har bidraget til undersøgelsen, og sætter nogle særlige etiske problemstillinger, som jeg har søgt at forholde mig til gennem undersøgelsen.

Overfor ledelses- og fællestillidsrepræsentanter, som i undersøgelsen citeres ved navns nævnelse, har jeg efter interviewene fremlagt notater og båndudskrift af interviewet, som de har haft lejlighed til at gennemlæse og kommentere ved efterfølgende møder.

De øverste daglige ledere på de tre arbejdspladser har yderligere ønsket og fået mulighed for at kommentere de afsnit i undersøgelsen, hvor de direkte er citeret og i øvrigt har bidraget med faktuelle oplysninger.

Arbejdernes bidrag har jeg søgt at holde anonyme gennem en bearbejdningsform, hvor udsagn præsenteres i brudstykker. I en række tilfælde har jeg udeladt navne på maskiner, processer og andre forhold der ville muliggøre at spore kilden til et udsagn. Videre har jeg i en lang række tilfælde, hvor særlige karakteristiske forhold er udtrykt, indgået aftaler med de pågældende arbejdere om citering. I de tilfælde har arbejderne fået noterne fra interviewet med hjem og efter nogle dage har jeg sammen med arbejderen drøftet indhold og formuleringer samt eventuelle konsekvenser af offentliggørelse af udsagnet.

Efter interviewene med mere end 40 mennesker, hvor en stor del er blevet interviewet flere gange, har det været mit særlige ansvar at udvælge de citater, som de mange mennesker har bidraget med, og præsentere dem i en form som opfylder indgåede aftaler. Det har jeg søgt at gøre ud fra bevidstheden om at hver enkelt af de interviewede skal kunne acceptere min udvælgelse af pågældendes bidrag.

Der er betydelig forskel på tale- og skriftsprog. Når der i det følgende primært har været tale om faktuelle oplysninger, har jeg valgt selv at sammenfatte informationerne. Men gennem de mange interviews udtrykkes der ofte vurderinger og holdninger, eller andre former for refleksioner. Her har jeg valgt at lade de interviewede tale direkte gennem citater.

For læseren kan en vekslen mellem skriftsprog og direkte citater virke bemærkelsesværdig. Derfor vil jeg gøre opmærksom på de mange forhold, som jeg gennem en skriftlig præsentation af citaterne har skåret bort fra den situation, hvor citaterne blev til. Det var under lange samtaler, hvor hele situationen med kropssprog og meget andet var med til at formidle de udvalgte brudstykker i en hel anden form.

Men ansvaret for fremstillingen er mit, ligesom det er for hele den videre bearbejdning og de konklusioner jeg er nået frem til.

2.2.5 Afrunding

Udviklingen af en kontekstuel referenceramme, som arbejdernes refleksioner kan relateres og analyseres i forhold til, danner metodisk udgangspunkt i den gennemførte empiriske undersøgelse. På baggrund af det foregående kan strukturen i undersøgelsen sammenfattes:

1. Etablering af en *referenceramme for arbejdets kontekst*, etableret gennem interviews med ledelses- og tillidsrepræsentanter samt egne registreringer i produktionen. (Kapitel 3 og 5).
2. Registreringer af *subjektive refleksioner* over arbejdet og over kvalifikations- og uddannelsesbehov, etableret gennem individuelle interviews af arbejdere. (Kapitel 4 og 6).
3. Indkredsning af arbejdernes *subjektive strategier* på basis af registreringerne under punkt 2. (Delkonklusion 4.4 og 6.3).
4. Indkredsning af subjektive perspektiver på *udviklingsmuligheder* i arbejdet, og heraf afledte kvalificeringsbehov, der afspejler *subjektive refleksioner over normer og strategier*. Registreret gennem gruppeinterviews. (Kapitel 7, Delkonklusion 7.5).
5. Konklusion. (Kapitel 8).

I det følgende vil jeg præsentere den gennemførte undersøgelse.

3. STELTON A/S

Stelton a/s er den ene af de to virksomheder, som danner udgangspunkt for de empiriske undersøgelser.

Stelton er en mindre industrivirksomhed, hvor der fremstilles brugskunst i rustfrit stål til at stille på bordet. Organisatorisk er Stelton delt op i en handelsvirksomhed og en produktionsvirksomhed.

Produktionen er lokaliseret i Fårevejle Stationsby. Der er 73 ansatte. Hvor ikke ½andet er nævnt er det denne del af Stelton a/s, der refereres til i det følgende.

Organisatorisk er produktionen karakteriseret af en udpræget arbejdsdeling, både vertikalt og horisontalt.

Den tayloriserede arbejdsdeling karakteriseres af ledelsen som problematisk, ikke mindst på længere sigt. Derfor ønsker ledelsen aktuelt at gennemfører relativt omfattende organisatoriske forandringer med uddelegering af kompetence til de timelønnede medarbejdere. Men ledelsen oplever vanskeligheder med at drøfte organisatoriske udviklingsmuligheder med medarbejderne, samtidig med at behov for forandringer tematiseres med stadig større styrke.

Om behovet for organisatorisk forandring siger fabriksdirektør Ib Pedersen (IP):

Det er den sociale utilfredshed eller murren, den tror jeg på et tidspunkt, så bliver det til en driftsøkonomisk ulempe. Det er det ikke endnu, tror jeg, men jeg tror bare det sker. Vi kan ikke få medarbejderne til at håndtere det, som skal håndteres i fremtidens virksomhed. At ændre på de der opfattelser af egen rolle i sammenhængen Stelton, det er den ene mulighed.

Den anden mulighed ligger måske i at sige, at det der er virksomhedens gøremål her i verden fungerer bedst efter den tayloristiske model; så flyt virksomheden til et socialt miljø, hvor det stadigvæk er acceptabelt at producere på den måde. (IP. 16.6.94, s. 14)

Fabriksdirektøren formulerer først og fremmest behovet for en organisatorisk reorganisering som samfundsskabt og formidlet af medarbejdernes forventninger.

Fabriksdirektøren uddyber sin forståelse af udfordringen:

Det er samspillet mellem virksomhedens udbud og muligheder og så den forventning, der er i samfundet til arbejdsopgaven, som konflikter... Netop den meget specialisering, den tror jeg ikke holder... Arbejdsdelingen vil hele tiden dele nedad og sige: jo mindre man laver, jo mere kan man træne, jo bedre og hurtigere kan man lave det. Det betyder også at vi er begyndt at belaste både mennesker og miljø alt for punktvist. Vi bruger måske 3% af et menneskes kapacitet med en effektivitet på 130 -140% og det giver

skader, det er stensikkert... Så gør det også det, at den bredere viden vi alle har, alle borgere, den stritter direkte imod at sidde at lave ensartet og ensformigt arbejde. Det fylder ikke nok i forhold til den forestilling man har, tror jeg.

Det er så spørgsmålet hvordan man får hul på det her. Hvordan vender man den tendens, fordi den jo i første omgang stiller nogle store udfordringer til produktionsøkonomi og driftomkostningsbilleder, de skal jo ændre sig...

Og det er altså et skisma vi har. Det kan godt være at det er industrien der har skabt det, men det er egentligt et samfundsbillede, tror jeg. Og det bliver vi nødt til at komme væk fra, for det vi gør i dag med tillidsmanden er, at vi sidder og forhandler det der: Hvordan laver vi det der nemmere, så det kan give noget bonus?.. Det er måske der problemet er: rollerne er for fastfrosne! (IP. 16.6.94, s. 1)

'Rollerne er for fastfrosne', siger fabriksdirektøren med henvisning til det formaliserede samarbejde mellem timelønnede og ledelse på virksomheden. Samtidig udtrykker han at 'den bredere viden vi alle har, alle borgere, den stritter direkte imod at lave ensartet og ensformigt arbejde.' Hermed bliver det også et spørgsmål om virksomhedens mulighed for fremover at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til et arbejde, der kun bruger en lille del af de menneskelige ressourcer. Fabriksdirektøren opfatter klart et problem på længere sigt, og understreger:

Problemet hænger også sammen med en stadig mere kompleks produktion hvor det bliver stadig vanskeligere at organisere gennem arbejdsdeling. Derfor må opgavespektret tænkes ind i en sammenhæng mellem lodret og vandret arbejdsdeling hvor samme medarbejder i produktionen har et bredere overblik og ansvarsområde. (IP. 14.3.96)

Den tayloriserede arbejdsdeling er ved at spille fallit, mener ledelsen, men den tayloriserede arbejdsdeling er samtidig det konkrete udgangspunkt for forandringer.

I det følgende vil jeg gennem bearbejdede interviews med Fabriksdirektør Ib Pedersen og Produktionschef Hans Viuf give en karakteristik af virksomheden og de udfordringer, som ledelsen ser i forhold til arbejdets organisering. Fire mellemledere, Kaj Jensen, Peter Jensen, Rene Johannesen og Finn Olsen giver gennem bearbejdede interviews udtryk for arbejdsorganiseringen set i mellemlederperspektiv. Endelig suppleres disse ledelsesvinkler med en fagpolitisk, gennem en bearbejdet præsentation af fællestillidsrepræsentant Ruth Larsens udsagn og vurderinger. De mere beskrivende dele af det følgende bygger endvidere på mine egne iagttagelser ved besøgene på virksomheden.

Kapitlet skal i kapitlerne 4, 7 og 8 anvendes som referenceramme for tolkning og analyse af de timelønnedes refleksioner over deres arbejde, kvalifikations- og

uddannelsesbehov. Med henblik herpå afsluttets kapitlet med afsnittet *referencerammer for arbejdets kontekst*.

3.1 En kort indledende præsentation

3.1.1 Et førstehånds indtryk af virksomheden

Når man kommer til Stelton i Fårevejle står man overfor en af de få større virksomheder i den lille stationsby. At det er en fabrik får man yderligere fornemmelse af, når man kommer ind i den relative lille administration, som man passerer på vej ind i produktionen.

Inde i Hallen er det først og fremmest de forholdsvis tæt opstillede maskiner der præger indtrykket. Nogle er CNC-styrede, men mange er konventionelle maskiner, der er stillet i række efter funktion. I Hallen arbejder i alt 30 mennesker, overvejende mænd, men der er også et par kvinder. Arbejdet foregår tæt på maskinerne. Kun enkelte steder ses der nogen der snakker sammen, de står tæt på hinanden, men larmen fra maskinerne skal også overdøves.

Fra Hallen kan man gå igennem Vasken. Her står en kvinde og en mand og betjener en stor lang vaskemaskine, den ene stiller stålvarer ind i maskinen, den anden tager fra, mens en tredje er på vej med nye varer. Lokalet virker umiddelbart lidt lille og måske også lidt dystert.

Fra Vasken kommer man til Sliberiet. Her er de 12 slibere samlet ved slibemaskinerne, der er opstillet så sliberne sidder parvis ved siden af hinanden. Maskinerne er lidt forskelligt opbygget, men det er tydeligt at slibningen sker i et samspil mellem sliberen og maskinen. I Sliberiet arbejder udelukkende mænd, de fleste er godt sorte i hovedet af slibestøv. Når der arbejdes er det meget vanskeligt at føre en samtale.

Efter Sliberiet med de konventionelle slibemaskiner kommer man ind til fire ret store CNC-styrede sliberobotter. Mellem de store maskiner ses en enkelt mand, travl med at stille emner op til slibning.

En mellemgang fører videre til Montagen, et stort lyst rum. Ved store borde sidder eller står kvinderne og kontrollerer, monterer og pakker. Umiddelbart i forlængelse af Montagen kommer man ind i Forsendelsen. Her sidder eller står kvinderne ved lange borde, eller er på vej til og fra de store lagerreoler. Der er ingen støjende maskiner, så der er gode muligheder for at høre hinanden. I Montage og Forsendelse er der i alt 13 mennesker. Ud over afdelingslederen og en enkelt timelønnet mand er de alle kvinder.

På en kort rundtur på virksomheden får man hurtigt indtryk af en ret skarp arbejdsdeling. I Hallen og Sliberiet kan man se de små lydisolerede glasbure, der fungerer som kontor for arbejdslederne. Man får også umiddelbart indtryk af, at der er betydelig forskel i betingelserne for arbejdets udførelse. Generelt er arbejdet dog præget af, at man hele tiden skal bruge hænderne, enten i forhold til at tage til og fra ved en maskine, ved at holde et emne under slibning, eller ved at løfte, dreje, flytte og så videre i forbindelse med kontrol, montering og forsendelse.

3.1.2 Virksomhedens historie

Stelton a/s er oprindeligt startet som to af hinanden uafhængige virksomheder.¹

Produktionen startede i 1959 som en lille iværksættervirksomhed 'hjemme hos mor'. I 1960 blev den første fabrik etableret med navnet Dansk Rustfri. Hovedproduktet var æggebægre, der blev afsat til isenkræmmere.

I 1961 blev Stelton etableret som handelsselskab. Stelton markedsførte og solgte produkter fra Dansk Rustfri. I 1967 designede Arne Jacobsen Cylinda serien, og 'det gav kunder for livet'.

I 1977 opkøbes Dansk Rustfri's aktier af ejeren af Stelton, og i 1983 slås de to virksomheder økonomisk sammen.

I 1970 var der omkring 100 medarbejdere ansat, i 1980 var antallet faldet til cirka 60. I 1994 er der på fabrikken i Fårevejle ialt ansat 73. I Hellerup, hvor salgsafdelingen er lokaliseret og den administrerende direktør har kontor, er der 10 medarbejdere.

Omsætningen har de seneste tre år været på knap 60 mill. kr. og forventes i 1994 at blive på 62 mill. kr.

I dag fremstilles der kander, bestik og andre brugsgenstande i rustfrit stål. Produkterne afsættes som brugskunst. Produkterne udvikles så de passer ind med tidligere design. Om markedsstrategien udtrykker produktionschef Hans Viuf (HV):

Der satses på kunder, der løbende aftager nye produkter, der passer i forhold til deres tidligere indkøbte. Det skal give en langsom, men sikker udvikling, hvor markederne

¹ Hvor intet andet er angivet stammer de historiske og de faktuelle oplysninger fra interviews med produktionschef Hans Viuf den 2. marts, 6. april, 18. maj, 14. juni og 29. juni 1994, og med fabriksdirektør Ib Pedersen den 3. marts, 14. og 16. juni 1994, samt fra egne registreringer ved en række yderligere besøg på virksomheden i foråret og forsommeren 1994.

udvælges. Der satses også på markedet som underleverandør, hvor virksomheder får indgraveret logo og giver produktet som gave. (HV 18.5.94, s. 6)

Sammenfattende er ledelsens forventninger til det fremtidige marked: et stabilt dansk marked. Der satses på Tyskland og andre nære markeder for brugskunst og gaveartikler, hvor et par andre danske producenter af brugskunst anses som nærmeste konkurrenter.

3.2 Produktionen

3.2.1 Produktion, layout og organisering

I produktionen arbejder 25 ikke-faglærte mænd og 15 ikke-faglærte kvinder, 12 faglærte eller tillærte slibere og 2 faglærte maskinarbejdere. Herudover er der tre opstillere, en arbejdsleder, to afdelingsledere, en produktionschef og en fabriksdirektør.

I tilknytning til produktionen er et værksted med 1 arbejdsleder, 6 værktøjsmagere og 2 lærlinge.

Produktionen er tilrettelagt med dagholdsdrift, undtagen er dog enkelte automatiserede maskiner, der af 4 operatører og en opstiller også holdes i gang om aftenen.

Det alt dominerende råmateriale er rustfri stålplader, der først stanses ud, for derefter i forskellig rækkefølge at blive oparbejdet gennem slibninger, presning og valsninger, affedtninger og svejsninger, inden produkterne går til kvalitetskontrol, montage, aftørring, pakning, lager og forsendelse.

Overordnet kan produktionsflowet karakteriseres ved at bestå af tre forskellige produkttyper:

- a: Rørprodukter (kapselåbner, proptrækker, osteskærer).
- b: Pladeprodukter (fade og bestik).
- c: Bearbejdningskombinerede produkter (kander, der får påsvejset tud).

I alt indgår ca. 3000 delkomponenter, som i stærkt varieret antal indgår i de 170 færdigvarerenumrer der produceres. Seriestørrelserne varierer oftest fra omkring 300 til 500 stk.

Den ret skarpe arbejdsdeling mellem udførende og planlæggende funktioner kan illustreres ved virksomhedens organisatoriske opbygning, som den kommer til

udtryk i produktionens fysiske layout og i den organisatoriske opbygning i ledelseshierarkier.

I nedenstående figur illustreres produktionens opdeling, som overordnet er karakteriseret ved at være opdelt i afdelinger, hvor maskinerne er opstillet efter funktion.

Figur: 3.1

Det funktionsopdelte produktionslayout:

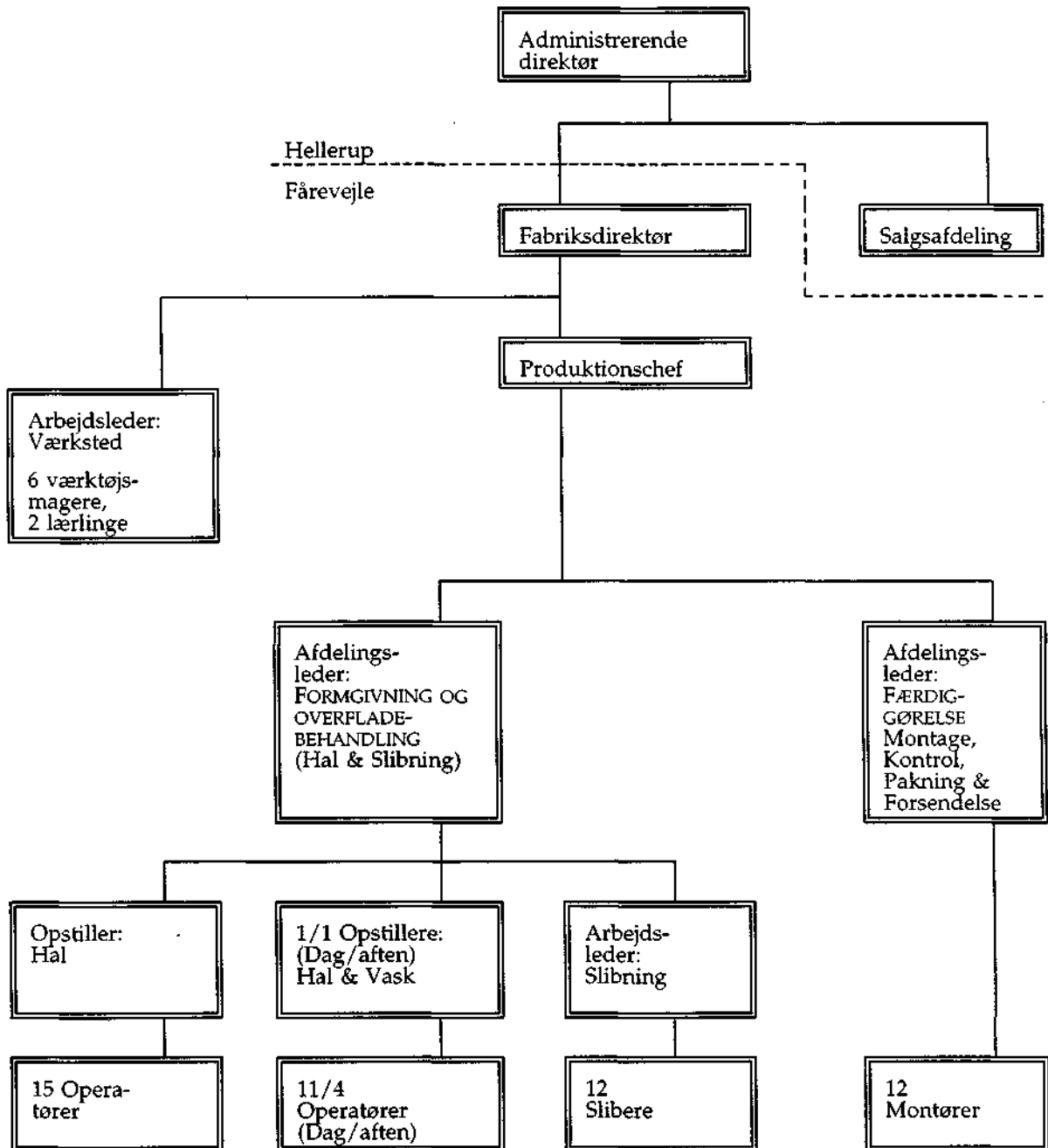
Afdeling for formgivning (Hallen)	Afdeling for overfladebehandling (Vasken & Sliberi)	Afdeling for færdiggørelse (Montage & Forsendelse)
Opskæring	Affedtning	Kvalitetskontrol
Presning	Slibning	Montage
Svejsning		Aftørring
		Pakning
		Lager og Forsendelse

Tekst til figur: Selve produktionsflowet er meget forskelligt for de forskellige produkter. Det er karakteristisk at produkterne cirkulerer mellem delprocesserne således at emnerne flere gange kommer fra Hallen til slibning og tilbage til Hallen, og at der efter hvert bearbejdningsstrin foretages affedtning. Hermed fås et flow hvor emnerne typisk cirkulerer flere gange mellem afdelingerne, inden de går videre til Montage og Forsendelse.

Emner med fejl frasorteres i kvalitetskontrollen. Kan fejl rettes sker det i Sliberiet. Hermed opstå et mindre flow mellem kvalitetskontrol, slibning, vask og tilbage til kvalitetskontrol.

Den vertikale arbejdsdeling kan illustreres med ommestående organisationsdiagram:

Figur 3.2
Organisationsdiagram for Stelton a/s



Tekst til figur: De mange ledelsesniveauer illustrerer den relativt skarpe vertikale arbejdsdeling, hvor produktionsplanlægning og koordination er samlet på et mindre antal overordnede medarbejdere.

Ud over de her illustrerede funktioner er der et mindre antal medarbejdere i forskellige støbsfunktioner: 1 planlægger er knyttet til afdelingslederen for formgivning og overfladebehandling, 1 udviklingsingeniør indgår i en selvstændig støbsfunktion, 1 teknisk tegner er tilknyttet Værkstedet, 2 HK'ere udfører administrative opgaver, og 1 halvtidsansat varetager kantinedrift. Til virksomheden er der også 1 fast tilknyttet designer.

3.2.2 Arbejdsfunktioner for de timelønnede, produktionsflow og den horisontale arbejdsdeling

De timelønnedes arbejdsfunktioner er tæt knyttet til de udførende arbejdsfunktioner og knytter sig til de enkelte delprocesser, produktet gennemgår under oparbejdningen.

I Hallen udføres mange forskellige formgivende delprocesser, spændende fra opskæring, savning, valsning, drejning, til svejsning og automatiseret slibning. Hvem der udfører hvilke delprocesser og hvornår afgøres først og fremmest af en af de to opstillere, der hver er ansvarlige for et nærmere specificeret område. Den tredje opstiller varetager samme funktioner på aftenholdet.

Klargøringen af maskinerne, inden en ny produktion sættes i gang, varetages også helt overvejende af opstillerne.

Selve produktionen med til- og fraførsel af emner, varetages af operatøren, som også kan udføre mindre korrektioner efterhånden som maskinen bliver varm og skal efterjusteres.

Operatørerne varetager også kontrol og skal angive eventuelle problemer knyttet til en produktionsserie på kvalitetssedler, som samles hos afdelingslederen.

Opstår der fejl på maskinen eller på produktet skal opstilleren tilkaldes.

Jobrotation i sig selv er ikke et organisatorisk mål, men det tilstræbes at flere operatører er i stand til at udføre samme arbejdsfunktioner.

I Sliberiet er det arbejdslederen der formidler arbejdsopgaverne fra en produktionsseddel til sliberne. Det sker ved at sliberne henvender sig til arbejdslederen i takt med at de færdiggør tidligere stillede opgaver. Der praktiseres en rotation i varetagelsen af tungere slibeopgaver.

Selve slibningen foregår på forskellige slibemaskiner, typisk med roterende børste eller med slibeband. Sliberne bruger i udstrakt grad deres krop under arbejdet, hvor de med hænderne holder om emnerne mens et knæ eller et ben bruges til at presse emnerne mod band eller børste. Sliberne sidder parvis ved faste pladser og deles i øvrigt om et par maskiner, som ikke så ofte anvendes af den enkelte. Slibearbejdet regnes som et håndværk, som det tager relativt lang tid at lære.

I Montagen kontrolleres emnerne en sidste gang. Er der mindre fejl sendes emnerne tilbage til slibning. Emner der skal samles monteres, og de færdige produkter pakkes i æsker og kasser.

Enkelte produkter udføres også i plast. Plast-støbningen udføres som underleverandørarbejde på andre virksomheder og færdiggøres i Montagen på Stelton.

Arbejdet er i høj grad styret af de færdigvarer der kommer til afdelingen. Kvinderne har en seddel hvorpå det fremgår hvad de kan forvente at få frem i løbet af de næste otte dage, og de står i høj grad for selv at fordele de tunge og mindre tunge arbejdsopgaver imellem sig.

Samme arbejdsdeling søges praktiseret i Forsendelsen, hvor kasserne pakkes efter faktura, udarbejdet af arbejdslederen.

3.2.3 Produktionsplanlægning og koordination - den vertikale arbejdsdeling

Den tayloriserede arbejdsdeling kommer også til udtryk i produktionsplanlægningen, der overordnet er delt op i tre niveauer: hovedplanlægning, detalplanlægning og endelig finplanlægning.

Hovedplanlægningen varetages af fabriksdirektøren. Planen har karakter af en prognose, der bygger på sidste års salgstal og aktuelle forventninger. Planen opstiller hvad der kan forventes at skulle produceres fra om cirka fire uger indtil cirka eet år frem. Denne planlægning foretages rullende, ligesom de to følgende planniveauer.

Detailplanlægningen varetages af produktionschefen og har en tidshorisont på fire til otte uger, afhængig af produkttype. På dette niveau plottes produktionen ind på EDB og der udskrives produktionskort. Hvert enkelt produkt angives med stykantal og delkomponenter. Bearbejdningsformer og rækkefølge angives. Kortene følger de enkelte serier. Hvor flere delkomponenter indgår i en færdigvare udfærdiges et tilsvarende antal produktionskort.

Finplanlægningen varetages af de to afdelingsledere. Den ene afdelingsleder er tilknyttet afdelingerne for formgivning og overfladebehandling. Den anden afdelingen for færdiggørelse.

I formgivningen (Hallen) udføres finplanlægningen i samarbejde med opstillerne. I overfladebehandlingen (Sliberiet) i samarbejde med en arbejdsleder. Opstillerne og arbejdslederen får planen hvor det højeste detaljeringsniveau fremgår for een uge ad gangen. Af planen kan der læses otte uger frem, men de sidste uger i planen har kun de produkter med, som har den lange gennemløbstid. I afdelingen for færdiggørelse (Montage og Forsendelse) varetages finplanlægningen i samarbejde med en forkvinde i Montagen, der har her en 'sjakbajsfunktion'. I Forsendelsen blev en tilsvarende funktion nedlagt i 1989 og funktionen uddelegeret til samtlige medarbejdere i afdelingen.

I finplanlægningen er det opgaven at definere arbejdstilrettelæggelsen i forbindelse med de enkelte produkter og delprocesser, samt at følge færdiggørelsen af enkelte delprocesser og afstemme uforudsete hændelser med arbejdets tilrettelæggelse. Et væsentligt element i finplanlægningen består i at følge op på de færdigmeldinger, som angives på de produktionskort, der følger med gennem produktionen.

Opfølgningen sker i første række ved at operatørerne og sliberne indtaster antal godkendte og kasserede emner på centralt opstillede EDB-terminaler. I Montagen og Forsendelsen udføres denne funktion af afdelingslederen. I forhold til det samlede billede, der herigennem tegner sig, revideres produktionsgangen løbende i forhold til aktuelle hændelser som f. eks. maskinnedbrud, sygdom, hasteordrer, problemer omkring råvarer etc.

En gang om ugen, og når der akut opstår behov, samles opstillerne, arbejdslederne og afdelingslederne til planlægnings- og koordinationsmøder mellem afdelingerne. Her deltager normalt også produktionschefen samt arbejdslederen for værkstedet. På møderne diskuteres fejlkilder, metoder og andre aktuelle problemer knyttet til produktionen.

3.2.4 Driftsøkonomiske aspekter knyttet til produktionsflowet

Med indførelsen af hovedplanlægningen i 1993 blev samtlige mellemlagre skåret væk. Men det bevirkede at der manglede emner til forarbejdning, når der opstod driftsmæssige problemer i en forangående delproces. Derfor er der indført stødpudelagre:

Alt hvad der skal bearbejdes ved laserskæreren skal stå færdig om aftenen for at indgå som stødpudelager for næste operationer. Samme procedurer gælder ved indgang til Sliberi og til Montage. Det har øget gennemløbstiden med tre dage, men er gennemført for at optimere på maskinerne og arbejdskraftanvendelsen. (HV 6.4.94, s. 2)

Kostprisen på færdigvarer fordeler sig ifølge produktionschefen med udlæg på cirka 45% til råvarer, 15% til maskiner og 40% til arbejdskraft. Vurderingen er udtrykt med en margin på + - 5%. Udlægget til råvarer udgør således en betydelig del af kostprisen, som i stødpudelagre kan betragtes som død kapital. Men betydningen af den øgede gennemløbstid kan også vurderes i forhold til at få den mere jævne produktion over året, som blev effekten af indførelsen af hovedplanlægningen med en tidshorisont på cirka et år. Tidligere havde der været betydelige sæsonudsving i produktionen, der i forhold til afsætningsbetingelserne gav stor travlhed om efteråret og meget god tid om foråret.

Som typiske fejlkilder nævner produktionschefen dårligt råmateriale med ridser, ujævn overflade, ridser under oparbejdningen, slidt stanseværktøj og fejl ved opstilling. Ofte viser materialefejl sig ikke i første bearbejdningsstrin, ved skæring, men først senere, f. eks. under valsning, hvorefter fejlen først kan udbedres under en efterfølgende slibning. Effekten af fejl er, som Finn Olsen (FO), arbejdsleder i Sliberiet, udtrykker det:

Der sker ofte noget, der gør at varen ikke kommer frem. Og så får de heller ikke varen tilbage i Hallen som de havde regnet med, hvis den igen skal videre oparbejdes her efter en slibning. (FO 15.3.94)

Driftsøkonomisk vurderer fabriksdirektør Ib Pedersen (IP) det som acceptabelt, at: *Cirka 5% af de oparbejdede produkter ved kvalitetskontrollen før montage sendes tilbage til yderligere slibning og affedtning. Skal fejlprocenten yderligere ned, ville det kræve så megen mere kontrol og bearbejdningsstid, at en væsentlig lavere fejlprocent ville være mere omkostningskrævende end at returnere halvfabrikata til de delprocesser, der er mangelfuldt udført. (IP 3.3.94, s. 6)*

Produktionschefen oplyser at et slibeminut er beregnet til 3,04 kr. og et minut i Hallen til 2,48 kr. Udgangspunktet for beregningen er udlæg til løn. Ud fra en driftsøkonomisk betragtning kan emner, der er oparbejdet til en værdi af f.eks. godt 30 kr. således 'reddes', hvis det kan gøres med mindre end 10 minutters slibning. Sliberne får i forbindelse med retning af fejl, der primært er opstået andre steder, en særlig organisatorisk placering.

3.2.5 Procesoptimering gennem efterkalkulation og lønsystem

I planlægningen af produktionen gøres der en del ud af at beregne, hvor lang tid en delproces konkret har taget for de enkelte emner i forhold til den forventede tid. Beregnet tid relateres til forbrugt tid og danner grundlag for produktivitetsberegninger. Produktionschefen fortæller at beregningerne i planlægningsarbejdet bruges til at optimere og koordinere produktionsrækkefølge. Videre udtrykkes beregningerne som 'omkostningskurver' der hver uge opsættes i afdelingerne. Kurverne skal give overblik for opstillerne i Hallen og arbejdslederen i Sliberiet og anvendes 'som udgangspunkt i ikke formaliserede drøftelser mellem dem og de enkelte operatører'. Endelig indgår beregninger af den forbrugte tid i beregning af bonus-løn.

Bonustiden beregnes ud fra en normtid, der tidligere er beregnet ud fra produktionstider, som siden er fastholdt som 'løn-normtal'. Bonusen beregnes ikke i forhold til den enkelte delproces, men for det samlede produktionsgennemløb. Om baggrunden herfor siger produktionschefen:

Flowet skal betragtes som et sammenhængende flow. [Derfor er] bonustiden ikke specificeret ud til de enkelte delprocesser, men opgjort for et produkts samlede bearbejdnings-tid. Ellers skal man anvende stopur ved den enkelte maskine og det betragtes af ledelsen som uhensigtsmæssigt... Afvigelser af de tider der er estimeret ved de enkelte delprocesser kan meget vel forekomme, men det kan ligeså godt være kortere som længere tid. Det samlede udgangspunkt er beregnet ud fra et halvt års produktion og på baggrund af disse normtal er der udarbejdet en bonusaftale med medarbejderne. (HV 18.5.94, s. 8)

Bonusresultatet offentliggøres kvartalsvis for de timelønnede.

Lønssystemet for de timelønnede indeholder både en fast løn og en bonus; begge dele anciennitetsbestemt:

Fra første til tredje år i Hallen, Montagen og Forsendelsen stiger den faste løn fra 78 kr. i timen til 85 kr. I Sliberiet stiger lønnen over fire år fra 82 kr. i timen til 107 kr.

Bonusen er fælles for samtlige ansatte og der er indgået en minimusaftale, der sikrer at medarbejdere, der har været ansat i mere end 1 år får 1,75 kr i timen, mere end 3 år får 2,50 kr. i timen, og mere end 5 år får 4,50 kr. i timen. Herudover er der et operatørtillæg på ca. 2 kr. i timen. I dag er bonusen cirka 2 kr, derfor udbetales garantibonus til hovedparten af de ansatte.

Om formålet med den anciennitetsbestemte bonus udtrykker produktionschefen:

Ledelsen håber, at bonusen vil virke som incitament først og fremmest for nyansatte, men også på sigt vil få virkning for de der har været længere tid i virksomheden. (HV 18.5.94, s. 8)

Beregningen af bonus har siden aftalen blev indgået i 1989 været genstand for mange drøftelser mellem ledelse og tillidsrepræsentanter, navnlig de første to år, hvor der også indgik personlige tillæg. I beregningen af de personlige løntillæg, som nu er afskaffet, blev den enkelte medarbejder vurderet ud fra stabilitet, antal gennemført kurser, og hvor mange arbejdsfunktioner den enkelte kunne varetage.

Ledelsen oplevede betydelige problemer med at gennemføre en individorienteret løndifferentiering, fordi, som produktionschefen udtrykker det:

Selvom de pågældende tidligere havde argumenteret overfor ledelsen at de var mere værd end den løn de fik, blev tendensen at medarbejdere på trods heraf frabad sig særlige personlige tillæg. (HV 2.3.94, s. 9)

Herudover tematiserer fabriksdirektøren det som et problem at:

Lønssystemet ikke illustrerer resultater. (IP 3.3.94, s. 9)

På grund af en fejl i beregningsgrundlaget blev der udbetalt for meget i bonus i den første tid efter aftaleindgåelsen. Ledelse og tillidsrepræsentanter på virksomheden aftalte at indkalde repræsentanter fra SiD og DA til at gennemgå beregningsgrundlaget. Fejlen var rettet, men ledelsen har hele tiden oplevet det som overordentligt vanskeligt at formidle beregningsgrundlaget til de timelønnede, så de kan forstå det. Herom siger fabriksdirektøren:

Selv forhold der synes enkle bliver uforklarlige når medarbejderne samlet skal have det præsenteret. (IP 3.3.94)

3.2.6 Procesoptimering gennem maskininvesteringer

Igennem de seneste år er der gennemført en række investeringer i nye maskiner.

I Sliberiet er den største forandring sket med introduktion af sliberoboter i 1989. Hermed udføres en betydelig del af det tungere slibearbejde ikke længere manuelt. I dag er der fire sliberoboter, der forarbejder hvad der tidligere blev præsteret af fire slibere. De fire robotter betjenes af een medarbejder, og vedligeholdelsen varetages af een medarbejder fra værkstedet.

En laserskærer blev indkøbt i 1989. Hvad der tidligere blev stanset ud, skæres således i dag. Besparelsen er særlig stor omkring materialeforbruget, da det nu kan beregnes hvor tæt udskæringen af emner kan foretages på de stålplader, som danner udgangspunkt for størstedelen af produktionen.

I de senere år er der produceret stadig flere produkter i stål, hvilket også ses af at de nye maskiner alle er koncentreret om stålpladebearbejdning. Men sammenfattende har nyinvesteringerne alene betydet ændringer i forbruget af medarbejder-timer ved de enkelte delprocesser og besparelser på materialer, mens nyinvesteringer ikke har gennemsat sig som egentlige ændringer i den skarpe arbejdsdeling mellem planlæggende og udførende arbejdsfunktioner.

3.2.7 Sammenfattende

Det er karakteristisk for de tre planlægningsniveauer at de principielt fungerer relativt adskilt fra hinanden, men at der bl.a. i kraft af virksomhedens begrænsede størrelse løbende kan diskuteres uformelt blandt de involverede. Men det er også karakteristisk at det er en afgrænset gruppe, der varetager planlægning og koordination af produktionsflowet.

De timelønnede har formelt ikke indflydelse på produktionrækkefølgen. De udfører enkeltstående delprocesser dikteret via et produktionskort. Hvilke jobs de skal udføre koordineres via afdelingslederne i samarbejde med de ledende medarbejdere, der er involveret i finplanlægningen. Overvejelser vedrørende arbejdsdeling og planlægning er således ikke integrerede elementer i de timelønnedes arbejde. I Sliberiet, Montagen og Forsendelsen er der dog udviklet en arbejdsdeling, hvor de tungere arbejdsopgaver går på omgang mellem medarbejderne.

Opstilling og klargøring af maskinerne i Hallen varetages af overordnede. Således er de timelønnedes arbejde helt overvejende koncentreret om repetitive udførende og kontrollerende funktioner i forbindelse med til- og fraførelse samt initiering af maskiner og rene manuelle funktioner i forbindelse med montage, pakning og forsendelse. Slibernes arbejde består af udførende rutinefunktioner, der fordrer en udpræget motorisk sanselighed.

Driftsøkonomisk anses det af ledelsen som væsentligt at råvarerne udnyttes mest muligt, hvilket bl.a. sker ved at emner sendes retur til fornyet oparbejdning i tilfælde hvor fejl kan rettes. Videre betragter ledelsen en kontinuerlig anvendelse af medarbejderne til drift ved maskinerne som en betydningsfuld driftsøkonomisk parameter, der søges realiseret gennem en skarp arbejdsdeling mellem overordnede med planlæggende og koordinerende funktioner og timelønnede med udførende funktioner.

3.3 Arbejdsorganiseringen set i ledelsesperspektiv

Den etablerede arbejdsdeling byder på en række problemer set fra ledelsen. I det følgende vil et udvalg af disse problemer blive belyst.

3.3.1 Problemer knyttet til den nuværende arbejdsorganisering

Den skarpe arbejdsdeling giver for ledelsen en række problemer i udviklingen af produktionen.

Som en af de mere centrale problemstillinger formulerer produktionschefen blandt andet en 'organisatorisk konservering af fejlprocedurer':

Der opstår løbende situationer, hvor ingen har en løsning. Der bliver ikke søgt udviklet nye metoder, men der sker en organisatorisk konservering af fejlprocedurer, og fordi ingen umiddelbar løsning er kendt, fortsættes der efter de kendte mønstre, og fejlen rettes ikke. (HV 18.5.94, s. 7)

'Konserveringen' kan forstås ud fra, at de der umiddelbart er tættest på problemet, de timelønnede der udfører pågældende funktioner, ikke har til opgave at foretage metodisk udvikling, og at de der har opgaven har rigeligt andet at klare.

Mere overordnet definerer fabriksdirektøren problemerne med de timelønnedes manglende indflydelse på tilrettelæggelse og udvikling af deres eget arbejde som:

Spildtid på grund af for lange beslutningsprocesser. (IP 3.3.94, s. 7)

Men også mellem de timelønnede medarbejdere ser fabriksdirektøren centrale problemer, hvor produktionsorganiseringen udvikler et hierarki. Sliberne har som den gruppe der modtager fejlbehæftede emner en særlig placering. Fabriksdirektøren udtrykker det:

Sliberne redder situationen og opnår derigennem position... Sliberne er dommere i en nedadgående skala, der går fra nul til minus hundrede. (IP 18.5.94, s. 7)

Organisatorisk indeholder hierarkiet kimen til mange konflikter, eller som fabriksdirektøren udtrykker det:

Forholdet indeholder en potentiel konflikt, den kontrollerede konflikt, som det er vigtigt at være opmærksom på. Man skal kende den, dem der bærer den, medarbejderne i Hallen, de skal have noget andet at spise for at klare presset. Det er en uriaspost ad H til at arbejde i Hallen. Det er tre forskellige fabrikker; Værkstedet, hvor arbejdet er engagerende, Hallen som er monoton, Sliberiet og Pakkeriet, hvor de kontrollerer og godkender. Det er tydeligt hvordan folk fra Hallen liver op når de har ærinde i Værkstedet, her er det spændende at være; jeg kunne aldrig drømme om at jage en medarbejder fra Hallen ud af Værkstedet. (IP 18.5.94)

Hallen er organisatorisk placeret således at det er her de fleste fejl opstår og sendes videre til de efterfølgende delprocesser, hvor eventuelle fejl skal rettes og derfor opfattes som merarbejde. Fabriksdirektøren udtrykker en klar opfattelse af at Hallen er det mindst spændende sted at arbejde, og som det derfor kræver et kompensatorisk frirum for at klare.

Den skarpt arbejds- og funktionsopdelte produktionsorganisering i forskellige produktionsområder skaber på flere måder problemer, både i flowkoordinationen og mellem de mennesker der indgår i arbejdet. Fabriksdirektøren udtrykker:

Det er uendelig svært her for de mennesker, der skal styre det her, at få lukket det der hul, vi har imellem de enkelte afdelinger. Om vi kan gøre det ved hjælp af oplysninger, det ved jeg ikke. (IP 16.6.94, s. 21)

Ledelsens oplysning til medarbejderne fokuserer primært på formidling af produktionsresultater, som formidles ved hjælp af produktionskurver, der hænges op i de enkelte produktionsområder. Fabriksdirektøren fortæller:

Ved hjælp af de plancher, vi nu laver, hvor vi prøver at visualisere økonomien i de enkelte afdelinger, og hvordan den udvikler sig, der var målet at man skulle kunne sige til folk: det er ikke sådan at alting over hundrede er godt, og alting under hundrede er dårligt. Det er vigtigt at den udvikling, der er i den enkelte afdeling er positiv. Og det var lidt den der problemstilling, fordi vi ved jo godt at der nogen steder, hvor det er sværere end andre steder, men derfor kan det godt være at der bliver forbedringer stadigvæk, selvom det stadigvæk er svært. (IP 16.6.94, s. 25).

Problemet, formuleret af fabriksdirektøren, er relateret til mellemlidernes opgaver, hvor 'det er uendeligt svært,.. at få lukket det der hul, vi har imellem de enkelte afdelinger'.

Men fabriksdirektøren oplever også, at de timelønnede med de udførende funktioner involveres i konflikten:

Der har vi jo noget af kernen af de største problemstillinger, som jeg oplever i min virksomhed: den der væren på vagt overfor hinanden i de enkelte afdelinger. Hvor så nogen fattes måske faglige argumenter, når de bliver angrebet fra andre, og ikke rigtig kan sige: Ja, men det her er begrundet sådan og sådan; kom igang venner! Hvorimod de, der er en restgruppe, som egentlig ikke har nogen argumenter i orden til at kunne slippe af med den abe, der kommer fra den manglende indsigt og argumenter. (IP 16.6.94, s. 22)

Fabriksdirektøren kobler her de organisatoriske effekter til medarbejdernes oplevelser og muligheder for at forstå og handle i forhold til de potentielle konflikter som opstår. I den praktiserede arbejdsdeling er det ikke et krav til de timelønnede at kunne forstå og argumentere fagligt i forhold til produktionstilrettelæggelsen. Men er medarbejderne ikke i stand til det, bliver de, med fabriksdirektørens ord, til: 'en restgruppe, som egentlig ikke har nogen argumenter i orden til at kunne slippe af med den abe'.

Sammenfattes ledelsens udsagn, så kan oplysning ved hjælp af grafisk udtrykte produktionsresultater opgjort for afgrænsede produktionsområder i kombination med 'manglende faglige argumenter' muligvis være med til at forstærke de potentielle konflikter. Eller som fabriksdirektøren udtrykker det; 'den der væren på vagt overfor hinanden'.

3.3.2 Udviklingsmuligheder og aktuelle overvejelser

Fabriksdirektøren opfatter koordinationsproblemet som erkendt af alle på virksomheden:

Jeg tror egentlig allesammen i huset er enige om, at hvis vi gjorde det, hvis vi kunne koordinere det, så ville det være en kæmpe fordel. (IP 16.6.94, s. 23)

Hvordan 'det' skulle gøres er ifølge fabriksdirektøren under overvejelse:

Vi er ikke rigtig kommet videre med det, men vi har jo faktisk været inde i de diskussioner på et tidspunkt. Så sagde jeg, men hvis vi gjorde det, at når vi starter en produktionsordre, jamen, så hænger vi det bare ud på sømmet, og så beder vi nogle mennesker om at komme og byde på fremstillingen og gå i gang. Det kunne man forestille sig som model. (IP 16.6.94, s. 21)

Fabriksdirektørens overvejelser i forbindelse med organisationsudviklingen er tæt knyttet til de koordinationsmæssige problemer:

Kan man få den sekventielle metode til at hænge sammen, hvis man planlægningsteknisk, der hænger vi bare de to ressourcer sammen til en enhed. Så ville der være nogle praktiske skævelingsproblemer, fordi nogle opgaver ville belaste den ene mere end den anden, men det kunne man måske så begynde at kombinere nogle produktionssammensætninger, så man kom ud af den problemstilling. Eller også kunne man sige, at det betyder egentligt, at du er sammen med ham de første fem timer, derefter har han stadig ti timers arbejde på det job, men så ryger du ud og ryger med på en anden. (IP 16.6.94, s. 24)

På ledelsesniveau er der gjort en del forskellige overvejelser over hvordan produktionen kan reorganiseres.

Fabriksdirektøren fortæller at der i foråret 1994 er udviklet relativt omfattende planer om at bryde op i de bestående layout. Gennem reorganisering af finplanlægningen og maskinopstillingen er det hensigten at inddrage de timelønnede medarbejder i planlægningen af deres eget arbejde. Det er tanken at de timelønne-

de i højere grad skal kunne reflektere over hvad der er årsag til hvordan produktionen udvikles aktuelt. Fabriksdirektøren udtrykker:

Læren skal hentes ud af hændelsen som allerede er blevet en omkostning. (IP 3.3.94)

Længst fremskredet er planerne for Hallen, hvor også de fleste automatiserede og mekaniserede delprocesser udføres.

Grundlæggende overvejes det at opdele produktionen i fire mindre enheder. Den præcise afgrænsning er endnu ikke defineret, men ud over sammenfald i bearbejdningsteknik er antal medarbejdere et væsentligt kriterium. Således tilstræbes der grupper på mellem 5 til 8 timelønnede. Omfanget af dispositioner, som de enkelte grupper er tiltænkt bemyndiget til, er ikke klarlagt. Men som fabriksdirektøren sammenfatter det:

Intentionen er, at beslutningskompetencen i stigende grad skal ud på gulvet... Det er ledelsens tanke, at grupperne skal medvirke ved ansættelse af nye kollegaer, efter hvilke procedurer det skal foregå er endnu ikke klart. Fyringer forventes fortsat at forblive en ledelsesopgave. (IP 3.3.94, s. 7)

Om mellemlidernes rolle udtrykker fabriksdirektøren sine intentioner:

Der skal laves en langsigtet plan for de næste tre-fire dage; mellemlidene skal ikke detailstyre. Når der ikke er arbejde, er det mellemlidernes skyld; det handler om indflydelsesmulighed i forhold til bonus. Ambulancetjeneste ideligt skal undgås; det vil frigive ressourcer. (IP 14.6.94, s. 1)

I den aktuelle arbejdsorganisering har mellemlidene en meget central rolle, som ifølge fabriksdirektøren indebærer at de timelønnedes indflydelse på deres bonus begrænses. Mellemlidernes arbejde er i for høj grad præget af 'ambulancetjeneste', og af at 'detailstyre'.

Om ledelsens overvejelser i forhold til mellemlidernes fremtidige rolle, fortæller produktionschefen:

Jeg forestiller mig, at de kommer ind, ikke som konsulenter, men på en måde som konsulenter som koordinatore og vidensformidlere. (HV 29.6.94, s. 10)

Mere præcist er mellemlidernes kommende funktioner ikke udtrykt, men et gennemført efteruddannelsesforløb for mellemlidene ser produktionschefen i sammenhæng med en organisatorisk udvikling:

Kurser omkring bevidsthed, der har de så været, medarbejdere på det niveau.. Det er en form for psykologikursus. Det føler jeg selv, at det har givet dem et løft også. Det tror

jeg at jeg skal følge mere op på. At de så skal ud og have noget faglig viden på en anden måde også. (HV 29.6.94, s. 10)

Produktionschefen tematiserer 'bevidsthed' som 'faglig viden', der skal styrkes hos mellemlederne.

3.3.3 Arbejdsorganiseringen set i mellemlederperspektiv

Arbejdsorganiseringen er med til at etablere konflikter mellem de forskellige produktionsområder. Sliberiet har, som det sted hvor fejl rettes, en central placering. Dermed indtager arbejdslederen, Finn Olsen (FO), i denne del af produktionen også en central placering. Om sin funktion udtrykker han:

Alle kan se produktionssedlerne, de hænges op. Jeg har skrevet navn på listerne og uddelegerer herigennem arbejdsopgaverne. Men når varerne ikke dukker op vælter læsset; det er det der berettiger arbejdslederfunktionen. (FO 29.3.94, s. 4)

Om sit arbejde fortæller arbejdslederen:

Når der er problemer med det enkelte emne, så vurderer jeg hvor meget det vil koste at rette fejlen gennem slibning; om det kan betale sig eller om det skal kasseres. Der skal temmelig meget til før det ikke kan betale sig... Oftest er det et spørgsmål om at der er budgetteret med f.eks. to minutters slibning per emne og det så med fejl tager den dobbelte tid. Irritationsmomentet opstår så fordi sliberne skal rette fejlene, men det kan betale sig. (FO 29.3.94, s. 5)

Sliberiet modtager de fejlbehæftede emner fra Hallen. Arbejdslederen udtrykker arbejdsdelingen:

Det er Sliberiet, der er bagstopper for dårligt arbejde i Hallen, og her sker der for mange fejl. Også selvom [opstilleren] er nok så ansvarlig, men det er et ledelsesmæssigt svigt; der gives ikke en ordentlig opsang når nogen laver noget skidt. Der findes små konger blandt operatørerne, der lige klarer et job, selvom de godt ved at det bliver for ringe udført. Man skal selv klare opstillingen så man får ansvar for om opstillingen er OK og ikke skyder ansvaret over på opstilleren. (FO 29.3.94, s. 4)

Indflydelse og ansvar sættes af arbejdslederen i nær forbindelse med hinanden. Adskillelsen har efter arbejdslederens vurdering medført at nogle operatører bliver uansvarlige fordi opstillingen er opstillerens ansvar. Men også mellem mellemlederne dukker konflikterne op. Arbejdslederen fortæller videre:

Er det et uheld eller slysk, det kan jeg være i tvivl om. De siger det ikke kan være anderledes, og jeg kender ikke produktionen så godt i Hallen, så jeg kan sige om det kunne produceres fejlfrit... men sommetider er der fejl, som jeg mener kunne være undgået. Det viser sig også: buler kan vi ikke rette, men så siger opstilleren, at det kan rettes senere i Hallen, når det krages op. Det kunne det bare ikke, det vidste jeg, og det viste sig også. Men jeg lod det køre igennem og fejlen viste sig. Næste gang den pågældende vare blev produceret var det uden buler. (FO 29.3.94, s. 6).

Eksemplet illustrerer konflikten mellem produktionsområderne. Men også mellem mellemlederne og de timelønnede eksisterer en vanskelig arbejdsdeling. En af opstillerne i Hallen, Peter Jensen (PJ), fortæller sin oplevelse af forholdet mellem idealet og den praksis, der undertiden opstår:

Dialogen skal bygge på at medarbejderne kan spille med. Men det er svært, hvis forklaringer ikke accepteres, men mødes af forsvarspositioner. Så skal jeg være verdensmesteren, hvor jeg skal vise rent fysisk hvordan det skal gøres. (PJ 18.3.94)

Samarbejdet mellem opstiller og operatør beskrives af opstillerne i psykologiske termer. At der tale om et magtforhold fremgår imidlertid indirekte, hvor opstilleren er klogest og den der skal overbevise operatøren. I hvilket omfang opstillerens udsagn afspejler virkeligheden skal jeg ikke vurdere. Det væsentlige er at opstilleren udtrykker sin organisationsopfattelse, hvor det er ham der leder og fordeler arbejdet, og operatøren indtager forsvarspositioner når han eller hun ikke 'kan spille med'.

3.3.4 Arbejds miljøproblemer

Arbejds miljøet og de problemer der knytter sig hertil, opleves forskelligt på forskellige ledelsesniveauer, og forskelligt i de forskellige produktionsområder.

Produktionschefen anser støjniveauet i de områder med maskiner som det primære arbejds miljøproblem og begrundet det:

Støjen går ind og isolerer dig, så du går mere ind i dig selv. Hvis støjniveauet er lavere kan du bedre kommunikere med andre og du kommer frem med dine ting. Jeg tror at vores støjproblem derude er det største problem. (HV 29.6.94, s. 13)

I produktionen anvendes i flere processer køle- og smøremidler. Herom udtrykker produktionschefen:

Jeg føler ikke selv at køle-smøremidlet er noget større problem for os. Men at det bliver brugt fra medarbejderside til at skabe noget konflikt, også omkring at de ikke vidste

hvad der var det ene og det andet og det tredje, og kommer og fortalte noget, hvordan der var forskellige der havde det med det. (HV 29.6.94, s. 13)

Det kemiske arbejdsmiljø beskrives som indeholdende 'noget konflikt', set fra produktionschefen. Fabrikسدirektøren udtrykker, at oplysning om køle-smøremidler til medarbejderne er nødvendig, både i forhold til muligheden for allergifremkaldende effekter og med hensyn til hygiejnisk omgang med midlerne, og at det må op i sikkerhedsudvalget. (IP 16.6.94, s. 20)

I Montagen og Forsendelsen, hvor det udpræget er manuelle arbejdsfunktioner der udføres uden brug af større maskiner, beskriver arbejdsleder Rene Johannesen (RJ) arbejdsmiljøet:

Dårligdom, det skaber folk selv, det kommer ikke af selve arbejdet, men den måde folk fungerer på. (RJ 15.3.94)

Afdelingslederen indtænker ikke arbejdets organisering som ramme for den måde medarbejderne kan interagere med hinanden. Dermed reduceres det psykiske arbejdsmiljø til noget folk selv skaber.

Fabrikسدirektøren peger på det repetitive arbejde som den største arbejdsmiljøbelastning:

Vi laver et arbejdsmiljøproblem i og med at vi laver en nedslidning. Den vinkel har vi, og den synes jeg egentlig er væsentlig, for jeg ser den helt klart som værende et resultat af mangeårige bestræbelser på at specialisere... Når jeg mener, at den tayloriske model har svært ved at leve i et højt oplyst samfund, så er det.. fordi jeg mener, at så meget kan man ikke trække ansvaret væk fra handlingen i fremtiden, som den forudsætter i virkeligheden. Der er en tættere knyttet forbindelse mellem det at udføre noget, og det at tage ansvaret for det man udfører. Det forudsætter modellen egentlig ikke. Det er den næste, der tager ansvaret, du får kommandoen, du udfører det. Det omlægger ansvaret. (IP 16.6.94, s. 9)

Fabrikسدirektøren anerkender et nedslidningsproblem som er defineret af arbejdets organisering, og tematiserer en ansvarsforflygtigelse som er indbygget i den måde konsekvenser af arbejdsmiljøskader håndteres i samfundet. Hermed placerer han virksomhedens organisatoriske praksis i et større samfundsmæssigt relief. Fabrikسدirektøren fortsætter:

Det er også det mønster vi er i der fastholder. Det er vores ansvar hvis nogen kommer til skade at de også er behørigt forsikret, så vi kan fortsætte med at have miljøer, processer, det hele, som ikke kun giver en risiko for skade, men til bevidstløshed sikkert kan

sige, de giver skader. Og vi fortsætter. Men vi dækker os af, og det er jo en måde vi gør i mange sammenhænge i vores samfund. Men det er altså med til at fastholde mønstrene. Det er med til at sige for den enkelte medarbejder, ved du hvad, lad nu være med at tænke så meget over det, om det nu er farligt, bare lav det. Hvis du nu mister en tommelfinger, så har vi en forsikring, som du kan få noget af. Hvor man måske hellere skulle sige: ved du hvad, vi skal have udført denne her opgave. Kunne du ikke med dit intellekt sørge for at du ikke mister tommelfingeren, ved at lave jobbet. Det gør vi næsten det modsatte af. I hvert fald tangerer vi det ind imellem. Vi hiver hans kreativitet væk, og så håber vi på der ikke sker noget. Og hvis der sker noget, så har vi lavet et system, der klarer det. (IP 16.6.94, s. 3)

Fabriksdirektøren udtrykker her en samfundsforståelse, der på en gang er med til at fastholde en rigid arbejdsdeling, og fratager medarbejderne mulighed for at undgå arbejdsskader. Han sammenfatter sin vurdering:

Det er jo ren Første Verdenskrig; det holder ikke. Jo større kompleksitet vi kommer til på produkterne og på processerne, jo mindre kan det holde efter min opfattelse. Man kan ikke lave en højt kompliceret og indviklet proces, hvis man ikke har en rimelig uddannelse. Og man kan ikke have en rimelig uddannelse, hvis man ikke har et mere nuanceret socialt liv. (IP 16.6.94, s. 9)

Når fabriksdirektøren ser på behovet for arbejdsorganisatoriske ændringer, pøen-ter han også:

et hensyn til de mennesker der allerede er ansat, men det er vanskeligt at håndtere i en konkret organisatorisk udvikling på de vilkår vi har. (IP 14.3.96)

I et bredere perspektiv inddrages den samfundsmæssige udvikling som begrundelse, hvor fabriksdirektøren, som citeret i indledningen til kapitlet, opfatter et problem med at tiltrække arbejdskraft, hvis virksomheden ikke i fremtiden kan tilbyde bedre arbejdsorganisatoriske rammer.

3.3.5 Sammenfatning

Driftsøkonomisk betragtes koordinationsproblemer i produktionen af ledelsen som en belastning, hvor fejlprocedurer i oparbejdningen af produkterne ikke udbedres tilstrækkeligt effektivt.

Slibernes særlige placering, som dem der retter fejl opstået tidligere i produktionsflowet, understøtter udviklingen af nogle belastende relationer imellem de ansatte i produktionen.

Ledelsen søger at oplyse om de konkrete produktionsresultater ved hjælp af produktivitetskurver, men opfatter det som et problem at ikke alle timelønnede er i stand til at argumentere fagligt for baggrunden for, at fejl kan opstå. Hermed er arbejdsdelingen ifølge ledelsen med til at udvikle et hierarki både i forholdet mellem afdelingerne og mellem de timelønnede indbyrdes.

Mellemlederne oplever de koordinationsmæssige vanskeligheder og opfatter berettigelsen af deres funktionsvaretagelse i forhold hertil.

I forholdet til de timelønnede opfatter mellemlederne en klar og berettiget arbejdsdeling mellem deres planlæggende og koordinerende funktioner og de timelønnedes udførende funktioner.

Koordinationsproblemer mellem afdelingerne og adskillelsen mellem mellemledernes og de timelønnedes ansvarsområder opfattes og udtrykkes af nogle mellemledere som væsentlige belastninger i arbejdet.

I forbindelse med organisationsudvikling er ledelsens overvejelser knyttet til koordinationsproblemerne.

Perspektivet for ledelsen er, at erfaringer skal samles op af de timelønnede som et integreret led i deres arbejde.

Der overvejes forskellige muligheder, længst fremskredent er planerne for Hallen, hvor ledelsen også umiddelbart bedømmer arbejdet som mest belastende.

Støjproblemer præger arbejdsmiljøet, navnlig i Hallen, hvor det efter ledelsens vurdering medvirker til at isolere de timelønnede fra hinanden.

Problemer med køle-smøremidler, som opleves af flere timelønnede, opfattes af ledelsen som potentielt konfliktstof, der skal tackles gennem sikkerhedsudvalget og gennem oplysning om omgang med væskerne.

I Montagen beskriver afdelingslederen eventuelle problemer som selvskabte psykiske arbejdsmiljøproblemer.

Generelt for hele produktionen tematiserer fabriksdirektøren den skarpe arbejdsdeling på virksomheden i relation nedslidningsskader som udtryk for en samfundsmæssig arbejdsdeling, hvor ikke alene de timelønnede fratages ansvar for at påføre sig skader, men også virksomheden kan holdes økonomisk skadefri.

3.4 Kvalifikationsbehov, nyansættelser og gennemførte uddannelsesinitiativer

Inden jeg ser nærmere på praksis for samarbejde og konfliktløsning, der er udviklet på virksomheden, vil jeg i det følgende sætte fokus på ledelsens definerings af kvalifikationsbehov og vurdering af gennemførte uddannelsesforløb.

3.4.1 Kvalifikationsbehov og nyansættelser

Det er ledelsens intention at medarbejderne bliver i stand til at udpege og forstå hvordan deres handlinger indgår i en produktionshelhed og har betydning for de specifikke produktionsresultater. Fabriksdirektøren konkretiserer kravet:

Omkostnings- og budgetstatistik skal ligge på rygmarven af samtlige medarbejdere; medarbejderne skal kunne forstå en efterkalkulation og redegøre for den, om de så bliver vækket klokken tre om natten, de skal kunne følge med i tendenser og udviklinger. (IP 3.3.94, s. 8)

En efterkalkulation består af en beregning over forholdet mellem budgetteret tid og anvendt tid ved hver enkelt af de maskiner, der indgår i oparbejdningen af et emne. Selve beregningen er relativ simpel, men om medarbejdernes interesse for sagen, udtrykker fabriksdirektøren:

Det kan godt være, at det er en umulig opgave at få andre medarbejdere til at forstå, hvis man ikke forstår hvorfor sådan noget; hvis det ikke er klart, hvis man ikke opfatter det som havende et konstruktivt formål, hvorfor skulle man så sætte sig ind i det? (IP 16.6.94, s. 6)

Et andet problem, som ledelsen oplever i relation til de timelønnede, udtrykkes af produktionschefen:

Der er kvalitetsvariationer i produktionen. Det er et spørgsmål, der er meget vanskeligt at håndtere i produktionsprocessen, da en del medarbejdere ikke forstår at alting ikke kan gøres op i faste kasser, hvor alting er som det 'bør' være. Stålbladerne er en råvare, der som naturprodukt har karakteristika, der ikke er entydige. (HV 18.5.94, s. 7)

Produktionschefens udsagn kan relateres til arbejdsdelingen der medfører de timelønnedes manglende procesoverblik. Hermed står de timelønnede uden mulighed for at følge med i hvad der sker med råvaren i oparbejdningen. Opfattelsen af, at en del medarbejdere 'ikke forstår at alting ikke kan gøres op i faste kasser', kan

således også tolkes som afspejlende en arbejdsdeling, hvor pågældende medarbejdere organisatorisk er placeret i 'faste kasser'.

Det er afdelingslederne der normalt varetager ansættelsen af nye medarbejdere. I Hallen sker det i samarbejde med opstillerne og i Sliberiet med arbejdslederen, der tager en samtale med en ansøger efter at afdelingslederen har vurderet en person positivt.

Afdelingslederen for Hallen og Sliberiet, Kaj Jensen (KJ), fortæller om sine vurderingskriterier:

Det personlige indtryk, at personen virker naturlig og giver indtryk af at kunne samarbejde. Jeg spørger til hvad de før har lavet. Det er fint hvis de har prøvet at passe maskiner. Jeg vil gerne have faglærte, for eksempel mekanikere. For mange kurser er negativt; spørgsmålet er hvordan har den pågældende fået tid til så mange kurser. (KJ 18.3.94)

Umiddelbart virker det som et misforhold mellem de udfordringer, den aktuelle arbejdsdeling lægger op til, og de krav, afdelingslederen stiller til nyansatte, der både skal kunne samarbejde og gerne have en faglært uddannelse bag sig. At 'for mange kurser' kan opfattes negativt kan tolkes som en afvisende holdning til folk, der har været eller er arbejdsløse.

Afdelingslederens formulering af kvalifikationskrav kan også ses i forhold til forventninger til arbejdets fremtidige organisering. Herom siger han:

Uddelegering, medansvar og indflydelse. Produktionslisterne skal ud til grupperne... De skal kunne tilrettelægge deres arbejdsplaner. Det kræver forudseenhed i forhold til hvad der kommer før og efter deres eget arbejde. (KJ 18.3.94)

Om sine forventninger til udviklingen i Sliberiet udtrykker arbejdslederen:

Der kommer flere automatmaskiner. Håndarbejdet vil forblive mere eller mindre uforandret.. Robotarbejdet, det handler om at kende til kvalitetskrav og at lære programmering. (FO 15.3.94)

Afdelingslederen for Montage og Forsendelse er ansvarlig for nyansættelser i produktionsafsnittet, og han udtrykker vurderingskriterierne ved nyansættelser:

Personlig oplevelse af at manden er OK. Jeg arbejder uformelt med en tre måneders prøvetid. Stabilitet er vigtigt, ikke faglige kvalifikationer. Der er mange der søger når der skal bruges folk. Der skrives ikke ansøgning, men folk kommer til samtale. (RJ 22.3.94)

Om sine forventninger til den fremtidige arbejdsorganisering siger han:

Det vil også blive gjort sådan om fem år. Stregkoder indføres muligvis og det vil overflødig gøre en masse papirarbejde. Lagerproduktion vil fortsætte som nu for at skabe en buffer. (RJ 22.3.94)

Kvalifikationskravene forventer afdelingslederen ikke ændret, men sammefatter kravene som arbejdsfunktioner:

Det samme som hidtil: kvalitet og fejlmelding. (RJ 22.3.94)

Sammenfattende: Kvalifikationskravene afspejler den etablerede arbejdsdeling og forventningerne til fremtiden som de opfattes i ledelsen.

Fabriksdirektøren udtrykker usikkerhed overfor om det er muligt at engagere de timelønnede yderligere i deres arbejde gennem diskussioner der udelukkende er centreret om driftsøkonomiske perspektiver.

Produktionschefen oplever at en del timelønnede har vanskeligt ved at forstå råvarenes kvalitet som et naturprodukt, påvirket af de processer der ligger ud over deres egen funktionsvaretagelse, hvilket resulterer i at nogle tænker 'i faste kasser.'

Under interviewet med afdelingslederen for Hallen og Sliberiet fik jeg ikke skabt klarhed over om kravene til medarbejderne ved ansættelse i Hallen er ændret på grund af en forventning om en ændret arbejdsorganisering, eller om de krav afdelingslederen for området udtrykker også har været gældende hidtil. Hvis det sidste er tilfældet, kan der spores et misforhold mellem den aktuelle organisering og de fordringer der tidligere er stillet for at blive ansat.

3.4.2 Uddannelse

Uddannelse, der rækker ud over varetagelse af specificerede arbejdsfunktioner, er af forholdsvis ny dato på virksomheden.

Traditionelt er der benyttet sidemandsoplæring, og to-tre gange om året har opstillerne afholdt virksomhedsinterne kurser på lørdage, hvor medarbejdere er blevet spurgt: Hvem vil lære noget om denne maskine. Gennemsnitlig har der deltaget fire-fem medarbejdere per gang.

Eksternt har der primært været tale om leverandørkurser for opstillerne i forbindelse med, at virksomheden har fået leveret nye computerstyrede maskinanlæg.

I 1991 brød virksomheden for første gang med denne tradition. Produktionschefen fortæller om baggrunden:

Det skete dels som følge af at der nu var vedtaget en overenskomst, der gav de timelønnede ret til een uges uddannelse, dels som følge af at virksomheden ønskede at styrke medarbejdernes forståelse for kvalitet og samarbejde. Derfor kom alle timelønnede af sted på en uges kursus med netop 'kvalitet og samarbejde' som titel. (HV. 29.6.94)

Produktionschefen fortæller videre, at ledelsen på det tidspunkt oplevede kursusindsatsen som nødvendig, primært som følge af problemer med at gennemføre ledelsesønsket om individualiseret løndifferentiering.

Medarbejderne troede ikke nok på sig selv, og det var en af hovedårsagerne til at man ikke ville ind i sådan et lønsystem. Håbet var at kurset kunne igangsætte en proces, hvor man turde stå frem og sige noget. Medarbejderne siger: personligt har jeg fået noget ud af det. Men målet har ikke været af få det ind i virksomhedens organisation. Så målet er nået. (HV. 29.6.94)

Kurset blev gennemført på AMU-Center Kalundborg.

Om resultaterne fortæller produktionschefen:

Nu skal jeg tænke mig godt om. Vi fik lavet usandsynlig mange flotte store plancher med mange hensigtserklæringer med at gøre nogle ting også... Jeg tror man har grebet hver eneste lille bid der kom. Prøve noget nyt. Der kommer noget. Man har gået her og set på i så mange år, uden der har været nogen der har gidet at gøre noget. Det her med at komme ud, det har været et stort ønske for mange, og så snupper man den. (HV 29.3.94, s. 4)

Organisatorisk medførte kursusdeltagelsen ingen ændringer, hvilket heller ikke var ledelsens mål. De mange gode ideer fra de timelønnede er søgt anvendt af ledelsen i forhold til den etablerede arbejdsdeling. Produktionschefen vurderer, at der har været et behov for at 'nogen har gidet gøre noget' ved de problemer, som medarbejderne har været vidne til gennem mange år, og at 'det har været et stort ønske for mange at komme ud', og dermed en tur væk fra arbejdet i produktionen.

Anden form for opfølgning karakteriseres af produktionschefen som fraværende trods intentioner herom. Som årsag nævnes:

De daværende problemer med at introducere det individuelle lønsystem, samtidig med at en betydelig ordretilgang umiddelbart efter kursusafslutningen krævede alle ledelsens ressourcer. (HV 2.3.94)

Fra 1993 startede en ny runde medarbejderuddannelser. Produktionschefen fortæller, at denne gang er det kurset 'Linialfabrik', alle medarbejderne skal igennem. Det skal dog ikke ske på samme måde som første kursus, men derimod ved at virksomheden løbende har medarbejdere af sted på kursus. Derfor er der i samarbejde med to andre lokale virksomheder tilrettelagt en serie 'linialfabrik-kurser', hvor hver virksomhed sender tre til seks medarbejdere. Ledelsens intention er, at alle medarbejdere har været igennem kurset med udgangen af 1994.

Begrundelsen for at prioritere dette kursus er i følge produktionschefen et ønske fra ledelsen om:

At kvalificere de timelønnede til at forstå hvad deres indsats betyder i relation til de arbejdsprocesser, der ligger i umiddelbar forlængelse af det de selv udfører. (HV 29.6.94)

I begrundelsen for kurset, lægges der fra ledelsens side heller ikke i dette andet forløb op til at det skal ændre den etablerede arbejdsdeling, men at medarbejderne gennem kurset skal få en større forståelse af det produktionsflow de indgår i og af konsekvenserne af de fejl der opstår. På lang sigt, udtrykker produktionschefen, kan uddannelsesinitiativet ses i forhold til etablering af produktionsgrupper.

Produktionschefen oplyser, at kursusaktiviteterne finansieres af det offentlige via en 'flaskehalspulje' og er udgiftsneutrale for virksomhederne. Medarbejderne modtager normal løn under kursusperioden, som er fem dage. (HV 18.5.94, s. 4)

Om resultatet af uddannelsesindsatsen sammenfatter produktionschefen:

For eet år siden, da var det meget mere op mod ledelsen her, ved at sige: det er også for dårligt, de kan ikke finde ud af det! Den er ændret til at nu er det medarbejderne imellem; de hakker på hinanden faktisk. Før hakkede man opad og fortalte Kaj [afdelingsleder] eller mig, og det der blev lavet, det var ikke godt nok. Det har vi så fået drejet nu i det forgangne år.

På spørgsmål: hvordan mærker du det, svarer produktionschefen:

Det kan jeg se på vores møder og på det du også er kommet med. Der er jo ikke nogen kritik på Kaj's, på planlægningssiden på nogen som helst måde. Der er heller ikke på administrationen eller på nogen som helst andet over for Ib [fabriksdirektøren] og mig. Jeg har ikke fået øje på, jo jeg har set lidt på at vi ikke har fået gennemført omrokeringer af maskiner, og du har fortalt om dem, men det er jo bare en fejlurdering fra deres side. De blev informeret. (HV 29.6.94)

Uddannelsesindsatsen vurderes af produktionschefen at have vendt medarbejdernes kritik af ledelsen til en kritik af kolleger, hvor de timelønnede 'hakker på hinanden'. Også mine undersøgelser på virksomheden bliver inddraget i produktionschefens vurdering. Heri ligger at jeg som afrunding på undersøgelsen på Stelton på ledelsens opfordring og efter eget ønske holdt oplæg for samtlige medarbejdere. Oplægget blev holdt 4 gange, hver gang for godt 15 medarbejdere og hver gang med deltagelse af fabriksdirektøren, produktionschefen og de tre tillidsrepræsentanter. Min tilbagemelding til medarbejderne, som skete gennem fremlæggelse af en række udsagn sat overfor den etablerede arbejdsdeling, afspejlede medarbejdernes massive kritik af arbejdsforholdene som resultat af den bestående arbejdsdeling. I denne sammenhæng er det bemærkelsesværdigt, at såvel ledelse som tillidsrepræsentanter var meget interesseret i at få kritikken frem til debat, for herigennem at sende medarbejderne signal om behov for forandring. Således har min undersøgelse og selektion af medarbejderudsagn også haft en betydning, og nærværende arbejde må naturligvis også indtænkes og forstås som en påvirkende del af virkeligheden på virksomheden.

3.4.3 Uddannelsesmål og resultater i mellemliderperspektiv

Resultaterne af de gennemførte uddannelsesinitiativer vurderes forskelligt af mellemliderne i forhold til de timelønnedes udbytte, men der er enighed om at det ikke har ført til ændringer i arbejdets tilrettelæggelse.

En af opstillerne i Hallen udtrykker om kurset Kvalitet og Samarbejde:

Indholdet i kurset var godt nok, men det gik bare ikke ind hos deltagerne... Der kan hentes konkrete ting frem i dagligdagen, hvor der i billedsprog kan ske en tilbagekobling til Liniakurset. Men det er noget der forventes at opstå af sig selv, og som ikke planlægges. (PJ 18.3.94)

Afdelingslederen for Hallen og Sliberiet vurderer resultatet af de to kurser:

Kvalitetskurset har givet en bedre tone, der blev åbnet mere for dialog. Liniialfabrik har givet overblik blandt SiD'erne. Og mig en fornemmelse af hvordan det er at skifte mellem maskiner. (KJ 18.3.94)

Og om opfølgningen:

Opfølgning og vedligeholdelse er svært, det har jeg ikke lige noget bud på. (KJ 18.3.94)

Afdelingslederen for Montage og Forsendelse udtrykker:

Kvalitetskurset kunne mærkes et stykke tid efter i gruppearbejdet. De blev lidt mere vedkommende i forhold til hinanden. (RJ 22.3.94)

Også denne afdelingsleder vurderer at:

Det er svært at følge op. (RJ 22.3.94)

Arbejdslederen i Sliberiet udtrykker sine vurderinger i forbindelse med kurset Linialfabrik:

Jeg kan fint selv bruge det, men medarbejderne ryger lige tilbage i de gamle roller... Der følges ikke op. De små grupper snakker ikke sammen... (FO 15.3.94)

I et senere interview hjemme uddyber arbejdslederen sine vurderinger:

Linialkurset har ikke betydet at folk gør noget nyt. Det er et spørgsmål hvad man får sine penge for. Ser jeg f.eks. at den måde noget udføres på betyder at en person jævnt hen holder pause i tyve minutter, så tænker jeg hvordan det kan ændres. Den pågældende kan være irriteret over de små pauser, der måske ikke kan bruges til andet end at vente, men får man ikke penge for at ændre på det, så gør man heller ikke noget ved det. (FO 29.3.94)

Arbejdslederen sammenkobler her arbejdsdelingen med slibernes engagement, hvor 'får man ikke penge for det' udtrykker en forståelse af arbejdsdelingens grænser, som sliberne ifølge arbejdslederen ikke søger at overskride.

3.4.4 Sammenfatning

Ledelsen ønsker at de timelønnede medarbejdere kan udpege og forstå deres funktioner i en produktionsmæssig helhed, hvor deres handlinger har konsekvenser for efterfølgende led, men hvor medarbejderne ikke har indflydelse på de foregående processer og på produktionstilrettelæggelsen i øvrigt.

Uddannelse, der retter sig bredere end specifik maskinbetjening, blev første gang gennemført i 1992.

Modstand mod individuelle lønsystemer blev af produktionschefen tolket som manglende selvtillid blandt de timelønnede og begrundede det første kursusforløb.

I ledelsens mål med de gennemførte uddannelsesforløb er organisatorisk forandring ikke tematiseret. Samtidig med at uddannelsesinitiativerne er gennemført, er der de senere år gennemført en betydelig opstramning i produktionsplanlægningen, hvor målet har været at koordinere flowet med henblik på en mere kontinuer-

lig anvendelse af arbejdskraft og maskiner. Dermed er der opnået en mere jævn arbejdsbelastning i produktionen. Det kan muligvis ses som medvirkende til, som produktionschefen udtrykker, at der nu blandt de timelønnede medarbejdere hakes mindre opad og mere på kolleger.

Mellemlederne giver udtryk for vanskeligheder ved at følge op på de gennemførte kursusaktiviteter. Vanskeligheden kan ses i sammenhæng med at ledelsens mål ikke har været at ændre på den etablerede arbejdsdeling. Kursusaktiviteterne har sigtet mod at udvikle de timelønnedes forståelse af samarbejdets nødvendighed i forhold til et sammenhængende produktionsflow, samtidig med at den stærke arbejdsdeling er bibeholdt.

3.5 Tradition for samarbejde og konfliktregulering i ledelsesperspektiv

På Stelton er der en lang tradition for formaliseret samarbejde og konfliktløsning mellem ledelse og timelønnede. I tilknytning til udviklingen af dette samarbejde, som jeg vil belyse i det følgende, opfatter ledelsen en række positive elementer, men også store problemer knyttet til drøftelser af arbejdsorganisatoriske udviklingsmuligheder.

3.5.1 Samarbejde og konfliktløsning mellem ledelse og timelønnede

Det er en betingelse for at arbejde på virksomheden at medarbejderen er organiseret, enten i SiD, KAD eller Dansk Metal. Produktionschefen udtrykker stor tilfredshed med ordningen, fordi:

Det giver ro og ordnede forhold på virksomheden. (HV 18.5.94, s. 6)

Blandt de timelønnede er der valgt tre tillidsrepræsentanter, een i Hallen, een for Sliberne og een i Montage og Forsendelse.

Fabriksdirektøren opfatter samarbejdet som veludviklet når det handler om traditionelle forhandlingsforhold:

Vi har jo ikke haft konflikter, hvor vi ikke selv har kunnet håndtere det. Det er nogle, vi har få gange, hvis jeg husker det rigtigt, så har vi to gange i de år jeg har været her [siden 1983 ck] besøgt vores organisationer for at få dem til at hjælpe os med at for-

mulere en løsning på et problem. Ellers har vi selv gjort det, altså selv fundet løsningerne. Det foregår altså i samarbejde med tillidsfolkene, det er min oplevelse, at det har vi godt kunnet håndtere.. Det er omkring aflønningsformer, aftaler om arbejdstid, altså de helt traditionelle ting. (IP 16.6.94, s. 14)

Samarbejde og konfliktløsning har hidtil været tematiseret i forhold til en konsensus omkring den etablerede arbejdsdeling. I interviewet har fabriksdirektøren netop talt om de aktuelle problemer knyttet til organiseringen af produktionen og fortalt om overvejelser over udviklingsmuligheder. I relation hertil sammenfatter han:

Ja, men de konflikter i det område vi nu har været igennem, dem har vi jo ikke løst... Vi har kunnet se allesammen, jamen der er noget vi ikke synes går så godt, men det har egentlig ikke været formuleret som en konflikt. Vi har ikke kunnet konkretisere det sådan: her har vi et problem. Hvor vi så kunne stå overfor hinanden og sige: det vil vi ikke have løst på denne måde, det vil vi have løst på denne måde. Det har vi ikke nået at få bragt i orden, og der har vi måske netop en problemstilling, fordi der er vores medarbejdergruppe så meget forskellige, så vi får svært ved konkret at kunne lave sådan en formulering. For der er altså meget forskel i vilkårene for de enkelte medarbejdere ude i virksomheden. (IP 16.6.94, s. 14)

Fabriksdirektøren udtrykker det som et problem overhovedet at komme til at drøfte organisatoriske udviklingsmuligheder med medarbejderne. Hvor der i drøftelserne skal tages udgangspunkt står uklart. Sammenfaldende og konfliktende interesser i ændrede organisationsformer er ikke defineret og formuleret som problemer der kan tages op.

Fabriksdirektøren udtrykker det også som vanskeligt at drøfte, fordi han opfatter de timelønnedes opfattelser indbyrdes som meget forskellige:

Jeg tror virkelig også, at det har noget at gøre med, at vi så ikke rigtig får konkretiseret de der ting, fordi det er forskellige opfattelser, også blandt medarbejderne forskellige opfattelser af, hvad der egentlig er af problemstillinger. (IP 16.6.94, s. 15)

Sammenfatning: Eksklusivaftale mellem de faglige organisationer og virksomheden opfattes af ledelsen som medvirkende til at konflikter og interesse modsætninger hidtil har kunne tackles gennem forhandlinger, der har været præget af accept af den etablerede arbejdsdeling i produktionen.

En ny arbejdsorganisatorisk arbejdsdeling er ikke formuleret, og interesser i forbindelse hermed er ikke diskuteret. Ledelsen vurderer, at problemerne opfattes forskelligt af forskellige medarbejdergrupper, og at det er en af grundene til at det er vanskeligt at drøfte.

3.5.2 Medarbejdernes sammenhold og konflikt om fagligt tilhørsforhold

I forbindelse med lønforhandlingerne i 1993 skete der et brud i det faglige samarbejde mellem de timelønnede. Hidtil havde sliberne ligesom de øvrige timelønnede været organiseret i SiD. Kort før lønforhandlingerne fik sliberne gennemført en overførsel til Dansk Metal, som førte til et brud i det tidligere fagpolitiske samarbejde mellem de timelønnede.

På spørgsmål om hvilken betydning denne fagpolitiske konflikt har og har haft for det faglige sammenhold på virksomheden svarer fabriksdirektøren:

Det har nok gennemført sig lidt efter afdelinger. Måske som forskellige opfattelser mellem de forskellige afdelinger. Og her har vi jo, i hvert fald har jeg de sidste par gange været lidt ked af at vi havde en konflikt mellem Sliberiet og de øvrige medarbejdere. Men der har vi måske været for dumme til at opfatte, at det ville komme og så lave, jeg tror nok, ind imellem, der har jeg lavet aftaler, hvor jeg ikke har været tilstrækkelig opmærksom på, at det kunne være konfliktstof for den anden gruppe, det jeg aftalte med den ene gruppe. Og det har jo givet været et problem, det er der ingen tvivl om. Men det er jo ikke noget der har givet sig udtryk i de der hårde konflikter, dem har vi ikke rigtig haft derude. (IP 16.6.94, s. 15)

Fabriksdirektøren peger på endnu en dimension i konflikten mellem de forskellige afdelinger med den forskellige fagpolitiske organisering af medarbejderne, hvor sliberne efterfølgende har fået gennemført aftaler som ikke har omfattet SiD organiserede, og som har fået konsekvenser for sammenholdet blandt de timelønnede.

Før det fagpolitiske brud mellem sliberne og de øvrige timelønnede var der spirer til et begyndende klubarbejde. Det stoppede med konflikten og vurderes af fabriksdirektøren:

Det var ærgerligt. (IP 16.6.94, s. 15)

Fabriksdirektøren uddyber konsekvensen, som:

Sociale problemer.. Driftsøkonomisk mener jeg ikke det har haft nogen påvirkning, andet end det, at en gruppe, som føler sig dårligt behandlet, og selvfølgelig har det dårligere og dermed måske også har en dårligere effektivitet. Men vi kan i hvert fald ikke gå ind og sige, at vi kan se på resultatet, der var den. Det kan vi ikke. (IP 16.6.94, s. 15)

Konflikten blev ifølge fabriksdirektøren i høj grad udspillet internt på virksomheden uden omfattende indblanding fra de berørte fagforbund, hvor der i høj grad også var tale om et personligt opgør med det lokale SiD og enkelte fagpolitisk aktive slibere.

Om aktuelle virkninger af konflikten mellem de SiD organiserede og sliberne vurderer produktionschefen:

Det var mere det at tro, at de var nu trykket een gang til af sliberne. Sliberne de tager initiativet og siger: SiD, de gør ikke en skid for os... Men det har også givet et løft. Nu vil SiD'erne være mere bevidste om sig selv. Nu har de andre fået nogle fordele eller synes at de kunne se nogle fordele i Dansk Metal, og det kunne de ikke lide. Så blev der raslet med sablen omkring det. Men det er manet meget ned i jorden, jeg tror ikke der er nogen der tør trække ret meget op i øjeblikket. (HV 29.6.94, s. 11)

Sammenfattende: Ledelsen opfatter konflikten om det faglige tilhørsforhold som anledning til et brud i samarbejdet mellem de timelønnedes repræsentanter. Forskelle i opnåede forhandlingsresultater har givet yderligere næring til konflikter mellem timelønnede i de forskellige afdelinger, men også været med til at etablere en bevidsthed blandt de timelønnede SiD'ere om at de må være mere bevidste om deres krav. Aktuelt vurderes situationen af ledelsen som værende en udbredt accepteret fagpolitisk realitet.

3.5.3 Arbejdet i samarbejdsudvalget og ledelsens information til medarbejderne

Fabriksdirektøren opfatter arbejdet i samarbejdsudvalget som præget af arbejdsdelingen med kendte roller:

Jeg sidder pr. definition på bremsen, så derfor er de andre nødt til at skubbe, for ellers kommer de ingen vegne. (IP 16.6.94, s. 2)

Men arbejdets organisering drøftes ikke mere overordnet, men afgrænses til de timelønnedes hidtidige arbejdsområder. Fabriksdirektøren beskriver afgrænsningen til:

De udførende arbejdsprocesser, ja, det horisontale niveau. Vi taler ikke om hvordan hele virksomheden kunne udvikles. (IP 16.6.94, s. 2)

Om ledelsens information til medarbejderne siger fabriksdirektøren:

Vi orienterer, og der kommer den der monolog, hvor vi orienterer om at det går sådan og sådan rent driftsøkonomisk. Det ser sådan ud, vi har tjent penge, og vi har brugt

dem til det og det. Men det bliver jo ikke forbundet til den situation man er i. Påvirkeligheden er ikke synlig, og det gør det svært at forholde sig til. Men så kan man også sige, hvad skal man interessere sig i det for? (IP 16.6.94, s. 3)

Medarbejderne er endnu ikke informeret om overvejelserne om de planlagte ændringer i produktionen. Som en af årsagerne hertil nævner fabriksdirektøren dårlige erfaringer med stormøder. Erfaringerne stammer primært fra problemer med at forklare de individuelle lønsystemer for medarbejderne.

Sammenfattende: Ledelsen opfatter betydelige vanskeligheder med at drøfte organisatoriske udviklingsmuligheder med de timelønnede. Perspektiverne vurderes som forskellige. Men hvordan ledelsens perspektiver kan blive relevante for de timelønnede står ledelsen uafklaret overfor.

3.5.4 Uddannelsesaftalen og uddannelsesudvalgets rolle

Uddannelsesaftalen, som gælder på Stelton, er taget direkte fra Industrioverenskomsten mellem Dansk Industri og Centralorganisationen af Industriarbejdere i Danmark (1993).

Hovedpunkterne i aftalen er *at medarbejderne under fornødent hensyn til virksomhedens produktionsforhold kan opnå den fornødne frihed til deltagelse i efteruddannelse efter eget valg. Det tidsmæssige omfang blev ved indgåelse af overenskomsten i 91 aftalt til een uge og i 93 til ret til mindst to ugers frihed om året til efter- eller videreuddannelse, der er relevant for virksomheden.*

Om *almenkvalificering* står der i overenskomsten, at *det er såvel den enkelte medarbejders personlige ansvar som virksomhedens opgave at medvirke til at almen kvalificering indgår i uddannelsesplanlægningen.*

Herudover anbefales det, at *der gennemføres en systematisk uddannelsesplanlægning for virksomhedens medarbejdere i regi af samarbejdsudvalget eller efter tilsvarende principper.*

Til overenskomstaftalen er der ifølge produktionschefen ikke foretaget tilføjelser på virksomheden.

På Stelton er der under samarbejdsudvalget nedsat et uddannelsesudvalg, bestående af fabriksdirektøren, produktionschefen og de tre tillidsrepræsentanter for de timelønnede.

Arbejdet i uddannelsesudvalget karakteriseres af fabriksdirektøren som vanskeligt. Ikke på grund af eksplicitte interesseforskelle, men:

Der tales nok forbi hinanden. De timelønnedes repræsentanter spørger hvad de skal kunne, underforstået hvilke maskiner de fremtidigt skal kunne betjene. Mine svar går mere på at de skal kunne det hele, underforstået at de skal kunne kende forskel på årsag og virkning. Men det er virkelig svært at svare på hvad medarbejderne fremover skal være i stand til. (IP 3.3.94, s. 11)

Det er ikke alene de timelønnedes repræsentanter der har vanskeligt ved at definere uddannelsesbehov. Fabriksdirektøren oplever at 'der tales nok forbi hinanden', når medarbejderrepræsentanterne forholder sig og definerer kvalifikationsbehovene i forhold den kendte arbejdsdeling. Han formulerer et mere langsigtet perspektiv som:

En klar fornemmelse af at den nuværende arbejdsdeling er en uholdbar situation på længere sigt. De timelønnede skal kvalificeres til at indgå i situationer, der ikke kan forudses af ledelsen. (IP 3.3.94, s. 11)

Produktionschefen, der er uddannelsesansvarlig, beskriver samarbejdet med tillidsrepræsentanterne i uddannelsesudvalget:

Når jeg kommer med 'Hvad skal vi lave?', så har de ikke noget bud, men de spørger: 'Hvad kunne du foreslå?' Så er jeg selvfølgelig kommet med et forslag til det, jeg synes vi skal lave. Så har vi gennemgået de tænkte synspunkter og sagt det lyder fornuftigt. Så er vi gået videre med det. (HV 29.6.94, s. 3)

Om tillidsrepræsentanternes indflydelse på det første kursusforløb, Kvalitet og Samarbejde, fortæller produktionschefen:

De havde en vis indflydelse på det, hvor den største opgave de havde var at sammensætte grupperne, sådan de blev sammensat med nogle, der kunne få noget positivt ud af det. (HV 29.6.94, s.4)

Om denne opgave vurderer produktionschefen:

Nej, det er da ikke kvalificeret indflydelse. De har ikke været parate til at gå ind i det. Jeg forventer først at det sker om et års tid, at de ser deres opgave. (HV 29.6. 94, s.4)

Om tillidsrepræsentanternes mulighed for at kvalificere deres indflydelse i forhold til uddannelsesaftalen, udtrykker produktionschefen:

Fagforeningerne har heller ikke gået godt nok ind og sagt: Nu skal I høre! De har sat nogle rammer op til dem, og det er fjorten dage. Men hvad de skal bruge de fjorten dage til, er ikke klart. Og så kan det komme, at man kvalificerer sig ud af virksomheden. Det

vil vi ikke bremse, men vi vil heller ikke tilgodese det på anden måde, end det er i den aftale der ligger. (HV 29.6. 94, s.4)

Sammenfattende: Ledelsen vurderer det som vanskeligt at drøfte uddannelsesbehov med tillidsrepræsentanterne, både fordi de perspektiver der lægges ned over arbejdets organisering er vidt forskellige, og fordi ledelsen ikke finder tillidsrepræsentanterne parate til at drøfte uddannelsesbehov. Videre udtrykker fabriksdirektøren det som en meget vanskelig opgave overhovedet at finde ud af, hvad det mere præcist er for kvalifikationer der skal udvikles.

3.5.5 Organisationsudvikling med medarbejderindflydelse som udfordring set fra ledelsen

At få aktiveret medarbejdernes ressourcer og samtidig have styr på hvad der sker i virksomheden udtrykker for ledelsen en vanskelig modsætning. Inddragelse af medarbejdernes engagement formuleres i spørgende sætninger af fabriksdirektøren i forbindelse med medarbejderorientering om driftsøkonomiske resultater :

Det er ham måske inderligt ligegyldigt. Hvorfor skulle han så? Hvordan vækker vi hans interesse, så han siger: Det er sgu' noget der vedkommer mig det der! (IP 16.6.94, s. 3)

Den ledelsesmæssige udfordring sammenfatter fabriksdirektøren i forbindelse med at lede og fordele arbejdet, som:

Frygten. Når vi sætter noget i værk her, hvordan har vi så styr på om det er noget vi kan håndtere. Altså, kan vi håndtere det eller vil det løbe ud af kontrol. Og i givet fald hvor fornuftigt er det at kunne håndtere det. I hvor stor grad skal der være kaos, og hvor stor grad skal det være velorganiseret for at være effektivt. Det giver også nogle tanker. (IP 16.6.94, s. 3)

Fabriksdirektøren udtrykker ønske om at komme i dialog med medarbejderne:

Jeg kunne ønske et eller andet forum, hvor man mødes uformelt, men det skal ske uden for arbejdstid. Jeg har set hvordan de på en anden fabrik har et uformelt forum, hvor man mødes fredag efter arbejdstid over en øl og evt. et pot billard. Her kan man vende ugens begivenheder. Men det vil være helt sindssygt at betale for en ydelse, som medarbejderne ikke er i stand til at yde. Jeg er sat til at passe en pengekasse, der skal få det hele til at hænge sammen. (IP 14.6.94, s. 2)

På spørgsmål om udvikling med inddragelse af medarbejdernes ressourcer ikke kan ses på linie med en maskininvestering, som en investering i arbejdskraft og organisationsudvikling, udtrykker fabriksdirektøren:

Man går ind i den købmandsbutik, hvor man får ydelsen. Vi er i den dumme spiral, hvor årsag og virkning løber sammen. Den er rigtig svær. Forståelsen kommer først når man arbejder med det. Nøglen ligger i at bruge det der sker i det daglige. (IP 14.6.94, s. 2)

Produktionschefen udtrykker bekymring i forbindelse med risiko for stigende produktionsomkostninger som måtte lægges på produkterne:

Så ville jeg være nervøs for omkostningerne på det, at de også ville stige på varerne. Så det er en balance.. Det er sjælen, der skal have lov til at komme med; virksomhedssjælen, den anden sjæl der er. (HV 29.6.94, s. 6)

Produktionschefen sammenfatter med 'virksomhedssjælen', 'der skal have lov til at komme med' sin opfattelse af den konsensus, der hidtil har været om arbejdets organisering, som et forhold der har stor betydning for samarbejdet og konfliktløsninger mellem ledelse og timelønnede, og i sidste ende for det økonomiske produktionsresultatet.

3.5.6 Tillidsrepræsentantens mulige nye rolle

Fabriksdirektøren udtrykker arbejdet i samarbejdsudvalget som fastkørt i gamle dogmer:

Samarbejdsudvalgstankegangen er jo god.. Men problemet er bare, at den bliver fra begge sider misbrugt, tror jeg. Eller misbrugt er måske forkert, mere... andet end til at afprøve om de gamle dogmer stadigvæk passer. I stedet for at blive brugt til at danne nogle nye mønstre, som kunne løse de her problemstillinger. (IP 16.6.94, s. 5)

Fabriksdirektøren udtrykker videre at der er et indbygget et traditionelt mistillidsforhold i de etablerede udgangspunkter, der vanskeliggør det for ledelsen at etablere nye udgangspunkter for samarbejde:

Da opfatter jeg det meget, som det er virksomheden der skal give dem mandatet. Ikke så meget medarbejderen. Jeg tror nok det er virksomheden, der skal give tillidsfolkene mandatet. Og så skal virksomheden være god til at fortælle medarbejderne hvad det er der er væsentligt i virksomheden. (IP 16.6.94, s. 5)

Hvad det er for et mandat, tillidsfolkene skal udstyres med af virksomheden, udtrykker fabriksdirektøren:

Man skal ind og se i organisationen og sige, hvilke opgaver bliver varetaget på mellemlederniveau, produktionschefniveau og på mit niveau. Og så se på er der noget i de strukturer man ligeså godt, eller helst finde dem man bedre kunne varetage via tillidsmanden. Og så sige: Så lad dog tillidsfunktionen håndtere de ting. (IP 16.6.94, s. 6)

I perspektivet er fabriksdirektøren godt på vej til at få opløst i hvert tilfælde de nuværende objektive interessekonflikter mellem ledelse og timelønnede. Men i et større perspektiv åbner fabriksdirektøren for ledelsesretten i forhold til at give tillidsrepræsentanterne lejlighed til at bruge tid på at overveje mulige fremtidige arbejdsorganiseringer:

Det kunne være: hvordan skal det ændres, det vi gør, fordi jeg tror alle er enige om, at det ville være bedre, hvis vi gjorde det på en anden måde. Det er meget specialiseret, tror jeg, det er en af kernerne i det. Det kunne selvfølgelig være det, at man gik ind og sagde: Hvordan kan vi lave en anden produktionsstruktur, altså frembringelsesstruktur, hvor vi alligevel tilgodeser det at vi gerne skal have et kundebehov dækket af en eller anden ydelse, som skal fremstilles i den sidste ende. (IP 16.6.94, s. 6)

3.5.7 Sammenfatning

På Stelton er der udviklet en lang tradition for formaliseret samarbejde og konfliktløsning mellem tillidsrepræsentanter og ledelse, som har medvirket til at interessemodsætninger er klaret gennem forhandling.

Det faglige sammenhold mellem de timelønnede medarbejdere led et knæk, efter at sliberne overgik fra at være organiseret i SiD til Dansk Metal og herefter ønskede separate lønforhandlinger med ledelsen. Hermed ophørte et spirende forsøg på etablering af en faglig fællesklub.

Ledelsen udtrykker behov for at få et kvalificeret med- og modspil fra de timelønnede og tillidsrepræsentanterne i diskussionen af organisatoriske udviklingsmuligheder og kvalifikations- og uddannelsesbehov. Konkret oplever ledelsen at der tales forbi hinanden, både i samarbejds- og uddannelsesudvalget. Ledelse og timelønnede har, efter ledelsens vurdering, forskelligt langsigtet perspektiv, og begge parter har vanskeligt ved at formulere kvalifikationsbehov i forhold til organisationsudvikling, hvor problemstillinger og interesser knyttet til forskellige muligheder end ikke er formuleret.

Ledelsen ser et problem omkring den nuværende forvaltning af ledelsesretten og ser en mulighed for eventuelt at inddrage tillidsrepræsentanterne mere aktivt i forskellige ikke nærmere definerede opgaver, der hidtil har været forbeholdt ledelsen. Herunder tematiseres det som en overvejelse at lade tillidsrepræsentanterne være med til at formulere organisatoriske udviklingsmuligheder.

3.6 Arbejdes organisering i fagpolitisk belysning

3.6.1 Indledning

Ifølge ledelsen er der på Stelton en lang tradition for formaliseret samarbejde og konfliktløsning mellem de timelønnede og ledelsen. Med henblik på at få disse relationer belyst fra en fagpolitisk vinkel følger her en bearbejdning af tre interviews med fællestillidsrepræsentant Ruth Larsen (RL).²

Kapitlets formål er at bidrage med fagpolitiske vinkler på arbejdets organisering og få udfoldet det fagpolitiske arbejde således, at det kan indgå i referencen for analysen af de timelønnedes oplevelse af deres arbejde og af deres kvalifikations- og uddannelsesbehov.

På Stelton blev der i 1972 indgået en eksklusivaftale mellem virksomheden og SiD (dengang Dansk Arbejdsmands- og Specialarbejderforbund). I dag er de timelønnede organiseret i SiD og Dansk Metal.

Tre tillidsrepræsentanter repræsenterer de timelønnede henholdsvis i Hallen, i Sliberiet og i Montage og Forsendelse.

Det formelle samarbejde med ledelsen foregår gennem lønforhandlinger og gennem Samarbejds-, Sikkerheds- og Uddannelsesudvalg.

I 1993 blev der af tillidsrepræsentanterne gjort forsøg på at etablere en fællesklub, men med slibernes optagelse i Dansk Metal og ønske om separate lønforhandlinger faldt dette initiativ til jorden.

² Ruth Larsen har arbejdet 11½ år på virksomheden og fungerer som tillidsrepræsentant de sidste 8 år, heraf en årrække som fællestillidsrepræsentant. Ruth Larsen er valgt blandt de timelønnede i Montage og Forsendelse.

Interviewene blev gennemført 15. marts, 16. juni og 29. juni 1994. Mellem første og andet interview blev Ruth Larsen efter eget ønske afløst på tillidsposten af en kollega.

I det følgende vil jeg gennemgå fællestillidsrepræsentantens oplevelser og vurderinger af udviklingen af det fagpolitiske samarbejde.

3.6.2 Arbejdets organisering, bonusløn og kollegiale relationer

Fællestillidsrepræsentanten oplever meget store forskelle i arbejdets organisering i de forskellige produktionsområder.

I Montagen oplever hun i sit arbejde som timelønnet selv dispositionsmuligheder i forhold til produktionsrækkefølgen, en udvikling som hun tilskriver en forbedret planlægning:

Det begyndte med en bedre planlægning; vi får simpelthen en seddel ud. Vi kan da også se, hvis dem oppe i den anden [ende af Montagen] har siddet og arbejdet med noget mindre spændende, så skal de da have noget ordentligt noget bagefter.. Een ting er, at der er noget arbejde man ikke bryder sig så meget om, og så værkføreren kommer og siger nu skal du lave det. En anden ting er, hvis man kan se at der er altså kun det mindre spændende derovre, det er ikke andet, så det tager jeg. Eller også tager jeg det denne gang. Det er lettere frivilligt at tage noget mindre spændende, end det bliver pålagt een. (RL 15.3.94, s 3)

Mulighed for overblik og selvregulering tilskrives værdi af fællestillidsrepræsentanten, ligesom mulighed for kollegial interaktion. Om muligheden herfor i Montagen siger Ruth Larsen:

Det går egentlig meget godt, nok fordi vi taler rimeligt godt sammen derinde både om arbejdet og andet. Bonussystemet har vi snakket meget om for eksempel (RL 15.3.94, s. 3).

Arbejdet i Hallen karakteriserer fællestillidsrepræsentanten:

At komme ud i Hallen [er] ligesom at komme ind i en anden fabrik. Der sidder de ikke så de kan snakke sammen om tingene. (RL 15.3.94)

I forhold til det fagpolitiske arbejde, som jeg vil vende tilbage til, står muligheden for 'at snakke sammen', centralt i fællestillidsrepræsentantens vurdering af indholdet og udviklingen af arbejdet og for det kollegiale fællesskab.

Arbejdets organisering i Sliberiet opfatter fællestillidsrepræsentanten parallelt til arbejdet i Montagen:

Jeg mener, at de i Sliberiet har det på samme måde som i Montagen. Hvis de finder på andre måder, det kan gøres på, så gør de det. (RL 15.3.94, s. 7)

Om arbejdsdelingen mellem opstillere og timelønnede i Hallen, siger Ruth Larsen:
De har ikke så megen indflydelse på deres arbejde. De får ikke de her produktionslister ud, hvor de kan gå ind og se, når jeg er færdig med det, kan jeg gå i gang med det. De gør sig færdig, og så går de hen til en opstiller og siger: Hvad har du så jeg kan lave?
(RL 15.3.94, s. 7)

Fællestillidsrepræsentanten forholder sig kritisk til opstillernes ledelse:

Han delegerer ikke ud. Han har sin klare mening om hvem der gør hvad, men han sørger for at der er noget at lave. Men det er sådan at vi har måttet påtale at opstillerne må tage sig lidt mere sammen, så vi ikke mister bonus, fordi vi ikke har noget at lave. Hans [produktionschefen] siger så, at der er masser at lave. Men det er også sådan noget der gør, at vi bliver negative over for bonusen. (RL 15.3.94, s.7)

Bonus som incitament i arbejdet

Bonus er der brugt mange kræfter på at forhandle mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne, ligesom der er gjort en betydelig indsats fra ledelsen for at medarbejderne skal forstå principperne bag beregningerne.

Fællestillidsrepræsentanten fortæller:

Da vi startede så systemet meget overskueligt ud, men det har vist sig, at det er det altså ikke. Det skulle være et meget nemt system, hvor vi får bonus af de færdigvarer, der bliver kørt på lager. Men der sker så mange ting rundt omkring på fabrikken inden det er færdigt. Og så skete der det de to første år, at bonusen blev regnet ud efter nogle forkerte tal... og så var der pludselig ikke noget tilbage. Så kommer det negative op i folk: Ar'har', det er fordi der laves fusk med tallene! (RL 15.3.94, s. 4)

Om ledelsens informationsarbejde udtrykker fællestillidsrepræsentanten:

Ib [fabriksdirektøren] har gjort et kæmpe arbejde for at forklare hvordan det hele hænger sammen, men folk tror ikke rigtig på det... Det bunder i, at man fra firmaets side ikke har kunnet forklare tingene klart. (RL 15.3.94, s. 7)

I forbindelse med muligheden for at de timelønnede kan få udbytte af bonusordningen retter fællestillidsrepræsentanten sin kritik mod ledelsen:

Jeg [har] hele tiden holdt på, at det har simpelthen været for dårlig planlægning. Hvis man ikke har nogen varer, så kan man heller ikke tjene nogen penge. (RL 15.3.94, s. 7)

Er der ikke varer klar til oparbejdning opleves det som en trussel om at blive sat til andet mindre attraktivt arbejde. Fællestillidsrepræsentanten udtrykker det:

Det har også en psykologisk virkning, at der bare er booket op med varer derinde, frem for at der kommer en lille palle ind en gang imellem: Nå, er der ikke mere at lave i dag? Bliver vi nu sat til at vaske lamper af ude i Hallen, som vi engang havde fået besked på?.. (RL 29.6.94, s. 7)

Produktionsplanlægning og oplevelse af arbejdet kobles af fællestillidsrepræsentanten sammen med muligheden for at opnå bonus. Udgangspunktet for fællestillidsrepræsentanten er, at planlægning er et ledelsesansvar, og at det er medarbejderne der varetager de udførende funktioner.

Oplevelsen af mangelfuld planlægning medførte, ifølge fællestillidsrepræsentanten, krav om bedre planlægning i forbindelse med lønforhandlingerne i 1993:

Ved lønforhandlingerne, da forlangte vi at få en konsulent fra Dansk Teknologisk Institut ud og fortælle noget om planlægning. Fordi jeg har hele tiden holdt på bonusen, den er rigtig nok, det skal bare planlægges. (RL 29.6.94, s. 8)

Efter besøget fra DTI, fortæller fællestillidsrepræsentanten:

Da begyndte vi rigtig at planlægge, eller Ib, Hans og Kaj [fabriksdirektør, produktionschef og afdelingsleder], de begyndte rigtig at planlægge. Og det har vi da også kunnet se har hjulpet, for vi har da haft noget at lave ud over hele året. Det havde vi jo ikke før. (RL 29.6.94, s. 8)

Mistillid blandt de timelønnede til bonussystemet medførte at repræsentanter fra SiD og DI, som havde medvirket ved etableringen af bonussystemet, senere i 1993 blev anmodet om at kontrollere bonussystemet:

De kom og kikkede det igennem og sagde, der var sådan set ikke rigtig noget for dem at gøre, andet end at man fra firmaets side måtte prøve at forklare medarbejderne noget bedre, hvordan det egentlig hang sammen, og gøre noget for at de blev motiveret for at køre det der bonussystem, fordi det er der mange [timelønnede ck] deroovre, der ikke er. (RL 29.6.94, s. 10)

Bonus som del af lønnen er problematisk, sammenfatter fællestillidsrepræsentanten:

Det er forkert med de lønforhandlinger, hvor bonusen spiller så stor en rolle. Hvor det man skal have i lønforhøjelse det bliver lagt over på bonusen, når man ikke har mere indflydelse på bonusen, eller på indtjeningen på bonusen, end man har. For når der er planlagt, så har man heller ingen indflydelse på det. For vi kan ikke lave mere end der bliver sat i gang. (RL 29.6.94, s. 10)

Fællestillidsrepræsentanten tager afstand fra individuelle aflønningsformer, herunder individuel bonus, og peger på at en afdelingsopdelt resultatopgørelse kunne være spændende, men ville være uhensigtsmæssig i forhold til oparbejdelse af fejl og føre til konflikter blandt timelønnede i forskellige afdelinger, når fejl forårsaget i en afdeling skulle udbedres i en anden.

Accept af den etablerede arbejdsdeling

Arbejdsdelingen kommer efter fællestillidsrepræsentantens vurdering mest markant til udtryk i Hallen. Jeg spurgte om den utilfredshed, som opleves i forbindelse med opstillernes arbejde, ikke leder til krav om for eksempel at se produktionslisten, ligesom i Montagen:

Det gør det åbenbart ikke. (RL 15.3.94, s. 7)

Opfølgende spørger jeg: er det noget med ansvarsforflygtigelse, fordi man ved det er en andens ansvar, at man ikke har noget at lave?

Hertil svarer fællestillidsrepræsentanten:

Jo, men den person, der går og ikke har noget at lave, får det dårligt. Hvad siger de oppe i glasburet? De tror måske det er fordi jeg ikke gider at lave noget! (RL 15.3.94, s. 7)

Fællestillidsrepræsentanten beskriver således et utrygt arbejdsmiljø i Hallen og et arbejdssted hvorfra der ikke formuleres krav til arbejdets organisering.

Videre fortæller fællestillidsrepræsentanten, at muligheden i Montagen og Forsendelsen for at drøfte ledelsens udspil om at beløbsstørrelsen som garanti for mindste bonusudbetaling skulle være anciennitetsbestemt, i denne afdeling førte til et krav at garantibeløbet skulle være ens for alle. I Hallen fastholdt de timelønnede at resultatet af en tidligere afstemning ikke skulle søges omgjort, hvilket de øvrige timelønnede respekterede. Resultatet blev at den enkelte medarbejders anciennitet er bestemmende for størrelsen af den garanterede bonus (RL 29.6.94, s. 2). Forløbet understøtter ifølge fællestillidsrepræsentanten betydningen af at kunne drøfte fagpolitiske krav, og at der kan spores en mindre grad af fællesskab i Hallen end i de øvrige afdelinger på virksomheden.

3.6.3 Tradition for fagpolitisk arbejde

I begyndelsen af 1993 forsøgte tillidsrepræsentanterne i fællesskab at skabe grundlag for en fællesklub.

Siden eksklusivaftalen havde samtlige timelønnede været organiseret i SiD. Samtidig med at klubarbejdet blev drøftet, fik sliberne gennemført en overflytning fra SiD til Dansk Metal. Det fælles faglige initiativ bag etableringen af en fællesklub fik en brat afslutning med konflikter mellem tillidsrepræsentanterne ved lønforhandlingerne samme år.

Skibbrud i forsøget på etablering af en fællesklub

Om forløbet, der udvikledes året før denne undersøgelse, fortæller fællestillidsrepræsentanten:

Vi sad og brugte den ene fredag eftermiddag efter den anden på at snakke om klubarbejde og fik fællestillidsmanden fra NKT, Jørgen Bjergskov, ud. Jørgen holdt jo et foredrag af den anden verden, hvor godt det var med klubarbejdet, og det vigtigste var at man var enige, blandt andet når der skulle forhandles løn, og hvordan man kunne stå meget stærkere, når man har en klub. (RL 29.6.94, s. 11)

Men så gik der 8 dage og vi skulle ind og forhandle løn. Vi var blevet enige om hvad vi skulle forhandle på, men da vi så sidder derinde får vi at vide, at Dansk Metal vil forhandle for sig selv. Så var det sket med klubarbejdet; jævnet med jorden. (RL 15.3.94, s. 10)

Om intentionerne der brast fortæller fællestillidsrepræsentanten:

Hvis en klub skal have nogen særlig betydning, og vi rigtig skulle få noget ud af det overfor ledelsen, så skal vi jo være enige om, hvad der skal foregå, og ikke modarbejde hinanden.. Det gjorde vi sådan set i det der tilfælde med den lønforhandling, da vi gik op til lønforhandling og så. Vi havde jo siddet om morgenen, eller ikke morgenen, men dagen før, og aftalt hvad vi skulle gå op og forhandle i løn. Også sammen med tillidsmanden for Dansk Metal. (RL 16.6.94, s. 5)

Hovedindtrykket af forløbet sammenfatter fællestillidsrepræsentanten:

Jeg havde dengang på fornemmelsen at de skulle ligesom have skovlen under os. (RL 16.6.94, s. 6)

Uden at gå ind i de mere personlige relationer adskiller fællestillidsrepræsentantens beskrivelse af konfliktens omdrejningspunkter som baggrund for opgivelsen af etableringen af en fællesklub sig ikke indholdsmæssigt fra ledelsens gengivelse af forløbet.

Om 'begravelsen' af fællesklubben fortæller fællestillidsrepræsentanten:

Ja, det gjorde jeg mit til, det skal jeg ærligt indrømme. For jeg vidste også, at jeg som fællestillidsmand, der skulle jeg være formand for den klub. Jeg ved hvor meget arbejde sådan noget det kræver, men selvfølgelig hvis der var stemning for det, så ville jeg gå hundrede procent ind i det. Men når de så går hen og laver sådan noget lort der, så sagde jeg stop. (RL 29.6.94, s. 11)

Om sin rolle i opgivelsen af fællesklubben siger fællestillidsrepræsentanten:

Jeg sagde simpelthen: jeg ved ikke hvad I mener, om det her giver sammenhold, når vi gør det på den her måde? Nej, det kunne de ikke rigtig se, dem jeg snakkede med. Det var hovedsageligt pigerne derude [i Montagen og Forsendelsen ck]. Så sagde jeg: Synes I der er nogen mening i at lave en klub på den måde, når vi lige har hørt hvad Jørgen [NKT-fællestillidsmand] han fortalte? Det kunne de heller ikke se. (RL 29.6.94, s. 12)

De timelønnedes fagpolitiske engagement

Om de timelønnedes engagement i fagpolitisk arbejde udtrykker fællestillidsrepræsentanten:

Klubben var ikke blot løn, men det hele, inden for fagbevægelse. Så alt faldt fra hinanden. De fleste SiD'ere er nok heller ikke interesseret. Kun få møder frem til møder. Fagforeninger er noget man står i, fordi det er nødvendigt, fordi man arbejder på Stelton.

I Hallen kommer de ikke hinanden ved, folk er isoleret, fællesskab er mellem nogle enkelte, men ikke bredt. Holdningen er, at fagforeningen skal varetage mine interesser, derfor betaler man kontingent, men så er den heller ikke længere. (RL 15.3.94, s. 10)

Fællestillidsrepræsentanten er tidligere refereret for, at operatørerne i Hallen ikke har mulighed for at snakke sammen på samme måde som i Sliberiet, Montagen og Forsendelsen. Det fagpolitiske arbejde bliver dermed ikke drøftet i Hallen på samme måde som de øvrige steder, og fagpolitisk arbejde bliver i følge fællestillidsrepræsentanten noget man betaler til og som andre udfører.

Tanken om en fællesklub har siden lønforhandlingerne været skrinlagt. Om sin vurdering af de timelønnedes generelle engagement i forløbet udtrykker fællestillidsrepræsentanten:

I det hele taget så var der ikke så megen stemning for den klub. Jo, det var der, men det skulle ikke være noget der koster noget. Men man kan ikke drive en klub, hvis det ikke koster noget, det er klart, det gør det. Jeg ved godt det kun er et symbolsk beløb, at man

betaler til sådan en klub, men altså stemningen var nok, at det var noget der skulle hvile i sig selv. (RL 29.6.94, s. 12)

3.6.4 Uddannelse

Kvalifikationsbehov i arbejdet

Om sine forventninger til udviklingen i kvalifikationsbehovene i forbindelse med arbejdet på virksomheden, siger fællestillidsrepræsentanten:

Vi får nok flere maskiner ind vil jeg tro. CNC styrede maskiner kommer der nok flere af, og folk skal lære det. Mange af de maskiner vi har er jo gamle, men de bliver brugt. Men folk roterer mellem dem, der er ikke ret mange mennesker derude i forhold til maskiner. Der må være noget andet end de gamle maskiner. (RL 15.3.94, s. 8)

Fællestillidsrepræsentanten forbinder umiddelbart fremtidige kvalifikationskrav i arbejdet med de udførende funktioner, som i Hallen primært består af maskinbetjening.

I forhold til arbejdet i Montagen udtrykker fællestillidsrepræsentanten som vigtige kvalifikationer:

At man har ordenssans og at man selv på et tidligt tidspunkt kan tage stilling til om en vare er god eller ikke god. Det skal vi hele tiden tage stilling til. Og der er nogen der meget hurtigt lærer at vurdere, og der er nogen der er utrolig længe om at vurdere.. Om man tør tage det ansvar, det er nok en af de sværeste ting. (RL 15.3.94, s. 3)

Kvalifikationskravene i Hallen og Montagen vurderes på afgørende punkter forskelligt af fællestillidsrepræsentanten. I Hallen er det primært teknisk faglige i forbindelse med nye maskiner. Behov for at forholde sig ansvarligt til sit arbejde er i den etablerede organisering reduceret til opfyldelsen af behovene for at kunne varetage maskinbetjeningen. Først i forhold til arbejdet i Montagen, hvor funktionerne udpræget består i at kontrollere og tage stilling, tematiseres mere personlige udfordringer som en udfordring. Denne udfordring er i Hallen tilsyneladende, efter fællestillidsrepræsentanten vurdering, organisatorisk helt overvejende overladt til de overordnede opstillerens arbejdsområde.

Vurdering af gennemførte uddannelsesforløb

Om resultatet af det gennemførte forløb i 'Kvalitet og Samarbejde', udtrykker fællestillidsrepræsentanten, der selv har deltaget:

Det var mest en personlig oplevelse. Men vi har nok alligevel fået noget ud af det, for der var mange der før kurset sagde: På kursus, det vil jeg ikke! Og mange af dem har gået syv år i skole og ikke haft noget med skole eller uddannelse at gøre siden. Der kan man godt sige, at det er positivt at de kommer af sted en uge og finder ud af at uddannelse det er noget jeg godt kan klare. Og så finder man nok også ud af i forhold til sit arbejde, at der er nogen ting man ikke har prøvet, men når jeg får lov til at prøve dem, så kan jeg egentlig godt klare det. Det giver een lidt mere selvtillid. (RL 15.3.94, s. 8)

Udvikling af selvtillid vurderes som den positive effekt af forløbet, og forbindes af fællestillidsrepræsentanten til en nødvendig tro på sig selv i forbindelse med varetagelse af nye arbejdsopgaver. Fællestillidsrepræsentanten peger videre på, at:

Uddannelsesforskrækkelsen, den har ikke været så udpræget ved næste kursus. (RL 15.3.94, s. 8)

Første gang var der, i følge fællestillidsrepræsentanten, en del der udtrykte:

Jeg tager slet ikke med, jeg melder mig syg, hvor de så tog med alligevel og så var positive da de kom hjem. (RL 15.3.94, s. 8)

Om det næste forløb, 'Linialkurset', vurderer fællestillidsrepræsentanten:

Det har vi ikke snakket så meget om. Det blev der lagt op til, fordi det enkelte kursus skal køre i sig selv. Men der var mange ting efter kurset vi brændte efter at snakke om. Jeg synes også det var utroligt sjovt at være med. Nu er der fem fra pakkeriet, der har været af sted. Nu kan vi begynde at snakke lidt om det og det er altså positivt. Og det giver en bedre forståelse for at planlægningen kan gå i skudder mudder, og hvorfor vi skal overholde datoer. (RL 15.3.94, s. 8)

Fællestillidsrepræsentanten er meget positivt overfor selve forløbet, men har umiddelbart savnet opfølgning. I Pakkeriet (Montagen) giver arbejdets organisering mulighed for at tale om de forhold, som kurset har aktualiseret, i takt med at flere kommer igennem. Men i Hallen eksisterer samme mulighed ikke umiddelbart for alle.

Om tematisering af planlægningens betydning på kurset ikke giver de timelønnede mod og lyst til at blande sig mere i planlægningen resignerer fællestillidsrepræsentanten:

Det kan vi jo ikke rigtigt. (RL 15.3.94, s. 9)

Arbejdets nuværende organisering sætter tilsyneladende en grænse for hvordan fællestillidsrepræsentanten definerer uddannelsesinitiativernes organisatoriske effekter og perspektiver.

Et andet perspektiv på uddannelse

Andre mål for uddannelse end alene arbejdet på virksomheden indgår også i fællestillidsrepræsentantens overvejelser:

Det kan lige så godt være en medarbejder, der vil noget andet over en længere periode. Jeg ved der er mange virksomheder der laver noget om psykologi, og det tror jeg kunne være godt. Sprog vil også være godt. Udveksling og besøg på andre virksomheder, så man kan se Stelton lidt bredere. Se at tingene gøres ligesådan eller anderledes andre steder. (RL 15.3.94, s. 9)

Uddannelse sættes her i et udviklingsperspektiv, set ud fra den enkelte medarbejder, både i forhold til at uddanne sig til helt andre områder, men også i forhold til at give mulighed for at vurdere sin nuværende arbejdsplads. Samtidig peger fællestillidsrepræsentanten på 'noget om psykologi', som kan forstås i sammenhæng med det samarbejde der finder sted i Montagen og Forsendelsen.

Uddannelsesudvalget

Om arbejdet i uddannelsesudvalget fortæller fællestillidsrepræsentanten:

Vi fandt ud af, hvilke behov der var, det vil sige hvad medarbejderne gerne ville, og hvad de havde af uddannelser. Hans (produktionschefen) havde lavet nogle skemaer. Der havde man skrevet på hvad man godt kunne tænke sig af uddannelse. Jeg sagde til kollegaerne: I skal bare skrive ned hvad I godt ku' tænke jer. Man skal ikke låse sig fast på virksomheden.

Men der er nok noget andet vi må gå ind på med hensyn til uddannelse, det er noget EDB. Det bliver nødvendigt, da man på hver afdeling skal have en skærm. Kan man ikke det, kan vi ikke bruge det. Så er det bedre at bruge tiden inden vi får den. Det er så meningen at vi hver dag skal gå ind og indtaste dagens produktion, og så får vi dagens bonus vist. (RL 15.3.94, s. 10)

Fællestillidsrepræsentantens dobbelte perspektiv på uddannelse går igen i ovenstående. På den ene side indebærer uddannelse mulighed for at få tilgodeset personlige ønsker.

På den anden side tematiseres EDB, som 'bliver nødvendigt' for at kunne udføre arbejdet og følge med i 'dagens bonus'.

Om udfordringen som fællestillidsrepræsentant siger Ruth Larsen:

Jeg har haft det lidt svært som tillidsmand, fordi alle de år jeg har været tillidsmand, er der ikke andre der har taget nogen kurser som tillidsmand. Og man skal forstå hvor vigtig uddannelsesaftaler er. Og når der ikke er andre der forstår; man kan ikke stå alene med det. (RL 15.3.94, s. 9)

3.6.5 Afslutning

Ud over det formaliserede samarbejde med ledelsen i forbindelse med lønforhandlinger, i samarbejdsudvalget og i uddannelsesudvalget, varetager fællestillidsrepræsentanten mange andre opgaver. Dette arbejde kan overordnet sammenfattes i forbindelse med sikring af overholdelse af indgåede aftaler og anden regeloverholdelse, fagpolitisk koordination med de øvrige tillidsrepræsentanter og deltagelse i lokalt fagpolitisk arbejde.

Men også i forhold til timelønnedes interne konflikter kan fællestillidsrepræsentanten have en funktion, hvor Ruth Larsen har oplevet at måtte gå ind og forklare nødvendigheden af at kunne fungere sammen på arbejdspladsens og dermed lønarbejdets betingelser.

3.7 Referenceramme for arbejdets kontekst på Stelton

3.7.1 Indledning

I det foregående har jeg belyst materielle betingelser for arbejdets tilrettelæggelse gennem en beskrivelse af produktionens fysiske og organisatoriske opbygning. I tilknytning hertil er ledelsens og mellemlidernes vurderinger på udvalgte problemstillinger, der vedrører såvel forudsætninger som udfoldelsen af de timelønnedes arbejde, blevet belyst gennem bearbejdede interviewes, og fællestillidsrepræsentantens opfattelser og vurderinger er inddraget som en fagpolitiske vinkel.

I det følgende vil jeg sammenfatte og konkludere på det foregående. Det vil også ske på basis af de indtryk og registreringer jeg i øvrigt har foretaget gennem samtaler med de timelønnede samt andre iagttagelser jeg har foretaget under mine mange besøg på virksomheden i foråret og forsommeren 1994.

Formålet med kapitlet er at udvikle en referenceramme i forhold til den kontekst, som de timelønnede indgår i og referer til i deres refleksioner over arbejdet og i deres vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

3.7.2 Problemer knyttet til den nuværende organisering set fra ledelsen og i fagpolitisk perspektiv

Ledelsen argumenterer for behov for arbejdsorganisatoriske ændringer både ud fra samfundsmæssige betingelser for fremtidigt at kunne tiltrække arbejdskraft og i forhold til at tackle driftsøkonomiske og arbejdsmiljømæssige negative konsekvenser af den nuværende arbejdsdeling.

Metodeudvikling knyttet til forarbejdningsmetoder og koordinationen af produktionsflowet på basis af erfaringer, som kan drages af de timelønnede i deres arbejde, udgør driftsøkonomiske rationaler, som efter ledelsens vurdering ikke udnyttes tilstrækkeligt. Tværtimod ser ledelsen aktuelt et problem i, at der sker en organisatorisk konservering af fejlprocedurer, og at de timelønnedes erfaringer ikke inddrages. Ledelsen oplever det som meget vanskeligt at få de timelønnede til at engagere sig i driftsøkonomiske forhold, som udvikles som resultat af de timelønnedes funktionsvaretagelse.

Arbejdets organisering medvirker efter ledelsens og mellemedernes udsagn til dårlige kollegiale relationer blandt de timelønnede, hvor de 'hakker på hinanden', og hvor der opstår spændinger mellem de enkelte afdelinger, som også inddrager mellemedernes indbyrdes forhold og relationer til de timelønnede.

Fællestillidsrepræsentanten beskriver de kollegiale relationer som meget begrænset udviklede, hvor venskaber alene udvikles mellem enkelte. Navnlige i Hallen, hvor ledelsen aktuelt ønsker at ændre arbejdsorganiseringen, giver den hidtidige arbejdsdeling meget ringe betingelser for at de timelønnede kan drøfte arbejdet, herunder kritik af de nuværende forhold og perspektiver på andre muligheder. Mange timelønnede er ifølge fællestillidsrepræsentanten demotiverede for at øge arbejdsindsatsen, også selvom der er etableret et bonussystem.

Det fagpolitiske arbejde er udfoldet i forhandlinger mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne, mens et fagpolitisk engagement blandt de timelønnede, der går ud over kontingentbetaling, betegnes af fællestillidsrepræsentanten som meget begrænset.

Det fagpolitiske samarbejde mellem tillidsrepræsentanterne for de timelønnede organiseret i henholdsvis SiD og Dansk Metal led med slibernes ønske om separate lønforhandlinger et alvorligt knæk, og førte til at et initiativ for etablering af en fællesklub blev opgivet.

Produktionens hidtidige organisering er fagpolitisk af fællestillidsrepræsentanten betragtet som et vilkår, hvor de timelønnede ikke direkte har indflydelse på udviklingen af deres egne dispositions- og interaktionsmuligheder.

Forhandlinger med ledelsen er blevet gennemført med henblik på at opnå bedre indtjeningsmuligheder ud fra den etablerede arbejdsdeling. Konkret er det sket ved etablering af et bonussystem, der fagpolitisk førte til krav om forbedringer af ledelsens varetagelse af produktionsplanlægningen.

3.7.3 Dispositions- og interaktionsmuligheder i de forskellige produktionsområder

De timelønnedes dispositions- og interaktionsmuligheder er generelt meget begrænsede i den formelle arbejdsdeling, som er udviklet på virksomheden. Arbejdet har i høj grad en repetitiv karakter, men der er forskelle mellem produktionsområderne.

I Hallen er arbejdet centreret omkring de enkelte maskiner.

Dispositionsmulighederne er udpræget afgrænset til hvor hurtigt den enkelte operatør udfører de arbejdsopgaver, som bliver stillet af opstillerne. Indflydelsen på hvad der skal laves hvornår og af hvem ligger uden for de timelønnedes funktionsvaretagelse.

Interaktion i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaver er organisatorisk afgrænset til en relation mellem den enkelte timelønnede og opstilleren, hvor det er opstilleren der som overordnet bestemmer hvordan delprocessen udføres. Operatøren formidler ideelt set sine erfaringer til opstilleren og vice versa, men interaktionen kan også udmøntes i mere konfliktfyldte relationer.

I forbindelse med de mere komplicerede maskiner er der enkelte operatører der har lidt bredere dispositionsmuligheder, men stadig afgrænset til forhold vedrørende maskinbetjeningen. Mange maskiner er konventionelt styrede og kræver ofte ikke meget andet end til- og fratagning af emner samt initiering af processen ved tryk på en knap.

Interaktion mellem timelønnede er mulig når der af forskellige grunde er mindre pauser i arbejdet, men udfoldes ikke som en nødvendig forudsætning for at løse de stillede arbejdsopgaver. Generelt binder betjeningen af maskinerne operatørernes opmærksomhed, og et relativt højt støjniveau er yderligere med til at minimere muligheden for interaktion mellem de timelønnede.

I Vasken er dispositionsmulighederne afgrænsede til at betjene vaskemaskinen i forhold til den rækkefølge emnerne kommer frem.

Interaktion er ikke en forudsætning for arbejdets udførelse, men fordi de timelønnede er sammen på et afgrænset område og betjener samme maskine er der mulighed for at snakke sammen under arbejdet.

I Sliberiet formidles produktionsopgaverne via opslåede lister med arbejdslederens angivelse af hvilke slibere der skal udfører de enkelte opgaver. I fordelingen tages hensyn til opgavernes fysiske belastninger, således at tunge og mindre tunge opgaver fordeles jævnt. Dispositionsrummet er afgrænset til den enkelte slibers udvikling af slibemetoder. Ved vurdering af om fejl kan rettes gennem slibning har sliberne jævnlig kontakt til arbejdslederen.

Interaktion mellem de timelønnede er ikke nødvendig for arbejdets udførelse, men i kraft af den parvise maskinopstilling og deling af et mindre antal maskiner, har sliberne mulighed for under arbejdet at tale med hinanden. Men også i Sliberiet har støjniveauet under arbejdet betydning for muligheden for at føre samtaler. Begrundet i de fysiske belastninger under arbejdet har sliberne også en formel pause mere i løbet af dagen end de øvrige timelønnede.

I Montagen og Forsendelsen er dispositionsmulighederne rammesat af hvilke emner der kommer ind og hvilke der skal sendes ud. Rækkefølgen kan de timelønnede selv bestemme inden for de tidsangivelser der er angivet af afdelingslederen på produktionskort og fakturaer. Dermed opstår der mulighed for en afgrænset selvreguleret arbejdsdeling mellem de timelønnede i forhold til udførelse af forskellige arbejdsopgaver.

Opgaverne kan navnlig variere i forhold til de enkeltes emners vægt og dermed hvor tungt arbejdet er, men også hvor kompliceret eller repetitivt udførelsen af den enkelte opgave er.

En vis interaktion i forhold til hvem der udfører hvilke funktioner kan være nødvendig, men handles oftest af uden ord, da alle kan se om de mere belastende opgaver går på skift.

Da de timelønnede overvejende sidder eller står i nærheden af hinanden, og der ikke er støjende maskiner, er der relativt gode muligheder for at tale sammen under arbejdet, men samtale er kun i meget begrænset omfang en forudsætning for at arbejdet kan udføres.

Overordnede organisatoriske afgrænsninger i dispositions- og interaktionsmuligheder

Koordination og planlægning af det samlede flow varetages af overordnede og ledende medarbejdere.

Under oparbejdningen af et emne er der mange potentielle fejlkilder, der både betyder at emner ikke når frem til videre bearbejdning på forventede tidspunkter og at produktfejl skal rettes gennem ekstra slibninger. De timelønnede modtager emnerne og drøfter eventuelt årsag og konsekvenser af fejl med lederen i afdelingen. Kommunikationen mellem de timelønnede, der medvirker ved oparbejdningen af samme produkt, er ikke formaliseret og finder helt overvejende alene sted på de timelønnedes eget initiativ.

Erfaringer formidles i bedste fald som envejskommunikation, enten ved at fejl er angivet på produktionskortet der følger med produktet, eller gennem meddelelser formidlet via de overordnede ledere.

Fejl opstår typisk først i flowet, i Hallen, mens den endelige produktkontrol først foretages i Montagen. Fra Montagen sendes fejlbehæftede emner tilbage til Sliberiet, hvor skader udbedres. Organisatorisk er der ikke en forbindelse tilbage til den timelønnede, der i Hallen eventuelt har varetaget den delproces, hvor fejlen er opstået, med mindre forbindelsen etableres via overordnede.

Sammenfattende er dispositions- og interaktionsmulighederne således organisatorisk afgrænset til udførelsen af de enkelte delprocesser, hvor overblik over det samlede flow formidles via produktionskort, der højst giver mulighed for en envejskommunikation, samt gennem kontakt til de overordnede medarbejdere dér, hvor den enkelte timelønnede udfører sine opgaver.

3.7.4 Forskellige perspektiver på udviklingsmuligheder, kvalifikationskrav og uddannelse

Ledelsen sætter fokus på udviklingen i det omkringliggende samfund, når kvalifikationskrav og udviklingsmuligheder tematiseres. De fremtidige muligheder for at tiltrække arbejdskraft forventes at blive et problem, hvis ikke de nuværende arbejdsbetingelser på virksomheden ændres.

Driftsøkonomiske overvejelser sættes således op over for en langsigtet udvikling, hvor forandringerne må tage udgangspunkt i den etablerede produktion og de nuværende ansatte.

Hvordan den fremtidige produktion skal organiseres er ikke afklaret, ud over at der er konkrete overvejelser om at etablere et mindre antal produktionsgrupper i Hallen. Hvilken indflydelse grupperne skal have på tilrettelæggelsen af arbejdet er ikke klarlagt, ud over mulighed for at medvirke ved nyansættelser.

Ledelsen oplever det som meget vanskeligt at specificere kvalifikationskrav og uddannelsesbehov. Behovene bliver formuleret i meget brede vendinger; som øn-

sker om at medarbejderne skal kunne fungere i situationer, der ikke kan forudses af ledelsen.

Konkret har ledelsens behovsformuleringer udmøntet sig i uddannelsesforløb, der har sat fokus på den enkelte medarbejders rolle i samspil med den samlede produktion. Organisatorisk er der ikke søgt etableret initiativer med henblik på at ændre den hidtidige arbejdsdeling og anden form for systematisk opfølgning på uddannelsesinitiativerne er ikke udfoldet.

Fællestillidsrepræsentanten finder det ligeledes vanskeligt at definere kvalifikationsbehov. Men fællestillidsrepræsentantens udgangspunkter i drøftelserne af kvalifikationsbehov er nogle andre end ledelsens langsigtede behovsdefineringer.

Den etablerede arbejdsdeling på virksomheden danner det ene udgangspunkt for fællestillidsrepræsentanten. I forhold hertil defineres kvalifikationsbehov ud fra de timelønnedes muligheder for fortsat at varetage de arbejdsfunktioner, der inden for den kendte arbejdsdeling hidtil er udført af denne gruppe. Hermed sætter fællestillidsrepræsentanten fokus på maskinbetjening og på psykologiske aspekter ved samarbejdet.

Et bredere arbejdsmarkedsperspektiv danner et andet udgangspunkt. For fællestillidsrepræsentanten er det centralt at de timelønnede ikke nødvendigvis skal arbejde på Stelton resten af deres dage, men være i stand til at kvalificere sig til arbejde også andre steder. I forbindelse med en undersøgelse af de timelønnedes uddannelsesønsker opfordrede fællestillidsmanden derfor sine kolleger til at skrive deres personlige uddannelsesønsker ned, frem for hvad de måtte antage som virksomhedens behov.

I fællestillidsrepræsentantens behovsdefineringer er der også en tilgang der overlapper de to udgangspunkter, nemlig at de timelønnede skal kvalificeres til at vurdere hvad der er godt at arbejde med og erfare at samme funktioner kan organiseres forskelligt. Konkret formuleres det som behov for at de timelønnede kommer på besøg på andre virksomheder.

Sammenfattende er det kun delvis forskellige udgangspunkter for ledelsens og fællestillidsrepræsentantens defineringer af uddannelsesbehov. Ledelsen ønsker at sikre fremtidige rekrutteringsmuligheder ved at udvikle indholdet i arbejdet. Fællestillidsrepræsentanten ønsker kvalificering såvel i forhold til den aktuelle arbejdsdeling og ved at de timelønnede kvalificeres til at bedømme og udvikle deres egne arbejdsbetingelser.

Men det er bemærkelsesværdigt at mulige ændrede organiseringsformer ikke mere vedholdende er drøftet og slet ikke har nået et konkretiseringsniveau, hvor sammenfaldende og divergerende interesser kan tematiseres og drøftes i forhold til

en perspektivering af arbejdsindhold, kvalifikations- og uddannelsesbehov. Dermed fremtræder fællestillidsrepræsentantens bredere arbejdsmarkedsperspektiv tendentielt som en arbejdsmarkedspolitisk relevant behovsdefinering, men konkret som et individualiserende uddannelsesperspektiv, hvor den enkelte medarbejder må forlade virksomheden, hvis bedre arbejdsbetingelser skal opnås. Og effekten kommer således til at stå i kontrast til ledelsens ønsker.

3.7.5 Afrunding og min vurdering af kvalifikationsbehov

Den nuværende arbejdsorganisering på Stelton overlader i forhold til de timelønnedes opgavevaretagelse meget få beslutninger til de timelønnede. Dispositions- og interaktionsmuligheder er i forhold til udførelsen af arbejdsopgaverne ganske afgrænsede. Men der er masser af spændinger på arbejdspladsen mellem kolleger og mellem medarbejdere på forskellige organisatoriske niveauer.

Betragtes de timelønnedes arbejdsfunktioner uden at reflektere disse forhold fås et fragmenteret billede, som kan se sådan ud:

1. Kvalifikationsbehov i forhold til *maskinbetjening*: Maskinernes kompleksitet er meget forskellig; hvor arbejdet ved nogle maskiner består i løbende at initiere et procesforløb ved tryk på to knapper, er der ved andre maskiner betydelig større kompleksitet i betjeningen og flere potentielle fejlkilder. Men fælles er det at der er lagt op til, at det er opstillere der varetager funktioner med klargøring og indkøring af maskinerne. Kun mindre justeringer er overladt til operatøren.

Specifikke faglige kvalifikationer defineres i høj grad af hvilken maskine den enkelte operatør betjener og hvilken konkret arbejdsdeling operatøren har etableret i forhold til opstilleren. Betragtes kvalifikationsbehovene knyttet til maskinbetjeningen isoleret kan kravene generelt i højere grad defineres som krav om stabilitet og evne til at udholde et repetitivt arbejde under andres ledelse end af krav om tekniske specifikke kvalifikationer. I de enkelte tilfælde hvor operatører har bredere dispositionsmuligheder i forhold til maskinbetjeningen, kan også mere generelle faglige kvalifikationer af teknisk og arbejdsorganisatorisk karakter udfoldes, men da i relation til afgrænsede delprocesforløb.

I Sliberiet er de teknisk specifikke kvalifikationskrav i høj grad præget af krav om motorisk sensibilitet, proces- og materialekendskab.

Men også i Sliberiet sætter arbejdsdelingen og arbejdets repetitive karakter krav til lønarbejderidentiteten i form af accept af at andre leder og fordeler arbejdet.

2. *Kontrolfunktioner* er der knyttet til de fleste delprocesser. Er der tvivl om kvaliteten af et emne, om det skal kasseres eller forsøges udbedret, tages beslutningen af en overordnet. Men ofte er det mindre fejl der rutinemæssigt kan afgøres. I beslutningen er der et ansvar, som ikke altid kan fastlægges entydigt i forhold til råvarens særlige egenskaber, og som kræver en vis selvtillid for at den timelønnede kan være beslutningsdygtig.

3. *Samarbejde med kolleger* om arbejdsdeling finder i en vis udstrækning sted i Montagen og Forsendelsen. Det kræver at de timelønnede demonstrerer et overblik over hvilke arbejdsopgaver der er mere belastende end andre og er parate til at tage mindre attraktive arbejdsopgaver. Selvreguleringen kræver en forståelse af arbejdets organisatoriske betingelser og parathed til at udfolde en ansvarlighed i forhold til kollegers arbejdsbelastning. Funktionen kræver således også refleksion over egen arbejdsindsats og fordrer et samspil mellem generelle faglige og personlige kvalifikationer.

4. *For alle arbejdsfunktionerne gælder krav om at de timelønnede er parate til at acceptere en arbejdsdeling*, præget af magtstrukturer hvor de i udpræget grad er afskåret fra at deltage i beslutninger om arbejdets tilrettelæggelse og i udvikling af nye arbejdsmetoder. Hermed når arbejdsdelingen dybt ned i den enkeltes egen selvforståelse og identitet som lønarbejder.

Lønarbejderidentitet bliver hermed et kernepunkt i den organisatoriske udfordring til de timelønnede, som arbejdet aktuelt er organiseret. Og i det omfang arbejdsdelingen ønskes ændret.

I den etablerede arbejdsdeling må den enkelte have fundet sin lønarbejderidentitet og sin måde at tackle organiserings udfordringer. Men som fabriksdirektøren udtrykker i indledningen til kapitel 3: *Den social utilfredshed eller murren, den tror jeg på et tidspunkt, så bliver den til en driftsøkonomisk ulempe.*

De timelønnedes selvforståelse og perspektiver udgør subjektivt forankrede relationer, der relaterer sig til de magtstrukturer, som ledelsen hidtil har forvaltet ledelsesansvaret i forhold til. Disse subjektivt definerede forhold og de hidtidige magtstrukturer udtrykkes nu af ledelsen som potentielle barrierer for videre udvikling.

Hvilken forståelse de timelønnede har udviklet og reflekter i forhold til arbejdet, og hvilken betydning det har for de timelønnedes forståelse af kvalifikations- og uddannelsesbehov, vil jeg søge at belyse i det følgende.

4. OPLEVELSER AF ARBEJDET OG AF KVALIFIKATIONS- OG UDDANNELSESBEHOV BLANDT ARBEJDERE PÅ STELTON

4.1 Indledning

I dette kapitel er det arbejderens refleksioner der er i fokus. Først tematiseres forskellige vurderinger knyttet til arbejdet, som derpå sammenfattes i overordnede kategorier hvor sammenfald i udsagn danner udgangspunkt. I tilknytning til hertil præsenteres arbejderens vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Kapitlet afrundes med en delkonklusion hvor de udtrykte kvalifikations- og uddannelsesbehov relateres til arbejderens refleksioner over arbejdet og jeg undersøger hvilke sammenhænge der kan spores.

På Stelton har jeg interviewet 12 timelønnede arbejdere. Som der tidligere er redegjort for er det tilstræbt at de interviewede repræsenterer et bredt udsnit af de timelønnede, dog uden at undersøgelsen skal sige noget om repræsentativitet i forhold til samtlige ansatte.

Arbejderne, som jeg har interviewet på Stelton, er lovet anonymitet. Hvor udsagn kan spores til hvem der har udtrykt sig, er de drøftet med pågældende og anvendes i det følgende efter aftale.

Indledningsvis vil jeg præsentere en række data, som karakteriserer de 12 timelønnede arbejdere:

Alder:

4 er i 20'erne, 5 er i 30'erne. 3 er omkring 50 år.

Køn:

8 mænd og 4 kvinder.

Anciennitet på virksomheden:

3 har været ansat fra 1 til 1½ år, 5 fra 2½ til 6 år, og 4 fra 10 til 15 år.

Arbejdsområde på Stelton:

5 arbejder i Hallen, 1 i Vasken, 3 i Sliberiet og 3 i Montagen og Forsendelsen.
10 arbejder på daghold og 2 på aftenhold. 2 har tidligere arbejdet på aftenhold og er nu på daghold.

Uddannelsesforløb gennemført under ansættelsen:

10 har gennemført 'Kvalitet og Samarbejde'.

Yderligere har 3 har gennemført kurset 'Linialfabrik', 2 har gennemført et 'Filekursus', 2 har været på 'Datakursus', 2 på kursus i 'CNC-styring' og 1 har gennemført kursus i 'Førstehjælp'.

1 har gennemført industriarbejderuddannelsen med praktik på virksomheden og gennemførte her de to førstnævnte forløb.

1 har ikke gennemført noget kursus under ansættelsen.

Uddannelse før ansættelse:

2 er faglærte indenfor jern og metal, 1 er uddannet industriarbejder og 1 er EFG-skovtekniker.

2 har afbrudt erhvervsrettede ungdomsuddannelser, begrundet med manglende praktikplads.

2 har folkeskolens 7. klasse, 2 har 9. klasse og 2 har 10. klasse som afsluttende grunduddannelse.

Flere har gennemført kortere AMU-kurser indenfor forskellige områder før ansættelsen på Stelton.

Tidligere arbejde:

3 har tidligere arbejdet på fabrik, 3 har arbejdet indenfor Bygge og Anlæg og 3 har kørt som chauffør. 3 har startet deres arbejdsliv som arbejdsdrenge på Stelton.

2 har arbejdet indenfor kontor og handel.

1 har været selvstændig og 1 har været kantineleder. 1 har arbejdet med pelsdyavl og 1 som pedel.

3 har været arbejdsløse umiddelbart før ansættelsen på Stelton, men flere har været det tidligere.

Som det fremgår er det en bredt sammensat gruppe af timelønnede. Omfanget af tidligere arbejdsområder angiver, at en del af arbejderne har mange eller flere forskellige arbejdsforhold bag sig, men der er andre der udelukkende har arbejdet på Stelton.

I det følgende vil jeg kun referere til arbejdernes erfaringer, der ligger ud over det nuværende arbejdsforhold, i det omfang arbejderne selv inddrager betydningen heraf.

Først vil jeg sætte fokus på arbejdernes oplevelser og vurderinger af deres nuværende arbejde for derefter at sammenfatte de udtrykte refleksioner og kategorisere disse i forhold til forskellige opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

4.2 Oplevelser af dispositions- og interaktionsmuligheder i arbejdet

Arbejdernes oplevelser og vurderinger af deres nuværende arbejde vil jeg i det følgende først belyse ud fra deres udsagn om dispositions- og interaktionsmuligheder i arbejdet og i tilknytning hertil belyse deres kollegiale relationer og forhold til ledelsen. Herefter vil jeg sætte fokus på enkelte udvalgte organisatoriske forhold. Endelig vil jeg sammenfatte arbejdernes udtrykte forventninger til den fremtidige udvikling af arbejdets organisatoriske rammebetingelser.

Tematiseringen vil ikke blive fulgt helt stringent, da arbejderne naturligvis ikke strukturerer deres udsagn ud fra nævnte arbejdsorganisatoriske karakteristika.

Dispositions- og interaktionsmuligheder i arbejdet

Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves ret forskelligt, alt efter hvilke funktioner arbejderne varetager.

Arbejderne der udfører arbejdet ved de automatiserede overvejende CNC-styrede maskiner oplever deres dispositionsmuligheder i tæt tilknytning til maskinerne.

Opstilleren bestemmer rækkefølgen i forhold til værktøj [som anvendes i maskinen ck]. Jeg kan selv bestemme hvor hurtigt der skal arbejdes. Men der er megen ventetid, mange små pauser, der er for små til at ku' bruges til andet end at vente, mens maskinen gør en driftsoperation færdig. Jeg skal fejlmelde til dem der [udfører tidligere bearbejdningsstrin ck].¹

En anden arbejder udtrykker:

Jeg får en produktionsplan, der rækker ca. 4 uger frem. Det er en god ting, heraf fremgår hvad der skal laves hvornår. Jeg skal vide hvilke varer der haster mest. Skal følge datoen, men samtidig have overblik.²

I forhold til en afgrænset del af produktionsflowet formuleres et krav om overblik, men dispositionsmulighederne er defineret af overordnede produktionsplaner, som arbejderne skal følge. Om arbejdet i relation til maskinen udtrykker en arbejder, der varetager to forskellige arbejdsfunktioner:

Arbejdsrytmen er min egen, men rækkefølgen skal følge [maskinens ck].³

Om den tætte binding til maskinernes arbejdstakt, fortæller en arbejder:

Ventetiden udnyttes, som ellers opleves træls. Men hastigheden skrues hele tiden op på [maskinen]. Det giver dårlig samvittighed, når man ikke kan følge med.⁴

Arbejdsintensiteten er fremmedbestemt, det er overordnede der i planlægningen definerer produktionstiderne, men arbejderen udtrykker oplevelsen af 'dårlig samvittighed' og oplever sin manglende formåen som et forhold der kan gøres til genstand for ledelsens kritik.

Der opleves en væsentlig forskel på at arbejde på daghold og på aftenhold:

Jeg har min arbejdsrytme. Der ligger en seddel [...], bare det bliver lavet. Der er rimeligt med tid... Aftenen giver plads til at være sig selv. Jeg sætter mine egne mål, og får oplevelsen af godt selv at kunne.⁵

Arbejderen fortæller videre at han varetager opstilling og indkøring, mens en overordnet lægger program, retter og korrigerer. Arbejdsdelingen er således klart defineret, men arbejderen udtrykker alligevel en personlig udfordring i 'godt selv at kunne' udføre de funktioner, han lades alene med.

Andre maskiner er konventionelt styrede og arbejdsindholdet ofte af endnu mere repetitiv karakter. Herom fortælles:

Opstilleren giver besked om næste opgave, men man skal selv henvende sig. Der er kun een måde et bestemt arbejde kan udføres på.⁶

Selvom både arbejdsdelingen og de konkrete udførende arbejdsfunktioner er klart definerede, udtrykker samme arbejder en frihed i sit nuværende job, som han sammenligner med sit tidligere arbejde som chauffør:

Jeg har altid haft det frit - fik besked om morgenen om hvor turen gik hen - ligesom her.⁷

Også de mindre komplicerede maskiner sætter for nogle arbejdere tempoet:

Man må tage de [...] ting fra i den fart det kommer ud af maskinen. Se efter om det er OK og give besked til [overordnet], hvis der er uregelmæssigheder.⁸

I Sliberiet kræver udførelsen af arbejdet mere fysisk udfoldelse. En sliber fortæller:

Jeg bearbejder 5 - 6 forskellige emner per dag, hvorpå der udføres tre fire ting. Jeg sidder ved min egen maskine og går ind imellem til en fælles båndsliber... Det er rart at bruge sin krop i slibearbejdet.⁹

Om arbejdsdelingen i Sliberiet fortællers:

Vi aftaler selv indbyrdes arbejdsdelingen, alle arbejder sammen to og to. Det er en god måde. Finn [arbejdsleder] får vi værktøj af.. De tunge emner går i turnus i Sliberiet, hvis tur det er næste gang til at ta' noget tungt er vi indbyrdes helt klar over.¹⁰

På trods af den fælles holdning til at belastende arbejdsfunktioner skal gå på omgang, formuleres selve arbejdsdelingen som:

Produktionssedlen bestemmer, Finn fordeler.¹¹

Sat i forbindelse med hinanden sandsynliggør de to udsagn, at der i Sliberiet på den ene side udfoldes en gensidig holdning til, at tunge arbejdsopgaver skal gå på omgang mellem sliberne, og det er et krav arbejdslederen må tage hensyn til i sin arbejdsfordeling. Hvad der kommer til Sliberiet defineres i forhold til produktions-sedlen og opleves som forhold sliberne ikke har indflydelse på.

I Montagen og Forsendelsen udfoldes der også en vis interaktion mellem arbejderne i forbindelse med planlægningen af arbejdet. En af kvinderne fortæller:

Vi monterer og pakker alt, undtagen [], jeg [er] sammen med de samme [kolleger] hele tiden... Det er ikke ensformigt.. Vi har mulighed for selv at vælge hvad der skal produceres i forhold til produktionslisten.. Vi ved godt hvad vi gerne vil lave; det skal ikke være for tungt.¹²

En anden beskriver sit arbejde:

Jeg laver meget forskelligt. Jeg lærer også at fakturere, skrive køresedler, kikker efter nye ordrer i faxen og at trække nye ordrer ud om morgenen og tjekker bonussystem for afdelingen. Jeg kan bestemme en del, og gør bare tingene som nu hvor Rene [afdelingsleder] har ferie.¹³

Indholdet i de to arbejdsbeskrivelser er meget forskelligt. Tilsyneladende er der i begge arbejdsituationer en vis mulighed for at bestemme hvornår en opgave skal udføres. I den første beskrivelse er det defineret af ledelsen via en produktions-seddel hvad der skal udføres; hvem der skal gøre det er op til kvinderne. Arbejdet er af repetitiv karakter. I den anden arbejdsituation er jobområdet heller ikke snævert defineret af en ganske bestemt rækkefølge, men tilsyneladende bredere og mindre repetitivt præget.

Jobrotation, som af ledelsen ikke er defineret som organisatorisk mål, udfoldes blandt de interviewede kun i meget begrænset omfang. De fleste har arbejdet i samme afdeling og ved samme maskiner i en årrække. Enkelte arbejder ved flere

forskellige maskiner indenfor samme dag, men i de tilfælde er det samme afgrænsede antal maskiner den enkelte arbejder ved. Set over flere år sker der dog en vis rotation, hvor der også blandt de interviewede er nogle der har arbejdet i flere forskellige produktionsområder.

Interaktionsmuligheder og kollegiale relationer

De kollegiale relationer opleves noget forskelligt af arbejderne. Om det kollegiale fællesskab siger en arbejder:

Arbejdet er ensformigt. Det er det samme i Hallen som i Vasken. Vi kan godt snakke sammen om alt muligt andet.¹⁴

Flere kender forskelle mellem dag- og aftenholdet. En af dem siger:

Aftenholdet er bedst, her er der et vist sammenhold, mens der er megen negativ sladder om dagen.¹⁵

Kommunikation mellem arbejderne, der udfører de enkelte delprocesser knyttet til oparbejdelsen af et emne, er organisatorisk søgt formidlet gennem kvalitetssedler. Herom udtrykker en arbejder:

Og samarbejdet med mine kolleger, der har jeg ikke noget at klage på. Vi skriver også de kvalitetssedler. Jeg ved ikke hvor meget de bliver brugt undervejs, når de kommer videre igennem.¹⁶

Dialog blandt arbejderne er afgrænset indenfor mindre produktionsområder, hvor kollegiale relationer kan udvikles. Erfaringsudveksling herudover er præget af envejskommunikation, hvis anvendelse er uklar for afsenderen.

I forbindelse med udførelse af kontrolfunktioner opleves der spændinger mellem kolleger:

Jeg føler mig på den ene side alene i forhold til mine [] kollegaer om at beslutte om [et emne] skal tilbage... men er det et større antal skal det altid bekræftes af [overordnet].¹⁷

Der er mange spændinger knyttet til udførelsen af kontrol af andres arbejde. En udtrykker sin oplevelse af spændingerne i relation til den arbejdsglæde, arbejderen mener må knytte sig til arbejdet i Vasken:

Jeg synes Vasken, hvis det var sådan over det hele.. Dér er det da skide hyggeligt at være.. Ja, dér ser man alle ens..og man får et forhold til næsten alle. Du får nogle ansigter på folk.¹⁸

Fejl på emner kan meget sjældent relateres til arbejdet i Vasken og det er meget begrænset hvor meget emnerne her kontrolleres for fejl opstået tidligere i produktionen. Hermed opnås en idealsituation, hvor man også ser hinanden som mennesker befriet for relationer præget af magt- og kontrol.

I Sliberiet beskrives det kollegiale sammenhold som:

*Et godt sammenhold, arbejdet er afvekslende.*¹⁹

Men i Montagen og Forsendelsen udfoldes og opleves det ganske anderledes:

*Der bruges megen tid til at hade hinanden. Der bruges megen tid på at være sure, også indbyrdes, og ikke nødvendigvis i forhold til arbejdet alene. Der udvikles en sig-selv-nok fornemmelse indenfor undergrupperne. Men medlemmerne i undergrupperne har det heller ikke alt særlig rart indbyrdes.*²⁰

I Forsendelsen kan der opleves mulighed for at præge indholdet i arbejdet, hvilket kan give anledning til konflikter blandt kolleger:

*Jeg har tidligere spurgt kollegaer om det er i orden at gøre det på den ene eller anden måde, når forskellige ukendte arbejdsopgaver skal løses. Men de virker meget tilbageholdende med at noget skal udvikles selvstændigt. De virker som de vil holde mig tilbage. Men Rene [afdelingsleder] giver indtryk af at et eget initiativ er positivt. Jeg har bestemt mig for at andre ikke længere skal holde mig tilbage - Jeg har været selvundertrykkende alt for længe ved altid først at afvente hvad andre mente og så rette mig efter det.*²¹

Enkelte arbejdere beklager et begrænset fagpolitisk engagement, som ses som en mulig vej til at knytte kollegiale relationer ikke mindst i Hallen. En arbejder udtrykker det:

*Sammenholdet er ringe, der er ikke en helhed... Klubarbejde ville være fint.*²²

Interaktionsmuligheder og relationer til ledelsen

Interaktionsmulighederne og de udfoldede relationer med ledelsen i forbindelse med de enkelte arbejdsopgaver, opleves meget forskelligt i de forskellige produktionsområder.

I Hallen udtrykker en arbejder:

*Jeg kan komme med synspunkter, småting kan laves om, men arbejdsgangen ligger fast.*²³

En anden opfatter betingelserne:

Passer man det man skal - gør hvad man får besked på, så er det rart. Mere information fra ledelsen i forhold til tilrettelæggelsen ville være rart, så man vidste noget mere om de kommende arbejdsopgaver, for eksempel en uge frem. For eksempel noget om sygdom, nedbrud og i det hele taget det ledelsen bruger i planlægningen. Jeg kan ikke lide at få opgaverne trukket ned over hovedet, men det er svært at kræve.²⁴

Det er symptomatisk for de to udsagn, at den ene operatør varetager opgaver i tilknytning til en forholdsvis kompliceret maskine, hvor opstilleren har brug for arbejderens erfaringer, mens den anden betjener maskiner af en væsentlig mindre kompleksitet. Her oplever arbejderen, at opstilleren tilsyneladende intet behov har for erfaringsudveksling. Muligheden for at have det 'rart', forbindes med ubehagelige betingelser, hvor det er 'svært at kræve'.

I Sliberiet opfattes indflydelsesmulighederne mere positivt:

Jeg mener at blive spurgt til råds.²⁵

Og:

Tror på indflydelse omkring sikkerhedsforhold.²⁶

I Montagen og Forsendelsen oplever kvinderne på den ene side, at ledelsen er åben for arbejderens medbestemmelse om hvem der udfører forskellige arbejdsfunktioner. Men manglende jobrotation udtrykkes som et problem:

Jeg er træt af at de andre i [afdelingen] ikke viser vilje til at indgå i en rotationsordning. At der ikke roteres betyder ondt i hovedet og i ryggen. Der mangler ansvarsfølelse hos kolleger.²⁷

Egentlig kritik rejses mod ledelsen i forbindelse med sen inddragelse af arbejderne i forbindelse med placering af nye maskiner, som af arbejderne kan opfattes som begyndelse til ændret arbejdsorganisering, der omfatter mere end det rent fysiske produktionslayout. Kritikken formuleres:

Ledelsen skal spørge medarbejderne til råds før de [ledelsen] laver om på nogen ting. Tendensen er at planen var lavet, og de var begyndt at flytte rundt på maskinerne før medarbejderne blev hørt. Så bliver det lige meget alt sammen.

Oplevelser af koordinationsproblemer

Problemer knyttet til koordinationen af produktionen opleves forskelligt af arbejderne og er tilsyneladende både afhængig af placering i produktionsflowet og af den subjektive strategi og forståelse, den enkelte udtrykker og udfolder i arbejdet.

En arbejder, hvis arbejdsfunktioner er tæt knyttet til betjeningen af en maskine, udtrykker:

Der kan ske uforudsete ting; det er uundgåeligt. Men jeg er utilfreds med tilrettelæggelsen, der mangler et stødpudelager. Når der pludselig ikke er [emner] til [...] produktion, er det irriterende at maskinen skal stå stille. Der mangler et overblik over kommende produktion.²⁸

En arbejder, der varetager kontrolfunktioner udtrykker:

Information på tværs af hele fabrikken er ringe. Alt hvad der foregår i huset burde der informeres om; for eksempel hvis en produktion går skævt, så ville det være rart ikke at skulle fare tilbage med noget der allerede var kendt som dårlige varer.²⁹

Anvendelsen af kvalitetskort er tilsyneladende ikke så effektivt at det opfattes som tilstrækkelig information af arbejdere, der senere modtager emner til kontrol.

Kvalitetsvurdering opleves som et vanskeligt forhold i tilknytning til den udfolde- de arbejds- og ansvarsfordeling. En arbejder fortæller:

Da jeg havde valset to eller tre styks, så opdagede jeg det, og så startede jeg turen:

Først hen til Johnny [opstiller]: Det var ikke så godt, sagde han. Han tog ud til Finn [arbejdsleder i Sliberiet]: smid lortet ud, sagde Finn.

Så går Johnny ned til Peter [anden opstiller]: og Peter siger, at han nok skal snakke med Finn om det. Så får Peter Finn til at slibe lortet. Og det var det hele som ellers skulle have været ude i containeren.

Og så siger den aller aller øverste overordnede: Vi skal begynde at se på kvaliteten og vurdere hvor mange ekstra operationer det kræver og om det kan svare sig. Og så gik jeg så turen igennem der, hvad tog det: to timer eller halvanden, hvor [maskinen] stod stille for det første. Og for det andet skal det bare køres, selvom det havde så mange operationer tilbage.

Så stod Peter og prellerede af, at det var dyrere at trække et par nye stykker, fordi vandet kostede så og så meget...

Og så siger de, at man selv skal tage stilling til det. Men når det kommer op til mig, så har det været igennem to- tre stykker og så er det for dyrt. Det er det med den dårlige kommunikation. Det er den første der skal se det.³⁰

Arbejderen udtrykker betydelige modsætninger i de krav om selvstændigt at tage stilling til kvaliteten af emner, som skal bearbejdes i forbindelse med den enkeltes udførende delfunktioner, og at produktfejl opstår i tidligere bearbejdningsled. Frustrationen udtrykkes blandt andet i forhold til en uenighed i de økonomiske vurderinger der tilsyneladende knyttede sig til den konkrete afgørelse. Eksemplet viser, at den nuværende organisering kan opleves som anledning til et væsentlig tidsspilde, hvor overordnede indbyrdes søger at nå til en afklaring om en konkret afgørelse, og hvor arbejderen oplever sig reduceret til tilskuer.

En anden arbejder eksemplificerer ud fra en konkret begivenhed, hvordan erfaringsudveksling mellem arbejder og overordnede kan være problematisk:

Hvis opstilleren laver en fejl, men ikke umiddelbart vil erkende, at han har forårsaget en fejoperation, så bliver det ikke umiddelbart rettet. Den timelønnede vil ikke i splid med opstilleren, som er overordnet. Det er nemt at gøre som ingenting - resultatet bliver ansvarsforflygtigelse og at produktet først senere i oparbejdningen, i slibningen, må kasseres.³¹

Magtrelationer opleves og tematiseres her af arbejderen i kombination med muligheder for enten konflikt eller ansvarsforflygtigelse og sættes ind i en økonomisk relation i forhold til produktionsresultatet.

Oplevelsen og resultatet af, at det er mellemlederne der varetager koordinationen og gennem deres øvrige funktioner som opstillere bærer ansvaret for de emner der forlader afdelingen, udtrykkes af en arbejder:

Det er mellemlederne, der skal forsvare deres afdelinger. Samarbejdet er normalt gnidningsfrit mellem de menige, også når der klages over halvfabrikata, der ikke er ordentligt bearbejdet.³²

Oplevelsen af manglende ansvar blandt kolleger, udtrykkes af en arbejder, der modtager emner til videre bearbejdning:

Kvaliteten i de råvarer der kommer til slibning er tit så ringe at fejl burde være rettet... Folk står og laver noget ved en maskine, men kommer ikke og får det tjekket, eller noget som helst. Det synes jeg godt folk kunne gøre noget mere.³³

Nogle arbejdere udtrykker en personlig strategi, der divergerer med overordnedes forventninger til den udfoldede arbejdsdeling:

Der er jeg begyndt om morgenen, når jeg har [bearbejdet] de første [emner], så at gå ud og få dem børstet, for at se. Og det gør jeg efter frokost og efter middag.. Men også for at se hvordan sliberne har det og for ikke at falde i dårlig jord derude, ikke. Det er meget rart at være i god jord alle steder her...

Men det hænger også sammen med al den snak om kvalitet. Hellere komme ud og få det slebet to gang for meget end for lidt og så få lavet noget lort. Det har jeg fået sat mig på og [opstilleren] har brokket sig over det et par gange. Det er jeg ligeglad med.³⁴

På Stelton er der mange der er i familie med hinanden. Flere, som jeg talte med, vurderede uafhængigt af hinanden, at det nok gælder for cirka halvdelen af de ansatte.

I forbindelse med erfaringsudveksling blandt familiemedlemmer der arbejder forskellige steder i produktionen, fortalte en af arbejderne:

Hver dag, når vi kommer hjem, så snakker vi sådan set om det, bare sådan fem minutter, hvor vi lægger af. Og når det er noget med [bestemte emner som begge arbejder med], så tager jeg det selvfølgelig til mig og ser om jeg kan lave det bedre.³⁵

Bonus som incitament i arbejdet

Indflydelsen på bonusen betragtes som meget begrænset af den helt overvejende del af de interviewede arbejdere.

En udtrykker det:

Det handler for meget om tid og for lidt om kvalitet; sådan er det ved at blive. Bonus betyder ikke noget. Passer man det man skal kan man ikke gøre mere.³⁶

En anden formulerer det:

Bonus: det går lige op i den sidste ende. Når noget er gået godt, så forsvinder lysten når noget derefter går dårligt og langsomt.³⁷

Og en tredje siger:

Ledelsen tror bonusordningen fungerer. Jeg tror det ikke. Efterkalkulation betyder noget, man ser hvad den viser, men det er afdelingsvis og den viser derfor ikke hvad bonusen giver. Det er ikke mit indtryk at folk laver mere på grund af bonus. Man arbejder i sit eget tempo.³⁸

At efterkalkulationen tillægges relevans, kan indikere at arbejderen er interesseret i at følge med i produktionsresultatet, men ikke forbinder det med den fælles bonus, som noget den enkelte som sådan kan påvirke eller forholder sig til.

Tillidsrepræsentantens og samarbejdsudvalgets rolle

Opfattelserne af det etablerede og formaliserede samarbejde på virksomheden vurderes noget forskelligt og afspejler tilsyneladende i en vis udstrækning, hvor tæt de interviewede arbejdere er placeret på tillidsrepræsentanterne i produktionen.

En arbejder der er tæt på en tillidsrepræsentant udtrykker om samarbejdsudvalget:

Det sker, der kommer noget op som fører til forandring.³⁹

Denne vurdering af samarbejdsudvalgets betydning var nok den mest positive blandt de interviewede.

En anden udtrykker:

Jeg ved jeg kan snakke med Ruth [Tillidsrepræsentant]. Der er langt mellem kontante afslag, men det er fordi der bliver givet henholdende svar. Det er som om beslutningsgangen er meget lang efter SU-mødet. Det er meget nemmere at snakke med Rene [afdelingsleder].⁴⁰

En arbejder, der konkret har oplevet tillidsrepræsentantens assistance i et personligt forhold, udtrykker:

Tillidsfolkene, de klarer deres job flot.⁴¹

En vurdering af hvad der drøftes i samarbejdsudvalget sammenfattes af en arbejder:

Det som drøftes i SU er praktiske ting som mikrobølgeovn eller ej i kantinen. Men det handler ikke om samarbejde i virksomheden, som der ellers ville være alvorlig god grund til at tage op.⁴²

En anden sammenfatter om sit kendskab til det formaliserede samarbejde:

Jeg har ikke hørt om resultater ud over løn- og bonusforhandlinger.⁴³

Blandt de arbejdere, der ikke gennem deres arbejde er tæt på tillidsrepræsentanterne, vurderes arbejdet i samarbejdsudvalget som af ringe betydning, et forum hvor

det er svært at få noget igennem. Vurderinger fra arbejdere på aftenholdet kan sammenfattes med: 'Hører ikke noget til det'.

Forventninger til fremtiden

På Stelton er organisatorisk udvikling kun i meget begrænset omfang tematiseret blandt arbejderne i tilknytning til deres arbejde. Og for de fleste arbejders vedkommende nok nærmest slet ikke. Det præger hovedparten af de interviewede arbejders forventninger knyttet til arbejdet:

En af dem der ikke forventer ændringer udtrykker:

Jeg tror ikke på forandringer, men måske vil flere køre [den maskine, som arbejderen aktuelt er ene om at betjene ck] Nej, kvalitet er det eneste der tæller, ud over at det måske har taget for lang tid at producere en bestemt mængde. Alt er afgrænset til [maskinen]. Jeg tror ikke arbejdet får nyt indhold.⁴⁴

En anden, der også udfører maskinbetjening, udtrykker sig mere offensivt:

Jeg vil gerne blive ved maskinen, her er variation i arbejdet. Hvis jeg lærer noget mere om CNC og jeg får lov til at blive ved [maskinen], så ja; der vil komme mere ansvar.⁴⁵

En sammenfatter sine forventninger til spørgsmål om forandringer:

Nej: [mange] års erfaringer. Jeg føler mig fastlåst. Det vil kræve uddannelse og ville kræve at komme ud og se noget nyt end det gammelkendte.⁴⁶

Flere udtrykker forventninger om at der nok kommer flere CNC styrede maskiner, men om det vil føre til organisatoriske ændringer vurderes:

Nej: hvem der gør hvad ligger fast.⁴⁷

Om mulighed for at ændre sit eget arbejdsindhold udtrykkes:

Jeg forventer samme indhold, men kan få et andet job inden for virksomheden. Men noget nyt skal være noget helt andet.⁴⁸

En arbejder udtrykker sine forventninger:

Måske kommer der to [automatiserede maskiner] mere. Måske får jeg et andet job, men den nuværende funktion forbliver nok uforandret... Jeg tror ikke at jeg vil blive spurgt hvis det skulle ændres. Erfaringerne bliver ikke efterspurgt.⁴⁹

Det er bemærkelsesværdigt at samtlige ovenstående svar er udtrykt af arbejdere der udfører maskinbetjening. Sammenfattende er forventningerne til forandringer

meget begrænsede og udtrykkes alene i forbindelse med muligheden for at få mere ansvar knyttet til maskinbetjeningen og for at skifte arbejdsplads.

Men heller ikke i Sliberiet og i Montagen udtrykkes der forventninger om et ændret arbejdsindhold. Vurderingerne udtrykkes:

Slibningen kan ikke køre på robotter.⁵⁰

Og

Det vil være det samme fremover i sliberiet.⁵¹

Og i Montagen kan det sammenfattes til:

Det samme som nu. Jeg kan ikke se hvor det [mere indflydelse] skulle komme fra.⁵²

Kun to arbejdere udtrykker en vis tro på at få større indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde. Den ene udtrykker sine forventninger:

Jeg vil komme til at arbejde hurtigere, men vil nok også få mere indflydelse på arbejdsgangen. [Mit nuværende arbejdsområde bliver det sted], hvor jeg får lov til at styre.⁵³

Den anden udtrykker sine forhåbninger og ønsker:

Jeg vil gerne være på Stelton og gerne tage imod kursustilbud og være alsidig. Andre skal ikke holde mig tilbage... Jeg vil meget gerne have det [mere indflydelse] i forhold til det jeg har med at gøre.⁵⁴

Afrunding

Efter at have fået disse mange overvejende negative vurderinger af arbejdsbetingelserne på Stelton og vurderinger af fremtiden, der hovedsageligt er præget af arbejderne resignation, vil jeg kort runde af med at præsentere nogle af de forhold, som arbejderne vurderer som positive.

Vurderingerne lyder blandt andet:

God arbejdstid, tæt på hjemmet.⁵⁵

Godt det er indendørs om vinteren. Vi passer os selv.⁵⁶

Der bliver taget hensyn til børn i forhold til arbejdstid. Mulighed for at starte senere.⁵⁷

Gode personalegoder, kan for eksempel gå til læge i arbejdstiden med løn, kaffeordning fungerer godt.⁵⁸

Sammenfattende er det symptomatisk for disse udvalgte positive vurderinger, at det helt overvejende er forhold der ikke er udmøntet af arbejdets aktuelle organisering, der vurderes positivt af arbejderne. Rettes fokus mod forhold, der følger af organiseringen, ser billedet helt anderledes ud.

Sammenfatning

I det følgende sammenfattes de mange forskellige oplevelser som er udtrykt i det foregående. Sammenfatningen illustrerer forskelle og sammenfald i interviewgruppens oplevelser og vurderinger, som skal medtænkes som reference for en differentiering af de udtrykte refleksioner, når de efterfølgende knyttes til arbejderens vurderinger af deres kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Dispositions- og interaktionsmuligheder: Arbejdernes mulighed for indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og udførelse opleves væsentligt forskelligt, afhængigt af produktionsområde.

I Hallen opleves dispositionsmulighederne helt overvejende som fremmedbestemte af maskinens hastighed og af givne fremgangsmåder. Ved enkelte maskiner oplever arbejderne, at de selv er med til at sætte farten, men fremgangsmåderne vurderes som på forhånd givne.

Krav om interaktion i forbindelse med udfoldelse af flowoverblik opleves som afgrænset til at give besked til overordnede, og evt. til arbejdere der udfører foregående delprocesser.

I Sliberiet og i Montagen opleves det som fremmedbestemt hvilke emner der kommer frem til afdelingerne. Men her sker der en uformel arbejdsdeling i forhold til hvis tur det er til at tage de tunge emner.

Først i Forsendelsen er jobbredden så omfattende, at der opleves en mere udfoldet mulighed for at få indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde.

Interaktionsmuligheder og kollegiale relationer: Der synes at være sammenhæng mellem arbejdsfunktionsvaretagelsen, placeringen i produktionen og vurderinger af de kollegiale relationer. Indenfor afgrænsede produktionsområder beskrives kollegiale relationer af nogle som udmærkede, men af andre som meget konfliktfyldte.

Manglende helhed og kollegialt fællesskab om arbejdsopgaven udtrykkes generelt som problematisk, blandt arbejderne i Hallen, Vasken, Montagen og Forsendelsen.

De negative oplevelser af det udfoldede fællesskab, betegnes med begreber som sladder, had og manglende sammenhold, og knyttes såvel til udførelsen af arbejdet, som til 'alt muligt andet'.

Enkelte oplever en vis frihed i snævert afgrænsede arbejdsområder, hvor en overordnet uddelegerer veldefinerede arbejdsopgaver.

I oparbejdningen af et produkt deltager mange arbejdere, men arbejdets organisering giver i sig selv ikke mulighed for at lære hinanden at kende; der opleves et behov for at få sat 'ansigter' på folk.

Udførelsen af kontrolopgaver giver anledning til spændinger, både blandt dem der udfører opgaverne og i forhold til de personer, som tidligere har arbejdet med emnet.

Ændringer af hidtidige måder at udføre arbejdet på opleves af enkelte som meget vanskeligt at drøfte blandt kolleger.

Enkelte udtrykker at en fælles faglig klub kunne være med til at etablere en helhed og udbygge de kollegiale relationer.

Interaktionsmuligheder, koordinationsproblemer og relationer til ledelsen: Muligheden for indflydelse opleves generelt som meget afgrænset.

I Hallen opleves den skarpeste arbejdsdeling mellem koordination og planlægning på den ene side og udførende funktioner på den anden.

Manglende erfaringsanvendelse, ansvars- og arbejdsdeling, tilpasning og underordning, er her kodeord i arbejdernes refleksioner over deres relationer til ledelsen.

Arbejdernes oplevelser i Hallen kan sammenfattes til spørgsmål om i hvilken udstrækning ledelsen aktivt gør brug af arbejdernes erfaringer. Nogle arbejdere oplever en vis men stærkt afgrænset indflydelse. Andre oplever at deres erfaringer ikke værdsættes af ledelsen, og når det er tilfældet opleves det at holde sin erfaringer for sig selv som en betingelse, hvis et godt forhold til overordnede skal bevares.

At efterspørge arbejdernes erfaringer efter at beslutninger reelt er truffet opleves demotiverende for engagement i udvikling af produktionen og tematiseres som en kritik af ledelsen.

Koordinationsproblemer opleves forskelligt af arbejderne:

Nogle arbejdere, hvis arbejde er tæt knyttet til betjening af en maskine, definerer problemer i forhold til et manglende overblik over kommende opgaver og uforudsete afbrydelser som belastende og udtrykker dermed en opfattelse, hvor koordination tendentielt reduceres til spørgsmål om information.

Anvendelsen og anvendeligheden af de erfaringer, der som kortfattede meddelelser via kvalitetskort følger emnerne gennem oparbejdningen, giver den anvendte formelle organisering ingen fornemmelse af. Og manglende produktinformation vedrørende fejl, som er kendt af andre, opleves som et dårligt udgangs-

punkt for samarbejde. Kritikken af formidling via kvalitetskort, hvor man som afsender oplever manglende fornemmelse af i hvilket omfang meddelelser finder anvendelse og som modtager føler sig underinformeret, tematiseres således både af arbejdere der afsender og modtager.

Ansvars- og arbejdsdelingen i forbindelse med vurdering af materialekvalitet og eventuel skrotning af fejlbehæftede emner giver anledning til at arbejdere kan føle sig som tilskuere til beslutninger, der knytter sig til om et igangsat arbejde skal fortsættes eller afbrydes. Problemstillingen udtrykkes som demotiverende i forhold til at gå aktivt ind i vurderinger af kvalitetsspørgsmål.

Ansvars- og arbejdsdelingen mellem den enkelte arbejder og overordnede i Hallen tematiseres som potentielt konfliktskabende og understøttende for ansvarsforflygtigelse i forbindelse med udførelsen af delprocessen og opleves belastende i arbejdet.

Overordnede opfattes som forsvarende produktionsresultater fra deres produktionsafsnit. Men det tematiseres også at arbejdere er for lidt udfarende i forhold til at få emner kontrolleret i slibningen.

Den formelle arbejdsdeling opretholdes ikke altid, men udfordres af arbejdernes modstrategi, hvor enkelte udtrykker, at de på trods af overordnedes kritik på eget initiativ opsøger sliberne for at få vurderet et emne og for at opretholde gode kollegiale relationer.

Blandt arbejdere, der har familie på virksomheden udfoldes efter arbejdstid en erfaringsudveksling, bl.a. knyttet til produktkvalitet.

Bonus: Sammenfattende vurderer arbejderne, at det er forhold den enkelte er uden indflydelse på, der udtrykkes gennem bonusresultatet, og at bonus ikke virker som incitament for arbejdetshastigheden og kvalitet.

Tillidsrepræsentantens- og samarbejdsudvalgets rolle: Tillidsrepræsentanternes arbejde er primært kendt og værdsat i forbindelse med lønforhandlinger, og enkelte, der konkret har haft glæde af en tillidsrepræsentant i anden sammenhæng, udtrykker også andre positive vurderinger.

Kendskabet til arbejdet i samarbejdsudvalget er tilsyneladende afhængigt af hvor tæt den enkelte arbejder er på en tillidsrepræsentant i udførelsen af sit arbejde.

Sammenfattes vurderingerne af samarbejdsudvalgets rolle udtrykkes der kun små forventninger, men megen skepsis til at arbejderne kan få deres ideer, interesser og synspunkter formidlet her med resultater, der medfører ændringer af større betydning.

Forventninger til fremtiden: Generelt forventer arbejderne ikke at arbejdets organisering vil ændres så meget, at det vil få afgørende betydning for udfoldelsesbetingelserne.

Det er karakteristisk at arbejdere, der udfører maskinbetjening, betragter deres arbejde i forhold hertil og sætter fokus på eventuelle tekniske udviklingsmuligheder.

I Sliberiet, Montagen og Forsendelsen er forventningerne generelt reduceret til at arbejdets indhold, herunder den etablerede arbejdsdeling, vil forblive uforandret.

Kun to arbejdere udtrykker en vis tro på at de etablerede betingelser kan udvikles.

4.3 Oplevelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov

Indledning

Arbejdernes refleksioner over deres arbejde afspejler i mange forhold deres organisatoriske placering i produktionen og indholdet i deres arbejdsfunktioner.

Der er betydelige forskelle i hvor konflikt- eller konsensuspræget arbejderne oplever deres arbejde. Dispositionsmulighederne opleves af nogle arbejdere som minimale og fremmedbestemte, mens andre ser visse afgrænsede muligheder for indflydelse.

Generelt er forventningerne til udviklingen af arbejdets organisering præget af, at der ikke forventes ændringer, der vil få væsentlige indholdsmæssige konsekvenser for arbejdsdelingen og i de funktioner den enkelte hidtil har udført. Kun to udtrykker egentlig håb og forventning om at der kan ske ændringer, der vil medføre at de vil få større indflydelse på tilrettelæggelsen af deres egne arbejdsfunktioner.

I det følgende vil jeg prøve at afdække sammenhænge mellem arbejdernes oplevelser af arbejdet, forventninger til arbejdets udvikling og vurdering af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Arbejdernes forskellige oplevelser og vurderinger af deres arbejde og forventninger til kommende ændringer, kan kategoriseres efter følgende 5 sæt af tematiserende

refleksioner over dispositions- og interaktionsmuligheder, samt forventninger til arbejdets indholdsmæssige udvikling:

1. *Fremmedbestemt og konfliktfyldt*, arbejdet forventes *ikke* at få nyt indhold.
2. *Fremmedbestemt, men konsensuspræget*, arbejdet forventes *ikke* at få nyt indhold.
3. *Afgrænset indflydelse* til egne arbejdsfunktioner, *konsensuspræget*, arbejdet forventes *ikke* at få nyt indhold.
4. *Afgrænset indflydelse* i samarbejde med kolleger, *konfliktfyldt*, arbejdet forventes *ikke* at få nyt indhold.
5. *Fremmedbestemt og konfliktfyldt*, men håber og forventer *mere indflydelse* på arbejdets tilrettelæggelse i forhold til eget arbejdsområde.

For at synliggøre hvordan dispositions- og interaktionsmulighederne mere konkret opleves af de forskellige arbejdere, vil jeg indledningsvis sammenfatte karakteristika ved de udsagn, som fremanalyseringen af ovenstående kategorisering bygger på.

En lang række vurderinger og oplevelser af de organisatoriske karakteristika der præger arbejdet er generelt sammenfaldende. Tematiseringen vil jeg derfor afgrænse til hvad der på baggrund af den fælles sammenfatning af det foregående afsnit (4.2) fremtræder som særlig karakteristisk i relation til den enkelte kategori.

Med skyldig hensyntagen om anonymitet til de arbejdere, der har bidraget med deres oplevelser, synspunkter og vurderinger, vil jeg i meget overordnede træk også sammenfatte enkelte data, som kan karakterisere arbejderne som gruppe indenfor de enkelt kategorier.

I tilknytning hertil vil jeg præsentere de synspunkter og vurderinger på kvalifikations- og uddannelsesbehov, som arbejderne udtrykker.

1. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som fremmedbestemte og konfliktfyldte, arbejdet forventes ikke at få nyt indhold

Et par karakteriserende data for gruppen:

Gruppen tæller 3 af de interviewede og består overvejende af yngre arbejdere. Uddannelsesbaggrunden varierer betydeligt.

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Arbejdsfunktionerne er tæt knyttet til automatiserede maskiner, og opstillerne bestemmer produktionsrækkefølgen.

Arbejdstakten må ofte afpasses efter maskinens hastighed, og der kan opstå mange små pauser, enkelte så lange at tiden kan anvendes til at udføre andet arbejde, men oftest for korte til at det giver tid til at forlade maskinen.

Der opleves manglende feed back på meddelelser formidlet via kvalitetssedlen.

Erfaringer inddrages kun i det omfang overordnede finder behov, og indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse afgrænses til maskinen.

Vurderinger af kvalitetskriterier opleves undertiden som diskutabile, men da som vanskelige at drøfte med overordnede.

De formelle kommandoveje brydes af individuelle strategier, hvormed arbejderne gennem såvel arbejdsrelateret som socialt orienteret kommunikation med arbejdere fra andre produktionsområder søger at bevare gode kollegiale relationer.

Forventningerne til fremtiden sættes i forbindelse med muligheden for flere CNC styrede maskiner.

Enkelte håber at kunne bevare deres nuværende arbejdsfunktioner, andre udtrykker, at de føler sig begrænset af en manglende jobrotation.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Arbejderne oplever primært specifikke faglige kvalifikationskrav knyttet til betjeningen af maskinerne. En af arbejderne udtrykker det:

Opstilleren instruerer kort, så prøver man selv. Men at få lært noget mere i starten ville være godt.⁵⁹

Om introduktionen til maskinerne udtrykkes:

Man lærer kun lige at køre maskinen, så ikke mere.⁶⁰

En anden udtrykker:

Jeg vil gerne have mere ansvar, jeg mener at jeg lever op til opstillers funktion, men føler ikke at det bliver betalt. Jeg er glad for at være med i finplanlægningen.⁶¹

Finplanlægning bliver af denne arbejder relateret til at have et overblik over produktionsrækkefølgen og være med til at bestemme om en type emner skal bearbejdes før en anden indenfor rammerne af terminerne afsat på produktionskortet.

Krav til kommende kolleger formuleres:

Ikke vægt på kurser, men på hvad vedkommende tidligere har lavet. Een der kan flytte fingrene.

Samme arbejder siger om sine egne kursuserfaringer:

Jeg har været på []-kursus, for at få tiden til at gå som arbejdsløs. Jeg vidste mere fra tidligere arbejde end hvad kurset kunne tilbyde.⁶²

En anden udtrykker sine krav til en kommende kollega:

Samarbejdsvilje er vigtig; en der vil holde med mig, tror mig, og ikke fare til at spørge en overordnet ved tvivl.⁶³

Om erfaringer fra kurset 'Kvalitet og Samarbejde' udtrykkes:

Det har ikke ændret noget personligt, jeg kunne tingene i forvejen, men arbejdskammeraterne er blevet mere bevidste og bedre til at samarbejde.⁶⁴

Om samme kursus sammenfatter en anden:

Jeg fik mere viden om produktkvalitet. Men det er svært at huske det hele. Kvalitetssedlen, der følger med rundt, den forstår jeg bedre efter kurset.⁶⁵

Om egne uddannelsesbehov og motivation udtrykker arbejderne:

Jeg ville gerne lære noget mere om CNC, også i dag.⁶⁶

Og:

Uddannelse skal kunne bruges, jeg har bare ikke tid. Jeg vil gerne lære om nye maskiner.⁶⁷

Endnu en sammenfatter sin vurdering:

Jeg vil gerne lære noget om CNC-programlægning.⁶⁸

Sammenfattende:

Det er de tekniske sider der vurderes som relevante kvalifikationer af denne gruppe arbejdere.

Introduktion til maskinerne, som gives af opstilleren, betegnes som meget summarisk og af absolut introducerende karakter. På trods af at der er nogen forskel på, hvor længe de pågældende arbejdere har arbejdet ved de aktuelle maskiner, er karakteren af de søgte kvalifikationer alle formuleret som ønske om øget indsigt og viden om teknisk specifikke forhold, knyttet til maskinerne.

En i gruppen udtrykte erfaringer med at kurser ikke giver andet end hvad han selv viste i forvejen og sætter formaliserede uddannelsesaktiviteter i et negativt lys. En anden formulerer en afgrænsning til kursusaktiviteter som en tidsmæssig prioritering.

Kollegial erfaringsudveksling i et ligeværdigt forhold vurderes som en attraktiv situation også med henblik på at lære nyt.

2. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som fremmedbestemte, men konsensusprægede, arbejdet forventes ikke at få nyt indhold

Et par karakteriserende data for gruppen:

Gruppen udgør 3 af de interviewede og er forholdsvis uhomogen, med betydelig aldersforskelle. Også karakteren af de maskiner de enkelte betjener afviger i nogen udstrækning.

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Hvilke emner der skal bearbejdes og hvornår bestemmes af overordnede, 2 af arbejderne vurderer at de selv kan være med til at bestemme tempoet, mens 1 føler sig meget afhængige af at skulle følge maskinen.

Enkelte arbejdere får gennem arbejdet en bekræftende oplevelse af godt selv at kunne klare opgaverne ved at blive ladet alene.

Måden hvorpå de udførte arbejdsfunktioner kan varetages opleves generelt som ret fastlagt.

Forholdet til overordnede opleves af arbejderne som ret afhængigt af om man kan bevare sine erfaringer for sig selv og ikke konfrontere dem med eventuelle divergerende opfattelser udtrykt af overordnede. Det opleves af arbejderne i en vis udstrækning som ubehageligt, men også som etablerende et frirum, hvor man blot skal gøre hvad man bliver bedt om for at have det rart.

Arbejderens manglende overblik over kommende arbejdsopgaver opleves af to af arbejderne som en negativ belastning.

Forventningerne til at fremtiden skulle indebære ændringer i den nuværende arbejdsdeling er minimale. Flere automatiserede maskiner vurderes som en konkret mulighed, men betragtes ikke som forhold der vil ændre den enkeltes nuværende funktionsvaretagelse.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Som krav til en ny kollega udtrykkes kvalifikationsbehovene:

Uddannelse er ikke nødvendig, skal kunne samarbejde, må ikke være for sur, men være frisk og glad. Det man har brug for at vide lærer man hurtigt.⁶⁹

En anden udtrykker behovene:

Ordenssans, mødedisciplin hver dag. Kurser ville ikke have betydning. Skal kunne tilrettelægge sit eget arbejde, det er ikke nødvendigt at få alting at vide.⁷⁰

Behov for specifikke faglige kvalifikationer udtrykkes af een:

Kendskab til hvordan varen skal se ud. Kende til CNC.⁷¹

Erfaringer med uddannelse udtrykkes:

Uddannelsesaftalen snakkes der ikke om blandt kolleger, og jeg tænker heller ikke på den. Skole har aldrig været min store side. Jeg er bange for at blive koblet af fra starten.⁷²

Samme arbejder, der under ansættelsen på Stelton har gennemført flere kursusforløb, udtrykker:

Der er ikke meget idé i at gå på kursus for at lave det man hele tiden har lavet.⁷³

Om sine erfaringer med kurser fortæller en anden:

'Kvalitet og Samarbejde' og 'Linialkurset' kunne ikke bruges. Ledelsen gjorde ikke noget for det.⁷⁴

Samme arbejder udtrykker sine uddannelsesbehov:

Jeg har ikke overvejet kurser, der ikke hænger snævert sammen med virksomheden.⁷⁵

Og samme arbejder siger om sine forventninger og udviklingsmuligheder:

Hvis det skal blive bedre, må det være et nyt job, for eksempel som chauffør eller indenfor jord og beton.⁷⁶

En anden arbejder udtrykker sine erfaringer efter kurset 'Kvalitet og Samarbejde':

Vi snakkede om det nogle få dage efter, men efter nogle få dage var det i gammel gænge. Jeg har fornemmelse af, at de der har været på Linialkursus er glade for det. Hvordan det kan omsættes i dagligdagen drøftes ikke - men det er svært.⁷⁷

Sammenfattende:

Gruppen er på mange måder uhomogent sammensat, men fælles i sin oplevelse og vurdering af arbejdets fremmedbestemte betingelser, og at tilpasser man sig, kan der opnås konsensus. Den resignation, som herigennem udfoldes, er ikke konfliktfri i forhold til den enkeltes forståelse af sig selv i et underordningsforhold. Vurderingen af at det ikke er nødvendigt at få alting at vide, står således som eksempel på en modsætning mellem den oplevede virkelighed og vurderingen af hvad man som arbejder må være i stand til. Teknisk specifikke kvalifikationer betragtes som en forudsætning, alene i det omfang det allerede indgår i arbejdet. Herudover knytter kravene sig til personlige kvalifikationer, som kan relateres til en lønarbejderidentitet, hvor parathed til underordning er væsentlig.

Resignationen gennemsætter sig i forhold til uddannelse, der vurderes som uden relevans hvis det ikke fører til forandring. For en er oplevelser med at uddannelse kan betyde udfordringer, der kan være vanskelige at honorere, med til yderligere at afgrænse opfattelsen af uddannelse som et attraktivt element der kan bruges til forandring.

3. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som afgrænset indflydelse på egne arbejdsfunktioner, konsensuspræget, arbejdet forventes ikke at få nyt indhold

Et par karakteriserende data for gruppen:

Gruppen tæller 2 arbejdere, og der er forskel på alder og uddannelsesbaggrund.

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Der udtrykkes en uformel arbejdsdeling, der opleves afbalancerende for frekvensen af særligt fysisk belastende arbejdsopgaver. De kollegiale forhold udtrykkes som gode.

Hvad der kommer frem til bearbejdning, herunder hvor fejlbehæftet emnerne er, opleves som resultat af andres indsats.

Der opleves en vis indflydelse, men i nogen grad afgrænset til bearbejdningen af emnerne.

Fremtiden forventes ikke at give forandringer hverken i måden delprocesserne udføres på eller i den etablerede arbejdsdeling.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Uddannelsesbehov sættes umiddelbart i relation til forventninger til den fremtidige udvikling og udtrykkes:

Hvad skal vi med kurser for at passe det job vi har.⁷⁸

Uddannelsesbehov defineres ikke som knyttet til udvikling i forhold til den aktuelle situation, men formuleres i relation til en bredere jobsikkerhed:

CNC-styring, en sikkerhed hvis jeg får dårlig ryg.⁷⁹

Erfaringer med hidtidige kurser gennemført på virksomheden, sammenfattes:

Der blev et bedre samarbejde ud af det, måske specielt i forhold til en af opstillerne.⁸⁰

Om opfølgning efter kurset 'Kvalitet og Samarbejde', udtrykkes

Det var meningen at grupperne løbende skulle mødes efter uddannelsen - men det blev ikke til noget.⁸¹

Krav til en kommende kollega formuleres:

*Stabilitet betyder meget når man deler arbejdet med en makker.*⁸²

Og:

*Een der kan snakke om alt muligt - og andet end alene arbejde.*⁸³

Krav til kvalifikationer i forhold til de udførende funktioner formuleres:

*Har den nye anlæg for det eller ej.*⁸⁴

Sammenfattende:

Vurderingen af at en vis form for uforanderlighed vil præge arbejdets udførelse og den etablerede arbejdsdeling, giver sammen med en bevidsthed om at være i stand til at honorere de krav, som varetagelsen arbejdsfunktionerne stiller til den enkelte, grundlag for en situation, som på mange måder opleves som tilfredsstillende, både med hensyn til en vis indflydelse og til kollegiale relationer.

Uddannelse tematiseres alene i forhold til muligheden af ikke på længere sigt at kunne klare de fysiske udfordringer i arbejdet og bliver hermed til spørgsmål om en sikkerhed bestående i også at kunne varetage andre arbejdsfunktioner. Uindfrie forventninger til opfølgning efter en kursusaktivitet opleves som desillusionerende i forhold til yderligere kurser i forbindelse med det aktuelle arbejde.

4. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som afgrænset indflydelse i samarbejde med kolleger, konfliktfyldt, arbejdet forventes ikke at få nyt indhold

Et par karakteriserende data for gruppen:

2 af de interviewede indgår i denne gruppe, hvor der er paralleller i uddannelsesmæssige baggrund og ikke den store aldersmæssige forskel. Begge er kvinder.

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Der opleves i forhold til den rækkefølge, hvori emnerne skal bearbejdes, en vis indflydelse som udfoldes gennem en vis selvreguleret arbejdsdeling mellem kolleger i forhold til hvis tur det er til at tage tungere opgaver.

Arbejdet opleves i en vis udstrækning som afvekslende og mindre monotont end andre steder.

Der skal tages beslutninger, hvor andres udførte funktioner vurderes. Herudover opleves der ikke store udfordringer i arbejdet, men de kollegiale relationer beskrives i et vist omfang som belastede med negative spændinger blandt kolleger, både stammende fra problemer knyttet til arbejdsdeling og fra andre forhold.

Informationsniveauet mellem de forskellige produktionsområder opleves som for lavt og som et problem for samarbejdet på tværs i virksomheden.

Fremtiden forventes ikke at byde på ændringer i arbejdets indhold og den udfoldede arbejdsdeling.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Kravene til at indgå i arbejdet formuleres i forhold til en eventuel kommende kollega, som krav om:

En positiv indstilling, men ellers et svært spørgsmål. Jeg ser gerne gamle og unge.⁸⁵

Om de hidtidige gennemførte uddannelsesaktiviteter vurderes:

'Kvalitet og Samarbejde' gav lyst til at samarbejde. Det var en rar følelse efter kurset, men den er nu helt væk. Opstillerne er tilbage i det gamle spor.⁸⁶

En anden vurderer:

'Kvalitet og Samarbejde': det var godt at være sammen med andre fra Stelton. Og 'Lini-alkurset': godt at komme forskellige steder fra. Det er sundt at komme lidt væk. Måske er tonen blevet lidt bedre.⁸⁷

Værdien af uddannelse udtrykkes:

Uddannelse er sundt. Noget med at få overblik. Ikke nødvendigvis noget med det herude at gøre, men få overblik over hvad der er godt at arbejde med.⁸⁸

En anden vurdering formuleres:

Uddannelse; meget for min fortsatte personlige udvikling. Lære noget mere om mennesker, lære psykologi gerne på lederkursus, for at lære hvorfor folk reagerer som de gør. Det skal bruges til at blive bedre til at samarbejde og se tingene fra forskellige sider. Uddannelse i forhold til [specifikke udførende funktioner] er ikke nødvendigt. Men jeg vil gerne lære noget om andre [beslægtede] arbejdsfunktioner.⁸⁹

Sammenfattende:

De udførende funktioner i arbejdet forventes ikke at kunne udvikles, men konflikter opleves som personligt belastende forhold. I den forbindelse vurderes uddannelse i relation til arbejdet som en mulighed for at få en større forståelse af baggrunden for samarbejdet mellem mennesker, primært defineret som interpersonelle forhold, der også omfatter oplevet og reflekteret organisations- og magtstrukturer.

I forhold til at kunne vurdere arbejdsbetingelserne, som ikke forventes at kunne eller ville blive ændret, tematiseres uddannelse i et bredere arbejdsmarkedsperspektiv som redskab til at holde sig orienteret og mulighed for at vurdere indholdet i forskellige arbejdsbetingelser. Kvalificering i forhold til varetagelse af konkrete

te udførende arbejdsfunktioner vurderes ikke som aktuelle behov, men tematiseres i forhold til at ændre jobfunktioner.

5. *Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som fremmedbestemte og konfliktfyldte, men håber og forventer mere indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse i forhold til eget arbejdsområde*

Et par karakteriserende data for gruppen:

To omtrent jævnaldrende kvinder, hvis uddannelsesbaggrund og tidligere tilknytning til arbejdsmarkedet er væsentligt forskellig fra hinanden, danner denne lille gruppe.

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Kvinderne er placeret i hver deres ende af produktionsflowet og oplevelserne af de arbejdsorganisatoriske forhold er præget af betydelige forskelle.

Den ene udtrykker en afgrænset indflydelse i forhold til betjeningen af en automatiseret maskine, hvis arbejdsrytme er bestemmende for hastigheden, hvormed arbejdet skal udføres.

Interaktionen med overordnede er præget af en forståelse af, at teknisk specifikke erfaringer i forbindelse med maskinbetjeningen har relevans for arbejdets tilrettelæggelse. Og af, at forholdet på virksomheden er præget af en arbejdsdeling og indeholder magtstrukturer som den enkelte må forholde sig til.

Den anden oplever en vis indflydelse på arbejdets indhold og tilrettelæggelse og udtrykker udviklingsmulighederne som et spørgsmål, der i høj grad handler om at gribe mulighederne. Modstanden mod at ændre i arbejdsdelingen opleves primært i forhold til kolleger og tematiseres som barrierer for de udviklingsmuligheder som afdelingslederen opleves at stimulere.

Begge udtrykker forhåbninger og anser det som en mulighed at arbejdet vil ændre karakter, således at de vil komme til at bestemme mere i tilrettelæggelsen af deres eget arbejde.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Om kvalifikationskrav udtrykker den ene kvinde:

Alsidig viden er det vigtigste. Man skal kunne lidt af hvert. Jeg vil gerne på planlægningskursus og psykologi. Arbejdspsykologi på VUC om samarbejde for at forstå hvorfor folk reagerer som de gør.⁹⁰

Formuleret som krav til en kommende kollega udtrykkes:

En der står ved sine meninger. Har kendskab til planlægning og er parat til nytænkning. Maskinkendskab på forhånd har mindre betydning.⁹¹

Den anden kvinde fortæller i tilknytning til sin vurdering af uddannelsesbehov om sine oplevelser i arbejdet:

Jeg vil gerne lære noget mere, men finder det svært at snakke med kollegerne. Jeg er blevet spurgt om jeg vil arbejde her i sommerferien. Det har jeg tidligere gjort sammen med Rene [arbejdsleder], men i år skal jeg gøre det alene. Det er bare i orden, for jeg sætter ikke noget over styr i forhold til hjemmefronten. Men at jeg er parat til at tage nye udfordringer og tage arbejde når andre holder ferie har udviklet et misforhold til mine kolleger, som er svært at snakke med dem om. De er glade og tilfredse med det som de har det.⁹²

Om baggrunden for konflikten vurderes:

Der er meget stor forskel på om man har været arbejdsløs og i dårlige jobtilbud, eller om man altid har været i job og derfor tager det for givet.⁹³

Vurderingen af uddannelsesbehov tematiseres i forhold til de kollegiale relationer:

Der mangler fælles udvikling i arbejdet mellem kollegaer. Det er noget af det, der er mulighed for at tale om på kursus, og derfor også en grund til at kurser er så godt.

På kurset får man snakket med andre om de ting der rør sig, men som der ikke er tid til i dagligdagen. Jeg har været på 'Kvalitet og Samarbejde'. Den positive holdning har holdt personligt i forhold til kurset, men ikke som en fællesfølelse. Afdelingen fungerer individuelt. Uddannelsen kan løfte dagligdagen, man får noget at have det i.⁹⁴

Og mere i forhold til arbejdsfunktionsvaretagelse:

Jeg vil gerne lære noget om EDB. Jeg glæder mig til linialkurset for at få et indtryk af hele fabrikken og se mennesker fra Stelton og fra andre virksomheder. Og at forstå hvorfor tingene gøres som de gør.⁹⁵

Som krav til en kommende kollega udtrykkes:

Een, der kan noget selv og er fleksibel. Og hvis vedkommende ikke er tilfreds, så at vedkommende selv gør noget ved det.⁹⁶

Sammenfattende:

At stå ved sig selv og handle er nøgleord i begge kvinders forventninger, både i forhold til sig selv og formuleret som krav til en god kollega.

Kvinderne, der organisatorisk er meget forskelligt placeret i produktionsflowet, oplever de organisatoriske problemstillinger forskelligt. Hvor den ene knytter manglende mulighed for indflydelse til de ledelsesmæssige relationer, oplever den anden konflikter i forhold til kollegers fastholden af etablerede arbejdsdelinger.

Specifikke faglige kvalifikationer forstås som nødvendige, men det er de mere overordnede og generelle kvalifikationer, der refereres til gennem tematisering af ønsker om kvalificeret at deltage i planlægningen af arbejdet. I forhold hertil tematiserer kvinderne også behov for personlige kvalifikationer og fokuserer herigen- nem på forhold der går dybt ned i lønarbejderbevidstheden og knytter sig til ud- foldelse af selvværd.

4.4 Delkonklusion

4.4.1 Indledning

Hvordan opfatter arbejdere deres arbejde, og hvordan vurderer de i lyset heraf deres kvalifikations- og uddannelsesbehov? Det er det overordnede spørgsmål, som jeg søger at analysere med henblik på at definere hvordan arbejdets kontekst er medkonstituerende for arbejdernes beredskab til at indgå i arbejdsorganisatori- ske forandringsprocesser og deltage i virksomhedsrelateret uddannelse.

I det foregående har jeg taget udgangspunkt i en empirisk undersøgelse på Stelton.

I kapitel 3 når jeg frem til, at de væsentligste kvalifikationskrav, som den etab- lerede organisering og de økonomiske og magt-strukturelle relationer i produktio- nen etablerer, vedrører arbejdernes vilje til at *tilpasse* sig disse betingelser. Og jeg når frem til at de væsentligste kvalifikationskrav knyttet til den aktuelle arbejds- organisering kan relateres til den *lønarbejderidentitet* som arbejderne udfolder.

I kapitel 4.3 foretager jeg en empirisk baseret kategorisering af arbejderne med udgangspunkt i deres forskellige oplevelser af dispositions- og interaktionsmulig- heder, samt vurderinger af ønskede og forventede udviklingsmuligheder knyttet til arbejdet. Jeg fandt frem til 5 kategorier, hvortil jeg relaterede de udsagn og vur- deringer som arbejderne gav udtryk for i forbindelse med kvalifikations- og ud- dannelsesbehov. De tre første kategorier består af mænd og de to sidste af kvinder.

Fremanalyseringen af de fem kategorier viser, at *lønarbejderidentitet* som *overord- net kvalifikationskategori relaterer til subjektive strategier, der i et dialektisk forhold konsti- tueres og virker konstituerende for hvordan dispositions- og interaktionsmuligheder både opleves som konfliktfyldte og som konsensusprægede.*

Disse subjektive strategier reflekteres i den enkelte arbejders oplevelse af konflikt og konsensussskabende relationer i arbejdet og i forskellige vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

I det følgende vil jeg søge at konkludere på hvordan forskellige vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov relaterer sig til subjektive strategier, som knytter sig til arbejderens lønarbejderidentitet, og som udfoldes gennem refleksioner over oplevelser af dispositions- og interaktionsmuligheder i arbejdet, og til forventninger til arbejdsorganisatoriske udviklingsmuligheder.

4.4.2 Kvalifikations- og uddannelsesbehov som subjektiv strategi

1. Nogle arbejdere vurderer at de har *behov for specifikke faglige og generelle faglige kvalifikationer knyttet til betjeningen af CNC-styrede maskiner.*

Den organisatoriske kontekst, som arbejderne formulerer deres behov i forhold til, er præget af, at arbejderne betjener automatiserede maskiner, hvor overordnede tager beslutninger om hvordan bearbejdningen foretages og i hvilken rækkefølge. Dispositionsmulighederne er helt overvejende fremmedbestemte. Interaktion er knyttet til den overordnede og kun på eget initiativ og i meget begrænset omfang udfoldet med kolleger.

Arbejderne reflekter dispositions- og interaktionsmuligheder som fremmedbestemte og konfliktfulde, og de forventer ikke at der ville ske arbejdsorganisatoriske ændringer.

Arbejderne oplever at deres erfaringer med maskinerne ikke er så vigtige at de bliver efterspurgt af ledelsen. Dermed er dispositionsmulighederne afgrænset til at følge de handlemuligheder, som allerede er kendte, og som defineres af en overordnet. Resultatet opleves som krav om underordning i den etablerede arbejdsdeling.

Konflikten, som arbejderne oplever i arbejdet, er knyttet både til oplevelsen af at erfaringer ikke efterspørges og af at måtte udføre arbejdsfunktioner, hvor fejl kan identificeres til den arbejder der har udført arbejdet, men hvor arbejderen ikke har indflydelse på kvalitets- og fejlvurderingerne.

I denne situation synes defineringen af kvalifikationsbehovene at følge en subjektiv strategi, der drejer sig om *at udvikle dispositionsmulighederne på baggrund af en specifik og generel faglig-teknisk orienteret kvalificering, hvorved de pågældende i nogen grad kunne frigøre sig af underordningsforholdet til den overordnede.*

Arbejdsorganisatorisk forventer disse arbejdere ikke grundlæggende ændringer. Kvalifikationer til forståelse af arbejdes organisering og organisatoriske udviklingsmuligheder betragtes derfor ikke som aktuelle behov. Måske føler arbejderen sig allerede kvalificeret hertil, men forventer ikke at få indflydelse på området. Arbejderne oplever heller ikke at de skal tage vanskelige beslutninger i samarbejde med andre, og behov for udvikling af kvalifikationer vedrørende samarbejde tematiseres derfor heller ikke. *Disse vurderinger afgrænser den subjektive strategis videre perspektiver i forhold til de konflikter, som er defineret af manglende interaktion med andre arbejdere, og de kan således begrunde prioriteringen af specifikke tekniske kvalifikationer.*

2. og 3. To grupper arbejdere oplever ikke behov for yderligere kvalificering gennem uddannelse.

Arbejdsorganisatorisk er den ene gruppe arbejderes arbejde præget af maskinbetjening, hvor rækkefølge og arbejdsproces er bestemt af maskinens funktion og overordnede beslutninger. Kun hastigheden hvormed arbejdet udføres kan påvirkes af arbejderne selv.

For den anden gruppe arbejdere er arbejdets organisering også præget af maskinbetjening, men her er der et større spillerum til at tilrettelægge bearbejdningsprocessen og udvikle egne erfaringer. Imellem arbejderne og den overordnede er der udviklet en norm for at særligt belastende arbejdsopgaver bliver fordelt ligeligt mellem arbejderne.

Arbejdernes refleksioner over dispositions- og interaktionsmuligheder er væsentlig forskellige: i det den ene gruppe reflekteres dispositionsmulighederne som fremmedbestemte, mens den anden gruppe vurderer at have indflydelse på de anvendte arbejdsmetoder og gennem interaktion med kolleger at kunne regulere fordelingen af de arbejdsbelastninger der opstår som følge af bearbejdningen af forskellige typer emner. Interaktions- og dispositionsmulighederne opleves således meget forskelligt, men begge grupper udtrykker en oplevelse af konsensus knyttet til den etablerede arbejdsdeling.

For den ene gruppe er denne konsensus båret af en subjektiv strategi, hvor den enkelte har vurderet, at hvis konflikter skal undgås, og jeg skal have det rart, så må jeg underordne mig andres beslutninger og lade være med at kræve andet.

Den anden gruppe udtrykker en konsensus båret af en accept af arbejdsdelingen, hvor der opleves en udfoldelse af relevante interaktions- og dispositionsmuligheder, og den subjektive strategi tilpasses hertil.

De mulige konflikter, som begge grupper antyder, knytter sig til forhold som de ikke oplever sig i stand til at ændre. Og ingen af arbejderne i de to grupper forventer

at arbejdet vil ændre karakter. I den subjektive strategi, som arbejderne i de to grupper udfolder, har yderligere kvalificering i forhold til deres nuværende arbejde derfor intet perspektiv.

Uddannelse udtrykkes alene som relevant i forhold til at blive i stand til at varetage helt andre arbejdsfunktioner end de aktuelle.

4. En fjerde gruppe arbejdere udtrykker *kvalificeringsbehov i forhold til samarbejde og egen personlig udvikling.*

Arbejderne vurderer andres arbejde og udfører manuelle arbejdsfunktioner uden omfattende brug af maskiner. De har mulighed for indbyrdes at fordele arbejdsopgaverne imellem sig. Seneste tidspunkt for færdiggørelse defineres af overordnede. I arbejdet har arbejderne primært kontakt med kolleger der udfører samme arbejdsfunktioner og med overordnede både i eget og i andre produktionsområder.

Arbejderne i gruppen oplever en vis indflydelse i arbejdsdelingen mellem kolleger og konflikter knyttet til interaktionsmulighederne.

I forhold til den overordnede organisatoriske arbejdsdeling forventes der ikke at ske ændringer.

Konflikterne i arbejdet opleves ikke i forbindelse med udfordringer af teknisk karakter, men i relation til arbejdsdeling mellem kolleger, og her både kolleger der udfører tilsvarende arbejdsfunktioner og overordnede i andre produktionsområder. Der opleves også konflikter relateret til andre forhold end hvad der umiddelbart er defineret af arbejdets udførelse.

Den subjektive strategi formuleres i et perspektiv, hvor arbejdsdelingen varetages i et fællesskab blandt kolleger, og der er muligheder for at minimere konflikter og opnå en højere grad af konsensus. Derfor formuleres der behov for kurser i samarbejde og psykologi, som forventes at kunne udvikle personlige og faglige kvalifikationer, der kan relateres til arbejdets organisering og til udvikling af én selv og kolleger til at indgå i et kollegialt fællesskab, hvor belastende arbejdsfunktioner og kontroversielle beslutninger i mindre grad leder til konflikter.

5. Kun to af de 12 arbejdere vurderer at arbejdets organisering vil give *mulighed for ændringer i arbejdets udfoldelsesbetingelser.*

Organisatorisk er de to arbejdere placeret i hver sin ende af produktionen.

Den ene betjener en automatiseret maskine, hvor produkter oparbejdes fra råvarer til færdigvarer. Arbejdet udføres under ledelse af overordnet, der primært

bestemmer bearbejdningsformer og produktionsrækkefølge. Interaktion med kolleger indgår ikke i varetagelsen af arbejdet.

Den anden arbejder udfører mere manuelt præget arbejde i forbindelse med forsendelse. I tilknytning hertil udføres visse regnskabs- og planlægningsfunktioner. Imellem kolleger er det muligt at foretage en vis deling i arbejdsopgaverne. Interaktion kan udfoldes mellem arbejderne, både knyttet til arbejdet og om andet. Hvilke opgaver der skal udføres inden for bestemte tidsfrister defineres af en overordnet.

Begge arbejdere udtrykker udviklingsmulighederne som *baseret i konfliktfyldte relationer*. Realiseringen af mulighederne ser de som betinget af *egne subjektive strategier*, og realiseringsbetingelserne afgrænset til deres nuværende arbejdsområder.

Arbejderne vurderer kvalificeringsbehov i relation til at udvikle arbejdets organisering på basis af en mere udfoldet interaktion, idet de nuværende dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som påvirkelige.

De to arbejders oplevelser af konflikter relateres henholdsvis til kollegiale relationer og til relationer til overordnede. Begge arbejdere er kvinder og refererede under interviewene på arbejdspladsen til deres baggrund før de startede på virksomheden. Den ene som arbejdsløs, den anden med erfaringer fra andre industriarbejdspladser og med at gennemføre en industriarbejderuddannelse. *De subjektive strategier blev gennem interviewet reflekteret som perspektiver, der ikke som sådan var etableret gennem det nuværende arbejde, men aktualiseret af de betingelser som det nuværende arbejde udfoldes under.*

På denne baggrund forbindes arbejdernes faglige og personlige kvalifikationer til udviklingen i lønarbejderidentiteten, og *at stå ved sig selv og sine meninger udtrykkes mere alment som relevante kvalifikationsbehov.*

Ønsket om at forblive i arbejde og udvikle sig til at kunne klare de krav arbejderen forventer skal opfyldes etablerede således en subjektiv strategi for den ene.

Den anden udfoldede sin strategi i relation til at kvalificere sig ud af et underordningsforhold ved selv at blive i stand til at tage mere kvalificerede beslutninger.

4.4.3 Afrunding

Undersøgelsen på Stelton viser, at det beredskab, som arbejderne formulerer, i forhold til at indgå i udvikling af arbejdet og som kvalifikations- og uddannelsesbehov, konstitueres i et samspil af vurderinger af indflydelsesmuligheder, behov for konsensus og mulighed for at tackle konflikter i arbejdet.

Ikke blot den aktuelle arbejdssituation bliver inddraget i arbejderne refleksioner; også forventninger til udviklingen af arbejdets organisering og indhold spiller en rolle. Kvalifikations- og uddannelsesbehov reflekteres således ud fra hvilken betydning kvalificeringen vil have i forhold til den oplevede arbejdssituation. Disse refleksioner indgår sammen med arbejderne erfaringer fra tidligere arbejde, arbejdsløshed, uddannelse og øvrige liv, og subjektive strategier udfoldes og danner baggrund for formulering af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Alle de interviewede arbejdere reflekterede over forholdet mellem deres nuværende arbejdssituation og overvejelser over hvordan arbejdet forventedes udviklet. I formuleringerne af kvalifikations- og uddannelsesbehov udtrykkes en lyst til at kvalificere sig, hvis det kan forbedre forhold som aktuelt opleves som belastende.

I forhold til problemerne med at få uddannelsesinitiativerne på virksomheden til at fremstå som perspektiver for arbejderne, må afsættet tages i drøftelser af disse belastninger og formulering af nye organisatoriske muligheder, som kan fremstå som perspektivrige både for ledelse og for arbejderne. I tilknytning hertil kan kvalificeringsbehov drøftes og arbejderne beredskab etableres.

5. NKT KRAFTKABLER

NKT Kraftkabler er den anden virksomhed jeg har valgt som udgangspunkt for den empiriske undersøgelse.

På NKT Kraftkabler i Asnæs er der gennem de seneste år gennemført et vidtgående arbejdsorganisatorisk udviklingsarbejde, der har omfattet samtlige operatører i to produktionshaller. I dag er arbejdet organiseret i grupper, der på en række områder har fået uddelegeret kompetence og ansvar. Grupperne skal deltage i produktionsplanlægning og operatørerne er indenfor grupperne i fællesskab ansvarlige for bemandings- og oplæringsplaner, fordeling af overarbejde og afspadsering heraf, og skal medvirke ved nyansættelser og formulere uddannelsesbehov. Uddelegeringen har muliggjort at ledelsen i dag alene er tilstede i dagtimerne, mens operatørerne varetager produktionen over hele døgnet. Udgangspunkterne for det organisatoriske udviklingsarbejde er markant forskellige i de to produktionshaller. Den ene, Hal 2, er en ældre produktionsenhed der er reorganiseret, mens den anden, Hal 5, blev opført på bar mark med henblik på den aktuelle organisering.

Som grundlag for det organisatoriske udviklingsarbejde er der i nært samarbejde mellem ledelsen og tillidsrepræsentanter udarbejdet en rammeaftale, hvori principper for arbejdets organisering er beskrevet, der er igangsat et relativt omfattende uddannelsesprogram for operatørerne og afholdt introduktions- og statusseminarer. Videre er der gennemført en ISO-9001 certificering af virksomheden, og indgået lønftaler der skal stimulere medarbejdernes engagement i udviklingen.

Kapitlet indledes med en kort præsentation af NKT Kraftkabler og af de to haller.

Herefter følger en nærmere præsentation og gennemgang af de forudsætninger der ligger til grund for produktionen i henholdsvis Hal 2 og Hal 5. Formålet er at få klarlagt de organisatoriske udfordringer, som ligger bag de aktuelle udviklingsinitiativer på virksomheden. I forlængelse heraf præsenteres det aftalemæssige grundlag, som danner reference for den konkrete organisering.

Hvilke problemer og udfordringer der konkret er knyttet til udviklingsarbejdet tematiseres gennem præsentation og bearbejdning af ledelsens synspunkter på arbejdets organisering, først for Hal 2 og dernæst for Hal 5.

Hvordan arbejdet har stillet operatørerne over for nye udfordringer tematiseres efterfølgende gennem bearbejdede interviews med fællestillidsmanden.

Endelig sammenfattes kapitlet med henblik på at etablere *referencerammer for arbejdets kontekst*.

5.1 NKT Kraftkabler, en kort indledende præsentation.

NKT Kraftkabler i Asnæs har en relativ lang historie. I medarbejderhåndbogen kan man læse hvordan ekspansionen startede med at et lille firma ved navn Danwier i 1959 trådte i likvidation og det dengang beskedne produktionsapparat blev opkøbt af Kirk Koncernen. I 1965 solgte Kirk til NKT, hvor ledelsen besluttede at udbygge produktionen yderligere. I dag er NKT organiseret som en koncern med et holdingselskab der ejer en lang række virksomheder, een af dem er NKT Kraftkabler. Samlet havde NKT-koncernen i 1993 mere end 5.000 ansatte og en omsætning på 4.887 mill kr.¹

På NKT Kraftkabler er der i alt 311 ansatte, heraf er 111 funktionæransatte og 200 er timelønnede. De timelønnede arbejder i produktionen. Omsætningen var for NKT Kraftkabler i 1993 på 538 mill kr.

I Asnæs er produktionen i Hal 2 og Hal 5 organiseret som to relativt selvstændige produktionsenheder inden for NKT Kraftkabler.

Hal 2 er en ældre enhed, hvor der produceres kabler til husinstallationer. Hal 5 er forholdsvis nyetableret, her produceres kabler til at ligge i jorden. Herud over er der en mindre enhed i Brøndby med cirka 10 ansatte.

Konstruktion, laboratorium, salg og distribution har hidtil været fælles for de to produktionsenheder i Asnæs. Efter 1. 7. 95 decentraliseres disse funktioner i forhold til de to produktionsenheder. Uddannelse varetages som hidtil gennem en stabsfunktion, men på et nyt fælles overordnet niveau.

Produktionen i de to haller har en række fælles karakteristika; det er kabler der produceres begge steder, til forskellig brug, men processerne har i høj grad fælles karakter. Produktionen er relativ kapitalintensiv at etablere, men knap 80 % af kostprisen består af udlæg til råvarer. I Hal 2 produceres i tre-skifte fra mandag morgen til fredag eftermiddag. I Hal 5 produceres i fem-skifte alle årets dage.

Arbejdet i de to haller varetages i grupper, og organiseringen er beskrevet i en rammeaftale der dækker begge haller.

De forskellige faglige grupperinger i produktionen er organiseret med hver en tillidsrepræsentant, og både i Hal 2 og Hal 5 er der en tillidsrepræsentant for SiD'erne. Af de godt 200 timelønnede er de 158 organiseret i SiD, 19 i KAD, 10 er i

¹ NKT årsregnskab 1993, Greens '95. Introduktionsafsnittets øvrige faktuelle oplysninger stammer fra interviews med ledende medarbejdere på virksomheden.

Dansk Elforbund og 14 i Dansk Metal. De respektive faglige organisationer har hver deres overenskomst, ens for begge haller. SiD's og KAD's overenskomster er identiske.

Det fagpolitiske arbejde koordineres gennem et tillidsmandskollegium som er samlet omkring fællesklubben og en fællestillidsrepræsentant.

Udviklingen af rammeaftalen er sket i et nært samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter; et samarbejde som begge parter omtaler som meget udbytterigt.

På trods af at der er mange fællestræk ved arbejdets organisering i de to haller, er der også betydelige forskelle i de udfordringer der møder operatørerne i arbejdet.

I det følgende vil jeg komme nærmere ind på baggrunden for disse forskelle og hvordan de viser sig konkret.

5.2 Produktionen i Hal 2

5.2.1 Indledning

Hal 2 ligger tæt blandt NKT Kraftkabel's øvrige produktions- og lagerhaller, på den del af det store fabriksområde, hvor også administration, udviklingsafdeling m.v. er lokaliseret. Selve hallen fremstår som en stor lidt ældre produktionshal.

Inde i hallen er det de stærkt farvede og tæt stående maskiner der dominerer. Selvom maskinopstillingen virker velordnet skal man som udefra kommende have øjnene med sig: de tynde kobberledere snor sig mange steder fra en spole, frem til en delproces og videre til oprulning på en ny spole. Det er bedst at benytte de klart markerede transportveje.

Selve produktionsapparatet er ganske varieret i automatiseringsgrad, spændende fra højt automatiserede datastyrede anlæg til maskiner der er betydelig mere konventionelt præget. Transporten foregår med traditionelle gaffeltrucks.

Operatørerne finder man rundt om ved maskinerne, nogle steder arbejdende alene, andre steder står to fordybet over et teknisk problem. Mellem maskinerne finder man små haveborde; så pauserne kan holdes tæt ved produktionslinierne. I alt er der ca. 60 operatører, men fordelt på treskift synes de bestemt ikke af mange.

5.2.2 Historie

I Hal 2 er der produceret kabler til husinstallationer siden hallen blev opført i 1967. Organiseringen af produktionen var indtil 1992 etableret med en traditionel stærk arbejdsdeling, med en ret skarp adskillelse mellem planlæggende og udførende funktioner, bl.a. udtrykt ved en stærk værkførerstyring i produktionen.²

Indtil sidste halvdel af firserne var afsætningsbetingelserne præget af relativ stabilitet og begrænset konkurrence. Afdelingsingeniør Peter Holm Larsen (PHL) udtrykker det:

Tidligere har vi i NKT haft monopollignende tilstande på det danske marked for kabler. (PHL 15.5.95, s. 20)

I slutningen af firserne gik husbyggeriet næsten i stå. Samtidig øgedes konkurrencen betydeligt fra udenlandske kabelvirksomheder. Det blev derfor nødvendigt for ledelsen at overveje hvilke produktområde der fremtidigt skulle satses på, samtidig med at produktionslayoutet måtte udvikles. Det var klart for ledelsen, at der ikke blot var tale om en ændret maskinopstilling; hele organisationen måtte ændres.

Målet blev at skabe en smallere organisation, hvor der både blev skåret ned på antallet af funktionærer og operatører.

Forudsætningen for at kunne skære ned på funktionærniveau, det er at operatørerne kan overtage nogle af funktionæropgaverne. Et af midlerne til at sætte dem i stand til det, det har været selvstyrende grupper. (PHL 3.8.94, s. 21)

Det var klart at en ændret arbejdsorganisering ville stille helt nye krav til operatørerne. Ledelsen forventede ikke umiddelbart løbende at kunne rekruttere kvalificeret arbejdskraft, men betragtede det som en forudsætning at virksomheden skulle fremstå som en attraktiv arbejdsplads.

Der har vi klart betragtet selvstyrende grupper som et aktiv i den retning for medarbejderne, som noget der kan gøre deres arbejdsdag langt mere spændende og mindre monoton. (PHL 3.8.94, s. 21)

Baggrunden for nyorienteringen kan indledningsvis sammenfattes til, at ændrede konkurrence- og afsætningsbetingelser indebar behov for organisatoriske ændrin-

² Hvor intet er anført bygger afsnittets faktuelle oplysninger på interviews den 3. 8. 94 og 15. 5. 95 med afdelingsingeniør Peter Holm Larsen, samt på egne iagttagelser. Titlen 'afdelingsingeniør' referer på NKT-Kraftkabler organisatorisk til øverste daglige leder af produktionen, her for Hal 2.

ger, der betød nye krav til operatørene. I forhold til den fortsatte rekruttering af arbejdskraft skabte det behov for at fremstå som en attraktiv arbejdsplads.

5.2.3 Produktion, layout og flow i Hal 2

De kabler til husinstallationer, der i dag produceres i Hal 2, fås i mange forskellige versioner og produceres i meget forskelligt omfang. I alt er der 900 til 1000 varenumre, hvoraf cirka halvdelen er i produktion inden for eet år. Grundlæggende er der en række nøgleprocesser, som produktionen er opbygget omkring. Men produktsortimentets bredde betyder, at det er meget forskelligt, hvilke delprocesser der skal til for at opbygge et produkt.

Produktionen er organiseret omkring 4 produktionsgrupper og een transportgruppe. Intentionen var at alle grupper skulle varetage produktionen af et produkt fra råvarer til færdigt kabel, ligesom al intern transport skulle udføres af grupperne. Det gav nogle problemer omkring maskinbemandingen. Derfor valgte man en gruppeorganisering, hvor første led i produktionen bliver varetaget af een gruppe, lederfremstillingsgruppen, mens flowet herefter grenes ud til tre forskellige grupper, og transporten varetages af en femte gruppe.

Lederfremstillingsgruppen: I Hal 2 produceres næsten alle kabler med kobberledere. For at opnå den rette diameter indledes processen med at kobbertråden trækkes gennem en grovtrækbænk. Efterfølgende snos et antal kobbertråde sammen til een leder. Kobber bruges også til skærptråd, der lægges mellem de isolerende lag, der omslutter lederne. Tråden trækkes på en såkaldt mellemtrækbænk. I gruppen er der fem maskiner og på de tre skift i alt 6 operatører. Hver operatør kører to maskiner ad gangen. Gruppen er leverandør til de øvrige grupper.

Gruppe 1 er den der først blev etableret: Gruppen har færrest produkttyper og færdiggør kabler med det relativt enkleste flow. I Gruppe 1 er der 13 til 14 operatører.

De fleste af maskinerne er relativt højt automatiseret. På to årelinier ekstruderes PVC omkring en massiv kobberleder, der føres fra en spole og ind i maskinerne i den ene ende. I forlængelse af den ene årelinie står en automat, hvormed den isolerede tråd spoles op, pakkes og paletteres. Herfra går produktet til lager med truck eller løftevogn.

Fra den anden årelinie går produktet videre til en tripellinie hvor et antal årer først snos, hvorefter fyldkappe og sidst yderkappe lægges på i een kontinuerlig

proces. Herefter spoles produktet på coils og køres til lager. En mindre del spoles på tromler, denne funktion varetages af Gruppe 2.

Gruppe 2 består af 14 - 15 operatører. Produktionen svarer på mange måder til den Gruppe 1 varetager, blot udføres kablerne i en lidt kraftigere dimension, men også i et større antal variationer, såkaldte specialprodukter.

Flowet starter med åreisolering af snoede kobberledere, der kommer fra Lederfremstillingsgruppen. Derefter snos lederne, inden de føres til en tandemmaskine, hvor fyldkappe og yderkappe ekstruderes omkring lederne. Afslutningsvis spoles det færdige kabel på tromler eller rulles op i coils for derefter at blive transporteret til lager.

Gruppe 3 har det mest komplekse produktionsflow. Hvor grupperne 1 og 2 varetager 80 % af det samlede produktionsvolumen står Gruppe 3 for de resterende 20%, der til gengæld repræsenterer 80% af varenumrene. Og ikke alene er produkterne mere komplicerede i deres opbygning og omstillingerne på maskinerne hyppigere, men også de enkelte maskiners kompleksitet er meget mere varieret.

Specialprodukterne, som produceres af Gruppe 3, er ofte viderebearbejdet af produkter, som gruppen modtager fra Gruppe 1 og 2. Typisk er der tale om forskellige armeringer omkring den isolerede leder, ligesom der ofte er skærmede produkter, hvor skærmen udføres i bly, aluminium eller vikles i kobber. Gruppen får også halvfabrikata udefra.

Lokaliseringsmæssigt er gruppen mere spredt end de øvrige, idet den del af produktionen der varetages på ældre og mindre komplicerede maskiner udføres i Hal 1, som ligger nogle hundrede meter fra Hal 2.

Produktionens stærkt differentierede karakter udvikler nogle særligt vanskelige koordinationsbetingelser i gruppen.

I Gruppe 3 er der 17 operatører.

Transportgruppen: Intern transport udføres med konventionelle trucks af de 5 medarbejdere i Transportgruppen. Men samtidig udfører de enkelte produktionsgrupper også selv en del af transporten med løftevogne.

Udførende arbejdsfunktioner

I forbindelse med den umiddelbare produktion er arbejdsfunktionernes kompleksitet meget forskellige ved de enkelte maskiner. Navnlig er de lidt ældre og mindre elektronisk styrede ekstruderingsanlæg krævende. Her skal operatørerne overskue

en lang række procesparametre og være i stand til at korrigere parametrene i forhold til hinanden under processen. Andre anlæg er betydelig lettere at betjene, det gælder navnlig oprulningsprocesserne, samt forskellige typer af skæmpålægning, der varetages i gruppe 3.

Generelt kan de udførende funktioner deles op i

Forberedende funktioner:

Klargøring med opstilling og indstilling af maskinanlæg.

Produktion:

Kontrol, overvågning og evt. korrektion af delprocesser.

Evt. sammenkobling af indkørende tråd.

Fejlmelding:

Samarbejde med håndværkere ved maskinelle driftproblemer.

Transport:

Foretages i mindre omfang af produktionsgrupperne eller koordineres med transportgruppen

Rengøring:

Varetages af operatørerne.

Til operatørarbejdet er der yderligere knyttet relativt omfattende koordinations- og planlægningsfunktioner, dette vil jeg vende tilbage til.

5.2.4 Udfordringer til arbejdsorganiseringen i Hal 2

Baggrunden for reorganiseringen af produktionen var som nævnt udviklingen i konkurrence- og afsætningsbetingelserne. Markedet for kabler til husinstallationer er meget labilt; situationen i dag opfattes af ledelsen som væsentlig anderledes end for blot få år siden. Markedsstrategien, som produktionen i dag er udbygget til, har været funderet i en forventning om at kunne afsætte volumenvarer, primært til Tyskland. Men:

Vi fik også godt fat i det tyske marked, men priserne droppede mere end vi havde fantasi til at forstille os på det tidspunkt hvor vi startede. (PHL 3.8.94, s. 22)

De ændrede markedsbetingelser har haft stor indflydelse på driftresultatet:

Markedspris på volumenvarer er fra sidst i 80'erne og frem til 95 faldet med 40 til 50%, mens kostprisen ikke er ændret. For specialprodukter har markedsprisen været stabil, måske svagt stigende, også i forhold til de relativt øgede fremstillingsomkostninger. (PHL 16.5.94, s 40)

Forudsætningerne for de investeringer, der er foretaget i Hal 2, har således ændret sig fundamentalt. En del af de automatiserede anlæg er indkøbt med henblik på produktion med et stort volumen og er ikke særlig velegnede til at køre småserier. Det, som betegnes som specialvarer, forventes i øjeblikket at blive det område, der i stigende grad skal satses på.

Manuelle anlæg er nu engang det bedste hvis man skal lave en masse omstillinger, og man skal køre småserier, så har man ikke noget at bruge et stort automatisk anlæg til, der kan køre 100 eller 200 meter i minuttet. Så er det nogle små anlæg, hvor man har mulighed for at jonglere lidt med parametrene. (PHL 3.8.94, s. 23)

De markedsstrategiske overvejelser er slet ikke afsluttet, men det står klart at det er en alvorlig situation, der skal gøres op:

Det er både på mængder og på priser. Mængderne er ikke så overraskende, der har jo aldrig, eller i nyere tid, været bygget så lidt, som der er her de sidste par år, det er gået helt i stå. Så derfor går mængden selvfølgelig ned. Som jeg sagde tidligere, så har konkurrencen i Danmark aldrig været så stor, som den er i dag, så derfor går vores priser ned, og som følge deraf går vores omsætning også ned. Sådan er det, og den er gået meget ned. (PHL 3.8.94, s. 32)

Den betydelige nedgang i produktionen har medført at medarbejderstyrken i Hal 2 i løbet af de sidste cirka halvandet år er reduceret med cirka 22%. (Procesværkfører Tage Christiansen, s. 11)

For virksomheden er det ikke muligt at påvirke markedsprisen, derfor bliver den fabriksinterne konkurrence, hvor det er kostprisreduktion på et bredt produktsortiment der aktuelt overvejes, alt afgørende i en produktionsstrategi.

Fejlprocenten i Hal 2 oplyses af afdelingsingeniøren *aktuelt til omkring 5%, vi har et mål om at få den ned på 4%* (PHL 16.5.95). Da materialepris udgør ca. 80% af kostprisen har fejlprocenten stor betydning, men yderligere reduktion vil under alle omstændigheder kun kunne få begrænset indflydelse på konkurrenceevnen.

Sammenholdes behovet for øget flexibilitet i produktsortimentet med det færre antal medarbejdere, sandsynliggør dette at kravet til de tilbageværende operatørers flexibilitet i forhold til betjening af forskellige maskiner er øget betydeligt i de seneste år. Ledelsen betragter det også derfor som et strategisk mål at fremstå som *en attraktiv arbejdsplads i fremtiden, sådan at vi kan tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.* (PHL 3.8.94, s. 21)

5.2.5 Procesoptimering og krav til arbejdsorganisering

Virksomheden har gennemført betydelige investeringer i maskiner der er baseret på volumenproduktion. Skal maskininvesteringen omsættes i kostprisreduktion i forhold til produktet, er optimal maskinanvendelse en forudsætning. I dag sker det ved at operatørerne arbejder i tre holdsskift fra mandag til fredag, samt ved at betydelige sæsonudsving udjævnes gennem lagerproduktion.

Arbejdet i dag er kendetegnet ved en meget stor differentiering i de krav der stilles til operatørerne ved de enkelte maskinanlæg. Krav om specifikke faglige kvalifikationer ved de automatiserede anlæg, der udfører ekstruderingsprocesser, er generelt langt større end ved de mere konventionelt styrede maskiner.

Udviklingen i konkurrencebetingelserne fordrer større variation i produktsortimentet med flere specialprodukter. Det skærper kravet om en organisation, der kan klare en koordineret omskiftelig produktionsproces. Evnen til at koordinere produktionen mellem de enkelte delprocesser, at kunne overskue samlede produktionsforløb, bliver med den aktuelle udvikling af konkurrencebetingelserne et stadig stærkere krav, som organiseringen af arbejdet i helhed skal indfri.

Udviklingen i markedsbetingelserne skærper således kravene til den virksomhedsinterne organisation om flexibilitet i produktionen kombineret med kostprisreduktion. Inden jeg ser nærmere på hvordan disse udfordringer er søgt tacklet igennem udviklingen af nye aftaler for arbejdets organisering, vil jeg kort skitsere driftsbetingelserne og produktionslayoutet i Hal 5.

5.3 Produktionen i Hal 5

5.3.1 Indledning

Når man kommer til Hal 5, står man overfor en stor ny fabriksbygning, temmelig bred og flere hundrede meter lang. I den ene ende er der en lille tilbygning. Det er her produktionsledelsen har sine kontorer, resten er produktionshal.

Inde i hallen bemærker man straks de nye store sammenhængende produktionslinier, malet i stærke ensartede farver, røde et sted, lilla, orange og grå andre steder; hvert produktionsafsnit sin særlige farve. Op mellem produktionslinierne kan ses en førerløs truck, med en kæmpe kabeltromle, ca. 3 meter i diameter. Hallen er lys, støjen nærmest en konstant summen, men øges sommetider kraftigt; det er store sammenhængende maskinsystemer der arbejder.

Nede i den ene ende af hallen kan man måske skimte to operatører, der står og snakker, et andet sted kommer een kørende på et løbehjul. Når man har gået lidt

rundt møder man måske en medarbejder, der intenst studerer en skærm mens nogle data korrigeres på et tastatur. Et stykke derfra er een igang med at montere et kabel i den ene ende af et hundrede meter langt maskinsystem; her skal en ny produktion til at starte. Enkelte steder står der et lille havebord med en termokande og dagens avis; operatøerne holder her som i Hal 2 deres pauser tæt på maskinernes overvågnings- og styrerenhed.

Der er ofte langt mellem de ansatte, men på skiftene uden for dagtimerne er der også kun 12 operatører på arbejde samtidigt. Den nye hal virker lys, kæmpestor og er præget af de farverige og højt automatiserede maskinanlæg.

5.3.2 Historie

Den produktion, der i dag er etableret i Hal 5, blev indtil 1991 udført i Brøndby. Maskinerne i den tidligere produktion var ved at være nedslidte, og det blev på øverste koncernniveau besluttet at etablere en helt ny fabrik.³

Planlægningen af den nye fabrik startede allerede i midten af 80'erne, men dengang var det ikke klart, hvor den nye fabrik skulle lokaliseres.

Overvejelserne gik i første række ikke så meget på hvilket maskineri, der skulle investeres i. Afdelingsingeniør Bent C. Jensen (BCJ) udtrykker det:

Det nemmeste i verden, det var at sige; hvad har vi her og så kikke i et katalog og så købe noget nyt udstyr, som man så kan køre med i tyve år mere. (BCJ 15.8.94, s. 1)

Udgangspunktet var, at det var nødvendigt med et højt produktionsteknisk niveau, udfordringen bestod i hvordan produktionen skulle organiseres og hvilket kvalitativt arbejdskraftbehov det ville afstedkomme:

Det har altid været sådan i NKT, at nogle ingeniører og teknikere på højt niveau, de sad og sagde; hvad skal vi nu have af maskiner? Og så købe maskineriet. Så sagde man; Gud, der er jo også nogle mennesker der skal kører det. Så gik man op på Roskildevej, derinde, og så fangede man nogle stykker der, og så kørte de bare.

Her gjorde vi det omvendt. Vi sagde; ud over at vi skal lave den her nye fabrik, da skal vi uddanne vores mennesker således at de er i stand til at klare det her. Så allerede på det tidspunkt kom tanken om, at de både skulle uddannes og de skulle også motiveres

³ Hvor intet andet er anført bygger afsnittes faktuelle oplysninger på interviews den 15. 8. 94 og den 16. 5. 95 med afdelingsingeniør Bent C. Jensen, øverste daglige leder af produktionen i Hal 5, samt på egne iagttagelser.

samarbejds-mæssigt. Så det var faktisk inden maskineriet blev bestilt, da vidste man det der. (BCJ 15.8.94, s. 3)

At fabrikken blev lokaliseret i Asnæs forklares af Afdelingsingeniør Bent C. Jensen med forventningerne til det lokale arbejdsmarked:

Man mente at folk var, jeg vil ikke sige mere motiveret, men måske mere fleksible for at arbejde på den måde uden arbejdsledere, jeg tror det var det der gjorde, at man sagde, at den skulle ligge i Asnæs.

Hvordan, mener du at folk er mere motiveret i Asnæs end i Hovedstadsområdet?
(CK)

Selvfølgelig må man ikke sige det helt firkantet generelt, men der er altså nok en tendens til, at man i provinsen er sådan lidt mere tro overfor din virksomhed, end du er i storbyen. Det sagde man i hvert tilfælde dengang. (BCJ 15.8.94, s. 4)

Stabilitet og loyalitet sammen med en forventet evne til at arbejde selvstændigt indgik altså i forhold til kvalifikationskravene som en begrundelse for produktions lokaliserings.

Ændringer i markedsbetingelserne

Behovet for en ny fabrik med en anden produktionsorganisering kan forstås ud fra udviklingen i afsætningsbetingelserne af kraftkabler. På den tidligere fabrik var der tradition for at lave flest muligt af de typer kabler som kunderne efterspurgte, og NKT sad på så stor en del af det indenlandske marked som man forventede muligt. Men med EF's åbne marked og harmonisering af bl.a. kabler forventede koncernledelsen sidst i firserne at konkurrencen ville øges væsentligt.

For at produktionen fortsat skulle være konkurrencedygtig måtte produktionsvolumen øges for derigennem at sænke kostprisen. Gennem afsætning til udenlandske markeder, navnlig det (vest)tyske, skulle det indenlandske marked samtidigt fastholdes. Den nye fabrik skulle have et smalt, men dybt produktspekter og et meget stort volumen; flexibel specialisering blev et nyt mål.

Koncernledelsen besluttede at investere 375 mill. kr, hvoraf de 75 mill. kr. blev afsat til moderniseringer i Hal 2. For de resterende blev Hal 5 etableret. Til at varetage produktionen her blev nye medarbejdere ansat.

5.3.3 Produktion, layout og flow i Hal 5

I dag er der ansat 64 operatører, 7 håndværkere og 7 funktionærer med direkte tilknytning til produktionen i Hal 5. Der produceres døgnet rundt alle ugens dage.

Der produceres to typer jordkabler, nemlig mellemspændingskabler på 12 til 24 kilovolt samt de lettere 1 kilovolt kabler. Begge kabeltyper produceres i et betydeligt antal variationer.

85% af kablerne fremstilles med aluminiumsledere, resten med kobber. Som isoleringsmateriale anvendes polyethylen som vulkaniseres eller PVC som varmeekstruderes omkring lederne. Mellemspændingskablerne produceres med halvledere mellem isoleringslagene. For begge kabeltyper kan antallet af ledere være forskelligt, ligesom antallet af isolerende lag.

Kun et enkelt produkt opfattes i forbindelse med produktionen som et egentligt specialprodukt. Det er et såkaldt PSP(plast-skærm-plast)kabel, der primært adskiller sig ved at have en skærm og en fyldkappe, der gør det vandtæt, og består af et andet ydre PVC-materiale end det, der indgår i de to dominerende produkttyper.

Produktionen er opbygget i maskinsystemer, der er placeret i umiddelbar forlængelse af hinanden. I flowet gennemføres følgende bearbejdning:

Udglødning og conformlinien: Aluminiumet kommer til virksomheden oprullet i store coils, der vejer ca. 2 tons. Først udglødes aluminiumet i en ovn med plads til 32 tons. Aluminiumet modtages med en diameter på 24 mm, som efter udglødning trækkes gennem en conformlinie, der principielt virker som en ekstrudering. Her ved opnås den ønskede dimension. Anlægget betjenes af een operatør.

Kobberet modtages også i store coils og starter turen gennem en grovtrækbænk for at opnå den rette diameter, og trådene tvindes evt. til en flertrådet leder. Sammen med udglødning og conformlinie er det arbejdsområdet for Lederfremstillingsgruppen, der omfatter 10 operatører delt på 5 skift.

Mellemspænding, MV: Her startes processen på en såkaldt CCV linie (Kontinuerlig Kæde Vulkanisering), som betegner et procesforløb hvor der på lederen vulkaniseres polyethylen og halvledende mellemlag. I den ene ende føres lederen forbi tre ekstruderingshoveder, herefter følger et over 140 meter langt rør, hvor det varme kabel langsomt afkøles for i den anden ende at blive rullet på tromler. Skal kablet indeholde flere ledere, følger en snomaskine, hvor flere isolerede ledere tvindes rundt om hinanden for igen at blive rullet op. Skal det udstyres med en 0-

leder går det til en skærmmaskine og sidst en kappemaskine, hvor yderkappe pålægges.

Organisatorisk varetages flowet af den såkaldte MV-Gruppe, bestående af 25 operatører delt på 5 skift.

I MV-Gruppen produceres der som regel ikke mere end to produktvarianter indenfor een uge.

1 Kilo Volt: På årelinen ekstruderes PVC omkring lederen, som kommer hertil fra conformmaskinen. Efter at lederen er isoleret, tvindes fire ledere sammen på en snomaskine. Sidst pålægges yderkappen gennem endnu en ekstruderingsproces. Fremstillingsprocessen af både 1 KV og MV produkter afsluttes med at kablerne overføres fra store metalromler til de træromler, som de forlader virksomheden på. Afhængig af dimension kan der her være fra to til fire kilometer kabel på en tromle. Denne funktion varetages af to medarbejdere der indgår i gruppen af operatører omkring 1 Kilo Volt produktionen; 1 KV Gruppen er på i alt 30 medarbejdere delt på 5 skift.

I 1 KV produceres der gennemsnitligt fire produktvarianter over een uge.

Snitflader mellem produktionsgrupperne: Fra Conformlinien går ca. 25% af aluminiumet videre til CCVlinien, resten til 1KV Gruppen. Fra Lederfremstillingsgruppen går langt det meste kobber til 1KV Gruppen, lidt til MV og en meget lille del til Hal 2.

En meget lille del, omkring 2 %, af produktionen fra MV-Gruppen færdigbehandles 1KV gruppen. Det sker alene i tilfælde hvor et kabel skal være med to yderkapper, så udføres dette på 1 KV Gruppens kappemaskine.

Transport: Et automatiseret truckanlæg, kaldet AGV'erne, styret af et integreret EDB-anlæg via små elektroniske spor lagt ud i gulvet, varetager transporten mellem delprocesserne. Kun transport ind og ud af hallen foretages med konventionelle trucks.

Udførende arbejdsfunktioner: Operatørerne varetager en række udførende arbejdsfunktioner, der for samtlige delprocesser kan sammenfattes:

Klargøring af produktionsanlæg:

Indlæsning af produktionsdata, op- og omstilling af maskindele, samt sammensvejsning eller optrækning af leder eller kabel på produktionslinien.

Produktion:

Kontrol og overvågning af procesdata, evt justering af maskindele under driften.

Produktkontrol:

Ved hver enkel delproces udføres produktkontrol. Kablets samlede kvalitet afprøves afsluttende med el-spændingstest.

Fejlmelding:

Ved konstatering af fejl på maskiner rapporteres til håndværkere.

Rengøring:

Varetages også af operatørerne.

Reparation og forebyggende vedligeholdelse varetages af ansatte smede og elektrikere.

Herudover er der som tidligere nævnt knyttet en række planlæggende og koordinerende funktioner til operatørernes arbejde. Det vil jeg vende tilbage til.

5.3.4 Udfordringer til arbejdsorganiseringen i Hal 5

Udviklingen i konkurrencebetingelserne fik koncernledelsen til at etablere Hal 5, hvormed der gennem flexibel specialisering og satsning på et stort volumen skulle opnås en kostprisreduktion.

For at nå målet er produktionen lagt ud som et delvist sammenhængende flow, hvor store investeringer er foretaget i en række nøglemaskiner.

I produktionen af mellemspænding kabler er CCV-linien den vigtigste potentielle stoflige flaskehals i produktionen, tæt efterfulgt af skærmlinien. Men økonomisk repræsenterer CCV linien den største investering og er samtidig det sted, hvor en processfejl kan få de største økonomiske konsekvenser, da produktkontrollen først kan udføres efter at kablet er ude af det lange kølerør. Ved skærmlinien kan processen derimod kontrolleres umiddelbart, derfor er fejl her sjældne.

I produktionen af 1 Kilo Volt kabler varierer den fysiske flaskehals; er det standardproduktion, så er det årelinien, mens det ved specialproduktet PSP udstyret med skærm, er kappelinien.

Sæsonprægede udsving i efterspørgslen udjævnes ved, at der i perioder både produceres til lager og direkte efter ordre. Kombinationen muliggør samtidig optimering på maskinerne i forhold til omstilling mellem forskellige produkttyper. Omstilling og opstarttid på maskinerne er en vægtig økonomiseringsfaktor. Procesværkførereren oplyser, at *en omstilling med opstart på CCV'en typisk tager 8 timer og koster mellem 70 og 100.000 kr. Det kan beregnes forskelligt, men det er hvad vi regner med.* (Henrik Nielsen, s.4) I beregningen indgår materialepris, da en del skrottes

ved start og afslutning af en produktion, og desuden at maskininvesteringen ikke er produktiv.

Ud over at få produktionsflowet til at glide, så de største investeringer anvendes optimalt, er minimering af fejlproduktion et meget væsentligt økonomiseringspotentiale.

Kostprisen fordeler sig med:

Materialer 78%.

Variable omkostninger: direkte lønninger, vedligeholdelse, samt energi og hjælpevarer udgør resten.

Afskrivninger på maskiner og bygninger, husleje og funktionærlønninger indgår ikke i kostprisberegningen.

Fordelingen kan variere en smule på forskellige produktvarianter, men der er ikke ret megen forskel. (BCJ 16.5.95)

Udlæg til råvarer udgør over 3/4, mens udlæg til arbejdskraft udgør en relativ ganske lille del. Konsekvensen af fejlproduktion kan være, at det producerede kabel må kasseres. Men økonomiseringen er også et spørgsmål om at anvende råvarerne optimalt:

Et kabel bliver ikke kasseret fordi vægtykkelsen den er 2,5 mm., hvis den bliver 2,7 mm, så bliver kablet ikke kasseret. Det er kunden lidt ligeglad med. Men hvis det gøres hele tiden, så bruges der mange procent mere. Vi har i øjeblikket et merforbrug på 7% i hallen. (BCJ 16.8.94, s. 25)

Både minimering af fejlproduktion og af råvareranvendelsen er således centrale for kablernes kostpris.

Under produktionen kan operatørerne kompensere en del, hvis maskineriet ikke fungerer optimalt. Om forholdet mellem operatørernes praksis og mulighederne for tekniske forbedringer af maskinerne siger afdelingsingeniøren:

Jeg tror der er mere at hente på mennesker end på maskiner. (BCJ 16.8.94, s. 25)

Med udsagnet kommenterer Bent C. Jensen sin vurdering af, at nok er der automatiseret ganske betydeligt, men den menneskelige faktor spiller stadig en ganske afgørende rolle. Og at det ikke blot handler om forholdet til den enkelte maskine uddyber afdelingsingeniøren på spørgsmålet: hvilke kvalifikationskrav opfatter du som de væsentligste i forhold til operatørerne?

Den bedst kvalificerede er den der socialt passer bedst i gruppen. En teoretisk bedre baggrund er ikke alene nok. Social indstilling er meget vigtig endda, men fingrene skal selvfølgelig sidde rigtigt. (BCJ 16.5.95)

5.3.5 Procesoptimering og krav til arbejdsorganisering

De relativt store investeringer i automatiserede maskinanlæg betyder at det er overordentlig vigtigt at maskinerne anvendes optimalt. Tidsmæssigt sker det ved at produktionen forløber kontinuerligt over samtlige ugens syv døgn.

Den kontinuerlige drift betyder at produktionen, på trods af lønudlæggets begrænsede omfang i forhold til de samlede udlæg, skal varetages af så få medarbejdere som muligt. Det er en begrundelse for en flad organisationsstruktur, hvor ledelsen alene er tilstede mandag til fredag i dagtimerne, mens operatørerne varetager driften i 5 holdsskift alle ugens døgn.

Råvarenes relative store andel af den samlede kostpris fordrer en minimering af unødvendigt materialeforbrug. Produktfejl der medfører kassation af kabler betyder også en ikke produktiv anvendelse af dyrt produktionsudstyr. Produktionsoptimering går dermed både på optimering af maskinanvendelsen og på minimering af råvareforbrug. Disse kostpris-parametre udgør væsentlige krav i forhold til arbejdets organisering og dermed for de kvalifikationer, produktionsprocessens optimering er afhængig af.

Inden jeg i det følgende udfolder de arbejdsorganisatoriske problemstillinger, som ledelsen og fællestillidsrepræsentanten formulerer dem, vil jeg i det følgende præsentere de aftaler som ligger til grund for den aktuelle praksis.

5.4 Aftalemæssige rammer for en ny arbejdsorganisering

5.4.1 Indledning

Rammeaftalen udgør i dag en fælles reference mellem ledelse og operatører som arbejdet søges organiseret ud fra. I rammeaftalen beskrives en række grundlæggende retningslinier. I tilknytning hertil er der indgået løn- og uddannelsesaftaler, og med ISO 9001 certificering af virksomheden er der udarbejdet et relativt omfattende normsæt for kvalitetssikring. Samlet er der tale om et sæt af redskaber, der fungerer som reference for arbejdets tilrettelæggelse og udvikling, som kort præsenteres her, før jeg ser nærmere på de organisatoriske forhold, der karakteriserer praksis.

Rammeaftalen skal både fungere som et værktøj i det daglige arbejde og som det aftalemæssige grundlag på linie med en lokalaftale. Aftalen blev udviklet i et nært

samarbejde mellem ledelses- og tillidsrepræsentanter i 1991 og dannede fra begyndelsen af 1992 aftalegrundlag for det organisatoriske udviklingsarbejde.

Behovet for en ændret arbejdsorganisering er gennemgået i foregående afsnit. Forklaringerne kan både findes i de ændrede markedsbetingelser, i etableringen af Hal 5 som en helt ny og meget kapitalintensiv produktionsenhed, og i Hal 2 hvor behov for fleksibilitet og omstillingsevne ved produktionen af både specialvarer og volumenvarer fik stigende betydning. Begge steder betød udviklingen nye krav til produktionslayout og til organisationen som helhed.

Fællestillidsrepræsentant Jørgen Bjergskov Nielsen (JBN) formulerer udfordringen:

Vi vil få meget vanskeligt ved at dække produktionen ind med arbejdsledelse på traditionel vis. Det vil vi af mange grunde. For det første er det avanceret grej vi pludselig har fået hjem, hvor vi er langt mere afhængig af den enkelte medarbejder end tidligere. Man kan sagtens få det til at gå i kage, uden man kan pege på nogen speciel grund, hvis medarbejderne ikke er meget motiveret. (JBN 9.8.94, s. 15)

Tanken om at ændre arbejdets organisering havde således markante materielle begrundelser, både for ledelsen og for medarbejderrepræsentanterne. Derfor blev der i foråret 1991 nedsat en arbejdsgruppe bestående af produktionsdirektør Asger Bruun Christensen, fællestillidsrepræsentant Jørgen Bjergskov Nielsen, afdelingsingeniør for Hal 2 Peter Holm Larsen, procesværkfører Tage Christiansen, tillidsrepræsentanterne for SiD og KAD i Hal 2 Mogens Jensen og Bodil J. Jensen, samt uddannelseskonsulent Finn C. Dahl. Senere i forløbet, hvor starten af produktionen i Hal 5 nærmede sig, blev den da nyudnævnte afdelingsingeniør Bent C. Jensen samt en daværende tillidsrepræsentant og en arbejdsleder medinddraget. Arbejdsgruppen fik ekstern bistand fra Dansk Teknologisk Institut.

Arbejdsgruppen havde indledningsvis ikke nogen klar forestilling om, hvad det var for en arbejdsorganisering der skulle opbygges. Til inspiration besøgte gruppen blandt andet flere andre virksomheder og drøftede især spørgsmål vedrørende planlægning, ansvarsdelegering og indflydelse. Fællestillidsrepræsentanten fortæller:

Vi begyndte så småt at snakke om hvordan det kunne gøres. Selvstyrende grupper, kunne det være en idé? Hvis det kunne det, hvordan skulle det så foregå? (JBN 9.8.94, s. 15)

Der var mange principielle spørgsmål, der skulle afklares, samtidig med at det skulle gøres operativt. Fællestillidsrepræsentanten uddyber:

Hvis vi snakker selvstyre, hvad er det så vi skal styre selv. Det er vigtigt at finde ud af, hvad er det så, tingene skal jo have et indhold. Det må vi rundt om, er det her noget vi kan på den ene side? Er det noget virksomheden vil slippe? Den dialog er vigtig, er vi så enige om, at hvis den ene slipper, at den anden så også overtager? (JBN 9.8.94, s. 16)

Rammeaftalen blev opfattet som et nyt sæt spilleregler:

Der er to sider i at lave en rammeaftale. En rammeaftale, det er en lokalaftale. På samme måde som vi for håndværkerne har en vagtordning. Det forpligtiger nemlig begge parter. Derfor blev vi enige om, at det er helt nødvendigt at vi sætter os ned og bliver enige om et sæt af spilleregler, som vi skal spille indenfor. Det er helt nødvendigt at ledelse og tillidsmænd, som skal forvalte dem, er enige om dem.

Vi var også, og det er lidt svært at huske på hvilket tidspunkt vi blev klar over det, men det blev rimelig hurtigt klart for os, at vi ikke skulle starte med at lave rammerne om de selvstyrende grupper for snævre. Vi måtte hellere have meget elastik i den måde vi byggede de selvstyrende grupper op på. Også fordi vi var meget usikre på hvordan tingene udviklede sig. Hvor ville det vise sig at de største fordele var, set fra ledelse og fra medarbejdere? Hvor var det egentlig at gennemslaget var? (JBN 9.8.94, s. 17)

I december 1991 blev rammeaftalen efter mange overvejelser besluttet i den form den har i dag. I det følgende vil jeg først præsentere indholdet af rammeaftalen og derefter de øvrige aftaler og organisatoriske referencer.

5.4.2 Rammeaftalen

'Rammeaftale om gruppeorganisering i Hal 2 og Hal 5' er overskriften på et otte sider langt papir, hvor en række organisatoriske principper er nedskrevet.

Aftalen er delt op i en række underpunkter, men falder overordnet i tre dele. Første del handler om ansvarsfordeling i forhold til planlægning, udførelse og kontrol af arbejdet.

Anden del har overskriften 'Gruppens liv og rammerne omkring gruppen'; her defineres forskellige roller og kompetencer i forhold til en række udvalgte forhold, der samlet skal sætte gruppen i stand til at agere inden for aftalte rammer.

I sidste del tematiseres 'Det videre forløb' i meget korte træk.

Da rammeaftalen er meget central som grundlag for arbejdets aktuelle organisering, vil jeg her citere de væsentligste punkter i papiret.

Uddrag af rammeaftalen

Planlægning: Grupperne skal have klare produktionsmål at forfølge, bl.a. gennem tilbagemelding om rækkefølgeplan, materialeforbruget, skrot og styring af mellemvarelageret.

Rækkefølgeplanen udarbejdes af planlæggerne i samarbejde med den koordinator fra gruppen, der er på daghold. Det sker een gang om ugen. Grupperne skal hermed blive i stand til at tage stilling til hvilke jobs i rækkefølgeplanen, der eksempelvis kan udsættes, hvis der opstår problemer i produktionen.

Gruppen skal selv fordele arbejdet mellem operatørerne. Ved ferie, sygdom eller andet fravær skal kapaciteten sammenholdes med gruppens produktionsmål. Eksempelvis kan der være tale om at standse en maskine i stedet for at sætte en vikar ind for en operatør.

Gruppen skal kunne planlægge arbejdet så produktionsapparatet udnyttes optimalt, koordinere hjælpematerialer og værktøj til det enkelte job.

Udføre arbejdet: Operatørerne skal med tiden opkvalificeres til at klare alle de arbejdsopgaver gruppen er ansvarlig for.

Ud fra et kvalifikationsskema skal opkvalificering planlægges. I en overgangsperiode skal gruppen udarbejde en turnus-plan, som sikrer at alle bliver sidemandsoplært i alle opgaver.

Vedligeholdelsesopgaver: Målet er at operatørerne skal kunne vedligeholde og udføre mindre reparationer, efter intern 'autorisation'. Det kræver kendskab til maskineriet, som først skal tilegnes.

Kontrol af arbejdet: Gennemføres af operatørerne, så de kan kontrollere om deres udførte arbejde umiddelbart lever op til kvalitetsnormerne. Overordnet kontrol skal fortsat ligge hos en funktionær med ledelsesansvar for produktionsteknik.

Operatørerne skal selv kontrollere værktøjet. I Hal 2 giver operatørerne besked til en smed, når der er brug for rensning og reparation af værktøj, i hal 5 udføres dette af operatørerne selv.

Grupperne skal selv behandle afvigende produkter, vurdere hvorfor fejlproduktionen opstod og hvordan fejl undgås i fremtiden, samt tage stilling til hvad der skal ske med den fejlproduktion de har produceret.

Gruppens liv og rammerne omkring gruppen:

Koordinatorrollen: Funktionen som koordinator knyttes til informationsopgaver og koordinerende opgaver, som:

- rækkefølgeplanlægning,
- information til senere skift,

- information mellem gruppe og ledelse og vice versa,
- få fat i erstatningsarbejdskraft ved sygdom,
- gå i aktion, så gruppen kan fungere, det vil sige at samle gruppen til eksempelvis mindre møder,
- samle op på hvordan arbejdet forløber i forhold til produktionsmål,
- få fat på erstatningsmandskab ved sygdom eller andet fravær.

Koordinatoren er ikke en arbejdsleder. Arbejdet som koordinator skal gå på skift og følger holdskiftet i en turnusperiode. Ansvar for at produktion og gruppe fungerer er et fælles ansvar for gruppens operatører.

Bemandingsplan: Gruppen skal selv forestå den daglige bemanning af maskiner i gruppens arbejdsområde, også ved akut fravær p.g.a. sygdom, møder, uddannelse, ferie eller fridage.

Koordinatoren får besked ved fravær og sygdom og samler gruppen, der tager stilling til om erstatningsarbejdskraft skal indkaldes. Beslutningen kan tages ud fra gruppens viden om produktionsresultater i forhold til opstillede produktionsmål. Arbejdslederen kontaktes ved etablering af overarbejde. Gruppen skal selv vurdere, hvornår overarbejde kan afvikles.

Ansættelser/afskedigelser/omplacering: Grupperne skal deltage i ansættelsen af operatører i gruppen. Proceduren bliver: Arbejdsleder indkalder ansøgere til samtale og udvælger sammen med tillidsrepræsentanten 2-3 kandidater til operatørjobbet. Operatørerne i gruppen taler derefter med de udvalgte personer. Gruppen giver derefter besked via tillidsmanden til arbejdslederen om hvilken kandidat, de gerne vil have i gruppen.

Det er ledelsen der afskediger efter drøftelser med tillidsmanden.

Hvis der opstår uløselige samarbejdsproblemer i gruppen kan omplacering eller afskedigelse komme på tale. I sådan et tilfælde er det ledelsen, der afskediger. Imidlertid skal der tages initiativer til at gruppen selvstændigt løser problemet. Det kan være nødvendigt at inddrage tillidsrepræsentanten eller arbejdslederen i løsningen af en gruppekrise.

Uddannelse: Grupperne skal selv arbejde med at planlægge og gennemføre følgende uddannelsesinitiativer:

- Sidemandsoplæring, så alle kan udføre alle gruppens arbejdsopgaver.
- Opstille uddannelsesønsker og beskrive uddannelsesbehov. Alle ønsker fremsendes til uddannelsesudvalget.
- Udarbejde oplæg til deltagelse i seminarer, konferencer, udstillinger og virksomhedsbesøg.

- Gruppen skal have tilknyttet elever fra den nye industriarbejderuddannelse og varetage den nødvendige oplæring af eleverne.

Arbejdslederne: Arbejdslederne afgiver arbejdsopgaver til operatørerne og får i stedet tilført en række overordnede planlægningsopgaver. Arbejdslederen skal dog fortsat have kontakt til operatørerne, men kontakten får en anden form en tidligere. Arbejdslederen skal fungere som 'katalysator', der gør det muligt for grupperne at løse et problem den er "kørt fast i".

Andre funktionsområder: Operatørerne skal kunne henvende sig til alle funktionsområder i huset og alle må forstå vigtigheden af den nære kontakt med produktionen.

Vedligeholdelse og reparation foregår ved at operatørerne tager kontakt til elektrikere og smede.

Sikkerhedsarbejdet: Grupperne skal være med til at fremme arbejdsmiljøarbejdet og gennem sikkerhedsorganisationen gøres opmærksom på de særlige arbejdsmiljøproblemer, der er knyttet til gruppens område.

Operatørerne skal lære at være aktive deltagere i arbejdsmiljøarbejdet.

Inden jeg kort sammenfatter på rammeaftalen skal de øvrige centrale organisatoriske referencer kort beskrives.

5.4.3 Andre aftaler og redskaber bag den arbejdsorganisatoriske udvikling

Med etableringen af en ny arbejdsorganisering blev det arbejde igangsat, der i 1993 førte til en ISO 9001 godkendelse af virksomheden, et nyt lønsystem blev aftalt, og et relativt omfattende uddannelsesprogram på 11½ uge blev etableret.

ISO 9001

ISO 9001 indeholder et omfattende beskrivelsessystem både i forhold normer for produkter og for de enkelte delprocesser, samt for procedurer ved fejl der kan opstå i produktionen. Kompetence og ansvar er ligeledes defineret i forhold til en lang række arbejdsområder. Arbejdsfunktioner der knytter sig til de enkelte delprocesser er beskrevet, og der er udarbejdet procedurer for oplæring og godkendelse af de medarbejdere der udfører processerne.

Oplæringsforløb aftales mellem procesværkfører og den operatør, som i det konkrete tilfælde varetager sidemandsoplæringen. Operatøren under oplæring arbejder sammen med en kollega ved en aftalt maskine i et nærmere aftalt tidsrum, og der aftales såkaldte milepæle for hvad operatøren skal kunne udføre efter aftalte terminer. Procesværkføreren er ansvarlig for at tilrettelægge og gennemføre prøver, hvor operatøren, der skal godkendes, skal demonstrere at han eller hun er i stand til at varetage definerede funktioner efter de beskrevne normer.

Med ISO 9001 er der principielt defineret et omfattende normsæt for hvordan og med hvilket resultat produktionen skal udføres. Normerne er beskrevet i såkaldte 'Q Manualer', som skal være kendte og tilgængelige for de medarbejdere, hvis ansvars- og funktionsområde beskrives. Rationalet med ISO 9001 er i forhold til markedsbetingelserne, at kunderne får en garanti gennem en løbende kontrol, en audit, for at produktionen udføres efter de certificerede normer. Og virksomhedsinternt udgør ISO 9001 et organisatorisk redskab med beskrivelse af hvordan, af hvilken personalegruppe, samt med hvilket resultat et arbejde skal udføres. Dermed udgør ISO 9001 også en væsentlig arbejdsorganisatorisk reference.

Lønssystem

Ordningen med godkendelse af medarbejderne til at varetage definerede delprocesser er fulgt op med et nyt lønsystem. Ud over en fast grundløn og et tillæg i forhold til anciennitet på virksomheden er der tilføjet et afsnit om såkaldte kvalifikationstillæg. Målet er at honorere flexibilitet. Det gøres ved at maskiner/jobområder indenfor produktionsgrupperne hver er tildelt et antal points som samlet kan udgøre 100 points. Logikken er, at vanskelige arbejdsfunktioner tildeles et højere antal points end de mindre vanskelige, og afhængig heraf vil den enkelte operatør kunne oppebære et tillæg, hvis størrelse afhænger af hvor mange og hvilke arbejdsfunktioner vedkommende er godkendt til at varetage. I aftalen indgår, at kvalifikationstillægget maksimalt må udgøre 10 % af den enkeltes samlede løn. Aftalen indeholder ikke noget krav om at den enkelte operatør skal varetage de funktioner, den pågældende er godkendt til, indenfor en bestemt tidstermin, men det påhviler den enkelte at sørge for at de erhvervede kompetencer vedligeholdes.

Kvalifikationstillæggets objektive reference til en godkendelsesprocedure, der tager udgangspunkt i varetagelsen af specificerede og veldefinerede arbejdsfunktioner, honorerer primært specifikke faglige kvalifikationer, men skal som nævnt samtidig virke som incitament for udvikling af en flexibilitet, hvor flere forskellige i en gruppe kan udføre samme funktioner. Der er ikke indgået aftale om kvalifikationstillæg, der honorerer andre mere kvalitative sider af den enkeltes arbejdsindsats.

Uddannelsesinitiativer

Med henblik på at udvikle operatørernes samfundsmæssige forståelse og derigennem holdningsmæssige og organisatoriske handleberedskab er der udviklet et 11½ ugers uddannelsesforløb. Uddannelsen er opbygget i ugemoduler med følgende overskrifter: Kommunikation og samarbejde, Grundlæggende datalære, Jern & metal grundkursus (tre uger), Service og kommunikation, Materialelære, Maskinkendskab (1½ uge), Kvalitetsbevidsthed, Kvalitetsstyring og Produktionsstyring. Forløbene er gennemført i samarbejde med AMU-Audebo og er foregået dels på AMU-Centret, dels på NKT Kraftkabler. Uddannelsesaktiviteterne har, i henhold til lov om arbejdsmarkedsuddannelser, været finansieret som plankurser, virksomhedstilpassede kurser samt indtægtsdækket virksomhed. Efter Hal 5 er etableret er emnerne materiale- og maskinkendskab udgået af kursusrækken, der dermed er reduceret til 8 uger. Som begrundelse fortæller virksomhedens uddannelseskonsulent, Finn C. Dahl (FCD), at *emnerne var med primært til ære for Hal 5, hvor både operatørerne var nye og ingen kendte maskinerne, andet end fra billeder. Nu er maskinerne her* (16.5.95). Derfor varetages denne kvalificering nu gennem sidemandsoplæring.

Målene for de enkelte emner er beskrevet med *effektmaal*, der er karakteriseret med en lang række færdigheder, der er opgjort indenfor områder benævnt: *alment, materialer, processer, maskiner samt planlægning*. Færdighederne har overvejende karakter af at kunne forstå og udføre bestemte funktioner, enten i forhold til selve processen eller i forhold til samarbejde med kollegaer. Men, som uddannelseskonsulent formulerer det: *een ting er de i detaljer beskrevne mål. Det er meget mere; målene er i høj grad også at medarbejderne udvikler sig personligt og får et øget handleberedskab* (FCD 16.5.95). Uddannelseskonsulenten understreger betydningen af udvikling af *øget samfundsmæssig forståelse*, som mål for uddannelsesinitiativet. Som inspirationskilde til arbejdet som uddannelsesforløbene samlet skal kvalificere til nævner uddannelseskonsulenten svenske erfaringer med udvikling af produktionsgrupper, hvor operatørerne i forbindelse med den direkte produktion i grupper også varetager administration i forbindelse med produktionsplanlægning og -styring, står for kontrol og kvalitetsstyring, vedligeholdelse og service, samt varetager intern transport. Disse arbejdsområder, nævner uddannelseskonsulenten, er beskrevet af Irene Odgaard i Teknologiens udfordringer (1989), som integrerede cirkler, og *illustrerer målet om integration og forståelse af forskellige funktionsområder* (FCD 16.5.95). Med uddannelseskonsulentens kommentarer og reference bliver de overordnede mål for uddannelsesforløbene illustreret som betydeligt bredere og klarere sammenhængende med den nye arbejdsorganisering, end de i punktform angivne uddannelsesmål, enkelte kursusuger lader antyde.

Mange, men endnu ikke alle nyansatte, operatører har været igennem eller er igang med uddannelsesprogrammet, som stadig er gældende.

5.4.4 Sammenfattende

Rammeaftalen er formuleret som en lokalaf tale, der samtidig skal fungere som et praktisk handlingsanvisende værktøj i dagligdagens organisering af arbejdet.

Med udgangspunkt i at operatørerne skal være organiseret i grupper med relativt veldefinerede ansvars- og kompetenceområder skitseres en række nye arbejdsområder og grænseflader i Kooperationen mellem ledelse, planlæggere, håndværkere og operatører. Rammeaftalen er formuleret ens for Hal 2 og Hal 5, eneste undtagelse er i forhold til reparation og vedligeholdelse. Hvor håndværkerne i Hal 5 fra etableringen af Hal 5 har været omfattet af rammeaftalen er reorganiseringen for håndværkernes vedkommende stadig i 'trinvis udvikling' i Hal 2.

Bag rammeaftalen ligger intentionen om at integrere tidligere adskilte arbejdsfunktioner, at etablere og udvikle et kollektivt ansvar blandt grupper af operatører i forhold til udførende og planlæggende arbejde, og at kombinere dette med personaleadministrative funktioner som oplærings- og uddannelsesplaner, samt deltagelse ved ansættelser af nye operatører.

Den produktionsbeskrivelse der er udviklet med ISO 9001 skal sikre fælles normer for kvaliteten af arbejdets udførelse. Med beskrivelsen har ledelsen et konkret grundlag for uddelegering af kompetence, hvor produktkvalitet og en procedure for udførende og produktkontrollerende arbejdsfunktioner på forhånd er veldefinerede.

Medarbejdernes kvalificering er både beskrevet i forhold varetagelse af specifikke delprocesser i produktionen, og mere bredt gennem etableringen af et relativt omfattende uddannelsesprogram hvor den overordnede målsætning er bredere og formuleret bredere handlingsorienteret, også i forhold til varetagelsen af nye koordinerende arbejdsopgaver.

En del af rammeaftalen er formuleret som langsigtede mål. Hvordan rammeaftalen i praksis ville komme til at fungere stod ikke lysende klart for nogen af de involverede ved starten. Men at aftalen ville ændre på hidtidige magtrelationer og indflydelsesmuligheder var indlysende.

Implementeringen i organisationen har været præget af mange drøftelser og konkrete justeringer. Men grundlæggende er det stadig rammeaftalen, som refereret ovenfor, der sammen med de øvrige aftaler og kvalitetssikringssystemer danner udgangspunkt for den udvikling, som beskrives nærmere i det følgende.

5.5 Rammeaftalen og arbejdets organisering i Hal 2 i ledelsesperspektiv

5.5.1 Indledning

I de foregående afsnit er udviklingen i de markedsmæssige betingelser for produktionen og det fysiske produktionslayout for Hal 2 og Hal 5 beskrevet sammen med indgåede aftaler af betydning for arbejdets organisering.

I det følgende skal det udfoldes hvordan arbejdet er organiseret. Målet er herigennem at få synliggjort de væsentlige problemer og udfordringer, som ledelsen oplever i det arbejdsorganisatoriske udviklingsarbejde, samt de kvalifikationsbehov ledelsen ser for sig.

Ledelsens synspunkter kommer frem gennem bearbejdning af interviews med afdelingsingeniør Peter Holm Larsen og procesværkfører Tage Christiansen. Gennem bearbejdningen søger jeg især at tematisere de væsentlige udfordringer som møder operatørerne i arbejdet.

5.5.2 Udvikling af en ny arbejdsorganisering

Før rammeaftalen var Hal 2 organiseret med en traditionel stærk arbejdsdeling, både vertikalt og horisontalt. Øverst var en produktionsværkfører, som havde tre arbejdsledere fordelt på henholdsvis dag-, aften og natskiftet. Arbejdslederne havde hver to forarbejdere, der fungerede som arbejdsledernes forlængede arm. Nederst kom operatørerne, der skulle udføre det arbejde de blev bedt om.

Med reorganiseringen er der sket væsentlige ændringer i den hierarkiske opbygning. Hovedparten af de tidligere medarbejdere med ledende funktioner er forflyttet eller overgået til andre arbejdsområder, mens nyt ledende personale er hentet ind fra andre dele af koncernen. I dag er der en afdelingsingeniør med det øverste daglige ansvar for produktionen og en procesværkfører, samt en værkfører overvejende med ansvar for produktionstekniske forhold. Planlægning varetages af to medarbejdere, der organisatorisk refererer til afdelingslederen, i samarbejde med operatørerne, der nu er organiseret i fire produktionsgrupper. Reparation og vedligeholdelse varetages som hidtil af en gruppe håndværkere.

Reorganiseringen betød at ledelsens tilstedeværelse på aften og nathold relativt hurtigt blev nedtrappet, og nu er ledelsen alene tilstede sammen med operatørerne på daghold. Operatørerne arbejder på treskift efter et rullende skema fra mandag til fredag.

Oprindeligt var der planlagt tre produktionsgrupper. Den første gruppe blev etableret som et pilotprojekt, hvor intentionen var at grupperne skulle dække et produktionsområde fra råvarer til færdigt produkt. Men forskellige produkttypers produktionsflow overlappede så kraftigt på enkelte maskiner at ideen måtte opgives, og der blev etableret endnu en gruppe, der skal forsyne tre efterfølgende grupper med kobbertråd, ligesom transporten blev udskilt i en selvstændig truck-gruppe.

De driftsmæssige forudsætningerne for de fire produktionsgrupper er meget forskellige. Den først etablerede gruppe producerer et relativt afgrænset sortiment i volumenvarer og har et meget klart defineret flow. Det betyder at produktionsområdet er relativt let at overskue. Chancen for succes her var størst, og det var årsag til at det blev den først etablerede gruppe. I dag beskrives gruppen af ledelsen som meget velfungerende. Langt mere kompliceret er driftsbetingelserne for Gruppe 3. Her produceres et meget stort antal forskellige produkter, ofte med en mere kompliceret opbygning og ofte i en begrænset mængde. Det er specialvarerne, og flowet er mere komplekst. I produktionsområdet findes både nogle af hallens mest komplicerede maskiner og nogle af de mere enkle, der tidligere er blevet betjent af ældre medarbejdere som en slags retræteposter. Funktionsgrundlaget for gruppe 3 er således vanskeligt, både i forhold til produktionsflow, maskinbetjening og i forhold til betydelige variationer i medarbejdernes forudsætninger. Om arbejdsbetingelserne i gruppen siger afdelingsingeniøren: *I Gruppe 3 har man god grund til at blive lidt skizofren. Det er svært, det er meget svært, at se en enhed i gruppen.* (PHL 3.8.94, s. 14).

Introduktionen til rammeaftalen og gruppeorganiseringen skete første gang på et todagsseminar, hvor ledelsen, tillidsfolk og samtlige operatører var af sted på internat. Udviklingen af grupperne beskrives af ledelsen som konfliktfyldt og meget ressourcekrævende. Ikke mindst den første og nu velfungerende Gruppe 1 er der blevet fokuseret meget på, og der er blevet holdt mange møder, både på virksomheden og som todages internater uden for virksomheden.

Sammensætningen af personer i grupperne betragtes af ledelsen som overordentlig vigtig:

Vi har oplevet en temmelig stor udskiftning i Gruppe 1 under forløbet indtil den er faldet på plads. Men nu er gruppen intakt. Vi slår knuder på os selv for ikke at komme til at ødelægge den... Der er nogle personer, der er i stand til at træffe beslutninger...og til at give resten af gruppens medlemmer den her fornemmelse af tryghed: 'hvis jeg har problemer, så går jeg til ham derovre.' Men samtidig oplever jeg dem ikke som erstatnings-arbejdsledere. (PHL s. 5)

Ledelsen søger at passe på at operatører ikke optræder som uformelle ledere, hvis det ikke har noget med lederegenskaber at gøre, men med personlig promovning. Afdelingsingeniøren uddyber synspunktet med at uformelle inkompetente ledere kan hindre at andre i gruppen får udtrykt deres mening. (PHL s. 5)

Det er altså fælles udvikling på holdene der prioriteres af ledelsen, hvor alle medarbejderes ressourcer inddrages og danner grundlag.

Med det store engagement i at få den første gruppe til at fungere var det ledelsens håb, at gruppen ville danne skole for de øvrige grupper, men en sådan automatik har der ikke været.

I dagligdagen er det skifteholdene inden for de enkelte grupper der arbejder sammen, mens de enkelte hold knap ser de øvrige i gruppen, der arbejder på andre tidspunkter. Med treholdsskift betyder det at de fire grupper fungerer og ofte betragtes som tolv hold.

Udvikling af organisationen betragtes af ledelsen som en fortsat ressourcekrævende opgave, og det er samtidig opfattelsen at der er betydelig variation i, hvor udviklet samarbejdet er på de enkelte hold.

5.5.3 Arbejdet og det kollektive ansvar

Koordinatorfunktionen betragtes som en meget væsentlig nyskabelse og har været vanskelig at udvikle. Procesværkfører Tage Christensen beskriver starten:

Alle var meget tændte og forventningerne var store, men da Gruppe 1 startede faldt de i med samlede ben; koordinatorrollen blev en ny værkfører, de var meget ansvarlige, men man glemte at ansvaret var alles og ikke alene koordinatorens. (TC s. 4)

Problemet blev, som procesværkføreren beskriver det, taget op ved *forskrækkelig* mange møder i starten, hvor det efterhånden blev klart at arbejdsfordeling måtte ske ved fællesmøder; når det skal være et fælles ansvar. (TC s. 4)

Klare produktionsmål betragtes som en forudsætning for gruppernes arbejde. Informationstab mellem de tre skift er i den forbindelse et problem, hvorfor der er arbejdet en del med forskellige former for produktionsmøder. I dag afholdes produktionsmøder hver uge, samlet for alle hallens dagholdsholdskoordinatorer, sammen med alle funktionærer, samt tillidsrepræsentanter. Mødet tager gerne ca. 1½ time. Der skrives referat fra mødet, der kopieres til alle mødets deltagere. Koordinatorerne har herefter til opgave personligt at videregive referatet til efterfølgende

holds koordinatore. Det skal sikre kontakt mellem skiftene og opmærksomhed omkring indholdet i møderne.

Den mere detailprægede planlægning foretages ved jævnlige møder med koordinatoren på dagholdene i samarbejde med en planlægger. Koordinatoren konfererer efterfølgende planer og aftaler med holdet, samt med koordinatoren på aftenholdet, der varetager samme opgave i forhold til aftenholdet og koordinatoren på nattholdet, der igen skal sørge for at ringen slutes ved at informere kolleger og berette om nattens forløb til dagholdskoordinatoren.

Ledelsen vurderer at fjernelsen af arbejdslederne efterlader et vakuum i forhold til at give medarbejderne anerkendelse og positiv feed back i det daglige arbejde. Det skal grupperne nu selv klare. Af ledelsen betragtes det derfor som vigtigt, at gruppen har klare leveringsplaner, og at den nødvendige information er kendt af hele gruppen. Det skal skabe det nødvendige overblik som betragtes som en forudsætning for at kunne sige, at *nu er der lavet noget godt; målet er nået.* (TC s. 7) Informationsformidling i produktionen, både mellem ledelse og operatører, er også i den forbindelse et område ledelsen prioriterer.

Bemandingen af de enkelte maskiner aftales indbyrdes på holdene. Arbejdsplaner indebærer at alle har relativt afklarede arbejdsområder, defineret ud fra hvem der kører hvilke maskiner. Men man hjælper hinanden, både aftalt og når der pludselig viser sig behov.

For at udvikle gruppens indbyrdes flexibilitet er det et mål at operatørerne er i stand til at varetage flere forskellige nøgleprocesser inden for gruppen. Ledelsens mål er ikke at alle skal kunne det samme, men at gruppen skal være flexibel, så afhængighed og belastning af enkeltpersoner ikke bliver et produktionsmæssigt vilkår. Det fordrer oplæringsplaner, som gruppens medlemmer sammen skal udvikle.

Udvikling af oplæringsplaner har givet anledning til betydelige konflikter i grupperne, der kan gå i hårdknude, navnlig hvor der er store forskelle i operatørernes specifikke tekniske kvalifikationer og i maskinernes kompleksitet samt belastninger i arbejdet. Afdelingsingeniøren fortæller:

Jeg har et eksempel på en operatør, som har været på [en maskine] i to eller tre år, uden at han har fået lov til at komme videre. Og er der nogen der har lyst til at komme videre, så er det ham. Det er ikke lykkedes, han har ikke kunne få nogen andre i gruppen til at afløse sig.... Vi har prøvet at presse dem...Til sidst sagde nogle af dem: 'vi kan ikke løse opgaven, vi har prøvet så mange gange...I bliver nødt til at hjælpe os.' (PHL s. 36)

Eksemplet viser hvordan brud med traditionelle magtrelationer kan føre til konflikt, hvor nogle operatører gerne vil betjene andre maskiner mens andre operatører i samme gruppe kan opfatte varetagelsen af disse funktioner som deres velerhvervede rettigheder og begrunde at de ikke er parate til at udvikle en ændret arbejdsdeling. Eksemplet illustrerer således at individuelle perspektiver ikke umiddelbart udvikles til nye kollegiale relationer, og at netop udviklingen af nye kollegiale relationer er reorganiseringens akilleshæl: opfattes arbejdsbetingelserne primært som individuelle forhold, handler den enkelte uden reference til forhold der etablerer de fælles arbejdsbetingelser; reminiscenser fra den tidligere arbejdsdeling er ikke lige til at komme udenom. Reorganiseringen kan etablere et ledelsesmæssigt vakuum i arbejdsdelingen mellem operatørerne, hvor ledelsen af operatører anmodes om at intervenserer.

5.5.4 Ledelsens ændrede rolle

Ledelsen ønsker både at uddelegere ansvarsområder og udvikle en dialog med operatørerne om produktionsrelevante forhold. Procesværkføreren karakteriserer udfordringen:

Det vanskelige er; vi går fra eet system til et andet, hvor det vigtigste bliver samarbejde. Det vanskelige er når det går ud over egne holdninger eller ideer. Det vigtige er at blive enige om et kompromis, som hele gruppen og ledelsen holder fast i til man har en bedre løsning. (TC s. 6)

Netop værkførerens rolle har ændret karakter fra at være arbejdsleder til at indgå som katalysator i arbejdets udvikling som proces. Ændringen er understreget med den nye titel. Procesværkføreren sammenfatter sit job:

Jeg er procesværkfører på 3 skift, men er her udelukkende på dagholdet. Arbejdet indebærer, at jeg:

- er med til at udvikle arbejdsgrundlaget gennem opfølgning i grupperne,*
- medvirker ved ansættelsen af nye operatører, visiterer de personer videre til gruppesamtale, som jeg finder egnede,*
- står for vedligeholdelse af instruktion i forbindelse med ISO 9001. Sidstnævnte er det der tager mest tid. Jeg udarbejder procedurer og afdelingsingeniøren godkender.*

At være procesværkfører betyder at holdninger er mit vigtigste arbejdsredskab. (TC s. 3)

Det er altså et centralt krav til procesværkføreren at være med til at udvikle gruppernes samarbejde og bidrage til konstruktiv løsning af potentielle konflikter. Mere konkret formulerer procesværkføreren sit og den øvrige ledelses arbejde: *Så snart*

vi opdager et eller andet, så prøver vi at prikke til det, få det taget op i gruppen (TC s. 8). Målet er at få udviklet dialog og samarbejde internt på holdene og få udviklet gruppernes handleberedskab som læreproces i dagligdagen. Men etablering af fællesskab gennem gruppemøder er et nyt og uvant krav for operatørerne. Derfor må ledelsen fortælle operatørerne, at det er legalt at sætte sig ned og holde et møde engang imellem:

Der er nogen der tror, at det kan man ikke tillade sig, hvor vi så siger: Det skal I sgu, for det er den eneste måde I kan lære at snakke sammen! Og når I har noget, så gør det fælles, for det virker meget bedre, for så får man rettet misforståelser. Der er bemandingsplaner og andre ting. Det er sådan set vores ønske. (TC s. 14)

Netop det sociale fællesskab betragtes som forudsætning for udvikling af fælles ideer for arbejdets udvikling. Men som procesværkføreren formulerer det: *Operatørerne har ikke været igennem den udvikling som ledelsen og tillidsrepræsentanterne har været, de skal selv etablere perspektivet. (TC s 9)*

Udsagnet rammer selve kernen i udfordringen til operatørerne; perspektivdannelsen skal ske med operatørerne som bærere og skal derfor også udvikles af operatørerne, hvis operatørerne skal kunne identificere sig og udfolde perspektivet gennem deres praksis.

5.5.5 Ledelsens vurdering af udvalgte organisatoriske problemstillinger

Ledelse og operatørernes kollektive ansvar

Mest grundlæggende er kravet om kollektivt ansvar, hvor holdene tager fælles ansvar for at en aftalt produktion gennemføres. Hittidige relationer mellem ledelse og operatører er ændret, så operatører i fællesskab selv skal være i stand til at tackle både ledelsesansvar og udvikle et fællesskab, hvor medarbejdere, der ikke umiddelbart honorer de fælles betingelser tilfredsstillende, kan blive draget til ansvar og korrigeret af deres kolleger. Det enkle middel har været at gruppen er medinddraget i planlægningen og indgår aftale om at en bestemt produktionsmængde gennemføres. Men i praksis er det en stor udfordring. Procesværkføreren beskriver udviklingen:

De [operatørerne] har kæmpet, nogle har selv sagt op, andre er blevet fyret. Vi kunne ikke se hvad der skete om aftenen og natten, men hvor det tidligere kunne være sjovt, hvis man kunne løbe om hjørner med ledelsen, er det i dag et gruppeansvar at gruppen fungerer. Dermed er det nu ikke alene ledelsen, men også kollegaerne, der ville blive

løbet om hjørner med. Derfor må gruppen give lyd fra sig for at komme til at fungere, hvis de ikke internt kan få det til at fungere, søge lidt hjælp. (TC s. 8)

Uddelegeringen af ledelsesansvaret bryder med de traditionelle magtstrukturer, hvor kolleger ikke har samme sanktionsmuligheder som ledelsen traditionelt og stadig reelt har, når det i sidste ende evt. bliver et spørgsmål om afskedigelse eller fortsat ansættelse. Men ledelsen vurderer at samarbejdet internt på holdene er under forandring. Procerværkføreren fortæller:

Vi har set eksempler på at grupperne er i stand til selv at indkalde til møder, som de enten selv holder eller med os som ledelse, hvor de tager problemer op, hvor det meget handler om følelser og interne problemer i gruppen. (TC s. 7)

Procesværkføreren konkretiserer med et eksempel hvor et hold i gruppen føler sig forfordelt i forhold til andre hold i forbindelse med overarbejde, som gruppen selv afklarer hvem der skal påtage sig. Problemet knytter direkte an til de enkelte medarbejderes indtjeningsmuligheder og beslutningen herom og er således potentiel kontroversiel blandt operatørerne. Til trods herfor var gruppen indbyrdes i stand til at tackle den konflikt, som var under udvikling.

Selvom ledelsen opfatter samarbejdet på holdene og i grupperne som i en god udvikling, er der stadig tilfælde hvor ledelsen må gå ind og agere ledelse i mere traditionel forstand, nemlig når det ikke lykkes holdene at afklare interne arbejdsfordelinger og oplæringsplaner.

Ydre konkurrencemæssige vilkår kan også lægge et pres på ledelsen, og hvis der samtidig er problemer med at få produktionen til at glide, kan mere eller mindre uskrevne regler og kutymmer blive anfægtet. Afdelingsingeniøren eksemplificerer:

Altså vi går ind og agerer arbejdsledere i dets egentlige forstand og siger: 'nu går du derhen og du går derhen og derhen.' Det har vi gjort i nogle tilfælde hvor arbejdslederne har, typisk af salg eller kunder, været presset, og ikke har kunnet få nogle ting til at fungere. Så har de sprunget over hvor gærdet er lavest... Det har jeg haft mange reaktioner på, at arbejdslederne på den måde har opført sig forkert i forhold til hvad operatørerne havde forventet. (PHL s. 35)

Modsat er der også tilfælde hvor ledelsen opfatter at operatørerne finder ledelsen for passiv. Afdelingsingeniøren fortæller:

Det er typisk situationer, hvor folk har drevet den af., hvor der er folk der har forventning om, at det tager lederne aktion på... Vi har lagt op til at gruppen skal være stærk nok til at tage fat i den slags enkeltpersoner som falder ved siden af og sige: ved du hvad, det der vil vi ikke være med til. Skal vi have den her gruppe til at fungere, så skal

du også rette ind til højre! Det er de ikke så gode til. Da har vi så fået nogen kritik for ikke at gøre noget ved tingene hurtigt nok. (PHL s. 35)

I begyndelsen var der ingen tradition for konfliktløsning, og operatørerne stod dårligt forberedt på at tackle den nye situation. Procesoperatøren fortæller hvordan han i forbindelse med et møde måtte forberede de involverede; at de måtte tænke over hvad de ville med mødet, og over hvordan de vil sige det de mener. Samt at det der ville komme frem var til brug inden for gruppen, og hvis de ville sprede det, måtte de overveje hvad det kunne føre til.

Med dette udgangspunkt kom mødet igang. Jeg synes selve mødet gik meget godt, selvfølgelig var stemningen ubehagelig i starten, og stemmerne var lidt høje. Det er vel fordi folk skulle geares op og derfor hidsede sig lidt op for at kunne komme med kritikken; for at kunne tale ondt om andre skulle man helst være gal på dem.

Men efterhånden blev der snakket sammen, gassen gik af, da det gale kom ud, og den der blev kritiseret havde selvfølgelig også noget på de andre. Det kom der noget godt ud af, selvom han alligevel holdt op. Men det er en lang proces at få udviklet det. (TC s. 6)

Gruppestørrelsen har en afgørende indflydelse for ledelsens oplevelse af samarbejdets betingelser. Afdelingsingeniørens erfaring er:

Vi havde og har måske stadigvæk grupperne en anelse for store. ...en fem-syv mand er ideelt. Det her med en gruppe på femten-tyve mand, det er svært... Det er meget nemmere i mødesammenhænge og så videre at få en dialog. Det er ikke så nemt at sidde og gemme sig, men jeg oplever også en lidt større fortrolighed mellem de her relativt færre folk. (PHL s. 2)

Forvaltningen af det kollektive ansvar i en ny praksis er kernen i de ændrede kvalifikationskrav til operatørerne og til ledelsen. Sammenfattende kan det udtrykkes som en ny praksis ikke udvikles fra den ene dag til den anden, men kræver en grundlæggende nyorientering af medarbejderinddragelsen i beslutningsprocesserne, der stiller store krav både til ledelse og medarbejdere.

Tillidsrepræsentantens rolle

I bruddet med den traditionelle magtrelaterede ledelsesform har der været mange konflikter mellem kolleger, hvor ledelsen mener at tillidsrepræsentanterne har haft en frugtbar funktion:

Det kunne være et ragnarok, når folk selv skal bestemme, og enkelte så ikke kan se at det er deres mening der kommer igennem. Det gav konflikt, og der var tillidsrepræsentanten selvfølgelig med til at mildne og få folk til at arbejde sammen igen. (TC s. 14)

Procesværkføreren mener ikke længere det er nødvendigt med inddragelsen af tillidsrepræsentanterne i gruppernes interne konflikter og husker ikke umiddelbart hvornår det sidst er sket. Og det er ledelsens opfattelse at den enkelte medarbejder i dag ved, at *det med uddelegering af ansvar og kompetence er noget ledelsen mener alvorligt og at det ikke blot er et ledelsestrick* (PHL s. 40). Samtidig understreger afdelingsingeniøren at konflikter altid vil kunne opstå, så længe ledelsen har det formelle ansvar for om en person skal være der eller ej; *det skaber en distance som altid vil kunne give en konflikt*. (PHL s. 40)

Strategi og praksis for personale rekruttering

Ansættelser, omplaceringer og afskedigelser af medarbejdere er et meget væsentligt ledelsesinstrument, fordi, som afdelingsingeniøren udtrykker det, *sammensætningen af grupperne er alfa og omega for at få personerne til at fungere*. (PHL s. 6)

Ansættelser foregår ved at ansøgere kommer til minimum to samtaler. Først med ledelsen, der finder frem til et mindre antal potentielle kandidater, som de finder egnede, og som så går videre til samtale med holdet i den gruppe, hvor der skal nyansættes.

Ledelsen forsøger gennem ansættelsessamtalen at finde ud af om, ansøgerne har lyst og mod til arbejdet, hvor aktive de er og deres samarbejdsvilje. Ledige vurderes ud fra om de har søgt at udvikle og holde sig igang under ledigheden (TC s. 11). Hvilke ansøgere ledelsen visiterer videre til de enkelte hold er afhængigt af, hvad det er for en personprofil, ledelsen i hvert tilfælde mener der er behov for på de pågældende hold. Nogle grupper vurderes til at have behov for nogle mere aktive personer, mens der også kan være behov for folk der holdningsmæssigt er lidt passive, men som ledelsen vurderer vil kunne udvikle sig og komme på omgangshøjde med holdets øvrige medlemmer. (PHL s. 28)

Før reorganiseringen arbejdede der udelukkende mænd i Hal 2. Mange år tidligere havde der været nogle kvinder, men de var blevet flyttet til en anden produktionshal sammen med de manuelle arbejdsfunktioner de udførte. Efter reorganiseringen har den nye ledelse søgt at udvikle personalesammensætningen, så begge køn er repræsenteret, og foreløbig er ni kvinder blevet ansat. Afdelingslederen begrundet udviklingen med personlige erfaringer med at klimaet er det bedste hvis personalesammensætningen afspejler samfundet, både i spredning på alder og køn (PHL s. 17). Procesværkføreren uddyber synspunktet:

Jeg tror man tager mere hensyn til hinanden når der er begge køn. Men det skal også ske ud fra at man er ansat på samme vilkår, man hjælper hinanden med det man hver især er god til. (TC s. 11)

For ledelsen er det de personlige egenskaber i kombination med overvejelser over den dynamik der er i gruppen, der danner baggrund for om en ansøger findes egnet. At kunne læse og skrive betragtes nødvendigt, men om specifikke faglige kvalifikationer siger afdelingsingeniøren:

Selvfølgelig skal man have noget teknisk snilde. Men det er ikke sådan, at jeg vægter nogle tekniske kvalifikationer, at man har været på en anden plast-, maskinfabrik eller anden industri. Så vægter jeg det personlige højere. Meget højere. (PHL s. 29)

Afdelingsingeniøren beskriver samtalerne mellem ansøgere og allerede ansatte som meget direkte, når holdet forsøger at skyde sig ind på om 'kemien passer': udgangspunktet er, at ansøgere *..skal have begge ben på jorden... det skal være nogle vi kan regne med på langt sigt*. Den nye medarbejder skal passe ind i teamet på de fælles betingelser:

De er næsten mere konkrete end vi andre har været. For vi sidder jo ikke til en jobsamtale og gør folk direkte opmærksomme på at det handler om at møde til tiden, og vi ikke accepterer et stort sygdomsfravær. Det er en forudsætning for os, men det er sådanne ting de nævner, som de så lægger vægt på. (PHL s 27)

Ledelsen opfatter således operatørernes krav til nye medarbejdere som i tråd med ledelsens egne.

Internt på holdene har ansættelsessamtaler også en funktion som forum for formulering af gensidige forventninger blandt allerede ansatte. Hermed giver rekrutteringssituationen lejlighed til at udvikle holdninger til arbejdet og fællesskabet blandt holdets medlemmer, samt at give operatørerne oplevelsen af at have indflydelse på hvem de arbejder sammen med.

Ledelsen ser at ansøgere bliver gevaldigt overrasket over *så meget vi gør ud af samtalerne*. Det er de ikke vant til, når man skal have et i gåseøjne "kun et operatørjob". Men ansættelsesproceduren beskrives også af afdelingslederen som *rimelig barsk,.... det til trods må jeg erkende at vi skyder ved siden af i et antal tilfælde...efter nogen tid, så er det en anden person end det man havde fået en opfattelse af*. (PHL s. 6)

Når der gøres så meget ud af ansættelsesproceduren kan det også ses i sammenhæng med at den numeriske flexibilitet i medarbejderstaben med reorganiseringen er begrænset betydeligt. Men netop fordi kravene til operatørerne er radikalt ændret, er der sket en betydelig udskiftning af medarbejderstaben. Mange af de nuværende medarbejdere har været på virksomheden i mange år, men fra februar 1990 til december 94 har der været en personaleomsætning i Hal 2 på i alt 55 personer. Antallet skal dog også ses i sammenhæng med vigende afsætningsbetingelser, hvor der i 1992 var 74, er der i dag ca 60 timelønnede. Specificeres tallene

yderligere er der naturligvis mange forskellige grunde til at operatørerne er opsagt eller selv har valgt at forlade virksomheden, men antallet i helhed betragtes som meget stort af ledelsen. (TC s. 11, PHL s. 6).

Kravet om at kunne fungere i sammenhæng med kolleger beskrives af procesværføreren i forbindelse med en konkret sag:

Vi holdt et fællesmøde, hvor hele skiftet i gruppen deltog. De fik sagt deres mening og han fik sagt sin. Det løste op for en tid, men han ville selv bestemme. Vi fik den produktion igennem, vi planlagde, men harmonien der er nødvendig for udvikling, den var der ikke. Han sagde til sidst selv op. Isoleret fungerede han, men i et samarbejde kunne han ikke fungerer. Han magtede ikke at bygge videre på de andres ideer, men ville selv prøve sig frem. Derved byggede han ikke videre og bidrog heller ikke til samarbejdet, for eksempel om at udvikle maskinindstillinger. Det er nødvendigt at inddrage andres erfaringer, ikke mindst når der er treskift på maskinerne. (TC s. 5)

Citatet udfolder kompleksiteten i kvalifikationskravene til operatørerne. Teknisk specifikke kvalifikationer i forhold til maskinen er vigtige, men forudsætningen for at optimere på driften er, at operatørerne kan se sammenhænge også til de efterfølgende skift og er i stand til at formidle og drøfte erfaringer. Krav om personlige kvalifikationer kombineres her med krav om generelle og specifikke faglige kvalifikationer, men også lønarbejderidentiteten kommer i fokus, som forståelse af at indgå i en kollegial helhed frem for alene og isoleret.

Disse krav betragtes af ledelsen som så fundamentale, at der normalt gøres meget for at få operatørerne til at virke sammen på holdene, men er der vedvarende samarbejdsproblemer med enkeltpersoner betragtes det sjældent som en farbar vej med omplaceringer til andre hold. Så må den pågældende helt forlade virksomheden (PHL s. 6). I de situationer inddrages tillidsrepræsentanten.

Status seminarer

I den to et halvt årige periode, der er gået siden reorganiseringen, er der flere gange afholdt statusseminarer, hvor operatører, ledelse, tillidsrepræsentanter, virksomhedens uddannelseskonsulent samt en extern konsulent fra DTI, er taget sammen på internat for at diskutere aktuelle problemer.

Baggrunden for det sidste seminar var de kommunikationsproblemer som ledelsen ofte har oplevet mellem operatørerne, når forskellige problemer skal drøftes. Procesværføreren beskriver hvordan operatørerne blev sendt ud i grupper for at diskutere hvilke problemer de havde. Efterfølgende blev problemerne præsenteret af grupperne, hvorefter operatørerne sammen skulle udpege de to værste proble-

mer. To operatører fra den gruppe der havde de værste problemer blev sat på den ene side af et bord over for to personer fra to andre hold, der havde til opgave at stille spørgsmål om problemet. Spørgerne måtte ikke komme med løsninger; spørgsmål og svar, intet andet. *Den var rigtig god. Da de først skrev problemerne ned, var det ledelsen der skulle løse alle problemerne, men gennem spørgsmål og svar viste det sig, at de selv kunne gøre en hel masse.* (TC s. 14)

Hensigten med statusseminaret var med operatørernes drøftelse af de problemer de oplever at få udviklet deres egne muligheder for at gøre noget ved dem. Procesværkføreren beskriver formålet med seminaret som at folk skal lære hinanden at kende, de skulle finde ud af, *hvordan vil vi snakke sammen? Vil vi holde møder? Hvordan sørger vi for at få rettet de misforståelser vi har internt med hinanden?* (TC. s. 16)

Erfaringerne fra operatørernes engagement på internatseminarerne viser, hvordan oplevelsen af anvendelighed, fællesskab og motivation følges ad. Statusseminarerne er ikke brugt til at formulere egentlige uddannelsesbehov, men til at tematisere handlemuligheder i dagligdagen og skabe grundlag for praktisk handling gennem udvikling af personlige relationer i behagelige omgivelser.

Sidemandsoplæringens begrænsninger

Holdet opstiller normalt oplæringsplaner, hvorefter det konkrete uddannelsesforløb aftales mellem den enkelte operatør og procesværkføreren. Der aftales en tidsperiode, hvor operatørens arbejde koncentrerer sig om at lære en bestemt maskine. Der afsættes milepæle hvor forløbet tages op; her vurderes hvordan det går, og forløbet justeres i forhold til den enkeltes forudsætninger. Når operatøren mener sig kvalificeret, afholdes en prøve, som ofte følges af den kollega, operatøren har arbejdet sammen med ved maskinen under oplæringen. Procesværkføreren står for prøven, der foregår ved at operatøren demonstrerer produktionen af et af procesværkføreren bestemt produkt fra start til slut.

De arbejdsfunktioner, som operatørerne skal være i stand til at udføre, er beskrevet i forhold til de enkelte maskiner, som led i virksomhedens ISO 9001 godkendelse. Før var det i orden hvis operatørerne bare følte sig i stand til at køre en maskine. På den måde har beskrivelserne været med til at sætte styr på oplæringen. Men ledelsen opfatter sidemandsoplæringen som mangelfuld, fordi den alene skaber kendskab til den enkelte delproces og ikke overblik over det samlede forløb. (TC s. 23)

Lønssystemets betydning

Ligesom det er vigtigt at den enkelte kan se sig selv i forhold til helheden, er det efter afdelingsingeniørens opfattelse centralt at holdet kan se resultatet af indsatsen. Den samlede skrotprocent indgår derfor som en del af lønberegningen. Men procesværkføreren konkretiserer en kritik ved at beklage at skrot og merforbrug ikke kan aflæses tilstrækkelig klart ved den enkelte operatørfunktion: *vi må kunne se dagens aktuelle skrotprocent. Man skal kunne se sig selv i det; der mangler motivation for den enkelte. Der mangler mål for den enkelte delproces.* Procesværkføreren udbygger sin kritik i forhold til lønssystemet:

Kvalifikationstillægget stimulerer ikke til at tage det mest komplicerede arbejde; man får sit tillæg, også når man laver noget mindre krævende. Man skulle have bonus for flexibilitet og for at udføre et bestemt arbejde, der ville så være motivation via tillæg på tre niveauer. (TC s. 10).

Opfattelsen af lønssystemets manglende relatering til den individuelle indsats forbinder procesværkføreren til en formodning om, at nogle dygtige operatører indimellem forlader virksomheden, fordi der ikke ydes individuelle tillæg for at køre de svære anlæg.

Til dette spørgsmål må der naturligvis også medtænkes en række andre fagpolitiske forudsætninger og prioriteringer knyttet til lønforhandlinger.

Aktuelle uddannelsesaktiviteter

Timing mellem uddannelse og anvendelse ser ledelsen som vanskelig og problematisk i forhold til det aktuelle 8 ugers uddannelsesforløb, som samtlige operatører skal gennemgå. For ikke at stoppe produktionen samles medarbejderne fra forskellige grupper og forskellige haller og følges på uddannelse. Et andet praktisk forhold er at nye medarbejdere kommer ind på hold, hvor medarbejderne allerede har gennemgået hele eller dele af uddannelsesforløbet.

Problematikken centrerer omkring den individuelle udvikling som ikke direkte kobles til udviklingen på holdet.

Procesværkføreren fortæller om anvendelsen af uddannelse i forbindelse med udviklingen af kommunikationen i en gruppe:

Dem der startede med at være på kursus her, der gik jo to år før de overhovedet skulle bruge det, og de mapper har de garanteret ikke åbnet siden de kom hjem,.. der er også skiftet mange mennesker ud siden... Der er først sket noget nu, hvor jeg syntes at sammensætningen af mandskabet i gruppen er meget, meget bedre. (TC s 21)

Udviklingen i arbejdet sker med de daglige kolleger, hvor aktualiteten af emner og mål, der er opstillet for uddannelsesforløbene, relateres i praksis. Er timingen ikke rigtig for alle deltagere, oplever ledelsen at kurserne opfattes som irrelevante af nogle kursister, mens andre giver udtryk af at have fået et stort personligt udbytte. (TC s. 21)

Som perspektiv på den varierede motivation ser procesværkføreren et behov for at diskutere uddannelsesmålene på de enkelte hold. Bedst ville det være hvis hele holdet kom af sted samtidigt, men de driftsmæssige omkostninger, der vil være forbundet hermed, aktualiserer det næstbedste, nemlig at de enkelte operatører tager af sted som hidtil, men efter at uddannelsens mål er diskuteret i forhold til den aktuelle situation på holdet. (TS s. 21)

I kombination hermed kunne der også foretages en aftalt afrapportering til holdet, når forløbet er gennemført, hvor nye overvejelser og tanker bliver vendt med kolleger. (min overvejelse ck)

Operatørerne har ikke direkte haft eller søgt indflydelse på hvilke uddannelsesforløb der er udviklet. Det er aftalt i uddannelsesudvalget. Tanken bag de hidtidige uddannelsesforløb har været, at medarbejderne gennem uddannelse først skal nå til en erkendelse af at de har nogle behov.

De skal igennem hele den proces og nå dertil først. Så kommer man med noget mere, ikke. Nogen kunne så godt tænke sig noget mere dansk, men det er fordi de netop erkender deres svagheder. (TC s. 19)

Tilsyneladende handler det også om at skabe legitimitet bag uddannelsesbehovene. Procesværkføreren eksemplificerer med nogle kurser for ordblinde afholdt på virksomheden. Tidligere var det ikke noget ledelsen hørte medarbejderen udtrykke behov for. Procesværkføreren beskriver forholdet: *Det er fordi de [operatørerne] mærker behovet og det er også blevet legalt at fortælle om det* (TC s 19). I essensen af udsagnet tematiseres potentialer for inddragelsen af medarbejdernes definerings af uddannelsesbehov, idet oplevelsen af behov formuleres som gående hånd i hånd med legitimiteten bag behovet, når det skal omsættes i konkret formulering og handling.

I rammeaftalen står, at operatørerne skal opstille uddannelsesønsker og uddannelsesbehov. Det vurderer ledelsen kun sker i et meget begrænset omfang. Afdelingsingeniøren sammenfatter: *Uddannelsesønsker går på maskiner. Folk har svært ved at se perspektiver i forhold til konfliktløsning og planlægning* (PHL s 40). Igen viser reminiscenser fra den tidligere arbejdsorganisering sig at præge operatørerne, sådan som ledelsen oplever situationen. Men samtidig viser den manglende tradition for formulering af uddannelsesbehov, at spørgsmålet må dagsordenssættes af ledelsen for

operatørerne, hvis formuleringen og identifikationen af uddannelsesbehov skal udvikles med bidrag fra operatørerne.

Ledelsens vurdering af operatørernes forvaltning af rammeaftalen

Om gruppernes relative autonomi i forhold til mål og midler udtrykker procesværkføreren i forbindelse med en konkret konflikt:

Alle skal ikke kunne det sammen, men gruppen skal indbyrdes kunne finde ud af det sammen. Kunne de bare i samarbejde finde ud af nogle holdbare planer, så ville de stå stærkt i forhold til ledelsen, så er der ingen intern kritik, og vi ville acceptere deres løsning, hvis de var i stand til at bemande maskinerne. (TC s. 9)

Eksemplet illustrerer ledelsens opgave med inddragelse af operatørernes engagement i udviklingen i forhold til den videre udvikling af arbejdets organisation. Sammenfattende om operatørernes forvaltning af rammeaftalens muligheder konkluderer afdelingsingeniøren:

...at folk ikke helt er klar over hvilke muligheder der ligger i rammeaftalen. Hvad det egentlig er der er lagt op til... Jeg tror ikke det er gået op for ret mange, at de har så vide beføjelser som de har. Og jeg tror heller ikke at de alle sammen kan kapere eller håndtere så vide beføjelser. Det er også en forklaring på at de ikke griber dem. For var det sådan at de virkelig kunne det og havde interessen, så skulle de nok selv sørge for at finde kanterne i den her rammeaftale. Men det gør de ikke. De har ikke fundet nogen af kanterne endnu. (PHL s. 26)

Udsagnet pointerer ledelsens opfattelse af uoverensstemmelsen mellem de arbejdsorganisatoriske fordringer, der er lagt op til med reorganiseringen, og de ressourcer som medarbejderne aktuelt er i stand til og villige til at udfolde.

5.5.6 Nye kvalifikationskrav

Udvikling af nye ideer og aktiv deltagelse som beslutningstager er sammen med accept og overholdelse af fælles beslutninger centrale krav til procesoperatørerne. De traditionelle magtrelationer mellem arbejdsledere og operatører er demonteret i samspillet mellem kollegerne. Forudsætningen herfor er som procesværkføreren udtrykker det:

Folk skal kunne formulere hvad det er de selv gerne vil, få det udviklet til en fælles plan for gruppen, som alle i gruppen kan gå ind for, og som gør gruppen som helhed i stand til at levere de produkter som den er ansvarlig for. (TC s. 9)

Kravet bryder afgørende med den tayloristisk prægede arbejdsorganisering, som for mange operatører har virket formende for deres lønarbejderidentitet, idet forståelsesmæssige kvalifikationskrav nu også explicit relateres til følelsesmæssige relationer på arbejdspladsen. Men udviklingen kan på ingen måde karakteriseres som herredømmefri: på den ene side er der nu kommet flere dommere, nemlig kolleger, som forventes at tage aktion, hvis enkeltpersoner falder udenfor. På den anden side søges der etableret betingelser for at arbejdet udvikles i et fællesskab, hvor kolleger trækker på hinanden, ikke som dommere, men som ligeværdige kolleger.

Ledelsen oplever ikke at folk er imod, men nogle er bange for de nye udfordringer. *Folk er gået i forsvarsposition* (TC s. 9). Procesværkføreren beskriver samspillet mellem det personlige engagement og udviklingen af holdets beslutningskompetence.

Det kræver mod at være med til at tage beslutninger, at være aktiv deltager. En gruppe, hvor de ikke åbner sig og er parat til at tage en risiko, sker der ikke en udvikling i. (TC s. 11)

Mod og åbenhed i forhold til risici kræver udvikling af et fælles miljø, der bygger på gensidig accept. Det er den i ledelsesperspektiv organisatoriske udfordring, som den enkelte skal være med til at etablere i et nyt fællesskab, præget af nye relationer og betingelser for udøvelse af styrke og magtforhold.

5.6 Rammeaftalen og arbejdets organisering i Hal 5 i ledelsesperspektiv

5.6.1 Indledning

Det organisatoriske udviklingsarbejde og problemer og udfordringer knyttet hertil i Hal 5 belyses i det følgende gennem bearbejdede interviews med afdelingsingeniør Bent C. Jensen og procesværkfører Henrik Nielsen.

Som i forrige afsnit er hensigten med det følgende at få tematiseret de problemer og udfordringer der følger med organiseringen af arbejdet, set fra ledelsens vinkel. Målet er at få udviklet en reference for tilrettelæggelsen og tolkningen af interviewene med operatørerne. Derfor søger jeg også gennem bearbejdningen i det følgende at tematisere de udfordringer som møder operatørerne i arbejdet.

5.6.2 Etablering af en ny organisation

Da Hal 5 stod nyopført medio 1990 skulle de nyindkøbte maskiner instaleres og nye medarbejdere ansættes. I spidsen for denne opgave stod den nyudnævnte afdelingsingeniør, der var hentet ind fra en anden del af koncernen. Organisationen er, som i Hal 2, baseret på at ledende medarbejdere alene er tilstede i dagtimerne fra mandag til fredag, mens produktionen varetages af operatørerne hele døgnet i alle ugens syv dage.

Organisationen er bygget op med afdelingsingeniøren som øverste daglige ansvarlige for produktionen, to procesværkførere, samt 64 operatører fordelt på 3 produktionsgrupper. Planlægningen varetages af to planlæggere i en stabsfunktion. Et mindre antal teknikere indgår i stabsfunktioner og varetager instalering af maskiner, produktionsteknisk udvikling m.v. Håndværkere indgår som en selvstyrende gruppe og varetager reparation og løbende vedligeholdelse af maskiner. Produktionen er igangsat i takt med at produktionsapparatet er blevet installeret. MV-Gruppen kom først igang sammen med dele af Lederfremstillingsgruppen. Efter et år var 1KV-Gruppen med og Lederfremstillingsgruppen udbygget. Indledningsvis blev der alene produceret om dagen, men efterhånden som operatørerne lærte maskinerne at kende blev den planlagte femholdsdrift etableret.

Arbejdstiden for operatørerne er tilrettelagt som et rullende skema over en fem ugers periode. Turnusen indledes på daghold, går over i aften og nat for i fjerde uge at ende på daghold. I perioden indgår to weekender med henholdsvis to gange tolv timers daghold og tilsvarende natholdsarbejde, mens arbejdstiden på hverdage er otte timer. Perioden afsluttes med ni fridage. Med en spidsbelastning på 128 timer fordelt på to syvdages perioder, blot adskilt af to fridage, er arbejdstidens omfang meget varieret for den enkelte operatør.

De tre grupper, som operatørerne er organiseret i, er med turnusskemaet hver delt i fem hold, hvor holdene i de enkelte grupper altid er på arbejde sammen med samme hold fra de andre grupper. På grund af de skiftende arbejdstider ser operatørerne på et hold ikke meget til gruppe-kollegerne på andre hold. Holdstrukturen betyder i følge afdelingsingeniøren at de tre grupper ofte opfattes som tre gang fem, altså femten grupper, men også at det enkelte skift kan opleves som en samlet gruppe på tværs af de tre formelle. (BCJ s. 12)

Operatørerne blev første gang introduceret til rammeaftalen i sin helhed ved et introduktionsseminar, afholdt som todages internat fælles med Hal 2. Men da kun en mindre del af de nu i alt 64 operatører var ansat dengang, er der cirka hvert halve år siden afholdt mindre introduktionsmøder på virksomheden.

Ved introduktionen for de nyansatte deltager afdelingsingeniøren, procesværkførerne og tillidsrepræsentanten for hallens operatører. Formålet er at gennemgå rammerne omkring gruppens arbejde. Derfor gennemgås rammeaftalen, som alle ifølge afdelingsingeniøren har fået ved ansættelsen, *men som der i reglen ikke er nogen der har læst eller tilnærmelsesvis kender indholdet af* (BCJ s. 40). Samtidig introduceres til baggrunden for fabrikken, den valgte organisationsform, samt til de forventninger der knytter sig til organiseringen.

Procesværkføreren beskriver sin oplevelse af operatørernes udbytte: *når man får en ny viden, som man ikke havde før, så kommer man lidt mere på lige fod med sine kollegaer, der vidste det allerede. En der ikke ved så meget bliver mere glad og kan indgå på mere lige betingelser* (HN s. 5). Procesværkføreren tilskriver også den uformelle form betydning, hvor en snak på et hyggeligt plan over en platte fra kantinen over frokost med afdelingsingeniøren betyder, at operatørerne føler *at de også vil kunne komme til ham* (HN s. 5). Introduktionsseminarer anvendes således også til at synliggøre intentionen om en åben organisation med en dialogorienteret ledelse.

5.6.3 Dispositionsrummet og det kollektive ansvar

Det meget veldefinerede produktionsflow, hvor både maskiner og rækkefølgen for delprocesserne helt overvejende ligger fast, betyder at produktionsplanlægningen igennem hele hallen må følge de produktioner der igangsættes. Intentionerne om en flexibel planlægning, som dannede udgangspunkt for rammeaftalen, har derfor vist sig urealistiske. Afdelingsingeniøren beskriver udviklingen:

Inden vi vidste noget om det, da sagde vi, nu de her selvstyrende grupper, der har man stor indflydelse på hvad man skal lave, hvornår man skal lave det, og hvem der skal lave det. (BCJ s. 31)

Det de kan lave, det er: de laver selv bemandingsplanen, uddannelsesplaner, de bytter selv rundt som det passer dem, de ansætter selv folk. De gør alt på nær rækkefølgeplanen. (BCJ s. 32)

En voksende international konkurrence på et ekspanderende marked har yderligere lagt nogle rammer for planlægningen. Procesværkføreren beskriver konsekvensen: *salget har det sidste halve år bestemt produktionsrækkefølgen, derfor har rækkefølgen ikke altid været lige hensigtsmæssig, men nødvendig for at overholde leveringstider.* (HN s. 3)

Dispositionsrummet i forhold til produktionsrækkefølgen er bundet op omkring den fælles planlægning for hele hallen. Men i forhold til varetagelsen af den enkel-

te delproces er der, som beskrevet i rammeaftalen, lagt op til at en række arbejdsorganisatoriske beslutninger varetages til operatørerne.

Planlægningen varetages først og fremmest af to planlæggere, der indgår i en stabsfunktion. Først udarbejdes en hovedplan for en længere periode og derefter en finplan, hvor også produktionsforløbet af det enkelte produkt beskrives. Grupperne som sådan er ikke involveret, men er der specifikke forhold omkring en bestemt delproces tager fin-planlæggeren en samtale med de operatører der varetager processen, hvor de så sammen udarbejder en plan. Produktionsplanerne præsenteres derefter for grupperne, men tages i den forbindelse ikke op til diskussion.

Koordinatorerne har en vigtig rolle som formidlere. Turnusen er tilrettelagt så der hver onsdag er dobbeltbemanding på dagholdet, og her afholdes det ugentlige koordinatormøde. Deltagerne er koordinatorerne fra de to daghold fra hver af de tre grupper, afdelingsingeniøren, procesværkførerne, operatørernes tillidsrepræsentanter, planlæggerne, samt stabsmedarbejdere med ansvar for teknisk vedligeholdelse og udvikling. På møderne drøftes produktionsrækkefølge, spild og merforbrug. Herudover giver afdelingsingeniøren information om mere overordnede dispositioner og aktuelle planer, som for eksempel nye produktioner og indkøb af nye maskiner.

Der bliver taget referat af møderne som lægges ud ved arbejdsstederne i hallen. Procesværkføreren beskriver formålet: *Det giver en fælles information om hvad der er igangsat, og om de punkter der ønskes behandlet* (HN s. 2). Koordinatorerne står for formidlingen mellem holdene, og som afdelingsingeniøren formulerer det:

har lov til at arbejde længere, så der er altid en halv times overlap, så hvis det virker, så skal de koordinatorer, der har været med [til koordinatormødet] fortælle deres efterfølgere hvad de har oplevet, [og dermed give] baggrunden for at kunne handle. (BCJ s. 34)

Da mange operatører er ansat indenfor de sidste par år, er maskinernes kompleksitet generelt et forhold der præger det daglige arbejde. Operatørerne arbejder overvejende alene ved de enkelte maskinanlæg, men hjælper hinanden når der er behov, som for eksempel ved start af en ny produktion eller i forbindelse med produktionstekniske problemer.

Hovedparten af maskinerne tager det flere måneder at blive oplært ved. Det sker ved sidemandsoplæring. Jobrotation er ifølge afdelingsingeniøren et prioriteret mål for ledelsen. Men som procesværkføreren udtrykker det: *Min holdning til rotation: ingen skal piske rundt for at lære nye maskiner at kende, de kan lige så godt blive dus med den de er ved* (HN s. 4). Mange operatører står ved samme maskine i halve

og hele år for at lære den at kende, derfor tager det lang tid at udvikle holdenes flexibilitet i forhold til maskinbemanding.

Kontrol af produktet foretages i forbindelse med de enkelte delprocesser af operatøerne uden involvering af andre. Procedurer og tolerancer er beskrevet i ISO normer, ligesom de øvrige produktionsdata, der gælder for diverse produkter.

I tilfælde af afvigende produktionsresultat noterer operatøerne hvori afvigelsen består, samt årsagen. Er afvigelser inden for de beskrevne tolerancer går produktet videre i oparbejdningen. Ved en sluttet prøves det færdige kabel. Denne funktion udføres af kontrollaboratoriet, der ledes af en medarbejder i en stabsfunktion.

5.6.4 Interaktionsrummet og ledelsens ændrede rolle

Informationen mellem ledelse og operatører på femskift opleves af afdelingsingeniøren som en vanskelig udfordring: *Vi er her kun 22% af tiden, det gør informationsgangen meget lang gennem fem skift.* (BCJ s. 40)

Afdelingsingeniøren fortsætter: *al den information de skal have, den skal de have herfra, nu om dagen. Hvis folk de skal kunne handle, så skal de være godt informeret. Det er meget, meget svært at nå ud til femholdsskift med information hele tiden.* (BCJ s. 33)

I forhold informationsspredningen mellem de mange relativt nyansatte operatører uddyber procesværkføreren problemstillingen: *Informationen mellem skiftene er vanskelig, når folk ikke endnu er dus med deres job, det er derfor vanskeligt at tage et ordenligt ansvar; man har ikke noget at have ansvaret i, hvis man ikke har informationerne og ikke kender arbejdsfunktionerne ordenligt* (HN 6). Procesværkføreren beskriver her behovet for at operatøerne er godt inde i de delprocesser de varetager og kobler behovet til muligheden for at operatøerne kan tage ansvar.

Ud over at det i sig selv er vanskeligt at sprede information over fem skifte, oplever ledelsen det som et problem, at der som følge af turnusplanen starter et hold operatører hver mandag, som vender tilbage efter ni fridage. Afdelingsingeniøren beskriver forholdet: *Det er som at få folk tilbage fra ferie. Der er sket en masse, som de ikke kan vide noget om, og det hele skal startes op igen* (BCJ s. 40). For at imødegå problemet overvejer afdelingsingeniøren at starte mandagen med et informationsmøde for operatøerne, der starter efter de ni fridage.

Med udsagnene pointeres kompleksiteten i de organisatoriske udfordringer, der knytter sig til at virkeliggøre intentionerne om en slank og en flexibel organisation.

Procesværkførerens virke er præget af at det er en relativ ny produktion, der endnu ikke er fuldt udviklet. Afdelingsingeniøren beskriver betingelserne: *Vi er desvær-*

re stadigvæk på et stade, hvor vi på et eller andet niveau brandslukker hele tiden... Fabrikken er ikke færdig endnu. (BCJ s. 35)

Procesværkføreren refererer sine hovedopgaver således:

Få MV-Gruppen til at fungere, samt fire timelønnede i Hal 1.

Varetage lønberegninger i forhold til sygdom og fridage for 65 operatører.

Opbygge ISO 9000 normer og procedurer i hele hallen, herunder instruktion til alle delprocesser vedrørende arbejdsinstruktion, procedurer for afvigende produkt, kontrol og kvalitetsskemaer. (HN s. 1)

Om kravene til at udføre jobbet finder procesværkføreren det væsentligt, at *det vigtigste er at kunne lede og fordele arbejdet ved at få grupperne til at fungere* (HN. s. 6). Og med hensyn til teknisk specifik viden om produktionen betragter han det som en stor fordel at have nogle erfaringer med maskinerne *også for at blive accepteret, også selvom man kan sige, at det vil jeg finde ud af; det er nemmere når man har en viden om det de går og laver.* (HN s. 6)

Om rammeaftalen siger procesværkføreren, at:

den har den fordel, at tingene er beskrevet så man har noget at forholde sig til, men indholdet beskriver nærmest selvfølgeligheder i en virksomhed som NKT. At folk selv kan finde ud af det betyder, at vi i en snæver organisation som her, at vi kan få tid til alt det andet, vi skal ordne. (HN s. 5)

Normbeskrivelse er tidsmæssigt en væsentlig del af procesværkførers arbejde. Første udkast til produktionsnormer blev til i samarbejde med operatørerne og dannede grundlag for en ISO 9001 godkendelse af produktionen. Udkastene er senere videreudviklet af procesværkføreren ud fra forslag, der er kommet fra operatørerne. Procesværkføreren formidler også hvad der skal produceres, og følger op på koordinatorfunktionen; *er det følgende skift i gruppen ordentligt informeret, hvis ikke gør jeg det.* (HN s. 8)

Procesværkføreren tillægger et personligt kendskab til samtlige operatører betydning vægt. I forhold til at få gruppen til at fungere fortæller procesværkføreren: *Hører jeg der er gnidninger på et hold, kan jeg gå til de pågældende, eller måske blot snakke med den ene, som jeg har hørt giver anledninger til problemet. Ved at snakke med personerne prøver jeg om problemet kan løses. Det er ikke tit jeg bliver nødt til det, men kan jeg ikke få det løst ved at tale med den enkelte, må det op på gruppemødet. Det kan for eksempel være hvis nogen har ønske om at komme til at arbejde i et andet område, eller i en anden gruppe.* (HN s. 3)

Procesværkføreren forsøger tilsyneladende selv at løse så mange problemer som muligt i forhold til den enkelte operatør. På et arbejdsorganisatorisk niveau kan det således også minde mere om brandslukning end om udvikling af fælles holdninger på holdene, hvor aktuelle problemer og konflikter systematisk kunne danne reference.

Specifikke og generelle faglig-tekniske kvalifikationer synes at spille en betydelig rolle for procesværkføreren forståelse af sit arbejdsgrundlag sammen med et personligt kendskab til operatørerne.

Normalt er der to procesværkførere, men i månederne for interviewene var den ene procesværkførers arbejdsbelastning yderligere skærpet af at den anden netop havde forladt virksomheden, og en ny endnu ikke var startet. I perioden fungerede den tilbageværende procesværkfører derfor i forhold til samtlige grupper, hvor hallen normalt er fordelt på to. I forhold til rammeaftalens formulering om, at procesværkføreren skal fungere som *katalysator, der gør det muligt for grupperne at løse problemer de er "kørt fast i"*, sammenfattes procesværkføreren arbejdsituation af afdelingsingeniøren:

een mand på daghold, og han skal sørge for, ud over det her [katalysator for problemløsning, ck), så ISO, det er et kæmpe arbejde. Sørge for råvarer, sørge for at ansætte folk, være med i hele det der spil, sørge for at få maskinerne til at køre... Han har simpelthen ikke overskud endnu til at gå ind og være rigtig gruppestøttende. Selvfølgelig gør de det, men der er ikke de optimale betingelser at gøre det på. Nu er der netop ansat endnu en procesværkfører, det skal gerne give det nødvendige overskud. (BCJ s. 35)

Med afdelingsingeniørens ord er der altså knyttet så mange arbejdsopgaver på procesværkføreren, at de gruppestøttende funktioner får en uhensigtsmæssig lav prioritering og har tendens til at blive minimeret som følge af andre presserende arbejdsopgaver.

5.6.5 Ledelsens vurdering af udvalgte organisatoriske problemstillinger

Statusseminarer; konfliktløsning og arbejdsforhold som udviklingstema

Efter det første introduktionsseminar har hver gruppe været af sted på to statusseminarer. Ud over samtlige operatører fra den pågældende gruppe deltager afdelingsingeniøren, procesværkførerne, operatørernes tillidsrepræsentanter, uddannelseskonsulenten, samt en ekstern konsulent. Hvor temaet på det første statusseminar gik på problemer i forbindelse med produktionsrækkefølge, er det sidste semi-

nar gået tæt på de øvrige arbejdsforhold. Afdelingsingeniøren beskriver udviklingen:

Sidste gang vi var af sted, da havde vi meget med at lave rækkefølgeplaner og lignende. Da har vi sagt; det stude er vi ovre nu, så nu går vi, vi arbejder med fremtidsværksted, nu går vi ind i hverdagens arbejdsforhold. Det vil sige, så kommer vi lidt mere ind i hverdagen her; hvordan forestiller I jer fremtiden, gruppearbejde, ideer og forslag, hvordan løser I hverdagens problemer. Der arbejdes med krise og konfliktløsning, gruppernes her og nu situation... Nu arbejder vi egentlig lidt mere i gruppernes liv. (BCJ s. 33)

Resultatet af statusseminarierne vurderes af procesværkføreren:

Folk var glade for at blive rystet lidt sammen... jeg tror de er blevet bedre rustet til selv at klare de gnidninger, der uvægerligt kommer i hverdagen. Når de ikke bare kender hinanden fra arbejdet, men også ved hvordan de har det derhjemme; det virker åbnende at man kender hinanden. Måske viser det sig også at man har fælles interesser. (HN s. 6)

Udgangspunktet for statusseminarerne tages i erfaringer fra arbejdet og seminaret giver mulighed for at diskutere de problemer, som operatørerne selv opfatter som centrale, men som der normalt ikke er tid til at behandle i hverdagen. Procesværkføreren fortæller, at det af og til sker at jeg kommer til at høre om forslag, der er kommet frem i Rørvig [hvor seminaret fandt sted]. (HN s. 6)

Sammenholdt med ledelsens egen vurdering af procesværkføreren gruppestøttende funktion kan det tyde på at statusseminaret etablerer et frirum for drøftelser som ledelsens praksis i dagligdagen normalt ikke tilskynder til.

Ledelse og det kollektive ansvar

Med uddelegering af ansvar til grupperne kunne det antages at operatørerne indbyrdes ville udvikle holdninger til arbejdsorganisatoriske spørgsmål, der kunne gøre det vanskeligt for ledelsen at få nye forslag taget op til drøftelse i gruppen. Men en sådan form for gruppedynamik, hvor gruppens medlemmer committer sig til bestemte holdninger eller løsningsmodeller, mener ledelsen ikke har fundet sted. (BCJ s. 34)

Lønssystemet

Lønssystemet svarer til det der anvendes i Hal 2 og består som tidligere beskrevet af en grundløn, en kvalifikationsdel og en anciennitetsdel. Kvalifikationsdelen er

bygget op omkring et pointsystem, hvor kørekort til en maskine udløser et aftalt antal points, hvormed der ialt kan opnås 100 points.

Afdelingsingeniøren beskriver systemet: *Det er selvfølgelig meget i modstrid med selvstyreånden at man giver et pointsystem (BCJ s. 22)*. Men afdelingsingeniøren finder det nødvendigt for at operatørerne skal have det nødvendige incitament til at lære at betjene flere forskellige maskiner, så en ønsket flexibilitet kan opnås. Afdelingsingeniøren kender ikke problemet, som han karakteriserer det for Hal 2: *Jamen jeg har den maskine og det er min, og her vil jeg gerne ende mine dage (BCJ s. 22)*. At en sådan problematik ikke er aktuel i Hal 5 begrundes af afdelingsingeniøren med at det er en ny fabrik, hvilket også betyder at anciennitetslønnen ikke tillægges den store betydning, men mere betragtes som *en reminiscens fra gamle dage og ikke noget herfra; noget hele NKT altid har haft. (BCJ s. 22)*

Lønssystemet opfattes altså som et velegnet incitament for operatørerne til at udvikle flexibilitet på holdene, og manglende vilje til at rokere til nye maskiner opleves ikke af ledelsen, der dog også, ifølge procesværkførereren, vægter at operatørerne lærer de enkelte maskiner grundigt at kende, før de skifter.

Tillidsrepræsentantens rolle

Tillidsrepræsentanterne søges af ledelsen aktivt inddraget i den løbende udvikling. Tillidsrepræsentanterne er med ved de ugentlige koordinationsmøder og er således gennemgående fra møde til møde, mens operatørerne som koordinatører veksler fra gang til gang. Yderligere holder ledelsen et møde med tillidsrepræsentanterne hver fjortende dag.

Afdelingsingeniøren referer den organisatoriske problemstilling bag involveringen af tillidsrepræsentanterne: *Det der er problemet, det er at det der var tiltænkt procesværkførereren og også mig, det gør vi ikke, fordi at vi ikke er kommet til det stade, hvor vi har overskud til det (BCJ s. 37)*. Gennem samarbejdet med tillidsrepræsentanterne søger ledelsen at få indblik i operatørernes aktuelle forhold og synspunkter, at udvikle organisationen og skabe konsensus. Afdelingsingeniøren formulerer initiativet: *Det jeg er sikker på skal til, det er at vi er en selvstyrende gruppe heroppe, hvor det er naturligt at tillidsfolkene er med sammen med mig og procesværkførererne i at løse problemerne. Og det er de også, når vi kan snakke os til det (BCJ s. 37)*. I hvilket omfang tillidsrepræsentanterne løser problemer i grupperne er afdelingsingeniøren ikke vidende om, men siger: *jeg har kun kendskab til een gruppe, hvor de har det rigtig dårligt. Så det er ikke sådan at vi vader i problemer. (BCJ s. 37)*

Problemer mellem kolleger er altså ikke det der efter ledelsens opfattelse præger hverdagen. Tillidsrepræsentanterne medvirker derimod primært ved udviklingen af organisationen og indtager ifølge ledelsen en central konsensuskabende rolle.

Ansættelser og kvalifikationskrav

Afdelingsingeniøren stod i den første etableringsfase for ansættelsen af operatører. Dette ansvar er senere videregivet til procesværkførerne, der idag varetager den første samtale med ansøgere, hvorefter potentielle kandidater, som her findes egnede, kommer til møde med holdet, hvor der skal nyansættes. Proceduren beskrives af afdelingsingeniøren som: *det er slusen, kan man sige, men det er grupperne selv der vælger ud og ansætter og har vetoret* (BCJ s. 8). Da procesværkføreren står for 'slusen' er hans vurdering af kvalifikationskravene afgørende. Procesværkføreren beskriver behovet:

Faglige forudsætninger, så man ved hvordan de dyre værktøjer skal håndteres, er en vigtig baggrund, som man har som mekaniker, maskinarbejder eller håndværker i øvrigt... Samarbejde og kunne snakke sammen, kemien skal passe og gensidig respekt er vigtig. (HN s. 7)

Samarbejdsevne vurderer procesværkføreren som *et holdningsspørgsmål; det kræver vilje for at kunne samarbejde* (HN s. 7). Forskellige forudsætninger og erfaringer tilskriver procesværkføreren betydelig indflydelse på samarbejdsevnen:

Den, der har arbejdet alene, han har måske nok viljen, men ikke de samme evner, som den der arbejdet i sjak. I hvert tilfælde har han ikke de samme forudsætninger, som den der tidligere har arbejdet i team eller gruppe. (HN s. 7)

Afdelingsingeniøren vurderer de væsentligste kvalifikationskrav til operatørerne som: *Den der socialt passer bedst i gruppen. En teoretisk bedre baggrund er ikke alene nok. Social indstilling er meget vigtig endda, men fingrene skal selvfølgelig sidde rigtigt* (BCJ s. 34). I forbindelse med varetagelsen af koordinatorfunktionen understreger afdelingsingeniøren betydningen af operatørernes engagement:

Vi antog mange mennesker, og vi har gjort meget ud af at fortælle dem baggrunden for at vi anstætter dem. Men... det er svært at vurdere om dem vi ansætter, om man har ansat dem, fordi de synes vi organiserer os på en speciel måde, om de bliver ansat her derfor, eller om de bliver ansat her bare for at få et arbejde... Da kan jeg godt forestille mig, at vi har nogen som lige meget hvordan vi har gjort det, så var de her alligevel. (BCJ s. 34)

Selvom procesværkføreren og afdelingsingeniøren begge slår på behovet for både faglige kvalifikationer og evne til at samarbejde, kan den forskellige rækkefølge behovene nævnes i indikere en forskellig vægtning af kravene, som dog ikke nødvendigvis indeholder en modsætning.

For at undgå at medarbejderne forlader virksomheden i tilfælde af andre jobmuligheder, fortæller procesværkføreren, *hyrer jeg generelt håndværkere, der har været væk fra deres branche nogen tid, gerne to, tre år. Afdelingsingeniøren fortæller at der ikke er personalegennemtræk, og at baggrunden for at der er så relativt mange nyansatte er, at der i løbet af de få år produktionen har været igang er udvidet fra dagholdsdrift til femholdsdrift.*

I de tre produktionsgrupper er der kun een kvinde. Om baggrunden siger procesværkføreren:

Der er tunge løft ind imellem som kun få kvinder kan klare... og ud af dem der søger er der kun få kvinder, så det hænger procentvis sammen i f.t. fordelingen af mænd og kvinder i hallen, og jeg vil ikke tvinge eller opfordre grupperne til at tage kvinder. Det er ikke ofte at der gennemsluses kvinder til jobsamtaler i grupperne. (HN s. 4)

På spørgsmålet: 'Ville du gerne, at der var flere kvinder?', svarer procesværkføreren: *Jeg synes det er vanskeligt at finde kvalificerede kvinder blandt de få kvindelige ansøgere. (HN s. 5)*

Explicite ønsker om en mere ligelig kønsfordeling mellem hallens operatører indgår tilsyneladende ikke i procesværkføreren's overvejelser.

Uddannelse og kvalifikationskrav

Operatørernes uddannelsesmuligheder ses primært som det fælles kursusforløb, som er vedtaget af uddannelsesudvalget. Er der operatører der ønsker andre uddannelsesforløb, kræver det for at blive opfyldt, at det kan relateres til deres job på virksomheden. Afdelingsingeniøren eksemplificerer:

De kan melde sig, hvis de vil gå på teknonom, merkonom eller lignende og så få bøgerne betalt. Men de kan ikke komme på f.eks et naturgaskursus. Vi laver en ramme og siger, det er det man kan komme på. (BCJ s. 32)

Procesværkføreren's opfattelse af erfaringerne med de hidtidige uddannelsesforløb er:

I starten mente de timelønnede at EDB kurser var vigtige, men så oplever folk at de ikke ved mere om produktionen selv om de har lært noget EDB. Flagstangkurset giver heller ikke noget for en faglært. Men det at være af sted sammen giver nye forbindelser mellem gamle og nye kollegaer. Det giver kendskab til virksomheden ud over eget arbejdsområde.

Udviklingen, som procesværføreren vurderer den, tyder på at der er sket en forskydning fra en behovsdefinering omkring specifikke faglige kvalifikationer til i øget fokus på mere generelle faglige kvalifikationer, hvor produktionens og arbejdets organisering danner udgangspunkt sammen med en prioritering af at udvikle personlige relationer gennem nye kollegiale bekendtskaber.

I forhold til fremtidige uddannelsesbehov vurderer procesværføreren at de hidtidige uddannelsesforløb har givet:

erfaring med teknisk specifik virksomhedsnær uddannelse, der har givet en ny åbning til uddannelsesspørgsmål... Det næste forløb vi skal igang med er PUTU, Personlig Udvikling Til Uddannelse.

Ledelsen oplever ikke at operatørerne formulerer nye uddannelsesbehov sammen med kolleger (BCJ s. 40). Situationer som kan give anledning til interne uenigheder i gruppen, og som på den ene eller anden måde kan relateres til arbejdets organisering, tematiseres ikke som uddannelsesbehov, men behandles eventuelt som konflikt i gruppen med henblik på at finde en løsning. (BCJ s. 32)

Som noget relativt nyt er procesværføreren begyndt at gennemføre medarbejdersamtaler med operatørerne, hvor der også drøftes uddannelsesbehov med den enkelte. Medarbejdersamtalen beskrives af afdelingsingeniøren som *et rigtig godt værktøj, der styrker det personlige forhold mellem procesværfører og operatør.* (BCJ s. 40)

5.6.6 Sammenfatning

Operatørerne har som følge af den begrænsede fleksibilitet i produktionens tilrettelæggelse og den relativt begrænsede omstillingsfrekvens to til fire produktvarianter per uge, et forholdsvis afgrænset dispositionsrum. Den begrænsede fleksibilitet i forhold til maskinbemandingen, der følger af maskinernes kompleksitet og de relativt mange operatører med forholdsvis kort anciennitet, forstærker yderligere den aktuelle afgrænsning.

Informationsproblemet som følge af femholdsskift synes at være den mest preserende organisatoriske udfordring set fra ledelsen, fordi relevant information ses som forudsætning for at operatørerne kan tage ansvar og handle hensigtsmæssigt.

I forhold til operatørerne rejser ledelsen et generelt spørgsmål ved deres engagement, som ikke altid vurderes som båret frem af et særligt arbejdslivsperspektiv knyttet til den aktuelle arbejdsorganisering.

Ved særligt indkaldte statusseminarer sættes gruppernes liv på dagsordenen, og forventninger til fremtiden tematiseres og drøftes. Ledelsen formulerer ikke explicit et fælles perspektiv blandt operatørerne som et egentligt krav, der søges tilgodeset

gennem ledelsens daglige engagement i forhold til holdene. Ledelsen ser det som en langsigtet målsætning, men vurderer sin praksis som alt for præget af nødvendig koordination og produktionsteknisk orienteret problemløsning.

Drøftelse af uddannelsesbehov blandt operatørerne stimuleres ikke på ledelsens initiativ, og ledelsen oplever heller ikke at operatørerne fremsætter ønsker i fællesskab.

5.7 Rammeaftalen og arbejdets organisering i fagpolitisk belysning

5.7.1 Indledning

Rammeaftalen er blevet til i et nært samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter og fungerer på virksomheden som en central reference for arbejdets organisatoriske tilrettelæggelse.

Med henblik på at få belyst rammeaftalen og de udfordringer og problemer, der fagpolitisk knytter sig til arbejdets organisering, danner interviews med fællestillidsmand Jørgen Bjergskov Nielsen (JBN) den 10. 8. 1994 udgangspunkt for det følgende. Også dette afsnit er bearbejdet med henblik på at videreudvikle referencen for interviewene med de timelønnede.

Når der i afsnittet refereres til tiden før reorganiseringen gælder det explicit Hal 2, men hvor ikke andet er anført forholder fællestillidsmanden sig til udviklingen i begge haller.

Indledningsvis præsenteres organiseringen af det faglige arbejde.

5.7.2 Tillidsmandssystemets opbygning på NKT Kraftkabler

Det fagpolitiske samarbejde er relativt veludbygget på NKT Kraftkabler, både gennem tillidsrepræsentanter, fællestillidsmand, fællesklub og et udviklet koncernklubsamarbejde.

Samarbejdet med ledelsen er organiseret gennem forskellige udvalg med paritetisk repræsentation, hvor de to vigtigste på lokalt niveau og i denne sammenhæng er Samarbejdsudvalget og Uddannelsesudvalget. Inden for de forskellige arbejdsområder er der jævnlige møder mellem den daglige ledelse og områdets tillidsrepræsentant(er).

I alt er der syv tillidsrepræsentanter, heraf tre for SiD'ere og een for henholdsvis KAD'ere, maskinarbejdere, elektrikere og HK'ere. De tre SiD tillidsfolk er tilknyttet henholdsvis Hal 2 og Hal 5 samt Lager, mens de øvrige dækker hele virksomheden lokalt.

Fællesklubben blev etableret i 1979 efter at elektrikernes tillidsrepræsentant, Jørgen Bjergskov Nielsen (JBN), kort forinden var blevet valgt som medarbejderrepræsentant til NKT's bestyrelse. Samtidig blev JBN valgt som lokal fællestillidsmand.

Baggrunden for fællesklubbens dannelse og valg af en fællestillidsmand var en erkendelse blandt tillidsfolkene af behovet for et lokalt forum, hvor det blev diskuteret hvad medarbejderne ønskede der skulle drøftes med bestyrelsen.

Senere er det faglige samarbejde videreudviklet gennem etablering af NKT's Koncernklub, som er et samarbejde mellem 18 forskellige afdelinger i NKT Koncernen.

Koncernklubsamarbejdet muliggør at få samlet et bredere billede af de aktuelle forhold i koncernen som de ansatte ser det. Fællestillidsmanden formulerer det:

Vi får da masser af informationer, men det er ledelsens synspunkter. Derfor bliver det et ensidigt billede. Der er ingen der siger, at det ikke er godt nok, men det er meget rart at se om det passer med den virkelighed, som de ansatte ser det. (JBN s. 9)

Samtidig giver koncernklubben mulighed for udveksling af erfaringer med forskellige typer aftaler, for eksempel vedrørende uddannelse.

Koncernklubben holder møde et par gange om året. Først for at drøfte udvalgte overordnede spørgsmål internt blandt tillidsrepræsentanter og derefter udviklingsmuligheder og strategier for koncernen med bestyrelsen. Koncernklubarbejdet er i dag også udviklet til et samarbejde med andre koncernklubber.

Repræsentationen både i NKT Holding's bestyrelse og i koncernklubben giver efter fællestillidsmandens vurdering også nyttig mulighed for en relativ hurtig adgang til faglige kontakter i LO og CO Industri, hvor det ikke er nødvendigt først at gå gennem en lokal afdeling eller via forbund.

Internt på virksomheden varetager fællestillidsmanden en række koordinerende funktioner mellem tillidsfolkene og søger at *holde trådene sammen for tillidsmændene, der arbejder på skift og forskudt tid.* (JBN s. 6)

Videre indgår Fællestillidsmanden i forhandlinger om spørgsmål vedrørende hele eller store dele af virksomheden, uanset om det er håndværkere eller andre, for eksempel bonusaftaler, uddannelsesaftaler og rammeaftalen. Fællestillidsmanden er

blandt andet med i samarbejdsudvalg og uddannelsesudvalg. Om sit arbejde i sidstnævnte udvalg siger fællestillidsmanden, at arbejdet udvikles hele tiden og slutes ikke med at et nyt uddannelsesforløb aftales; når det er gennemført skal der udvikles et nyt.

Det er en evig tænken videre og forme nyt, og man går jo ikke bare ind i lokalet og siger, i løbet af den næste time opfinder jeg de vises sten og så går jeg igen. Sådan er det jo ikke, det er noget med at snakke med folk, tage på kursus, gå ud og hvordan virker det vi har lavet.. (JBN s. 14)

Herudover medvirker fællestillidsmanden også i forskellige drøftelser vedrørende velfærdsforhold og ferieplanlægning og varetager derudover en række større eller mindre opgaver af mere brandmæssig karakter i forbindelse med enkeltpersoners problemer for eksempel i lønspørgsmål og lignende.

I lønforhandlinger søges kravene fra de forskellige faggrupper nivelleret gennem fællesklubben, i forhold til det omkringliggende arbejdsmarked. Fællestillidsmanden beskriver udgangspunktet:

Vi er omgivet af en virkelighed, der også ligger uden for hegnet. Der er nogle lønniveauer, der er gældende for SiD, KAD, HK'ere, og håndværkerne. Det er det vi skal kikke på. Vi skal ikke kikke på de indbyrdes forskelle... Det afgørende er at de forskellige medarbejdergrupper ligger niveaumæssigt i samme afstand fra dem de kan sammenlignes med. (JBN s. 12)

Med dette udgangspunkt har det med fællesklubben været muligt at samle den faglige organisering i et koordineret samarbejde og indtil videre ikke at blive splittet på lønspørgsmål. Om der er enighed om den faglige lønpolitik svarede Fællestillidsmanden: *Ja, i hver tilfælde her i lokalet. [Fællestillidsmandens kontor. ck]*

På trods af Fællesklubbens samlende og koordinerende funktion i forhold til forhandlinger og udviklingen af samarbejdet på virksomheden, er opbakningen til fællesklubben og fællestillidsmanden gennem interviewperioden i efteråret 1994 mildest talt ikke lige massiv blandt alle timelønnede. Mest radikalt kom problemerne med den fælles faglige organisering på virksomheden frem, da en underskriftsindsamling blev sat i gang i Hal 5 med henblik på hallens udmeldelse af det fælles faglige samarbejde i dets hidtidige form. Dette fandt sted efter det første interview med fællestillidsmanden, som her danner udgangspunkt for etableringen af en referenceramme for interviewene med de timelønnede.

I den videre undersøgelse har jeg valgt ikke at gå dybere ind i denne fagpolitiske konflikt, da den primært relaterer sig til spørgsmål om lønforhold i kombina-

tion med andre fagpolitiske forhold, der ikke umiddelbart knytter an til operatørernes daglige arbejde.

Hvordan denne situation har haft betydning for undersøgelsens tilrettelæggelse i øvrigt, er tidligere belyst (side 48f).

5.7.3 Problemstillinger knyttet til en ny ansvarsfordeling

Udmøntningen af rammeaftalen har haft stor indflydelse på de udfordringer der møder operatørerne i deres daglige arbejde. Kollektivt ansvar er et af de mere markante nye forhold.

Kollektivt ansvar: når operatørerne skal forholde sig til hinanden

Reorganiseringen har haft stor betydning for hvordan operatørerne forholder sig til hinanden. Fællestillidsmanden fortæller at tidligere var operatørerne nærmest ligeglade med om kolleger passede deres maskine: *Det ragede jo ikke een, jeg passer min maskine, hvis han ikke passer sin, så er det ikke mit problem, det er arbejdslederens problem.* (JBN s. 49). Individualiseringen af arbejdsopgaverne betød at: *vi havde hver vores lille forretning, passede vi den, så var det godt.* (JBN s. 49)

Før reorganiseringen havde konflikter mellem kolleger typisk et personligt omdrejningspunkt, *der kunne være nogen, der var onde i sulet på hinanden og rendte og stak til hinanden eller irriterede hinanden.* (JBN s. 49)

Efter reorganiseringen er operatørerne nødt til at forholde sig til hinandens arbejde. Ifølge fællestillidsmanden er udgangspunkter for konflikter nu generelt knyttet til arbejdet, og konflikter udtrykkes for eksempel som aftalebrud i forhold til kollektivt ansvar: *Hvis vi laver en aftale, så skal du også holde den, hvis du ikke laver det, vi er blevet enige om, så er det ikke dig der får skylden, så er det os der får skylden* (JBN s. 49). Baggrunden for at operatørerne nu oplever et fælles ansvar i relation til ledelsen forklarer fællestillidsmanden med, at operatørerne kan rokere så meget rundt ved maskinerne, og at fejl i en delproces inden for en gruppe i nogle tilfælde kan tage sig ud som opstået i en senere delproces, og det kan således være umuligt for ledelsen at vide hvem der har udført eventuelle fejloperationer. *Så derfor er det et kollektivt ansvar* (JBN s. 52). I tilfælde, hvor den enkelte ikke medvirker tilstrækkeligt i forhold til kollegers forventninger, etablerer det en konflikt på holdet i forhold til den pågældende fordi ledelsen ikke kan pege een ud:

Så siger man: holdet har ikke ydet det de skal. Men holdet ved godt hvem det er, der ikke har gjort det, og det vil man ikke leve med. Så bliver diskussionen: du har lige så

stor en andel i det her som os andre, så med mindre der er een eller anden god forklaring, så se at komme ud af hullet. (JBN s. 49)

Kollektivt ansvar har været og er en stor udfordring for mange, og fællestillidsmanden mener at varetagelsen af ansvaret tager tid at udvikle. Ansvarsdelegeringen er et opgør med den tidligere arbejdsorganisering: *Det er svært at starte på, for der er nogen der ikke er særlig kollektive overhovedet, de er egoister så de piber.. De passer meget godt ind i det gamle system (JBN s. 50).* Fællestillidsmanden nævner hvordan individuelle præstationer tidligere var en måde at opnå personlig anerkendelse, mens organiseringen nu har ændret karakter, så: *Hvis han gerne vil have roser, så har han en opgave i at få løftet de andre (JBN s. 50).* Det er ikke alle operatører der umiddelbart forstod forskellen: *Det starter med at der er nogen der forsøger at piske de andre... (JBN s. 50).* Fællestillidsmanden nævner hvordan simple kommandoer og personlige mishagsytringer kunne præge kommunikationen mellem operatører. Med tiden er det ændret, fællestillidsmanden begrundet udviklingen: *Indtil de finder ud af, at det er noget af det mindst motiverende.., det er at rende og tæske folk på den måde. Så begynder man at ændre attitude (JBN s. 50).* At problemstillingen hænger sammen med den tidligere arbejdsorganisering sandsynliggøres af, at fællestillidsmanden har observeret holdningsskiftet som vanskeligst i grupper med ikke nødvendigvis gamle, men folk med høj anciennitet.

Udvikling af holdenes flexibilitet i forhold til maskinbemanding er et andet område hvor holdningsændringer har været nødvendige blandt operatørerne.

Fællestillidsmanden nævner at det kunne være et problem i starten i Hal 2 at få bemandet optimalt i situationer med spidsbelastning: *Hvis vi rigtig har knald på, så er det med at få bemandet sådan, at vi har de bedste folk der, hvor det er vigtigst.* Kravet, som møder operatørerne, er at de også skal kunne forvalte et driftsmæssigt perspektiv, samtidig med at de tilgodeser individuelle ønsker.

I Hal 5 er situationen en anden. Problemet knytter sig til lønsystemet, der indeholder en såkaldt kvalifikationsdel, hvor der gives points ud fra hvor mange maskiner den enkelte operatør er certificeret til at betjene. Fællestillidsmanden fortæller:

Bemandingsplan, det har man slet ikke diskuteret i lange perioder. Derfor var det faktisk een mand een maskine... Da vi skulle diskutere vores lønsystem,.. fandt vi ud af, at der var ikke ret mange der havde fået flere points. Det havde de ikke, fordi de havde ikke flyttet maskine. (JBN s. 24)

Fællestillidsmanden udtrykker, at der her ville være behov for at få områdets tillidsrepræsentant ind i diskussionen om bemandingsplaner og derigennem få skubbet på udviklingen.

Konflikter i forbindelse med omplaceringer

I Hal 2 er der sket en reduktion af antallet af operatører indenfor de sidste år, der har medført at kravet til at operatørerne kan betjene flere maskiner er vokset. Udviklingen betyder at *når der er naturlig afgang, så er der behov for at flytte folk* (JBN s. 42). Problemet opstår hvis der i en gruppe mangler operatører, mens der er overtal i en anden, og der i gruppen, hvorfra der skal flyttes, kun er få der kan betjene en bestemt maskine.

Proceduren er normalt at ledelsen tager en samtale med den person, man er nødt til at flytte, og så med den gruppe, som man vil flytte operatøren over i. Det kan blive en konflikt hvis ingen ønsker at flytte. Fællestillidsmanden beskriver den videre procedure:

Der gør vi det, at tillidsmanden går på banen, tager en snak.. og siger: Prøv nu at finde ud af det selv, er der ikke een af jer der godt kunne tænke sig at flytte? For hvis I ikke gør det, så går vi ind og peger på manden, for der skal flyttes! (JBN s. 43)

Præmisserne for omplaceringer karakteriserer fællestillidsmanden: *Altså vi kan ikke lave om på virkeligheden, så det her bliver man simpelthen nødt til at forholde sig til* (JBN s. 43). Det er ikke alene nødvendigheden af, at operatørerne forholder sig til driftsbetingelserne, men også at der i rammeaftalen tilføjes et afsnit om hvordan den type situationer skal søges tacklet, som fællestillidsmanden henviser til: *Jeg tror ikke man kan finde een regel til det, men vi kan beskrive situationen... Det skal være et pres, der gør at folk vil flytte sig.* (JBN s. 43)

Problemstillingen gør sig principielt også gældende med hensyn til oplæring ved forskellige maskiner, hvor blot nogle få kan blokere for udvikling af holdets samlede flexibilitet. Fællestillidsmanden beskriver situationen: *Når der så er nogle af dem der gerne vil lære noget nyt, så kan de ikke for dem der ikke vil flytte sig, de virker som prop i flasken.* Tacklingen af disse problemer betragter fællestillidsmanden som: *at man ikke bare kan gøre op med sig selv, at det her gider jeg ikke, jeg har det godt her.* Derfor skal der i rammeaftalen stå: *Hvordan er vores, dvs. ledelsens og de faglige organisationers opfattelse af, hvordan man med hensyn til uddannelse og flexibilitet kan og skal opføre sig. Ikke i snævre rammer, men indenfor gerne vide rammer.* (JBN s. 23)

Kritikken, som fællestillidsmanden rejser, tematiserer både operatørernes forståelse af det arbejdsorganisatoriske grundlag og behov for præcisering af det aftalemæs-

sige grundlag, hvormed den enkelte operatørs eventuelle modvilje kan mødes med et modspil indenfor en aftalt organisatorisk ramme. Men samtidig peger fællestillidsmanden på en række personlige udfordringer til den enkelte operatør, som umiddelbart kan virke blokerende for udviklingen.

Udfordringer til den enkelte

Etablering af flexibilitet i forhold til maskinbetjening kan virke som en betydelig udfordring for den enkelte operatør, hvor operatørerne både kan være bange for om de kan klare de større udfordringer og for om de falder igennem i forhold til kolleger, der eventuelt kan lære det på kortere tid end de selv. Blokeringen kan samtidig være forbundet med en oplevelse af at have det udmærket ved varetagelsen af den hidtidige funktion. Fællestillidsmanden fortæller, at problemet flere gange er løst i Hal 2 ved at områdets tillidsrepræsentant:

tager hånd om dem... Så bryder man nogle barrierer ned, og det er ikke kun i forhold til den ene flytning, så er det også i forhold til det næste problem, for nu har han pludselig opdaget, at det er til at overvinde. (JBN s. 25)

Overvindelsen af usikkerhed er et nøgleproblem, som fællestillidsmanden også tematiser i forhold til uddannelse: *Uddannelse skal.. prøve at få folk til at være mere trygge i forandringer. (JBN s. 25)*

Forandringer forventer fællestillidsmanden vil blive en fortsat udfordring for operatørerne. Forhold mellem operatører og ledelse er ændret og stiller krav om at operatørerne udfolder selvtillid. Fællestillidsmanden giver et malende billede: *Det hjælper ikke at have badetøjet, hvis man ikke tør hoppe i vandet (JBN s. 29)*. Citatet problematiserer koordinatorrollen, hvor fællestillidsmanden gør opmærksom på vigtigheden af *at koordinatoren er klædt på til at kunne deltage, men også at de gør det (JBN s. 29)*. Reorganiseringen betyder at den enkelte operatør nu som koordinator skal mødes og drøfte udviklingen med overordnede. Herom siger fællestillidsmanden:

Der er for megen respekt simpelthen, overdreven respekt, fordi selvfølgelig skal der være respekt for det, for de udfører også et fornuftigt stykke arbejde, men de har en anden viden... De skal tro på at de kan bidrage med noget fornuftigt. (JBN s. 30)

Overdreven respekt for overordnede koblet til manglende tro på selv at kunne bidrage, som fællestillidsmanden her tematiserer, indikerer reminiscenser fra operatørernes socialisering under en tidligere arbejdsorganisering, som det tager tid at gøre op med. I den forbindelse nævner fællestillidsmanden det som en rele-

vant opgave for tillidsrepræsentanterne i nogle tilfælde at gå ind og støtte den enkelte operatør ved møder med overordnede. (JBN s. 29)

Problemstillingen viser sig blandt andet ved at koordinatorrollen ikke er lige populær blandt alle operatører, og ved at der er set tilfælde hvor rollen ikke går på omgang på holdet som aftalt (JBN s. 32). Organisatorisk bliver det et problem, ikke alene i forholdet mellem operatører og overordnede, men også et andet af koordinatorrollens potentialer ser fællestillidsmanden reduceret: *Den viden som koordinatoren får, den skal jo bruges, ikke kun når man er koordinator, men i hverdagen... Vi skal føre en større del ned til den enkelte medarbejder* (JBN s. 32). Går koordinatorrollen ikke på omgang finder denne udvikling ikke sted.

Fællestillidsmanden mener ikke at kravet om at koordinatorrollen skal gå på skift må opfattes alt for stift: *Men vi skal ikke i en situation, hvor der er to elitefolk tilbage, for så er det ikke det her vi skal* (JBN s. 32). Derimod ønsker fællestillidsmanden at koordinatorrollen, ved at den går på skift, kan udvikle operatørerne fagligt: *Meningen er netop at man ved at diskutere indbyrdes, at man får tilført viden, at alle diskuterer de her ting, hvad der er godt og hvad der er skidt. Hvorfor er det her bedre end det du siger. Det øger forståelsen..* (JBN s. 33)

Fællestillidsmandens vurderinger kan sammenfattes: effektiviseringen af koordinatorrollen kræver at operatørerne udfolder selvtillid, der gør at de kan præsentere den viden de er bærere af og diskutere den med ledelse og kolleger, at de udviser en gensidig anerkendelse af de aftaler som koordinatoren indgår med ledelsen, samt at de er parate til at problematisere og udvikle hinandens argumenter.

Samtidig peger fællestillidsmanden på behovet for en række kvalifikationer, som ikke tidligere har været efterspurgt: *Det er noget med læsning, regning..., samarbejde og den måde man kommunikerer på. Det er det der skaber mange blokeringer i hverdagen.. men det er kun et hjørne af det* (JBN s. 26). Mere basalt ser fællestillidsmanden på operatørernes motivation: *Man skal se lyset i tunnelen* (JBN s. 26). Hermed sammenfatter fællestillidsmanden behovet for at operatørerne kan se sig selv i en udvikling de kan klare.

Konfliktløsning mellem operatører: ledelsens og tillidsrepræsentantens nye roller

Problemer og konflikter mellem operatører kan opstå af mange forskellige grunde. I forhold til ledelsen er det kollektive ansvar for produktkvaliteten et problem som tages op ved produktionsgruppemøder. Her mødes et hold ad gangen med afdelingslederen eller procesværkførereren og diskuterer reklamationer, ligesom de interne audits i forbindelse med ISO 9001 tages op. *Så diskuterer man, hvor er det så det kikser henne, hvad er problemet i det her.* Fællestillidsmanden karakteriserer eksemplet

med fejlproduktion som marginalt, da ikke alt udmønter sig i reklamationer, så meget er der jo ikke. Det er ikke det rent tekniske der giver anledning til de største brydninger mellem operatørerne. Det kan klares gennem mødeformen, hvor tekniske problemer kan drøftes uden tematisering af eventuelle konflikter. (JBN s. 52)

Problemer mellem operatører, der kan relateres mere direkte til enkeltpersoner, kan være vanskeligere at løse, og her kan procesværkførerens opgave med at virke som katalysator, så gruppen kan løse problemer de er kørt fast i, være vanskelig. Fællestillidsmanden giver et eksempel på en operatør, der ikke udviste en adfærd som kollegerne kunne acceptere, og hvor det til sidst blev for meget. I første omgang indkaldte ledelsen til et gruppemøde, hvor både afdelingsingeniør og procesværkfører deltog. *Det hjalp ikke spor, for nogen af dem, der var mest gale, turde ikke sige noget.* Ledelsens tilstedeværelse var problemet. Med de udtalelser der faldt kunne ledelsen forvente at problemet var løst. *Det var det ikke, fordi det signal var ikke sendt så tydeligt, så han opfattede det* (JBN s. 45). Senere gik områdets tillidsrepræsentant til holdet, uden at der var overordnede tilstede, for at få problemet drøftet: *Og så fik han [operatøren ck] rådt for usødet. De fortalte ham hvad det var de forventede sig af hans opførsel. Og det hjalp* (JBN s. 45). Fællestillidsmanden mener ikke at arbejdslederne kan løse uoverensstemmelser knyttet til operatører internt på holdene: *Ikke fordi de ikke har talent, men fordi deres rolle er sådan, at man ikke får åbnet for godte-poseden.* (JBN s. 46)

Fællestillidsmanden mener i stedet at det er et felt for områdets tillidsrepræsentant: *Medarbejderne behøver ikke være bange for at sige nogle ting, som man ikke ville sige, hvis arbejdslederen var der. Igen det her: hvor slemt er det her, og skal vi nu hænge nogen ud? Hvis vi nu siger det her om ham, hvad siger han så om os?* (JBN s. 53). Fællestillidsmanden pointerer, at der internt på holdet kan være mange forhold, som operatørerne helst holder for sig selv, men som i en presset situation kan føre til udsagn som ledelsen kan have vanskeligt ved at tolke rigtigheden af.

Situationerne opstår, og fællestillidsmanden udtrykker at håndteringen heraf må beskrives i rammeaftalen, så det fremgår hvilke roller vi henholdsvis som tillidsmænd og arbejdsledere har. *Hvor er det vi virkelig kan udnytte de muligheder, talenter, vi har* (JBN s. 54). Som eksempler på hvor ledelsen kan spille en aktiv rolle nævner fællestillidsmanden, at holdene skal bruge ledelsen i situationer hvor der i en diskussion opstår tvivl eller uenighed om *den mest hensigtsmæssige måde en vare produceres på, hvordan udnytter vi materialerne bedst?* Men det kan også være spørgsmål om: *Hvad er det for en personalepolitik man har her? Hvad er det vi skal følge som gruppe?* Fællestillidsmandens vurderinger kan ud fra ovenstående sammenfattes til, at ledelsens opgaver er at hjælpe grupperne med at afklare diskussionsgrundlaget, og

at områdets tillidsrepræsentanter om nødvendigt må deltage ved mere personligt relaterede konflikter internt på holdene.

Omplacering eller afskedigelse

Umiddelbart kan det være vanskeligt at afgøre hvem på et hold der i realiteten giver anledning til et problem. Flertalsafgørelser nævner fællestillidsmanden her, som i andre kollegiale forhold der indeholder mulighed for konflikt, som en meget farlig og uholdbar løsning. På baggrund af konkrete eksempler sammenfatter fællestillidsmanden: *Det er ikke særlig rimeligt ud fra nogen som helst betragtning, at det så går ud over den ene, bare fordi han tilfældigvis er i mindretal.*

Fællestillidsmanden pointerer at en kritik altid skal baseres på det konkrete og ikke på eventuelle negative følelser i forhold til enkeltpersoner. Om operatørerne siger han: *Der bliver de nødt til at være mere professionelle og være ordentlige kollegaer... Vi skal jo ikke forringe den enkeltes forhold, fordi vi laver selvstyrende grupper.* (JBN s. 45)

Uddannelse ser fællestillidsmanden som et aktivt middel til at løse konflikter mellem kolleger, hvad enten det er *indbyrdes nid og nag.., det kan også være noget reelt* (JBN s. 46). Spørgsmålet, som uddannelse skal være med til at kaste lys over, er:

Hvordan får vi diskuteret det der indholdet og ikke alt muligt andet? .. Forsøge at få afdækket: hvad er det egentlig vi skal diskutere? Det er jo ikke Hans Pedersen vi skal diskutere, vi skal diskutere de handlinger der ligger: hvad er det for handlinger vi snakker om? Hvad har han gjort og hvad var det han skulle have gjort? (JBN s. 46)

Konkretiseringen af den enkeltes handlinger står også centralt i forbindelse med eventuelle afskedigelser. Fællestillidsmanden fortæller at *selvfølgelig kan det være så groft at folk på stående får en fyreseddel, men det er undtagelsen* (JBN s. 47). Den normale procedure er, at operatøren først får en mundtlig advarsel, hvor også tillidsrepræsentanten informeres. Efterfølgende gives der en skriftlig. Fællestillidsmanden uddyber:

De er normalt gode til at give os et pift i fløjten, hvis de har givet en mand en advarsel og tingen ikke har ændret sig... Så vi ved godt et stykke tid inden, at nu kommer den altså snart... Så kan vi gå ind og sige: nu skal du passe på og ret lige. Og hvis det så ikke sker, jamen så får han den.. (JBN s. 48)

Situationen beskrives af fællestillidsmanden som den i nogle tilfælde måske sværeste for tillidsrepræsentanten: *for der bliver vi nødt til at bruge den viden vi har fra*

vores kolleger og selvfølgelig det vi selv ser, og så selvfølgelig en vurdering af hvad der er ret og rimeligt. (JBN s. 48)

Det vanskelige opstår når tillidsfolkene skal gå ind i situationer hvor folk kan komme til at hænge hinanden ud, den skal vi være meget opmærksomme på. Det kan meget let ske, at vi som tillidsmænd også bliver grebet af sådan en stemning. Så bliver de altså fredløse. (JBN s. 48)

Fællestillidsmandens synspunkter kan sammenfattes til, at handlinger altid skal forstås og diskuteres konkret, ligesom begrundelser for en eventuel fyring. Det handler om den enkelte operatørs retssikkerhed.

5.7.4 Udvalgte organisatoriske problemstillinger

Ansvarsdelegering og operatørernes retssikkerhed

Uddelegering af ansvar til operatørerne kan rejse en række principielle konflikter i forholdet mellem operatører og ledelse som accentueres i situationer hvor driften er underlagt særlig presserende betingelser.

Fællestillidsmanden beskriver situationer, hvor ledelsen af forskellige grunde, er nødt til at gribe ind... Hvis vi skal sælge det her kabel, så skal han have det på mandag... Vi har simpelthen ikke tid til at gøre som vi plejer: vi må gøre det her (JBN s. 20). Det principielle spørgsmål fællestillidsmanden tematisere er: Hvem kan gøre det? Hvor- når har en person autoritet til at rive alt ned, som medarbejderne i øvrigt har gået og aftalt? (JBN s. 21)

Spørgsmålet om retssikkerhed, fortæller fællestillidsmanden, kan aktualiseres når markedspress skal indfries af grupper med mange nye operatører, hvor der kan mangle certificerede medarbejdere til at køre en bestemt maskine. Tillidsmanden udfolder eksemplet:

Hvis der er mange nye folk, er det ofte arbejdslederen der går ind og overbeviser dem om, at det de [den overordnede ck] siger, det er det rigtige. Og så sker det, at en operatør siger: jamen det kan vi ikke, fordi han har ikke kørekort til maskinen. Så siger han [overordnet ck]: Nå, men skidt med det, han [operatøren ck] skal jo bare stå og kikke på den, det kan han! Så er der stadigvæk så megen autoritet i systemet at medarbejderen siger: Nå ja, det er ham der bestemmer... (JBN s. 19)

Fællestillidsmanden nævner eksemplet som et brud på bestemmelsen om at medarbejderne skal være certificeret til at betjene bestemte maskiner, som er beskrevet

i ISO 9001. Fællestillidsmanden begrundet problemstillingen med at det er sket at medarbejdere er blevet afskediget fordi de har overtrådt ISO 9001 regler, og siger: *Det er vi sådan principielt enig med virksomheden i... så er vores syn..., at hvis man så bliver bedt om at gøre det, så bliver skaden ikke mindre af det* (JBN s. 19). Problemet, som medarbejderne møder det, afføder forskellige reaktionsmønstre, men spørgsmålet, der står for den enkelte operatør, som kan føle sig alene er: *Hvad er min ret?* (JBN s. 20)

Fællestillidsmanden vurderer, at situationen må beskrives med en procedure i rammeaftalen, i forbindelse med de afvigebestemmelser, som fællestillidsmanden nævner som mulighed i forbindelse med ISO 9001 (JBN s. 20).

Ansættelsessamtalen og kvalifikationskrav

Skifteholdsarbejde er så lidt attraktivt for mange, at ansøgere først søger noget andet, hvis de har mulighed for det, mener fællestillidsmanden, og vurderer, at kommer der først gang i beskæftigelsen, så kommer *hele spørgsmålet om vores arbejdsforhold... til at spille en meget større rolle for vores måde og muligheder for at rekruttere arbejdskraft...* (JBN s. 36). Fællestillidsmanden udtrykker, at det er kombinationen af løn, arbejdsforhold og arbejdsorganisering, *der er afgørende for om det er attraktivt at søge arbejde.* (JBN s. 36)

Antallet af ansøgere, som sluses igennem af ledelsen til holdet hvor der skal ansættes, er ofte for begrænset nævner fællestillidsmanden, og han foreslår derfor, at der skal tilføjes i rammeaftalen at der skal tages for eksempel mindst tre ind til holdets samtale. Men samtidig nævner fællestillidsmanden at det ikke altid er lige let for ansøgerne, og at det på et tidspunkt var umuligt for ansøgere fra det umiddelbare opland at opnå holdets accept: *for enten var der nogen der kendte dem fra klubhuset, eller som naboer, eller gennem venner, eller hørt at det var nogle forskrækkelige mennesker...* Fællestillidsmanden fortsætter: *Det kan godt være at de er nogen man kender, men de behøver jo ikke at være ringere end dem man ikke kender... Vi grinede af det, der gik måneder, hvor man ikke ansatte nogle lokale.* (JBN s. 40)

Operatørernes manglende lyst til at ansætte kolleger, de ikke havde positive forventninger til, illustrerer formentlig den alvor som operatørerne har tillagt ansættelsessamtalen.

Fællestillidsmanden sætter spørgsmålstejn ved om det er en fornuftig langsigtet ledelsesstrategi at ansætte operatører med en håndværksmæssig baggrund.

De har nogle tekniske kvalifikationer, når de kommer ind, men de er ikke nødvendigvis nogen der er bedre rent menneskeligt eller på anden måde... Samtidig har mange af dem

ønsket om at komme ud og arbejde med det de er gode til. Det kan meget vel betyde, at de er de første der damper af. (JBN s. 37)

Ledelsen og operatørerne har forskellige forventninger og behov, når de ansætter nye medarbejdere, vurderer fællestillidsmanden:

Arbejdslederen skal bruge en arbejdskraft, som er god til at omstille sig, kan køre en maskine, teknisk flair så er det godt. Men for de andre spiller det en rolle, det kan godt være han har teknisk flair, men hvis han altid stikker af hver gang der er arbejde eller der flyder omkring ham, som jeg ved ikke hvad; jamen, så er det ikke ham. (JBN s. 38)

Fællestillidsmanden vurderer, at nogle af de ting som holdet spørger om, det ville blive opfattet som ubehøvet, hvis det var ledelsen. Men *det er naturligt at snakke om sådan noget med kollegaer. (JBN s. 38)*

Ansættelsessamtalens udviklingskabende mulighed

Uddannelse skal tematiseres allerede ved ansættelsessamtalen, vurderer fællestillidsmanden. Samtalen skal være udviklingsorienteret frem for repressiv, det skal ikke blot handle om ansøgere kan indordne sig under de gældende vilkår på virksomheden og holdets normer.

Fællestillidsmanden konkretiserer det ved at foreslå, at uddannelsesbehov i lige så høj grad diskuteres med ansøgeren som hvad ansøgeren allerede mener sig kvalificeret til. Det skal gøres klart at der er forskellige langsigtede forventninger, som ingen nødvendigvis kan indfri ved ansættelsen, og medarbejderne derfor er nødt til at gennemføre uddannelse. Fællestillidsmanden pointerer: *Det er et vigtigt signal at sende allerede når man kommer, man skal ikke være her i fire år, før man finder ud af at der stilles krav. De er der jo uanset om de bliver udtalt eller ej. (JBN s. 41)*

Temaet skulle tages op i ansættelsessamtalen med holdet, vurderer fællestillidsmanden: *Man skal eksponere sig selv, men hvis det er gruppen og ikke ledelsen, der gør det, så kan man få en lidt mere fri snak om det (JBN s. 38).* Perspektivet, som fællestillidsmanden ser det, er at det ville være en diskussion ikke blot for ansøgeren, men også for de allerede ansatte, der vil synliggøre at her stilles der krav og at kravene kræver uddannelse, og det vil blive legitimeret at der kan stilles krav om uddannelse: *Det er den type virksomhed jeg er blevet ansat på, som fællestillidsmanden sammenfatter det. (JBN s. 41)*

Formulering af uddannelsesbehov

Formulering af uddannelsesbehov er et område fællestillidsmanden finder for løst beskrevet i rammeaftalen. Opfattelsen kan være forskellig, af hvad der menes med: *at man i den enkelte afdeling skal diskutere uddannelse, afdække uddannelsesbehov osv...* (JBN s. 21). Fællestillidsmanden udtrykker, at der her må tilføjes noget om proceduren, også i forbindelse med drøftelse af forskellige udviklingsperspektiver: *Hvis virksomheden har nogle andre ambitioner og ønsker, som rækker enten et andet sted hen eller videre, så tager vi det op i en dialog og drøfter det* (JBN s. 21). Fællestillidsmanden begrundet behovet med, at dialogen er vigtig for at medarbejderne skal forstå baggrunden og kunne relatere egne ønsker hertil, og ikke blot føle at det andre formulerer nok er vigtigere. (JBN s. 21)

Kvalifikationstillæg og formulering af uddannelsesbehov

Kvalifikationstillægget, som gives i forhold til hvor mange maskiner operatøren kan betjene, befordrer efter fællestillidsmandens vurdering operatørernes lyst til at lære nye maskiner at kende:

Lige så snart folk er færdig med een, og hvis de mangler nogen, så skynder de sig at koble sig på det næste anlæg... Men vi oplever også..., at der er nogen personer, som er godt tilfredse der hvor de er, og hvor det virker som for meget at køre fire anlæg. (JBN s. 23)

Som incitament til at udvikle operatørernes og holdenes flexibilitet i forhold til maskinbetjening vurderes lønsystemet altså som et aktivt redskab, som dog ikke virker i forhold til alle operatører. Samtidig vurderer fællestillidsmanden at de forskellige tillæg højst må udgøre 10% af hele lønnen; ellers vil forskellen på medarbejderne ville blive alt for udtalt, bl.a. mellem folk med kortere eller længere anciennitet. (JBN s. 34)

5.7.5 Rammeaftalens aktuelle status i praksis

Fællestillidsmanden er generelt meget positiv i sin vurdering af rammeaftalens potentialer: *Jeg føler ikke, at rammen er for snærende. For mig at se er der plads nok inden for rammeaftalen til at tingene kan udvikle sig et stykke tid endnu* (JBN s. 56). Men med betingelserne, der knytter sig til udfoldelsen af rammeaftalen, vurderer fællestillidsmanden det anderledes: *Det kan godt være at virkeligheden er mere snærende*

end rammen er. I virkeligheden bliver det nogle praktiske ting, der gør at folk ikke får lov til at benytte de muligheder, der ligger inden for rammen. (JBN s. 56)

Vurderingen af udviklingsbetingelserne sætter fællestillidsmanden i forbindelse med de produktions- og arbejdsorganisatoriske problemstillinger, som reorganiseringen i Hal 2 og nyetableringen af Hal 5 har indebåret, men kritiserer samtidig at de praktiske forhindringer ikke er søgt overkommet mere aktivt fra ledelsen:

Der bliver vi nødt til at sige: Hvis man vil det her, så skal man have tid, for ellers bliver det aldrig til noget, for forhåbentlig bliver vi ved med at have travlt... Når vi ikke har travlt, så skruer man antallet af mennesker ned, så dem der er her stadigvæk har travlt... vi må indrette os på en sådan måde, at vi også kan fungere, når vi har travlt. (JBN s. 57)

Rammeaftalen betragtes af fællestillidsmanden som en lokalaf tale. Fællestillidsmanden vurderer og opfatter det som et problem at: *ledelsen, de siger: vi kan da godt lave noget i Hal 2 og noget andet i Hal 5 (JBN s. 61). Det mener fællestillidsmanden ikke:*

Det fundamentale omkring rammeaftalen, når vi snakker produktion, det er det samme. Det kan godt være at virkelighedens hverdag er anderledes .. i Hal 5 end i Hal 2. Men rammerne skal være de samme..., derfor skal de selvfølgelig også udarbejdes i fællesskab. (JBN s. 61)

Uden at fællestillidsmanden expliciterer det, er det også en fagpolitisk styrkeforholdsdiskussion, der ligger til grund for hans vurdering af rammeaftalen, der som lokalaf tale skal være ens for begge haller.

Fællestillidsmanden vurderer at selve udviklingen af rammeaftalen var præget af et fælles udviklingsarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter (JBN s. 17). Men nævner at tolkningen efterfølgende blandt andet som følge af mange nye medarbejdere, kan give problemer (JBN s. 18). Om forholdet mellem udviklingsfasen og den efterfølgende praksis siger fællestillidsmanden:

Jeg ved ikke om vi har givet os, men overset, eller glemt at beskrive tilstrækkeligt grundigt... Nogle vælger at tolke det sådan, at man også kan bestemme selv, om man har tænkt sig at overholde overenskomsten, hviletidsbestemmelserne og lokalaf talerne. For nu har man jo selvstyrende grupper, så det gjorde man jo bare. (JBN s. 59)

Gruppen af mennesker som har udviklet rammeaftalen er ikke den samme som skal tolke og forvalte en daglig praksis med reference til rammeaftalen. Det har ifølge fællestillidsmandens udsagn rejst en række konkrete sager, som bør give anledning til præciseringer i rammeaftalen.

Med udgangspunkt i en række konkrete sager nævnes overarbejde som eksempel på et problematisk område: ledelsen giver en besked om at noget skal færdiggøres, medarbejderen udfører arbejdet, men hvem bestemmer reelt, og hvornår løber individuelle interesser på tværs af kollektive interesser i at have regulerede arbejdstider. Fællestillidsmanden sammenfatter problemstillingen i forhold til rammeaftalen:

Der skulle vi simpelthen sige: Det her er inden for rammerne af hovedaftalen, samarbejdsaftalen, overenskomst og lovgivning. Og hvad er det så vi mener med det; jo, der er ingen tvivl om at man ikke kan overtræde loven som enkeltperson, lige så vel som firmaet ikke kan. (JBN s. 59)

En åbent formuleret aftale vurderer fællestillidsmanden på den ene side som nødvendig, men også problematisk, og foreslår som nævnt på en række områder, at der udarbejdes procedurer for hvordan situationer, som der er erfaring for opstår, skal tackles.

Vurdering af de ansattes bevidsthed om rammeaftalens muligheder

Operatørernes forventninger til rammeaftalen beskriver fællestillidsmanden som meget forskellige: *Nogen synes det er alle tiders, mange synes det heldigvis, nogen er måske mere ligeglade, og andre synes det er det værste møg, heldigvis ikke ret mange (JBN s. 32). Også på ledelsessiden mener fællestillidsmanden at opbakningen bag rammeaftalen er forskellig og nævner at her bliver problemet større: fordi der er færre mennesker på ledelsessiden, der kan påvirke tingene end på vores side... Derfor er det vigtigt at få motivationen i vejret og barriererne ned, men det gælder i lige høj grad på den ledelsesmæssige side. (JBN s. 32)*

For at styrke operatørernes mulighed for at forstå rammeaftalen udtrykker fællestillidsmanden behov for at der udarbejdes en kort populæruddgave. Den nuværende udgave er formuleret som en lokalaftale, som ledelse og tillidsrepræsentanter skal kunne relatere sig til i samarbejdet på virksomheden. De timelønnede skal bruge den til at agere og forholde sig ud fra i dagligdagen. Det ville en populæruddgave kunne medvirke til. (JBN s. 61)

5.7.6 Sammenfatning

Målet med den fagpolitiske belysning, som interviewene med fællestillidsmanden muliggør, er yderligere at få udfoldet billedet af de udfordringer, som møder operatørerne i de organisatoriske forandringsprocesser.

Fællestillidsmanden forholder sig grundlæggende positivt til det organisatoriske udviklingsarbejde, men er ikke ukritisk. Derimod tematiserer han nye problemer og udfordringer både for den enkelte operatør i dagligdagen og til den faglige interessevaretagelse, samt giver bud på områder hvor rammeaftalen trænger til præcisering og ideer til hvordan operatørernes bevidsthed om egne kvalificeringsbehov kan tematiseres og synliggøres. Fællestillidsmandens vurderinger sammenfattes i det følgende.

Nye udfordringer til operatørerne

Den ændrede arbejdsorganisering fordrer efter fællestillidsmandens vurdering at operatørerne er i stand til at anlægge et driftsmæssigt perspektiv på organiseringen af arbejdet, samtidig med at individuelle ønsker tilgodeses.

Traditionelle modstandsformer, som er udviklet gennem et hidtidigt arbejdsliv, skal nedbrydes for at kollektivt ansvar kan udvikles. Det tager tid. Individuelle arbejdspræstationer forskydes til kollektive, hvor en adfærd der er tilpasset tidligere arbejdsdelingsformer nu karakteriseres som egoistisk. Personlig usikkerhed overfor egen formåen er for nogen en væsentlig barriere for udvikling, og her af kan nye kollegiale konflikter udvikle sig. Nogle operatører forsøger at tackle udfordringen gennem en repressiv arbejdslederlignende adfærd over for kolleger, som de har fundet besværlige, inden de finder ud af at det ikke er måden at udvikle nye positive kollegiale relationer på.

Autoritetstro tematiseres som et problem, der kan hindre den enkelte operatør i at udfolde sin viden overfor overordnede, og som kræver at operatørerne reviderer deres opfattelse af egen rolle, set i forhold til tidligere arbejdslivssocialisering.

Produktionens organisering har stor betydning for hvordan udfordringer og problemer viser sig konkret. Derfor udfoldes praksis og oplevelser af konflikter sig forskelligt i de to haller.

Uddannelsesbehov

Fællestillidsmanden ser en fagpolitisk pointe i, at arbejdets organisering skal styrke operatørernes udviklings- og indflydelsesmuligheder gennem forståelse af produk-

tionens og dermed arbejdets tilrettelæggelse og udviklingsmuligheder. Intentionen konkretiseres bl.a. i den betydning fællestillidsmanden tillægger varetagelsen af koordinatorrollen, med udgangspunkt i at opgaven skal gå på omgang i gruppen for at formidle produktionsrelevant information og udvikle viden blandt alle operatører i hverdagen.

Nye typer af konflikter er opstået mellem kolleger, men det er ikke de teknisk relaterede problemer, der er de vanskelige. Sådanne uenigheder kan afklares med ledelsens bidrag af faktuelle oplysninger. Derimod kan konflikter der udvikles som sympatier og antipatier i en gruppe være meget vanskelige at løse. Udfordringen er, som fællestillidsmanden tematiserer den, hvordan operatørerne bliver i stand til at diskutere indholdsmæssigt konkret i forhold til udførte handlinger.

Nye udfordringer til det faglige arbejde

Kravet om at operatørerne selv udvikler gruppens arbejdsdeling og løser interne konflikter rummer mulighed for udhulning af den enkelte operatørs retssikkerhed.

Hvem der er årsag til et problem, kan ikke afklares gennem flertalsafgørelser. For at distancere diskussioner til spørgsmål om personlige antipatier mellem kolleger er det nødvendigt at konkretisere drøftelser til handlingsforløb. Men i den situation beskriver fællestillidsmanden, at det kan være meget vanskeligt for ledelsen at udfylde sin rolle, da den stadig opfattes af operatørerne som en relation der indeholder sanktionsmuligheder. Derimod mener fællestillidsmanden at tillidsrepræsentanten i forhold til kollegerne kan have en konstruktiv funktion i situationer, hvor operatørerne i en gruppe ikke ser sig at løse kollegiale konflikter. Opgaven beskrives som meget vanskelig, men nødvendig at tackle, hvis selvstyrende grupper ikke skal bringe den enkelte i en mulig tilstand af fredløshed.

Behov for præciseringer af rammeaftalen

Hvordan rammeaftalen ville komme til at fungere i praksis var ikke helt klart, da den blev vedtaget. Men da den er udviklet af en afgrænset gruppe mennesker og i det daglige skal kunne anvendes af samtlige ansatte, er der en række punkter der optræder som potentielle konfliktfelter i det daglige arbejde, og som fællestillidsmanden derfor nævner som nødvendige at præcisere:

Enkelte operatører kan virke som barrierer for udviklingen af arbejdet indenfor en hel gruppe. Her finder fællestillidsmanden behov for at rammeaftalen skal rumme mulighed for et klarere defineret modspil fra ledelse og tillidsrepræsentanter.

At uddannelsesbehov skal kunne afdækkes, finder fællestillidsmanden for løst beskrevet, ligesom han udtrykker behov for at få beskrevet procedurer for drøftelse af forskellige opfattelser af uddannelsesbehov mellem ledelse og operatører.

Rollefordelingen mellem ledelse og tillidsrepræsentanter i forbindelse med personlig relaterede konflikter ser fællestillidsmanden også behov for at få beskrevet i overordnede retningslinier.

Tvivel om retssikkerhed kan ifølge fællestillidsmanden udvikles i forhold til ledelsens indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse i uforudsete situationer, der kræver kontroversielle løsninger. Det giver anledning til et ønske om beskrivelser af afvigebestemmelser både i rammeaftalen og i forhold til de muligheder der er herfor indenfor ISO 9001.

Indholdet i rammeaftalen er skrevet i en form som fællestillidsmanden finder meget lidt egnet til direkte videreformidling til operatørerne. Derfor finder han at der er et behov for en udgave, der til brug for operatørerne i dagligdagen udtrykker indholdet af rammeaftalen i en mere forståelig form.

Videre udviklingsmuligheder

Det er ifølge fællestillidsmanden ikke rammeaftalen der i sig selv sætter grænserne for operatørernes udviklingsmuligheder, men i langt højere grad den praksis der følger af ledelsens prioriteringer i det daglige. Men fællestillidsmanden peger også på nye uopdyrkede muligheder.

For eksempel ser fællestillidsmanden udvikling af operatørernes bevidsthed om egne kvalificeringsbehov som et relevant emne i forbindelse med de ansættelsessamtaler der gennemføres i grupperne. Ved at drøfte uddannelsesbehov i forbindelse med de udfordringer, der skal honoreres i det daglige arbejde, vurderer fællestillidsmanden at uddannelsesbehov både for nyansatte og allerede ansatte vil kunne få en fremtrædende og relevant plads i operatørernes bevidsthed.

5.8 Referencerammer for arbejdets kontekst i Hal 2 og Hal 5

5.8.1 Indledning

Temaet for den foregående beskrivelse af NKT Kraftkabler har først været de materielle forudsætninger for produktionens og arbejdets organisering, samt en præsentation af de aftalemæssige rammer, som samlet udgør udgangspunkter for den arbejdsorganisatoriske udvikling. I tilknytning hertil er arbejdets organisering beskrevet set gennem ledelsens og fællestillidsmandens optik.

Sammenfatningen indeholder således mine vurderinger på basis af ledelsens og fællestillidsmandens udsagn, samt hvad jeg i øvrigt har iagttaget gennem en række besøg i produktionen og under samtaler med medarbejdere på virksomheden. Hvor jeg ikke mener mig i stand til at sammenfatte udsagn som faktisk beskrevende, men som af informanterne er udtrykt som pågældendes vurdering, sammenfatter jeg med angivelse af hvem der giver udtryk for det sammenfattede.

Formålet med sammenfatningen er at etablere en reference, som jeg først har anvendt som platform for at forstå de arbejdsorganisatoriske forhold som operatørerne indgår i og forholder sig til i interviewene. Referencen indgår senere som del af baggrunden for tolkningen og analysen af interviewene.

Sammenfattes billedet af de arbejdsorganisatoriske betingelser i Hal 2 og Hal 5 kan der findes en række paralleliteter, men de to arbejdspladser adskiller sig også markant fra hinanden på en række områder. I det følgende vil jeg sammenfatte dette differentierede billede af de to haller for afslutningsvis at præsentere min vurdering af kvalifikationskravene til operatørerne.

5.8.2 Forskellige forudsætninger for samme aftalegrundlag

Indledningsvis er det bemærkelsesværdigt at arbejdet i de to haller er organiseret med udgangspunkt i samme aftaler, hvormed en udstrakt ansvarsdeligering til operatørerne er søgt muliggjort. Det er værd at notere, fordi arbejdets organisering rummer en række fælles karakteristika, men også fordi de praktiske betingelser konkret giver forskellig udfoldelse på en række områder med betydning for de udfordringer der møder operatørerne.

Rent fysisk adskiller de to arbejdspladser sig ved at Hal 2 er en ældre reorganiseret produktionshal, mens Hal 5 er opført med henblik på den aktuelle produktionsorganisering.

Markedsmæssigt er produktionen i de to haller underlagt forskellige konkurrencebetingelser, som har væsentlig indflydelse på økonomiseringsbetingelserne. Markedet for de installationskabler, der produceres i Hal 2, har været trængt i en årække, derfor satses der både på volumenvarer og i stigende grad også på specialvarer. Navnlig produktion af specialvarer byder på et relativt kompliceret produktionsflow, hvor tidsanvendelsen til hyppige produktskifte ved de enkelte maskiner må søges minimeret for derigennem at optimere maskinanvendelsen. Samtidig må gennemløbstiden for de enkelte produkter søges begrænset gennem optimal flowkoordination. Produktionen i Hal 5 afsættes på et ekspanderende marked, men,

som det også er tilfældet i forhold produkterne fra Hal 2, med en stigende international konkurrence. I Hal 5 satses der på flexibel specialisering af et begrænset produktsortiment. Et væsentligt økonomiseringspotentiale i Hal 5 knytter sig til optimering af maskinanvendelsen gennem minimering af produktionsomstillinger og reduktion af spild.

I Hal 2 produceres der på tre skift fem dage om ugen og i Hal 5 arbejdes der på femskift over alle ugens syv dage. Overordnet personale er i begge haller alene tilstede mandag til fredag i dagtimerne. De organisatoriske forudsætninger for at operatørerne kan varetage produktionen, også når der ikke er overordnet personale tilstede, er tilvejebragt gennem en rammeaftale, ISO 9001, et nyt lønsystem samt et relativt omfattende uddannelsesprogram.

Gennem rammeaftalen er der udviklet et aftalegrundlag for en relativ omfattende ansvarsdelegering, både i forhold til den direkte produktion og produktionsplanlægning og til personaleadministrative forhold som arbejdsfordeling, uddannelse og personaleansættelser. Kvalitetsnormer for den direkte produktion samt procedurer for varetagelse af delprocesser er sammen med fastlæggelse af kompetence og ansvarsfordeling beskrevet med ISO 9001. Hermed har ledelsen og medarbejderne et fælles referencegrundlag for normer, der gælder for arbejdets udførelse. Etableringen af et nyt lønsystem, der honorerer den enkelte i forhold til hvor mange maskiner pågældende operatør er godkendt til at arbejde ved, skal understøtte udviklingen af gruppernes flexibilitet i forhold til maskinbemanding. Operatørernes forståelse af deres arbejdsopgaver og handlemuligheder søges tilvejebragt både gennem sidemandsoplæring, møder i produktionsgrupperne med virksomhedsinterne uddannelser. Disse aftaler og organisatoriske redskaber anvendes i begge haller, men de materielle betingelser er som nævnt med til at give grundlag for betydelige forskelle i den konkrete praksis i de to haller.

5.8.3 Forskelle i dispositions- og interaktionsmuligheder

I Hal 2 varierer både maskinernes og produktionsflowets kompleksitet betydeligt inden for nogle grupper, mens variationerne er væsentlig mindre i andre. Disse forhold indebærer store forskelle i gruppernes funktionsgrundlag og giver anledning til, at hvor der kan være størst behov for flexibilitet i maskinbemandingen, oplever ledelsen at modstanden og overvindelsen er størst for nogle operatører i forhold til at ændre den hidtidige arbejdsdeling.

I Hal 5 er der også forskelle på maskinernes kompleksitet, men generelt er forskellene mindre udtalte både indenfor de enkelte grupper og set i helhed.

I Hal 2 tilskynder kompleksiteten i produktionsflowet til en koordination, der trækker på erfaringerne i produktionsgrupperne og medinddrager operatørerne i finplanlægningen. I Hal 5 er det samlede produktionsflow betydelig klarere defineret og planlæggerne har i højere grad mulighed for at koordinere det. Tendensen er her en mere centraliseret planlægning, hvor det overvejende er detailspørgsmål der står til drøftelse med operatørerne.

Turnusskemaerne er væsentligt forskellige i de to haller. I Hal 2 betyder treholdsskift en relativ nærmere kontakt mellem skiftene i de enkelte grupper, samt mellem operatører og ledelse. Femholdsdriften i Hal 5 med en turnusplan der efter en intensiv arbejdsperiode indeholder ni på hinanden følgende fridage, reducerer kontakten mellem skiftene i grupperne og til ledelsen, og ledelsen vurderer at operatørerne let kommer til at mangle information om den aktuelle situation.

I begge haller hjælper operatørerne hinanden, når der er behov for hjælp, men hyppigere produktionsomstilling gør cyklustiderne kortere i Hal 2 og skaber her grundlag for mere kontakt mellem operatørerne. Men situationen er ikke gældende for alle grupper, og der er også i Hal 2 grupper med en arbejdsdeling, der kun undtagelsesvis ændres, og hvor samarbejdet er forholdsvis begrænset. I Hal 5 har operatørerne mere udpræget hver sin maskine, som de arbejder ved i længere perioder, og kun ved enkelte processer arbejder flere operatører sammen.

Operatørerne i Hal 2 har ofte kendt hinanden gennem længere tid og har været med til at ansætte nye kolleger. I Hal 5 er næsten alle ansat indenfor de seneste år, men da ansættelser ofte er sket i takt med at produktionsapparatet er udbygget, er operatørerne ofte ansat samtidigt og har derfor ikke i samme omfang som i Hal 2 været med til at ansætte hinanden.

Udviklingen i samarbejdet og dermed interaktionen har ofte udløst konflikter mellem operatørerne i Hal 2. Problemerne har haft forskellige karakteristika, hvor de vanskeligste har været knyttet til arbejdsdeling, arbejdsindsats, overholdelse af aftaler, samt nogle operatørers manglende parathed til at indgå i nye arbejdsfunktioner. Problemer opstået som følge af arbejdets organisering er derfor jævnlige blevet tematiseret og debatteret ved gruppemøder. Problemstillinger som har angået forskellige vurderinger af produktionsspecifikke forhold har ofte relativt enkelt kunne afklares evt. med information om faktuelle forhold fra ledelsen. Problemer knyttet til operatørerne som personer med forskellige opfattelser af arbejdets betingelser og af egen rolle har givet anledning til vanskelige konflikter i grupperne, og der er betydelige forskelle på i hvilket omfang det har været muligt i grupperne at imødegå og tackle problemer knyttet til gruppens medlemmer.

De organisatoriske forudsætninger har også været ganske forskellige for grupperne. For eksempel er potentielle konflikter i nogle grupper vedrørende bemandnings- og oplæringsplaner blevet aktualiseret af reduktion af det samlede antal operatører, hvorefter operatørerne måtte blive i stand til at varetage flere forskellige funktioner. Udviklingen har betydet behov for oplæring, samtidig med at det ofte har været vanskeligt at bemande de maskiner, der skal til for at klare den aktuelle produktion. I hvilket omfang disse problemer, som tidligere var et rent ledelsesansvar, i enkelte tilfælde er videregivet til operatørerne uden tilstrækkelig mulighed for at gennemføre oplæringsplaner samtidig med normal drift, er jeg ikke istand til at vurdere ud fra det foreliggende materiale. Men der er ikke tvivl om at der er knyttet både subjektive forhold og objektive vanskeligheder til honoreringen af de arbejdsorganisatoriske udfordringer, som operatørerne skal forvalte i sådanne situationer.

I Hal 5 er cyklustiderne i produktionen længere og interaktionen mellem operatørerne mindre hyppig. Arbejdsorganisatoriske problemstillinger, der kræver umiddelbare løsninger, opstår sjældent og medfører derfor heller ikke ofte kollegiale konflikter. Debatten er tematiseret om mere tekniske sider af produktionen og information om produktionsplaner, som drøftes på produktionsgruppemøder. Drøftelser af gruppernes 'interne liv', herunder hvordan samarbejdet fungerer i dagligdagen, finder sted ved statusseminarer, men sjældent i hverdagen.

I Hal 2 står procesværkføreren overfor maskiner, der overvejende er kendte af medarbejderne, og som driftsmæssigt er kørt ind. Det giver mulighed for at procesværkføreren også går ind i mere procesudviklende funktioner i forhold til arbejdsorganisatoriske problemstillinger. Symptomatisk for forholdet er det, at det netop er i interviewet med procesværkføreren i Hal 2 at udvikling af operatørernes fælles perspektiv på arbejdet tematiseres og af procesværkføreren udfoldes som en nødvendighed for udvikling af samarbejdet i grupperne.

I Hal 5 er procesværkførernes funktioner præget af at mange maskiner endnu ikke er fuldt indkørte, og at mange operatører kun kender et begrænset antal maskiner. Derfor har der i Hal 5 hidtil hovedsageligt været fokus på teknisk problemløsning i procesværkførernes daglige arbejde.

5.8.4 Ledelsernes prioriteringer og vurderinger af operatørernes praksis

De forskellige materielle forudsætninger for organisationsudviklingen præger også ledelsernes prioriteringer og opfattelser af operatørernes praksis, herunder vurderinger af hvad operatørerne gør, kan og vil i forhold til centrale områder. Det

drejer sig om bemandings- og oplæringsplaner, formulering af uddannelsesbehov, udvikling af kollektivt ansvar, samt medvirken ved nyansættelser, alt sammen kernepunkter i rammeaftalen og i operatørernes arbejde.

Bemandingsplaner og oplæringsplaner ses i tæt sammenhæng i Hal 2, fordi der i de fleste grupper er flere maskiner end operatører, og fordi bemanningen kan volde problemer hvis en operatør holder op på virksomheden uden at andre i gruppen kan overtage funktionen. Ledelsen tematiserer det som et betydeligt problem, at der er nogle operatører, der ikke udviser den tilstrækkelige parathed til at udføre andre operationer end dem de allerede kender, og at grupperne ikke altid er istand til at tackle situationen. Enkelte operatørers manglende vilje til at påtage sig nye arbejdsopgaver begrænser også andre operatørers muligheder for at skifte arbejdsfunktioner og kan således begrænse hele gruppens arbejdsorganisatoriske fleksibilitet. Ledelsen har derfor set sig nødsaget til i nogle tilfælde, hvor grupperne ikke har udviklet den af ledelsen ønskede fleksibilitet i bemandingsplanerne, at gribe ind med konkrete anvisninger.

I Hal 5 har hver operatør generelt sin egen maskine og behovet for at operatørerne har et indgående kendskab til enkelte maskiner overskygger behovet for fleksibilitet i bemandingsplanerne.

Formulering af uddannelsesbehov, der går længere end sidemandsoplæring, betragtes både af ledelsen i Hal 2 og 5 som et anliggende for uddannelsesudvalget, som ledelsen kommunikerer med. Der er ingen tradition for at inddrage operatørerne direkte, og ledelserne udtrykker at operatørerne har svært ved at se uddannelse i relation til konfliktløsning og arbejdsorganisatorisk planlægning.

Udvikling af kollektivt ansvar har i Hal 2 medført, at nogle grupper er begyndt at indkalde til møder, hvor konflikter, som opstår som følge af den måde arbejdet er organiseret på, søges drøftet og løst. Udviklingen ses af ledelsen som båret af en ny praksis blandt operatørerne. Koordinatorrollen gav i begyndelsen anledning til konflikter, hvor nogle operatører forvaltede funktionen som var det en ny værkførerrolle de skulle varetage, men i dag betragtes det af ledelsen som et overstået stadium, hvor forståelsen af et fælles ansvar er langt mere udbredt.

I Hal 5 er den kollektive relation primært udviklet i forhold til informationsformidling i forbindelse med driftstekniske forhold, hvor koordinatorrollen tillægges stor vægt af ledelsen. Samtidig udtrykker ledelsen i Hal 5 en skepsis i vurderingen af operatørernes vilje og engagement i forhold til udfyldelse og udvikling af koordinatorrollen.

Operatørernes medvirken ved nyansættelser tillægges betydelig værdi af ledelserne både i Hal 2 og Hal 5. Ledelsens indledende samtale med en ansøger sikrer at potentielle medarbejdere først findes egnede af ledelsen. Den efterfølgende samtale i gruppen har i højere grad karakter af en introduktion og konkretisering af arbejdsbetingelserne for ansøgeren og en vurdering i gruppen af, om en ansøger kan forventes at leve op til gruppens krav.

Med rammeaftalen opfatter ledelsen i begge haller at operatørerne principielt har mulighed for at få indflydelse og udvikle deres egen arbejdssituation betydeligt. Men i Hal 2 vurderer ledelsen at ikke alle operatører er i stand til at se mulighederne og ikke alle er villige til at udvikle de beføjelser, der er uddelegeret med rammeaftalen. I Hal 5 beskriver ledelsen det som vanskeligt at afgøre i hvilket omfang alle operatørerne aktivt har søgt arbejde på stedet på grund af overvejelser knyttet til udviklingsmuligheder i arbejdet, eller om det primært er andre forhold der ligger bag.

5.8.5 Ledelsernes vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov

Uddannelsesbehovene i de to haller har fælles karakteristika, men behovene tillægges forskellig vægt. Sidemandsoplæring vurderes positivt i begge haller, men forventes ikke at kunne stå alene.

I Hal 2 opfattes sidemandsoplæringen som utilstrækkelig, da den ikke formidler et samlet procesoverblik. Videre betragtes tackling af arbejdsorganisatoriske problemstillinger internt i grupperne som et udviklingsområde, hvor uddannelse kan være et aktivt redskab for processen. I den forbindelse betragtes timingen mellem uddannelse og anvendelse som problematisk, da deltagelse af folk fra hele virksomheden har tendens til at individualisere værdien af kvalificeringen i forhold til gruppen. Men praktiske forhold ligger bag den hidtidige praksis, hvor medarbejdere der til daglig arbejder sammen ikke kommer af sted på uddannelse sammen.

I Hal 5 vurderes der stadig at være et væsentligt behov for teknisk specifik viden i forhold til enkelte delprocesser, som ikke alene kan klares gennem sidemandsoplæring. Videre vurderes der at være behov for at et mere omfattende kendskab til hele virksomheden kobles sammen med en prioritering af udvikling af personlige relationer gennem nye kollegiale bekendtskaber. Behov for udvikling af arbejdsorganisatorisk relateret engagement blandt operatørerne udtrykkes primært i forbindelse med behov for videregivelse af informationer, hvor problemet forstærkes af at produktionen varetages gennem femholds drift.

Ved ansættelse af nye medarbejdere prioriteres ansøgernes forudsætninger forskelligt. I Hal 2 visiterer ledelsen gerne kvinder videre til samtale i grupperne, og der prioriteres bevidst en sammensætning af operatører der med hensyn til alder og køn repræsenterer en vis brede. Baggrunden for denne rekrutteringspolitik begrundes af ledelsen med erfaring for at operatørerne tager mere hensyn til hinanden og arbejder bedre sammen når denne brede er tilstede.

I begge haller står forventninger til ansøgernes evne til at samarbejde og indgå i sociale relationer også centralt, men i Hal 5 prioriteres erfaringer opnået som håndværker også højt, og procesværkføreren, der varetager visiteringen til gruppesamtalerne, beskriver det som vanskeligt at finde kvalificerede kvinder.

5.8.6 Udfordringer til operatørerne i fagpolitisk belysning

Fællestillidsmanden er meget opmærksom på forskelle i de to haller, men sammenfatter problemerne mere overordnet.

Med rammeaftalen som aftalemæssigt grundlag for arbejdets organisering ser fællestillidsmanden en række nye muligheder for at operatørerne både får indflydelse på deres egen arbejdssituation og mulighed for at kvalificere sig i arbejdet, foruden også nye krav og udfordringer til den enkelte og til det fagpolitiske arbejde.

Indflydelsen etableres gennem uddelegering af beslutningskompetence i forbindelse med gruppernes interne arbejdsdeling, ansvar for sidemandsoplæring og indflydelse på hvem der ansættes som nye kolleger. Videre er indflydelsen i et vist omfang knyttet til produktionsplanlægningen gennem dialog med ledelse og produktionsplanlæggere. Udfoldelsen af indflydelsen kræver selvtillid og at operatørerne forholder sig til hinanden og ikke mindst til ledelsen som legitime samarbejdspartnere, der har information og viden på relevante områder.

Indflydelsen er forbundet med ansvar, som organisatorisk er delegeret til produktionsgrupper. Kollektivt ansvar er hermed blevet et nyt vilkår, som operatørerne må forholde sig til. Parallelt med at operatørerne er blevet hinandens aktive medspillere, når nye argumenter og løsninger skal udvikles i forhold til arbejdets tilrettelæggelse, har operatørerne som kolleger også overtaget ledelsens kontrollerende og repressive funktioner, som skal udfoldes hvis en operatør falder uden for operatørgruppens fælles etablerede normer.

For den enkelte kan den arbejdsorganisatoriske udvikling betyde at tilsyneladende velerhvervede rettigheder omkring arbejdsdeling kommer til at fremstå som egoistiske holdninger overfor kolleger. Konflikter af personlig karakter kan have stor betydning for produktionsgruppernes funktionsmåde og kræver at operatører-

ne er i stand til løse disse, uden at den enkelte operatør kommer i en situation af retsløshed. Det kræver at operatørerne er i stand til at forudse, forebygge og håndtere situationer, der kan føre til kollegiale konflikter. Og er konflikten udviklet må operatørerne være i stand til at diskutere hinandens handlinger substantielt og ikke forfalde til at vurdere hinanden ud fra eventuelle personlige antipatier.

Den nye arbejdsorganisering kan være en stor personlig udfordring for den enkelte operatør, og fællestillidsmanden vurderer, at det er helt nødvendigt at operatørerne kan se sig selv i en udvikling, som den enkelte selv oplever er til at klare. Fællestillidsmanden ser i den forbindelse uddannelse som en central aktivitet, hvor operatørernes deltagelse skal styrke deres opfattelse af, at de kan klare sig i arbejdssituationer, der påvirkes af en stadig udvikling.

I et videre udviklingsperspektiv ser fællestillidsmanden et behov for at operatørernes bevidsthed om egne uddannelsesbehov skærpes, for eksempel ved at blive tematiseret under de samtaler der finder sted ved operatørernes ansættelse af nye kolleger. I defineringen af uddannelsesbehov ser fællestillidsmanden videre et behov for at ledelsen fremlægger og drøfter vurderinger af aktuelle uddannelsesmål og behov med operatørerne. Formålet med denne dialog er, at operatørerne får mulighed for at få konfronteret deres vurderinger af uddannelsesbehov med ledelsen og ikke blot skal tage ledelsens vurderinger ad notam og stå tilbage med en resigneret følelse af, at ledelsen nok også ved bedst.

5.8.7 Afrunding og min vurdering af kvalifikationsbehov

Empirisk har beskrivelsen og analysen af produktionens- og arbejdets organisering taget udgangspunkt i interviews med ledelsesrepræsentanter og med fællestillidsmanden, samt mine egne registreringer ved mange besøg på virksomheden.

I interviewene med ledelsen har det a priori været min forståelse at ledelsen agerer i forhold til markedsbetingelser kombineret med forskellige teknologiske muligheder. Flere steder tematiseres kollektivt ansvar i forhold til udviklingen af organisatoriske magtstrukturer på virksomheden. Samtidig viser udsagnene gennem interviewene magts og afmagts reale betingelser. Ledelsen vurderer og prioriterer både i forhold til de ydre markedsbetingelser og de stofflige og økonomiske rammer for produktionen, men operatørernes forståelse og vilje til at indgå i en arbejdsorganisatorisk udvikling er samtidig et afgørende vilkår for udviklingsmulighederne.

Med interviewet af fællestillidsmanden belyses udviklingen fra en fagpolitisk vinkel. Etableringen af det aftalemæssige grundlag for udvikling af arbejdets organisering beskrives som en fælles udviklingsopgave, præget af enighed om at for-

mulere en ny arbejdsdeling, der skal give mulighed for et grundlæggende anderledes indhold i arbejdet og udviklingsmulighed for operatørerne.

Processen er i gang men langt fra afsluttet, og fællestillidsmanden peger på mange områder hvor nye typer af konflikter aktualiseres af den ændrede arbejdsdeling, og han vurderer at der vil være nye fagpolitiske opgaver og udfordringer med at sikre den enkelt operatørs rettigheder.

Men fagpolitisk repræsenterer rammeaftalen et eksempel på et udviklingsarbejde, hvor traditionel kamp for løn- og arbejdsvilkår er udviklet med et nyt perspektiv, som på NKT Kraftkabler søges gjort til virkelighed. Arbejdsdelingen mellem planlæggende og udførende funktioner søges brudt og erstattet med ansvar, samarbejde og indflydelse i forhold til nye aftalte rammer. Selvregulering og kollektivt ansvar er nye centrale begreber.

Arbejdets organisering stiller operatørerne overfor subjektive udfordringer på meget forskellige niveauer. Som kvalifikationskrav spænder udfordringerne fra at kunne betjene specifikke maskiner, drøfte produktionsplaner og samarbejde med kolleger og ledelse til at forstå sig selv som del af en helhed, hvor kollektivt ansvar skal udfoldes både i forhold til varetagelse af den umiddelbare produktion og til en række personaleadministrative forhold.

I det følgende vil jeg opridse det differentierede billede af kvalifikationskravene til operatørerne, som udmøntes af de forskellige arbejdsorganisatoriske betingelser og praksiser, som udfoldes i Hal 2 og Hal 5 og er gennemgået i det foregående.

1. Operatørerne skal være i stand til selvstændigt at *betjene maskinerne*. Det kræver en specifik viden om maskinernes funktions- og styringsprincipper. Operatørerne skal forstå og handle ud fra beskrevne normer og fremgangsmåder og forstå samspillet mellem forskellige procesparametre, så de er i stand til at korrigere og fejlrette, når processen afviger fra ISO-normbeskrivelserne. Det kræver abstraktions- og vurderingsevne i forhold til normbeskrivelser, procesparametre og konkret kendskab til maskinens styringsmuligheder. Videre er det vigtigt at have fornemmelse for de værktøjer, der skal anvendes i forbindelse med de enkelte maskiner. Operatørerne skal således kunne tilrettelægge og varetage produktionen omkring den enkelte delproces, hvilket kræver både specifikke og generelle faglige kvalifikationer, kombineret med personlige kvalifikationer som selvtillid og ansvarlighed.

Maskinernes kompleksitet varierer betydeligt især i Hal 2, hvor der både er mere enkle og mere komplicerede maskiner, mens maskinerne i Hal 5 generelt er forholdsvis komplicerede. Den subjektive udfordring i forbindelse med opfyldelsen af kvalifikationskravene varierer således betydeligt i forhold til de enkelte maski-

ner. Men set i en økonomisk sammenhæng er fejlproduktion generelt en omkostningskrævende affære, og opfyldelsen af kvalifikationskravet til optimal maskinbetjening er derfor en betydende driftsøkonomisk faktor.

2. Forståelse af *produktionsorganisatoriske forhold* har flere aspekter. I forhold til operatørernes deltagelse i produktionsplanlægningen er kravet udfoldet forskelligt i de to haller.

I Hal 2 betyder forholdsvis hyppige produktionsskift og produktionsflow på tværs af grupperne, at operatørerne spiller en forholdsvis aktiv rolle i produktionsplanlægningen. Det kræver forståelse af både stofflige, økonomiske og arbejdsorganisatoriske forhold at vurdere forskellige planlægningsmuligheder i relation til en samlet produktionstilrettelæggelse.

I Hal 5 er planlægningen præget af at blive varetaget af en stabsfunktion, hvor det i højere grad er detailspørgsmål vedrørende enkelte delprocesser, der drøftes med operatørerne. Kravet om at kunne vurdere det stofflige og økonomiske samspil i det samlede produktionsflow er derfor umiddelbart mindre påtrængende her.

Men i begge haller indgår forståelse og bevidsthed om stofflige og økonomiske forhold som en forudsætning for at operatørerne kan forholde sig ansvarligt i forhold til arbejdets udførelse, og selvtillid til at man som operatør har relevant information og viden i forhold til at optræde som legitim samarbejdspartner overfor kolleger og ledelse. Økonomisk er kvalifikationskravene velbegrundede med inddragelse af operatørerne som ressource for en optimering af produktionsresultatet.

3. *Selvregulering i relation til kollektivt ansvar* giver yderligere en række dimensioner på kvalifikationskravene, som rækker dybt ned i operatørernes identitet som lønarbejdere.

Det kollektive ansvar knytter sig både til den umiddelbare produktion og produktionsplanlægning og til personaleadministrative forhold som bemandings- og oplæringsplaner, deltagelse ved nyansættelser, fordeling af overarbejde og planlægning af afspadsring. Kravet skærpes af det kollektive ansvar også omfatter repressive funktioner, som kontrol og sanktioner der tidligere i Hal 2 har været varetaget af ledelsen. Ansvar skal forvaltes i en organisatorisk struktur, hvor der stadig er en ansvarlig ledelse, der har mulighed for at gennemføre sanktioner, som for eksempel i sidste ende kan udmøntes i at operatører fyres.

Det kollektive ansvar kræver operatørernes accept af at fungere på de aftalte præmisser. Betingelserne for at honorere kravet lyder umiddelbart selvfølgelig, men er i praksis forbundet med betydelige udfordringer til operatørerne.

Selvreguleringen lægger op til at operatørerne skal kunne se sig selv i en helhed, både i forhold til den konkrete produktion og i forhold til kolleger, og udfolde deres engagement i forhold hertil. Det stiller krav om at kunne indgå og overholde aftaler i et kompliceret fællesskab, hvor aftalernes forudsætninger til stadighed kan ændres og stille nye betingelser. Kravet om kollektivt ansvar fordrer at operatørerne tilegner sig et beredskab, der gør dem i stand til at varetage ikke alene den direkte produktion, men også personaleadministrative funktioner. Beredskabet består først og fremmest i en parathed til i fællesskab at udvikle acceptable rutiner, kombineret med fantasi og evne til at formidle og drøfte ideer i forhold til konkret problemløsning. Rutiner kan have karakter af redskaber der tages i anvendelse i bestemte sammenhænge, for eksempel når der udvikles bemandings- og oplæringsplaner, eller når en ekstraordinær arbejdsindsats skal fordeles. Operatørerne skal kunne drøfte og vurdere, hvilke hensyn det da er vigtigt at prioritere for at det kollektive ansvar kan udfoldes under videst mulig hensyntagen både til produktionsopgaven og til samtlige gruppens medlemmer. Mere grundlæggende kræver dette at operatørerne er i stand til kollektivt at etablere normsæt for samarbejde, der bygger på en vis fælles forståelse af arbejdets subjektive værdi og udfoldelsesbetingelser.

I praksis har kravet om udvikling af et fælles normsæt blandt operatørerne forskellig organisatorisk forankring i de to haller.

De materielle betingelser *i Hal 2* for inddragelse af grupperne både i produktionsplanlægningen og i personaleadministrative forhold har generelt udfordret den enkelte operatør i forhold til at varetage et kollektivt ansvar. Det gælder både vilje til at opgive rettigheder, som af den enkelte kan være opfattet som velerhvervede og sikre, ligesom det, der tidligere har været opfattet som en rimelig arbejdspræstation, gennem den ændrede arbejdsorganisering af kolleger nu kan opfattes som helt uacceptabelt. Operatørerne er stillet over for krav om parathed til at indgå i nye ukendte sammenhænge og at lære noget nyt. Det har både stillet krav til den enkeltes opfattelse af sin egen og andres rolle og om et arbejdsorganisatorisk og et produktionsteknisk overblik, hvor den enkelte operatørs måde at forholde sig på generelt har fået betydning for, hvordan arbejdet i sidste ende er blevet organiseret og udført, samt hvilke arbejdsforhold der er udviklet i gruppen. Således er både generelle og specifikke personlige kvalifikationer bundet sammen med generelle faglige kvalifikationer, knyttet til et organisatorisk overblik, og specifikke faglige kvalifikationer i forhold til varetagelse af forskellige udførende arbejdsfunktioner. Altsammen kvalifikationer hvis udfoldelse konkret er tæt forbundet med

operatøernes lønarbejderidentitet, hvor operatørens selvforståelse udfordres af de aktuelle arbejdsbetingelser.

I Hal 5 er produktionsflow og produktionsplaner i langt højere grad fastlagt uden operatøernes medvirken. Komplexiteten går i højere grad på at få formidlet informationer mellem ledelse og operatører og mellem operatører på forskellige skift. Udfoldelsen af kollektivt ansvar bliver således tendentielt reduceret til et informationsproblem.

Problemstillingen kan dog også vendes, idet netop en relativ begrænset interaktion mellem operatørerne og et dispositionsrum, der især er udfoldet omkring varetagelsen af funktioner vedrørende enkelte delprocesser, reducerer udfordringen til operatørerne i forhold til et kollektivt ansvar. Formelt har operatørerne i Hal 5 samme mulighed for at påvirke personaleadministrative forhold som i Hal 2, men disse ansvarsområder har i kraft af det veldefinerede produktionsflow og relativt få produktskift ikke samme påtrængende karakter i dagligdagen. Dermed er kravet til udvikling af holdninger knyttet til relationer til kollegaer, som hos den enkelte bindes op i en bevidsthed og forvaltning af lønarbejderidentitet, ikke på samme måde påvirket af produktionsbetingelserne, hvor det kollektive ansvar optræder som et ubetinget vilkår knyttet til planlægning og gruppens fleksibilitet i forhold til maskinbetjening.

Operatørerne får i højere grad et forhold til den enkelte delproces og interaktionen går mindre på personaleadministrative udfordringer, men etableres i forbindelse med umiddelbare problemer og arbejdsbelastninger ved maskinerne. Interaktionen udfoldes således i forbindelse med fejlretning og en hjælpende hånd, når det er påkrævet ved den enkelte maskine.

Men information mellem skiftene er en forudsætning for at operatørerne kan varetage arbejdsfunktionerne ved de enkelte maskiner bedst muligt. Derfor er det nødvendigt med et arbejdsorganisatorisk beredskab, hvor operatørerne på basis af en forståelse af informationernes betydning er i stand til og villige til at formidle disse. Det stiller krav om et samspil af generelle faglige og personlige kvalifikationer med mere specifikke faglige kvalifikationer.

Forhold vedrørende operatøernes kollektive forståelse, der binder videre an til lønarbejderidentiteten, er ikke som i Hal 2 udfordret af hyppigt skiftende produktionsbetingelser. Men beslutninger, som evt. at stoppe en produktion på grund af produktionsproblemer der medfører produktfejl, kan af operatørerne opleves som kontroversielle for den enkelte operatørs forhold til ledelsen, og kan opfattes som særlige udfordringer til operatøernes kollektive ansvar. Herigennem aktualiseres operatøernes forståelse af kollektive normsæt for arbejdets udfoldelse, både i forhold til sig selv som medlem af en gruppe og i forhold til ledelsen.

I Hal 5 indeholdes kompleksiteten implicit i flere af ledelsens udsagn. For eksempel når ledelsen udtrykker, at det er vanskeligt at vurdere om arbejdets særlige organisering på nogen måde indgår i operatørernes motiver til at søge arbejde i hallen. Og i ledelsens prioritering af, at operatørerne gennem deltagelse i uddannelse udvikler kollegiale relationer, der også bygger på forhold uden for arbejdet. Ledelsens vurderinger og prioriteringer afspejler, at arbejdets organisering ikke udfordrer operatørernes lønarbejderidentitet på samme måde som tilfældet er i Hal 2. Men samtidig er operatørernes holdninger til at medvirke ved informationsformidling et centralt vilkår for produktionsvaretagelsen under den valgte organiseringsform. Operatørernes fællesskab må derfor i højere grad også bygge på et bredere kendskab til hinanden end det, der kan opnås i det daglige arbejde.

Krav om at medvirke ved formulering af uddannelsesbehov er i begge haller reduceret til planlægning af sidemandsoplæring. I den aktuelle organisering er der formelt åbnet for at operatørerne kan drøfte uddannelsesbehov, som rækker videre end planlægning af sidemandsoplæring, men organisatorisk er der ikke stillet krav om at operatørerne videreformidler deres behovsvurderinger og mulige uddannelsesinitiativer drøftes ikke forlods med operatørerne. Dermed er diskussionen af uddannelsesspørgsmål ikke sat på en fælles dagsorden blandt operatørerne, hverken i Hal 2 eller i Hal 5. Kravene til formulering af udfordringer i arbejdet er alene søgt tematiseret gennem drøftelser af dagligdagens problemer, hvor perspektiverne er fastholdt omkring hvordan hverdagens problemer konkret kan håndteres og tackles. Formulering af uddannelsesbehov optræder dermed ikke som et kvalifikationskrav, på trods af at det er nævnt i rammeaftalen som et område operatørerne skal forholde sig til.

I min vurdering af kvalifikationskravene fremgår det at der ligger stærke økonomiske incitamenter bag virksomhedens krav til medarbejderne, som ikke bare drejer sig om faglige færdigheder, men også omfatter betydelige subjektive udfordringer i varetagelsen af arbejdet og forvaltningen af det kollektive ansvar.

Spørgsmålet er nu hvordan operatørerne oplever disse forhold og hvordan de ser på uddannelse i forhold til udvikling i arbejdslivet.

6. OPLEVELSER AF ARBEJDET OG AF KVALIFIKATIONS- OG UDDANNELSESBEHOV BLANDT ARBEJDERE PÅ NKT KRAFTKABLER

I dette kapitel er det atter arbejdernes refleksioner der er i fokus, først i Hal 2 og derpå i Hal 5. For hver hal tematiseres først arbejdernes vurderinger knyttet til arbejdet, derpå foretages der kategoriseringer af sammenfaldende udsagn og refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov relateres hertil.

Kapitlet rundes af med en delkonklusion, hvor jeg som i delkonklusionen afsnit 4.4 søger at spore sammenhænge mellem arbejdernes refleksioner over arbejdet og deres vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

6.1 Operatøernes oplevelser af arbejdet og vurderinger af kvalifikationsbehov i Hal 2.

6.1.1 Indledning

Operatøerne, som har bidraget til undersøgelsen, er lovet anonymitet, som det er uddybet i afsnit 2.3. Hvor det efter min vurdering ikke har været muligt at anonymisere kilden til beskrevne forhold, er operatøernes udsagn efterfølgende blevet drøftet med den pågældende, og sporbare udsagn anvendes i det følgende kun efter aftale med vedkommende. Som der også tidligere er redegjort for, er det tilstræbt at operatøerne repræsenterer et bredt udsnit af medarbejdere i produktionen, uden der af den grund kan siges noget om repræsentativitet i forhold til samtlige operatører i hallen.

Indledningsvis vil jeg sammenfatte nogle oplysninger om interviewpersonerne i en mere statistisk form.

I Hal 2 har jeg interviewet otte operatører:

Køn:

2 kvinder og 6 mænd.

Alder:

1 er i 20'erne, 4 i 30'erne, 2 i 40'erne og 1 er i 50'erne.

NKT-anciennitet:

2 har været ansat i mellem 1 og 2½ år, og er således ansat efter reorganiseringen.

4 har været på virksomheden i mellem 2½ og 5 år.

2 har været ansat i mere end 15 år.

NKT-uddannelse:

5 har gennemført de 11½ uges medarbejderuddannelse.

3 forventer meget snart at skulle i gang med uddannelsen.

Gruppe:

1 er med i Ledergruppen, 3 i Gruppe 1, 3 i Gruppe 2 og 1 i gruppe 3. Inden for grupperne er nogle operatører på samme skift, andre på forskellige.

Uddannelsesbaggrund:

3 har ingen formel uddannelse efter folkeskolen.

3 er håndværkeruddannet.

1 har en kortere uddannelse fra social- og sundhedsområdet.

1 har påbegyndt, men afbrudt en uddannelse.

Tidligere arbejde:

2 har tidligere arbejdet som industriarbejdere.

2 som chauffører.

2 som håndværkere,

1 indenfor bygge og anlæg.

1 inden for social- og sundhedsområdet.

2 af de interviewede har mellem sidste arbejde og ansættelsen på NKT Kraftkabler haft en kortere arbejdsløshedsperiode.

Sammenfattende viser ovenstående at de interviewede operatører repræsenterer en betydelig brede. I det følgende vil jeg imidlertid ikke tage udgangspunkt i de forskellige personers baggrund, men derimod i deres beskrivelser af hvordan de oplever arbejdet og vurderer uddannelsesbehov i relation til arbejdets organisering. I tilknytning til disse vurderinger vil jeg søge at trække tråde tilbage til de interviewedes udtrykte erfaringer der rækker ud over arbejdssituationen.

6.1.2 Operatørernes oplevelse af dispositions- og interaktionsmuligheder i Hal 2

I virkelighedens verden opleves arbejdet ikke i forhold til teoretisk relevante begreber. Som det vil fremgå af det følgende forholder operatørernes sig da heller ikke til om der er tale om dispositions- eller interaktionsmuligheder, men derimod til de situationer de oplever i arbejdet. Alligevel har jeg valgt indledningsvis at

tematisere udsagnene i forhold til henholdsvis dispositions- og interaktionsmuligheder og udfolde kompleksiteten som udtrykkes i udsagnene i forhold hertil. Herigennem vil oplevelser af kvalifikationskrav også blive tematiseret.

Dispositionsmuligheder

Interviewene med operatørerne viser, at der er store forskelle i dispositionsmulighederne ved de forskellige maskiner, og at oplevelsen af at kunne påvirke arbejds-situationen gennem produktionsplanlægning og arbejdsdeling varierer betydeligt.

Til den umiddelbare maskinbetjening kan der, på trods af at arbejdsfunktionerne er velbeskrevne i instruktionskort, være knyttet betydelige udfordringer. En operatør formulerer det:

Følges instruktionerne er der normalt ikke problemer, men der skal stilles ind,... Indstillingen kan være forskellig på maskinen fra gang til gang, det svære er at få det hele til at virke sammen, også selvom maskinen står efter instruktionen.¹

Rutine i forhold til den enkelte maskine vurderes som nødvendig. En erfaren operatør udtrykker det:

Grundopstillingen er vejledende, men der er ting der skal finjusteres... man skal lære maskineriet at kende for beherske det.²

Udtrykket 'beherske det' indikerer at maskinbetjeningen stiller krav der rækker videre end et specifikt maskinkendskab. En anden operatør fortæller om sit møde med maskinerne:

Der kan ske alt muligt andet end det der står i bøgerne, hvor der står hvordan maskinen skal indstilles i forhold til de enkelte produkter. I begyndelsen var jeg bange for maskinen, for at lave fejl, jeg var ikke vant til at arbejde med maskiner, som kvinde. Det var noget helt andet end hvad jeg tidligere havde lavet i plejesektoren, men jeg er meget glad for det i dag. Det er en personlig udfordring; normalt har jeg fine negle, men ingen skal sige jeg er for 'fin' til fabriksarbejde.

I begyndelsen kunne jeg vræle på vej hjem i bilen, fordi jeg oplevede arbejdet med maskinerne som umuligt; jeg lærer det aldrig. Jeg følte det også som et tidspres med timesedler på maskinerne, jeg ville gerne gøre det lige så hurtigt som mændene. Det er en mandeverden, og det svarer til at sætte en mand herfra til at være sygehjælper på lige vilkår med dem der er det. I dag er det overvundet, men det tog det første års tid. I dag er jeg ikke nervøs for at køre alene. Det var nok mine egne forventninger til mig selv og ikke værktørføreren, der gjorde, at jeg følte, at jeg havde pres over mig.³

Beskrivelsen sammenfatter oplevelsen af personlige udfordringer i et forløb, hvor operatøren starter som nyansat. Hun giver udtryk for at den personlige udfordring har et indhold, der omfatter mange andre forudsætninger end blot det umiddelbare forhold til maskinen. Udfordringen og problemerne knytter dybt ned i operatøernes forventninger til sig selv, ikke mindst som kvinde på en mandearbejdsplads. Den personlige udfordring går også videre end til selve arbejdspladsen, udtrykt i udsagnet: 'ingen skal sige at jeg er for fin til fabriksarbejde.'

I dag er udfordringen blevet til en sejr. Det udtrykkes som svar på spørgsmål om hvad der kendetegner en god arbejdsdag: Det er:

Når jeg har lavet en omstilling, der har givet problemer, men som jeg har løst. Arbejdet er langt fra bare et spørgsmål om at få otte timer til at gå.⁴

Oplevelsen af krav, som umiddelbart udspringer af at varetage maskinbetjeningen, omfatter således i væsentlig grad også operatørens selvopfattelse og identitet som lønarbejder.

På trods af at maskinerne ikke altid fungerer som beskrevet i instruktionerne, er der også operatører der oplever at beskrivelserne har reduceret den kvalificering der tidligere fulgte af selv at udforme fremgangsmåder:

Man ved hvad man skal gøre, da ISO 9000 giver retningslinierne. Før skulle vi selv lave instruktionskort, og det var noget man lærte af. Gennemgang af IKS [køredata], der skulle rettes, lærte man også af. Når køredataerne er beskrevet har man ikke brug for at være aktiv og lave dem om. Derfor lærer man ikke hvorfor det kører sådan, blot hvordan det skal køres. Men at være med til at skrive IKS ned til ISO normer, det har givet en masse, også i forhold til selv at kunne rette fejl.⁵

Dispositionsmulighederne i forhold til rækkefølgen i produktionen varierer. En operatør udtrykker:

Jeg skal spørge de efterfølgende grupper om, hvad de har brug for først, og så køre det, hvis jeg har materialerne.⁶

En anden operatør svarer på spørgsmålet, hvad han selv kan bestemme i forhold til bearbejdningen:

Ingenting, kunderne bestemmer hvad der skal bruges og dermed produceres. Rækkefølgeplanen skal følges, og det gøres i forhold til produktbeskrivelsen i ISO 9000.⁷

De to forskellige udsagn udtrykker oplevelser fra forskellig placering i produktionsflowet og karakteriserer den betydelige forskel, der er i hvor nødvendigt det er med samarbejde mellem kolleger.

Dispositionsmulighederne i arbejdet varierer også betydeligt i forhold til hvor mange forskellige maskiner operatørerne betjener.

Tre operatører betjener een eller ganske få, mere eller mindre identiske maskiner.

To har kørekort til flere forskellige maskiner, men føler sig bundet til een bestemt maskine.

To har kørekort til alle eller de fleste maskiner i gruppen og oplever at kunne rokere imellem disse.

Den arbejdsdeling, som udtrykkes i hvor mange forskellige maskiner den enkelte operatør betjener, er ikke sammenfaldende med den enkelte operatørs anciennitet, men kan forstås ud fra et kompliceret samspil mellem tekniske, økonomiske og organisatoriske muligheder, samt den enkelte operatørs og gruppernes prioriteringer og initiativer. Oplevelserne af dette dynamiske samspil varierer betydeligt. I det følgende vil jeg søge at indfange samspillet, som det udtrykkes i operatørernes oplevelse af interaktion i arbejdet.

Interaktionsmuligheder og kollegiale relationer

Interaktionsmulighederne opleves vidt forskelligt, fra meget positive oplevelser af et udfoldet samarbejde i gruppen til oplevelser af et meget afgrænset samarbejde og betydelige kollegiale konflikter inden for gruppen.

Det er karakteristisk at samarbejdet vurderes positivt i grupper, hvor operatørerne oplever hinandens engagement, såvel i forhold til hinanden som i arbejdet.

Skiftet på gruppe .. fungerer som en lille familie, vi kender hinanden socialt meget bedre. Vi spørger til hinanden, hvis een ser ud til at ha' det lidt skidt, det gjorde vi ikke tidligere. Men det skulle sættes op på sporerne før det kom til at køre. Før havde hver enkelt nok i sig selv.⁸

Om problemerne, der har været knyttet til at sættes samarbejdet op på sporerne, siger samme operatør:

Man skal opfatte et problem som alles og ikke alene noget koordinatoren har ansvar for. Det har de alle i gruppen forståelse for. Men det var et problem i starten, det var ikke en dårlig værkfører vi havde brug for, og det var det vi var ved at få i hinanden.⁹

I citatet udtrykker operatøren hvordan det har været vanskeligt at udvikle en fælles ansvarlighed i gruppen og give koordinatorfunktionen et andet indhold end det kendte fra den tidligere værkførers rolle.

Samme operatør udfolder det, med udgangspunkt i oplevelser af virksomhedens nye krav og kollegers reaktion ved det første introduktionsseminar, som et opgør og en udvikling i forhold til en hidtidig måde af fungere sammen på:

Man har familie derhjemme, men nogle, inden for egne rækker, troede, at vi skulle stå til rådighed i døgnets 24 timer, og nogen troede selv at de var parate til det. Nogle troede, at de nu skulle være værkfører. Der skulle files nogle hjørner af. Før sagde vi goddag og farvel, nu er samtalen mere åben.¹⁰

At diskussionerne kan være temmelig udfoldet i grupper, hvor samarbejdet samtidig opleves som godt, udtrykker en anden operatør sådan:

Samarbejdet fungerer generelt godt i gruppen. Når vi har gruppemøder kan vi give hinanden dunk i hovedet, hvis nogen skulle trænge! Og så går det godt igen!¹¹

Operatøren ønskede ikke at blive citeret mere indgående om hvad det kunne være for situationer, hvor der bliver givet 'dunk i hovedet', men citatet rummer indikationen af at oplevelsen af et positivt samarbejde også rummer mulighed for at gå tæt på hinanden.

En operatør, der også oplever samarbejdet i gruppen som veludviklet, beskriver indholdet i gruppens samarbejde, hvor de:

mødes med skiftet to gang om ugen i 15 til 30 minutter. I skiftet er vi [ca. fem, ck] personer. Alle er meget hjælpsomme. En stak ordrer kommer fra kontoret. Rækkefølgeplanen laves sommetider om. Gruppen kører utrolig godt, [det er] sjældent at værkføreren bruges. Problemer skyldes en til tider dårlig planlægning, hvor der mangler råvarer. Ledelsen får mere i løn, men måske er de for mange, så der ikke er tjek på hvem der gør hvad.¹²

Andre operatører opfatter samarbejds mulighederne i gruppen som meget afgrænsede. Det er:

begrænset hvor meget der snakkes om arbejdet, det kan man heller ikke, vi har hver vores maskiner. Bemandingsplanen er der ikke store uoverensstemmelser om. Vi er ikke så flexible på grund af manglende kørekort, og nogen skal køre maskinerne.¹³

En anden operatør, der også opfatter mulighederne for at øge gruppens flexibilitet som begrænsede, ser betingelserne som et vilkår, men også at det har konsekvenser for udviklingen af de kollegiale relationer.

Vi har ikke så mange muligheder, fordi ikke alle kan køre alle maskiner. Nedgang i ordrer og naturlig afgang betyder, at vi ikke er nok til at vi kan lave sidemandsoplæring. Det er gennem sidemandsoplæring at vi lærer hinanden at kende.

Koordinatorrollen bruges ikke meget. Vi snakker lidt om planen, når vi får den, men vi snakker ikke meget i løbet af ugen; man passer sin maskine, som man ikke bare kan stoppe. Nogen gange kunne man tænke sig at snakke om selve produktionen, hvordan det mest henstigmæssigt kører igennem, men tiden mangler.¹⁴

Men ikke alle oplever vanskeligheder ved at gennemføre sidemandsoplæring som et problem, snarere tværtimod. Der er:

ingen problemer, der snakkes ikke meget... Der er [lige mange personer og maskiner ck] der skal køre, derfor [er det] svært med oplæring. [En navngiven ck] maskine er svær og krævende, derfor har vi andre ikke presset på for at få kørekort til den. Man egner sig måske heller ikke til det. Jeg vil helst starte ved [en anden navngiven maskine ck], den er ikke så stor. Det synes de andre i gruppen er OK. Men jeg har ikke skyndet på for at komme videre. Jeg føler mig godt tilfreds med det jeg laver nu. Det er ikke svært at snakke om i gruppen.¹⁵

En anden operatør beskriver udviklingen af grupperne som en tids- og viljekrævende proces:

Indkøringsfasen giver problemer. Folk skal have tid til at acceptere for at udvikle viljen til at få det til at fungere. Vilje til at køre forskellige maskiner. Ældre medarbejdere er ikke parat til at ændre. Problemet opstår når nogen er syge... Fordelen er at vi kan køre så mange maskiner.¹⁶

Ikke alle operatører oplever at gruppens funktionsgrundlag er veludviklet og fungerende, eller at de betingelser gruppen arbejder under afgrænser mulighederne for at planlægge og udvikle arbejdets indhold. Der er også operatører der aktuelt oplever dybe konflikter i deres gruppe. Om forskellighed og kollektivt ansvar udtrykker en operatør:

Man er meget individuel, men når folk gerne vil ligne hinanden søges der en balance. Men når ikke alle er ens, kan man falde udenfor enten ved at lave mere eller mindre. Så opstår der ubehagelige rygter. Gruppesamarbejdet fungerer så flot, når der kommer nye ind, men når der er konflikt i gruppen, så gør det ondt i hjertet. Men med jobberigelse og jobudvidelse, så er det ligesom man blander sig i meget andet, hvor man siger, hvordan kan vi få tingene til at køre. Før gjorde vi bare det vi fik besked på.¹⁷

Udfordringen, som møder operatørerne når forventningerne til hinanden konfronteres, bygger på helt andre forhold, end operatørerne har kendt dengang ledelsen suverænt varetog arbejdsfordelingen. En operatør udtrykker konflikten: Det er

svært at arbejde sammen i en stor gruppe..., hvor der kan være to, der er meget svære at arbejde sammen med. Man kan blive ked af det, hvis der er noget vi sammen skal løse,

men ikke kan snakke sammen om. Det kan være en maskine, som er mere krævende end de andre, hvor ingen ønsker at blive oplært. I ISO 9000 står der, at ledelsen skal gå ind og løse bemandingsproblemer, når vi ikke selv kan i gruppen. Der er respekt for ledelsens beslutninger, ikke når en arbejder siger hvordan kollegaer skal dele arbejdet.¹⁸

Men også andre forhold kan føre til interaktion og konflikt i forbindelse med udfoldelse af operatøernes selvregulering. En operatør beskriver en situation hvor kollegerne følte behov for en afklaring af engagementet i det fælles ansvar:

Det er meningen at vi skal blande os i hinandens arbejde og planlægningen skal være fælles. Så kan jeg tale til mine kollegaers moral, men det opfattes sommetider negativt, som utidig indblanding i personlige anliggender.

Operatøren konkretiserer videre:

Kvalitetsstyring opfattes i gruppen lidt for ligegyldigt generelt. Det er så galt, at jeg er blevet bedt om at gå mindre højt op i mit arbejde. Men det er min eksistens, og så synes jeg folk bliver for personlige.

Konflikten udvikler sig ifølge operatøren og blev taget op på et produktionsgruppemøde:

Lederne blev bedt om at gå. Vi var cirka 20. Jeg ville gerne indkalde senere, men kollegaerne ønskede mødet med det samme. Jeg ville gerne forberede mig, men kunne ikke andet end spørge: Hvad synes I der er galt med mig?

Det blev ikke til en samtale, men til et personligt bombardement. Jeg fik også at vide, at jeg var for teknisk. Folk er ligeglade med hvorfor noget hænger sådan sammen teknisk, de er tilfredse med at vide hvordan de skal gøre. Det lærer man ikke af og kan derfor ikke fungere kreativt.

Jeg har altid været under een eller anden form for uddannelse. I civilforsvaret blev jeg uddannet som kommandobefalingsmand, det gik ud på at få et lille samfund til at fungere, få en enhed til at fungere i felten. Nu er jeg i gang med teknonomkurser på aftenskole på deltid, samtidig med jobbet, her har jeg taget et modul i virksomhedsøkonomi og er nu igang med organisation. Tidligere har jeg også haft et lille vagtfirma. Uden denne baggrund var jeg helt sikkert løbet skrigende bort efter den oplevelse med gruppen.¹⁹

Det skal måske her understreges, at det ikke er min opgave at vurdere om gruppen handlede rigtigt eller forkert i den konkrete situation, men derimod at trænge ind bag den oplevelse og forståelse som operatøren her reflekterer i forhold til kvalifikationskrav.

Operatørernes refleksioner af dispositions- og interaktionsmuligheder begynder at tegne et mønster i forhold til de kvalifikationskrav, der opleves i arbejdet. Inden det sammenfattes vil jeg inddrage operatørernes oplevelse af relationer til ledelsen og betydningen af forskellige organisatoriske initiativer.

Koordinatorrollen

Koordinatorrollen tillægges forskellig værdi, afhængig af hvilken anvendelse den enkelte operatør ser for den koordination som kan formidles:

Dem der kører... maskiner, [der] er meget komplicerede, de har glæde af at snakke med de foregående og følgende skift om hvordan maskinerne har arbejdet, om der er tekniske problemer. I forhold til [en relativ ukompliceret, navngivet maskine, ck] er der ikke meget behov for kommunikation ved skiftene.²⁰

Koordinatorrollen reduceres her til formidling af specifikke erfaringer i forbindelse med overdragelse af maskiner fra eet skift til et følgende, som til gengæld opfattes yderst relevant ved nogle maskiner. Men da operatøren, som tidligere citeret, også opfatter, at produktionsrækkefølge og flowkoordination er bestemt af ydre forhold som kundernes efterspørgsel, og selve bearbejdningen er bestemt af maskinen, bliver relevansen af formidling på skiftet noget afgrænset.

Men i forhold til ledelsen tillægges koordinatorfunktionen, af samme operatør, værdi i forbindelse med etablering af et produktionsoverblik:

Man kommer tættere på ledelsen, får et billede af ordrebeholdningen. Det havde vi ikke en chance for tidligere. Nu ved vi det otte døgn frem.²¹

En anden operatør udtrykker:

Koordinatoren har en begrænset funktion, når man kun er [meget få, ck] på skiftet, men koordinatorrollen giver et godt indblik i produktionen.²²

Koordinatorrollen opfattes her primært som formidlingsled mellem produktionsplanlæggere og operatører, hvor koordinatoren formidler et aktuelt overblik. Om relationen til ledelsen siger samme operatør:

Jeg har ingen problemer i f.t. ledelsen, vil de have omstilling, så er det deres ansvar, og så gør jeg hvad de vil have.²³

Med hensyn til arbejdsfordeling mellem operatørerne syntes der at være bred enighed om at koordinatoren skal være sig for at optræde som værkfører, ligesom det enkelte skift skal lade andre skift om at varetage deres arbejdsfordeling.

Vi skal passe på ikke at planlægge hvem der skal køre hvilke maskiner på de næste skift. Der må de enkelte skift selv bestemme.²⁴

Forholdet mellem gruppens mulighed for i fællesskab at planlægge arbejdsfordeling og den enkelte operatørs mulighed for at fastholde egne synspunkter opleves af flere operatører som problematisk:

Hvis motivationen er der, er kreativiteten høj, så kan alt lade sig gøre. Men een enkelt kan sætte sig på tværs og holde på sin ret, og så kunne det være nødvendigt med en klar ordre fra en værkfører.²⁵

Operatøren udtrykker ikke et ønske om at gå tilbage til den tidligere form for hierarkisk arbejdsdeling, men elaborerer på en problemstilling der knytter an til gruppens manglende mulighed for at lægge samme pres på en operatør, en mulighed som ledelsen tidligere og i afgrænset omfang stadig er i stand til at anvende.

Tillidsrepræsentantens rolle

Tillidsrepræsentantens rolle forbindes af operatørerne generelt med spørgsmål om løn og andre overordnede overenskomstspørgsmål. I forhold til kollegiale konflikter udtrykker en operatør:

Interne konflikter skal vi selv løse, ellers kommer vi ikke videre. Hverken tillidsrepræsentant eller ledelse skal klare dem for os.²⁶

Vurderingen af at konflikter skal løses mellem kolleger uden indgriben, bindes af operatøren her sammen med ønsket om at komme videre. Konfliktløsning og imødegåelse af kollegiale konflikter definerer således en udvikling, som operatøren mener, at det er vigtigt at operatører kan håndtere.

En anden operatør har en mere resigneret holdning, der bygger på negative erfaringer med at løse fælles problemer. Denne operatør udtrykker:

Kan vi ikke selv løse problemet i gruppen, så hører det til at ledelsen finder en løsning.²⁷

Resignationen kommer frem, når udsagnet bindes sammen med et tidligere, hvor samme operatør udtrykker vanskeligheder ved at opnå og udvikle gensidig respekt mellem kolleger. Hermed bliver det i højere grad ledelsens muligheder for

at etablere repressalier, der skal overbevise operatørerne om det rimelige i et forslag, end operatørernes egen forståelse af situationen.

Rammeaftalen, hvor kendt er den, og hvilken værdi tillægges den?

Rammeaftalen, der tillægges betydelig vægt som organisatorisk referenceramme af både ledelsen og fællestillidsmanden, har umiddelbart ikke samme opmærksomhed fra operatørerne.

Om selve aftalen siger tre operatører:

Jeg havde været her næsten eet år før jeg så rammeaftalen. Jeg har ikke læst den, jeg føler ikke at læsning rigtig er mig, men jeg kunne godt. Jeg tror ikke at indholdet er særlig kendt.²⁸

Jeg har først set den for 14 dage siden i forbindelse med den nye medarbejdermappe. Jeg har ikke læst den, det er min egen fejl.²⁹

Jeg husker kun indholdet dunkelt fra introduktionskurset.³⁰

De tre udsagn peger samstemmende på at operatørerne har meget begrænset opmærksomhed rettet mod selve teksten i rammeaftalen. Anderledes er det når rammeaftalen vurderes i forhold til udviklingen i arbejdet, her udtrykkes divergerende opfattelser af aftalens betydning.

Man har mere ansvar og lærer at tage beslutninger som det er nu. Det skal nødvendigvis ændres.³¹

Nu er den lavet, vi må tage problemerne op som de kommer. Der har ikke været ubehageligheder. Der er en god tone, bedre end i gamle dage.³²

Jeg forventede at vi ville komme til at bestemme mere, men hasteordrer og ordrer giver rækkefølgen.³³

De seks udsagn stammer fra operatører med meget forskellig opfattelse af deres dispositions- og interaktionsmuligheder. Rammeaftalen tillægges størst værdi, hvor reorganiseringen har betydet at operatørerne konkret har oplevet forandringer i hverdagen, såvel i forhold til mulighed for selv at tage beslutninger som i forhold til at udvikle kollegiale relationer i arbejdet. Hvor disse muligheder ikke er realisable eller realiseret, udtrykkes uopfyldte forventninger.

Ansættelsessamtalens funktion og værdi

Operatørerne vurderer det generelt positivt, at de medvirker når nye kolleger ansættes. Men operatørerne påpeger samtidig ansættelsessamtalens begrænsninger.

En operatør formulerer det:

Ledelsen har den første og afgørende indflydelse, man kan gå ind og vurdere personens udstråling. Det er godt at være med til. Vi får set den nye an.

Nogle af mine kollegaer er ligeglade med hvad de laver, andre mere engagerede end godt er. Vi er forskellige, ikke som modsætninger, men ud fra hvad vi vurderer ud fra.³⁴

Operatøren oplever at kollegernes vurderingskriterier er forskellige, men ikke nødvendigvis uforenelige. Han tillægger også ansættelsessamtalen værdi i forhold til at gruppen får mulighed for at udtrykke gensidige forventninger, ikke alene i forhold til den nye, men også i forhold til hinanden.

En anden operatør fortæller:

Vi ansatte to og brugte to tre timer på hver af dem. Vi fortalte hvad det handlede om, hvad de skulle, og hvad vi ville, og spurgte om de så ville det.

Men først når folk er inde i arbejdet, lærer vi hinanden at kende. Vi skal betragte hinanden som ligeværdige. Vi gjorde dem klart hvad vi forventede af dem, at de skal gå ind for gruppearbejdets betingelser, møde til tiden, men der er meget mere.³⁵

Ansættelsessamtalen tillægges også her en mulighed for at udveksle gensidige forventninger i gruppen og tydeliggøre de forventninger som operatørerne som kolleger stiller til den nye medarbejder. Men samtidig vurderes det ikke som muligt at få et nærmere kendskab til ansøgeren under samtalen. Kravene, som udfoldes i arbejdet, vurderes da også til at være betydeligt mere omfattende end, som det udtrykkes, 'møde til tiden'.

Afrunding

I det foregående er operatørernes oplevelser og vurderinger tematiseret i forhold til de udfordringer og problemer som operatørerne har reflekteret over i interviewene, hvor jeg har mødt og talt med operatørerne enkeltvis på virksomheden.

Umiddelbart kan det fremstå som om hverdagen alene forstås ud fra de udfordringer og problemer som operatørerne møder. Sådan er det ikke. Men der er

stadig en betydelig bredde i de svar, som operatørerne har givet på spørgsmål om 'hvad de synes der er godt', og 'hvad der karakteriserer en rigtig god dag'.

En operatør svarer:

Når maskinerne bare kører; det giver tid til at snakke med kollegaer.

Samme operatør fortsætter:

Det er spændende med maskiner. [Jeg har] fri når jeg kommer hjem. Samarbejdet er godt. [Det er] rart med en M/K arbejdsplads frem for en ren kvindearbejdsplads.³⁶

Udsagnet stammer fra en af de operatører der udtrykker dispositions- og interaktionmulighederne som veludviklede og positive.

En anden operatør svarer på spørgsmålene:

En gnidningsløs dag, både i forhold til maskinerne og ledelsen, ja det hele.

Denne operatør fortsætter:

Vi får lov til at løse problemer, dagen går hurtigere, der sker noget nyt.³⁷

Disse opfattelser udtrykkes af en af de operatører, som udtrykker dispositions- og interaktionmulighederne som veludviklede, men konfliktfyldte.

En god dag udtrykkes mere eksplicit i forhold til det direkte arbejde ved maskinen af en tredje operatør.

En god dag er når der ikke er bøvl med maskinen. Men det er ensformigt fabriksarbejde, man får kendskab til maskinen.³⁸

Udsagnet afspejler opfattelsen af afgrænsede muligheder for at påvirke egen arbejdssituation.

Fælles for ovenstående vurderinger af hvad der karakteriserer positive sider af arbejdet er, at problemer, der må opstå, fortrinsvis er til at tackle for operatørerne.

Formålet med dette afsnit har været at præsentere operatørernes opfattelser af de udfordringer operatørerne oplever i deres arbejde. I det følgende vil jeg på baggrund af en overordnet tematisering af disse udsagn søge at binde vurderinger af arbejdet og de hertil knyttede udfordringer, sammen med operatørernes vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

6.1.3 Oplevelser af udfordringer i arbejdet og af kvalifikations- og uddannelsesbehov

Indledning

I det følgende vil jeg sammenfatte operatørernes refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov. Refleksionerne vil jeg relatere til forskellige oplevelser af dispositions- og interaktionsmuligheder, som er udtryk af operatørerne i det foregående afsnit.

Interviewene med operatørerne viser at udfordringerne i arbejdet opleves forskelligt, og at arbejdsdeling og konfliktløsning i grupperne har væsentlig betydning for den arbejdssituation der opleves. Men også en lang række andre arbejdsorganisatoriske forhold virker ind på hvordan arbejdssituationen opleves.

I Hal 2 er jeg med udgangspunkt i operatørernes forskellige oplevelser og forventninger nået frem til følgende forskellige kategorisering, der kobler subjektive refleksioner til arbejdsorganisatorisk relaterede begreber:

1. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som præget af *indflydelse* og *konsensus* i forbindelse med *tackling af potentielt konfliktfyldte kollegiale relationer*. Forventninger præges af ønske om at *opretholde fælles kollegiale normer*.
2. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som præget af *mulighed for indflydelse* men begrænset af *konfliktfyldte kollegiale relationer*. Forventninger præges af ønske om at *etablere fælles kollegiale normer*.
3. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som *fremmedbestemte, konsensus* opleves i relation til kolleger og overordnede. Forventer *ikke større ændringer*.
4. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som *afgrænsede, upåvirkelige, men konfliktfulde*. *Kollegiale normer opleves som forskellige og eventuelle ændringer relateres til mulige ledelsesinitiativer*.

I hver kategori indgår et antal operatører. Med skyldig hensyntagen til aftalen med operatørerne om deres anonymitet vil jeg her nøjes med at fortælle, at der er 3 operatører i første kategori, 2 i anden og tredje og 1 operatør i den sidste.

På tværs af de forskellige kategorier er der naturligvis oplevelser der er fælles, og inden for de enkelte kategorier opleves arbejdet ikke ens i alle forhold. Kategorier-

ne står således ikke i modsætning til hinanden, men udtrykker generelt forskellige subjektive refleksioner.

Som baggrund for opstillingen af de fire kategorier vil jeg i det følgende under hver enkelt kategori præsentere en sammenfatning af de refleksioner, som operatører i pågældende kategori har udtrykt. Derpå vil jeg præsentere de refleksioner operatørerne har udtrykt i relation til kvalifikations- og uddannelsesbehov.

1. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som præget af indflydelse og konsensus i forbindelse med tackling af potentielt konfliktfyldte kollegiale relationer. Forventninger præges af ønske om at opretholde fælles kollegiale normer

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Karakteristisk for de operatører, som jeg har valgt at sammenfatte under denne kategori, er at de udtrykker interaktion som nødvendig og praktiseret i forhold til produktionens tilrettelæggelse.

Reorganiseringen er opfattet som konfliktfuld, hvor forskellige opfattelser af lønarbejdets betingelser er blevet drøftet, og har ledt frem til en vis fælles forståelse.

Der er udviklet en opfattelse af at det er et ansvar for hele gruppen at få løst de problemer der opstår.

Operatørerne har aftalt en velfungerende struktur for samarbejdet, bl.a. i form af regelmæssige møder, hvor arbejdsdeling og rækkefølgeplan kan drøftes.

Konflikter knyttet til enkelt personer kan tages op og håndteres i en form, hvor problemer efterfølgende normalt betragtes som løste.

Der opleves et udviklet socialt fællesskab, hvor operatørerne også er optaget af hinandens velbefindende.

Ansvarsfordelingen betragtes som afklaret, både i forhold til hvad gruppen bestemmer og hvad der er ledelses ansvar.

Koordinatorrollen opfattes som givende indblik i relevante forhold vedrørende produktionen.

At varetage funktioner der indebærer ansvar og beslutninger vurderes positivt.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Operatørerne udtrykker behov for en mere omfattende viden på flere forskellige områder. En af de mere erfarne operatører formulerer det:

Værkføreren ved noget vi ikke ved om produktionstekniske og økonomiske forudsætninger, den viden skal vi bruge for at undgå konflikt både i f.t. gruppen og værkføreren.³⁹

Viden om produktionens forudsætninger bliver her bundet sammen med gruppens mulighed for at imødegå potentielle konflikter ved at få diskussionsgrundlaget kvalificeret i gruppen.

En anden operatør formulerer:

For det første: jeg [har] ikke lært meget om værktøjer, det ville være rart.

For det andet: samarbejde er vigtigt. Det er vigtigt også i forbindelse med andet arbejde.

NKT skal jeg nok ikke være på resten af mit liv.⁴⁰

Operatøren vurderer her flere forskellige kvalifikationsbehov. Det ene er umiddelbart rettet mod den mere specifikke udførelse af arbejdet. Men, som det fremgår af de mere omfattende krav maskinbetjeningen kan opleves som, og som det blev gennemgået i forrige afsnit, kan et specifikt værktøjskendskab være med til at etablere grundlaget for at fungere i et ligeværdigt forhold med kolleger.

Men behovet for at få kvalificeret samarbejdet sættes også af operatøren i et videre perspektiv, nemlig i forhold til fremtidige beskæftigelsesmuligheder. At være i stand til at samarbejde betragtes således som en nødvendig og samtidig som en generel forudsætning i arbejdslivet, hvor operatørens opfattelse også henter en personlig relateret og mere langsigtet begrundelse knyttet til forventninger til fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet.

På spørgsmål om hvordan en kommende kollega kan kvalificeres til arbejdet gennem forudgående uddannelse svarer samme operatør:

Det er ikke maskinkendskab, men man må ikke være bange for maskinerne, men ellers åben og ærlig. Man skal lære at lære nyt, og at det er mig der kører maskinen og ikke omvendt.⁴¹

I udsagnet kombineres de specifikke kvalifikationer, som kræves for at køre maskinerne, sammen med et personligt beredskab som går langt videre.

En anden operatør svarer på samme spørgsmål vedrørende forudgående uddannelse af nye kolleger:

Det er den personlige ballast der er vigtig, man må ikke let lade sig slå ud. For mig handler det ikke om eksamensbevis.⁴²

Igen er det kvalifikationer, der har et personligt og identitetsmæssigt udspring, der fremhæves.

At det i høj grad er personlige sider ved en kollega der værdsættes, understreges yderligere i følgende udsagn vedrørende krav til en kommende kollega:

Vedkommende skal være åben og ærlig, ikke hvad folk har lavet tidligere. Vigtigst at vi i gruppen kan snakke sammen om problemerne frem for at lukke tingene inde.⁴³

I udsagnet fremgår det at gruppen tillægges en aktiv rolle, og at det er vigtigt at den enkelte operatør er i stand til at komme frem med sine synspunkter.

Om forudgående kvalificering af kommende kolleger udtrykker en operatør:

Noget grundlæggende EDB. Samarbejde og kommunikation, det er vigtigt.

Operatøren forbinder her en kvalificering rettet mod maskinerne med kvalificering i forbindelse med operatørernes interaktion. Samme operatør uddyber:

Man skal starte dem op socialt til at fungere sammen med andre. [Det kan for eksempel ske gennem, ck] sidemandsoplæring: Jeg gav ansvar til en ny, der sprang ud i det med samlede ben, da han fik lov. Han følte at han fik lov, det er også et spørgsmål om eget værd. Ros folk når de gør noget godt. Giv slip på nye kollegaer, lad dem tage ansvar, det sætter en god proces i gang. Men det er svært som erfaren.⁴⁴

Sammenfattende:

Kvalificering i arbejdet og uddannelse opfattes som aktive redskaber i forhold til udvikling og opretholdelse af en arbejdssituation, der involverer operatørens ressourcer i et af operatørerne værdsat samarbejde.

2. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som præget af mulighed for indflydelse men begrænset af konfliktfyldte kollegiale relationer. Forventninger præges af ønske om at etablere fælles kollegiale normer

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Nogle operatører oplever at deres arbejdssituation er meget præget af forskellige holdninger til arbejdet blandt kolleger, og at holdninger som involverer personlige og identitetsmæssige sider af den enkelte operatør konfronteres i forhold til drøftelser af arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. Sammenfattende kan oplevelserne karakteriseres:

Reorganiseringen af arbejdet giver problemer, hvor det er en tidkrævende proces at udvikle den enkeltes vilje i relation til udvikling af fælles normer og værdier vedrørende arbejdet.

Holdninger til arbejdet betragtes som dybt rodfæstet i den enkelte, som integritetsmæssige og identitetsmæssige spørgsmål.

Konflikter udvikles når arbejdets organisering inddrager spørgsmål om kollegial adfærd og holdninger til arbejdet.

Operatørerne er parate til at drøfte disse spørgsmål, og gør det, men oplever ikke at de formår at løse de dybtliggende konflikter.

Operatørerne opfatter at de for at komme videre selv, og hverken ledelse eller tillidsrepræsentanter, skal løse konflikter der inddrager kollegiale relationer.

Sammenfattende oplever operatørerne at de indgår i en meget personlig involverende udvikling, og at selvregulering og kollektivt ansvar betyder nye vanskelige krav i arbejdet. Nogle operatører har oplevet kollegiale konflikter som mere personligt belastende end andre, hvilket tilsyneladende blandt andet kan forklares ud fra den enkeltes placering i konkrete konflikter.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Om hidtidige uddannelsesinitiativer vurderer en af operatørerne:

Ting tager lang tid, men tiden var kort på de to kurser, jeg har haft mest glæde af, Service og kommunikation, samt Kommunikation og samarbejde.⁴⁵

Uddannelse ses som et aktivt redskab, både i forhold til egen udvikling og til udvikling af arbejdsbetingelserne. På spørgsmål om 'hvad vil du have brug for', udtrykkes det:

Et kursus i at formulere sig bedre. Ledelsen har lært det, men det giver afstand til os andre. Sproget i dag er ikke som vi lærte det med 'Sgu og Fanden'. Vi taler anderledes i dag. Jeg vil også gerne blive bedre til at udtrykke mig for at udvikle mig i forhold til hvordan samfundet udvikler sig.

Det kunne være en idé, at gruppen kom af sted sammen for sammen at løse et problem, der er på arbejdspladsen. Hvis man kommer på kursus enkeltvis får man ikke brugt det man har lært, og forventningerne ebber ud inden de næste kommer af sted.⁴⁶

Beherskelse af sproglig formulering anses af operatøren som et væsentligt element i en personlig udvikling og for mulighederne for at udvikle arbejdssituationen.

Sammenfattede:

I vurderingerne udtrykkes behov for gennem uddannelse at kvalificere interaktionen og inddrage de problemstillinger der udspringer af arbejdet som fælles reference, samt at se denne kvalificering i forhold til sig selv som indgående i en bredere samfundsmæssig udvikling.

3. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som fremmedbestemte, konsensus opleves i relation til kolleger og overordnede. Forventer ikke større ændringer

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Rammerne for arbejdets organisering og udfoldelse forstås af denne gruppe operatører overvejende som fremmedbestemte, og operatørerne opfatter deres muligheder for at påvirke arbejdssituationen som afgrænsede. Operatørerne opfatter en konsensus om, at det er vilkårene, som de må tilpasse sig.

Opfattelsen af arbejdssituationen er karakteriseret ved at operatørerne oplever at betjene hver sin maskine, og at arbejdets udførelse sjældent drøftes blandt operatørerne.

Rækkefølgen i produktionen skal udføres i et bestemt af aktuelle ordrer og et givent procesforløb.

Opfattelsen af at maskinerne skal køre giver begrundelse for at drøftelse af produktionens tilrettelæggelse er fraværende, samtidig med at det i et vist omfang opleves som et ikke tilgodeset behov.

På grund af manglende kørekort og et antal operatører, der modsvarer antallet af maskiner, er det begrænset hvilke ændringer i aktuelle bemandsplaner der kan realiseres.

Sidemandsoplæring tillægges værdi ud fra muligheden af at lære hinanden at kende under oplæringsperioden, en mulighed som ellers opfattes som afgrænset af arbejdsdelingen.

Vurderingen af at rammerne sætter begrænsninger for gruppens mulighed for at gennemføre sidemandsoplæring giver den enkelte legitimitet til at afgrænse sig i forhold til mere komplicerede maskiner, som for den enkelte kan virke som en vanskelig og muligvis uoverkommelig udfordring, og samtidig opfatte gruppens accept af denne afgrænsning.

Sammenfattende opfattes indflydelsesmulighederne på arbejdssituationen som meget afgrænset af maskinerne som skal køre, relativt få mennesker i forhold hertil, og et umiddelbart begrænset behov for at koordinere arbejdet. Interaktionen i arbejdet er generelt meget lidt udfoldet, og der opfattes en konsensus om den manglende indflydelse begrundet i de gældende vilkår. Afgrænsningerne opfattes samtidig som givende mulighed for afgrænsninger af udfordringer til den enkelte.

Oplevelsen af tidligere gennemførte uddannelsesforløb formuleres til dels negativt:

*'Komme hinanden ved', med bind for øjnene, det var noget underligt noget, [det er] svært at se hvad det skulle bruges til.'*⁴⁷

Kan operatøren derimod se en forbindelse til arbejdssituationen positiveres oplevelsen som relevant. Samme operatør udtrykker det:

Smedeværkstedet, hvor vi for eksempel lavede madkasser og flagstænger ud fra arbejds-tegninger, det var godt. Linialkurset, her var der noget at forstå samarbejde ud fra; man skulle snakke sammen for at få det til at glide. Det var tydeligt hvad det skulle bruges til, man så nødvendigheden af at skulle hjælpe hinanden, når maskinerne lavede knuder. Det har vi også brug for her. Formålet skal være klart med kurserne.⁴⁸

Relevansen formuleres i forhold opfattelsen af udfordringerne i det daglige arbejde. Opfattelsen kan tolkes som viderudvikling af personlige kvalifikationer knyttet til specifikke faglige kvalifikationer som udfoldes ved den direkte maskinbetjening. Uddannelsens relevans udtrykkes ikke i forhold til mere omfattende kollegiale drøftelser af produktionens tilrettelæggelse eller i forhold til operatørernes mulighed for personaleadministrativ planlægning.

Opfattelsen af hvilke krav der stilles i arbejdet formuleres af en anden operatør i forbindelse med spørgsmål om krav til en kommende kollega:

Hvad vedkommende har lavet betyder mindre end om vedkommende er stabil; man er et hold hvor maskinerne er gevaldigt afhængige af hinanden.⁴⁹

Stabilitet er for operatøren et vigtigt krav, som en ny kollega skal opfylde. Begrundelsen hentes fra den interaktion som formidles gennem maskinerne.

Opfattelsen af maskinernes dominerende betydning for kvalifikationskravene afspejles også i operatørernes opfattelse af deres egne kvalificeringsbehov. En operatør formulerer behovet som:

EDB, vi kører med skærme. Jeg har aldrig haft det i skolen.⁵⁰

Kvalificeringsbehov opleves ikke som påtrængende. Ovenstående vurdering byggede ikke på en massiv oplevelse af EDB som et påtrængende problem i forhold til maskinbetjeningen, men tilsyneladende i højere grad som en vurdering af hvad der eventuelt måtte kunne finde anvendelse i arbejdet. Denne tolkning bekræftes også af operatørens forståelse af virksomhedens uddannelsesinitiativer:

Nej, det er nok lige meget for os. Kollegaer siger de har haft det sjovt, men vi snakker ikke om hvad de må have lært. Vi ved heller ikke hvad vi skal lære i uge [...], Men det opleves ikke som noget at lave et problem ud af. Det er svært at sende folk af sted, når der er mange nye og maskinerne ikke må stå stille.⁵¹

Arbejdets udfordringer præsenteres som båret af en kollegial konsensus om, at operatørerne kun har meget begrænset indflydelse på arbejdets udførelse og at

påvirkning gennem delegeringen af personaleadministrative funktioner har meget begrænsede realiseringsbetingelser.

Opretholdelsen af en relativ skarp arbejdsdeling giver værn mod udfordringer, som den enkelte oplever kan være vanskelige at honorere. Uddannelse opfattes ikke som et aktivt redskab til subjektivt værdsatte forbedringer i arbejdet.

4. Dispositions- og interaktionsmuligheder opleves som afgrænsede, upåvirkelige, men konfliktfulde. Kollegiale normer opleves som forskellige og eventuelle ændringer relateres til mulige ledelsesinitiativer

Oplevelser af arbejdsorganisatoriske forhold:

Udsagn der karakteriserer ovenstående situation, kan sammenfattes:

Betydelige forskelle i maskinernes kompleksitet, hvor behov for kommunikation ved overdragelse til følgende skift er væsentligt forskelligt.

Interaktion mellem operatører der varetager forskellige delprocesser opfattes ikke som umiddelbart nødvendig og er kun meget begrænset udfoldet.

Koordinatorrollen tillægges værdi i forhold til at etablere et overblik i forhold til kommende produktionsopgaver og formidler derigennem et tættere forhold til ledelsen.

Oplever at der er respekt om ledelsens beslutninger, i modsætning til når kolleger drøfter forhold vedrørende arbejdets udførelse, herunder en meget lidt flexibel arbejdsdeling ved maskinbetjeningen.

Reorganiseringen som er fulgt med rammeaftalen opleves ikke at have givet anledning til større konkrete ændringer i arbejdsdelingen, men ansvarsdelegeringen vedrørende personaleadministrative spørgsmål har medført nye typer af kollegiale konflikter.

Det vurderes som en ledelsesopgave at løse problemer vedrørende arbejdsdeling og andre personaleadministrative spørgsmål, som operatører i en gruppe ikke kan løse sammen.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Om gennemførte uddannelsesforløb udtrykkes det:

40 timers EDB er alt for lidt for medarbejdere, der er over [...] år, og det er værdiløst, når man ikke arbejder med EDB til daglig.⁵²

Det er ikke EDB tekniske udfordringer i forbindelse med maskinbetjeningen, der udtrykkes behov for, selvom der i gruppen er en del maskiner hvor der indgår EDB i styringen.

Derimod indgår de problemer som opstår imellem operatørerne i vurderingen af kvalifikationsbehov og af gennemførte uddannelsesforløb.

Samarbejde. I den forbindelse er kvalitetsstyring et ualmindelig godt kursus.

Samarbejdet mellem operatørerne vurderes som et centralt problem, som det er vanskeligt for operatørerne at udvikle. Herom siger samme operatør:

Samarbejde, gruppen skal fungere som et ægteskab, kan man ikke snakke sammen, så kan det ikke komme til at glide. Man skal være fleksibel og bøjelig i hverdagen. Det er svært at få [ca. ti, ck] mand til at se sådan på det.⁵³

Det er forskellige opfattelser af hvordan operatørerne skal forholde sig til hinanden, der i udsagnet tematisere kvalificeringsbehovet omkring samarbejde. Igennem vurderingen af samarbejde som kvalificeringsbehov udtrykkes oplevelsen, som tidligere citeret, af at kolleger ikke har 'respekt' for hinanden på samme måde som overfor en beslutning truffet af ledelsen.

Anvendelsen af begrebet respekt i relationer mellem kolleger og ledelse antyder den dybereliggende konflikt som ligger bag oplevelserne af uddannelsesbehovene. Vurderingen af manglende kollegial respekt knyttes til en relation mellem operatør og ledelse, der tidligere var domineret af mere umiddelbart synlige repressive foranstaltninger. Men de ændrede kollegiale relationer, med selvregulering og kollektivt ansvar, har ikke fundet udtryk i et nyt accepteret indhold, og eventuelle værdier ved en potentiel mulig anden arbejdsdeling opleves ikke gennemsat i operatørernes kollegiale relationer.

I forhold til disse dybtliggende kollegiale konflikter opfattes uddannelse som et muligt aktivt redskab til at tematisere og kvalificere operatørernes interaktion om personaleadministrative spørgsmål, herunder en fastlåst arbejdsdeling.

Afrunding

Operatørernes vurderinger af uddannelsesbehov er, i samtlige tilfælde hvor operatørerne på forskellige måder forholder sig til uddannelse, som et potentielt virkemiddel til løse de problemer de reflekterer, generelt meget positiv, og under interviewene udtrykkes generelt en klar bevidsthed om denne sammenhæng.

Men det er slående hvor lidt uddannelse drøftes blandt operatørerne, trods denne tilsyneladende bevidsthed. På spørgsmålet: 'Diskuterer du uddannelsesbehov med kolleger', er svaret generelt negativt. Operatørerne svarede blandt andet:

Nej, det tænker jeg selv på. Jeg vil gerne videre end fabriksarbejde.

Og samme operatør fortsætter:

Vi kan godt diskutere uddannelse, at vi ikke gør det er ikke fordi det er besværligt.⁵⁴

En anden operatør fortæller:

Jeg har talt med [en af procesværkførererne, ck] om det; men vi snakker om det især efter vi har været på kursus.

Der er ikke præcedens for at drøfte uddannelsesbehov blandt operatørerne. Når det går højt gøres det efter et gennemført uddannelsesforløb. Enkelte operatører udtrykker at målet med uddannelsen skal være klart når de tager afsted. Den egentlige resignation udtrykkes alene, når operatørerne samtidig udtrykker at de ikke opfatter, at de har indflydelse på deres egen arbejdssituation, og at de samme operatører indenfor disse rammer ikke oplever en konflikt.

Men hvad er det for perspektiver operatørerne kan bringes sammen om at udvikle, hvis de først er i en situation hvor diskussionen opfattes som relevant. Det vil jeg tage op i bearbejdningen af gruppeinterviewene.

6.2 Operatørernes oplevelser af arbejdet og vurderinger af kvalifikationsbehov i Hal 5

I dette afsnit er det operatørernes opfattelser og vurderinger af arbejdet og af kvalifikationsbehov i Hal 5, der er i fokus. Som det fremgår i kapitel 5, er der i praksis både paralleliteter og væsentlige forskelle mellem organiseringen i Hal 2 og Hal 5.

Hal 5 er kun ganske få år gammel, og produktionen er projekteret med henblik på at inddrage operatørerne som beskrevet i rammeaftalen, som blev udviklet samtidigt. Dermed adskiller Hal 5 sig i udgangspunktet markant fra Hal 2, der er en ældre reorganiseret produktionshal.

6.2.1 Indledning

I Hal 5 har jeg interviewet 8 operatører, og det er også her tilstræbt at operatørerne repræsenterer et bredt udsnit, men igen uden at det kan udtrykke en egentlig repræsentativitet i forhold til samtlige operatører.

Operatørerne er lovet anonymitet, og i tilfælde hvor jeg gengiver udsagn som kan identificeres til kilden, er citatets ordlyd forelagt og citering accepteret af pågældende operatør.

Indledningsvis vil jeg præsentere nogle data, der i et vist omfang kan være med til at synliggøre spredningen i de interviewedes baggrund:

Køn:

7 mænd og 1 kvinde.

Alder:

3 er i 20'erne, 2 i 30'erne, 2 i 40'erne og 1 er i 50'erne.

NKT-anciennitet:

3 har været i virksomheden mellem et ½ og 1 år.

2 har været i virksomheden mellem 1 og 2 år.

3 har været i virksomheden mellem 7 og 16 år, og har tidligere blandt andet arbejdet i Hal 2, samt været blandt de første, der startede i Hal 5.

NKT-uddannelse:

3 har gennemført den 11½ uges medarbejderuddannelse.

1 er påbegyndt uddannelsesforløbet.

3 forventer at påbegynde uddannelsen indenfor de nærmeste måneder.

1 har gennemført industriarbejderuddannelsen med praktik på virksomheden.

Gruppe:

4 er med i MV-Gruppen, 3 i 1KV-Gruppen og 1 i Lederfremstillingsgruppen. Indenfor grupperne er nogle operatører på samme skift, andre på forskellige. 2 operatører indgår udelukkende på daghold og skifter således jævnligt hold inden for deres respektive grupper.

Uddannelsesbaggrund:

6 har gennemført en lærlingeuddannelse, heraf 3 indenfor metalområdet, 1 inden for handel, 1 inden for gartneri, og 1 som industriarbejder.

2 har ingen kompetencegivende uddannelse efter folkeskolen, ud over enkelte forholdsvis korte AMU-kurser.

Tidligere arbejde:

Alle, der har en formel uddannelseskompetence, har arbejdet kortere eller længere tid inden for deres fag før ansættelsen på virksomheden, på nær den industriarbejder- og den gartneruddannede.

De 2 uden kompetencegivende uddannelse, har tidligere arbejdet henholdsvis med montage på fabrik og som jord- og betonarbejder.

Ingen har været arbejdsløs umiddelbart før ansættelsen på NKT, men flere har tidligere været det i perioder.

Ovenstående viser, at det er en bredt sammensat gruppe af operatører, der har medvirket ved interviewene. I det følgende vil jeg forholde operatørernes oplevelser af arbejdet med deres vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov og kun referere tilbage til den enkelte operatørs særlige baggrund, når denne inddrages i operatørernes udsagn.

6.2.2 Operatørernes oplevelser af dispositions- og interaktionsmuligheder

Som tidligere vil jeg først forholde operatørernes refleksioner over deres arbejde med de dispositions- og interaktionsmuligheder som på forskellig måde fremgår af udsagnene. Derefter vil operatørernes overvejelser over en række udvalgte organisatoriske problemstillinger blive taget op. Operatørernes oplevelser af deres arbejde og forventninger til udviklingsmuligheder vil således igen danne grundlag for en kategorisering af generelt sammenfaldende oplevelser hvortil operatørernes vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov vil blive relateret.

Dispositionsmuligheder

Arbejdet i tilknytning til maskinbetjeningen er præget af at maskinerne generelt er komplicerede og at operatørerne ved ansættelsen ikke har et specifikt kendskab til kabelproduktion. Det tager generelt lang tid at udvikle den nødvendige rutine i forhold til de enkelte maskiner. En operatør, der alene betjener een maskine, vurderer oplæringstiden:

Det tager cirka eet år at lære maskinen ordentligt at kende.⁵⁵

De væsentligste udfordringer i arbejdet oplever operatørerne oftest i tilknytning til den maskine, de betjener: Samme operatør uddyber:

Den egentlige beslutning ligger i om jeg vil stoppe maskinen eller fortsætte, hvis der er noget der ikke er helt som det skal være. Kan jeg rette under drift, eller ender det med spildproduktion? [Jeg] søger hjælp i gruppen ved tvivl.⁵⁶

Operatøren præciserer her sin opfattelse af sit ansvar i forbindelse med maskinbetjeningen, når processen ikke forløber som beskrevet i ISO normerne. Er der tvivl, er det vigtigt for operatøren at have mulighed for at få 'hjælp ved gruppen'. Operatøren udtrykker således et samarbejde indenfor gruppen, knyttet til betjeningen af den enkelte maskine.

Vurderinger af belastninger i arbejdet er knyttet til maskinbetjeningen og strukturerende for indholdet og oplevelsen af arbejdstiden. En operatør udtrykker det:

Hvis maskinerne bare kører, så går tiden, og der er noget at lave. Man er fri til at ordne det man vil. Når maskinen ikke kører skal man være over den hele tiden, ellers laver den brok.⁵⁷

Der er forskelle på maskinerne, nogle kræver mere opmærksomhed end andre, også når de kører optimalt. Men maskinernes strukturerende effekt for oplevelsen af hvordan arbejdstiden forløber, er generel. En operatør ved en anden delproces formulerer sin oplevelse:

Hvis bare maskinerne kører, der er materialer og de varer vi skal køre, de kører, tiden går hurtigere. Der er nok at lave, man kan ikke bare sidde og læse avis, man skal se om alarmerne viser noget og maskinen skal passes.⁵⁸

Maskinbetjeningen, der binder operatørens opmærksomhed løbende, vurderes positivt, og det tillægges stor værdi af operatørerne, at forudsætningerne for at maskinerne kan køre, er tilstede.

Operatørerne opfatter deres indflydelse på planlægningen som meget afgrænsede. Om flowkoordinationen mellem de enkelte maskiner udtrykker en operatør:

Jeg skal følge med i hvad der kommer fra [navngiven maskine, ck] og hvilke ændringer i prioriteringer af produktionsrækkefølgen, der kommer fra produktionsplanlæggerne.⁵⁹

En operatør, der har arbejdet i Hal 2 før rammeaftalen blev indgået, udtrykker sin opfattelse af sine planlægningsmuligheder:

Jeg kan planlægge en lille smule, men det skal ske i forhold til [...]Gruppen. Ellers er planlægningen havnet hos planlægningen, som varetages af [navngivne planlæggere i stabsfunktioner, ck] Den havde jeg håbet vi havde fået ud.⁶⁰

Opfattelsen af planlægningen som fremmedbestemt udtrykkes af en anden operatør:

Hasteordrer bestemmer produktionsrækkefølgen i øjeblikket.⁶¹

Med denne formulering udtrykker operatøren, at planlægningen er bestemt af forhold, der både ligger uden for operatørens egen indflydelse og tildels også uden for planlæggerens indflydelse.

Interaktionsmuligheder og kollegiale relationer

Operatørerne opfatter deres arbejde i tæt sammenhæng med maskinbetjeningen, og interaktionen mellem operatørerne udfoldes i et samarbejde knyttet til arbejdet ved de enkelte maskiner. En operatør udtrykker det:

Det er et godt hold i gruppen, jeg er kommet på. Vi hjælper hinanden og samarbejder. Er der for eksempel affald der skal klippes, så hjælpes vi ad, man spørger aldrig to gange efter hjælp... Vi har bare den indstilling, som er udviklet gensidigt... Det er nødvendigt med den indstilling, når man er sammen tolv timer, så hjælper det ikke at nogen knokler, mens andre sidder og glør.⁶²

Arbejdet udføres med udgangspunkt i bemanningen af den enkelte maskine. Det er forskelligt hvilken grad af interaktion der kræves ved udførelsen af maskinbetjeningen. En operatør udtrykker om sit arbejde:

Arbejdet kræver et tæt samarbejde. Mange operationer kræver at man er to for at udføre det. Man ser ikke altid de andre hver dag i gruppen.⁶³

Arbejdet der udføres i forbindelse betjeningen af den enkelte maskine er ofte genstand for samarbejde, men interaktionen, der ligger ud over disse funktioner, er begrænsede.

Fleksibiliteten i forhold til maskinbemandingen er forholdsvis afgrænset. Det er bemærkelsesværdigt at blandt de interviewede har den operatør, der har kørt kortest tid ved samme maskine, varetaget samme funktioner i otte måneder. De øvrige har været endnu længere tid ved samme maskine.

Antallet af maskiner, som den enkelte operatør har kørekort til, varierer og er tilsyneladende i en vis grad sammenfaldende med operatørernes anciennitet: De fire, der har været på virksomheden mellem et halvt år til et år og tre måneder, har alene kørekort til een maskine. De fire øvrige har kørekort til flere eller alle maskiner i gruppen.

Sammenfattende kan operatørernes udsagn, angående samarbejde omkring udførende funktioner i forbindelse med maskinbetjeningen således forstås på baggrund af, at ændringer i bemandingsplaner relativt sjældent praktiseres og ikke opfattes som et løbende behov i forhold til produktionsvaretagelsen.

Arbejdsdelingen i forhold til produktionsplanlægningen opfattes af operatørerne som veldefineret, og dispositions- og interaktionsmuligheder opfattes som relativt klart afgrænsede. En operatør sammenfatter sin forståelse:

*Kontoret bestemmer produktionsrækkefølge, vi bestemmer opstart og hastighed i produktionen.*⁶⁴

Hermed konkretiseres operatørernes indflydelsesmuligheder til de enkelte delprocesser i produktionsflowet som varetages gennem maskinbetjeningen. Samme operatør fortsætter:

*Koordinatoren får en ulæselig rækkefølgeplan, der består af koder, den bliver oversat, og har vi god tid, kan vi selv bestemmer rækkefølgen. Men det er svært, hvis 20 mand skulle blive enige om en rækkefølge.*⁶⁵

Operatørerne opfatter en relativ klar adskillelse mellem ansvar knyttet til den samlede planlægning og til planlægning i umiddelbar tilknytning til den specifikke maskinbetjening. Denne adskillelse betyder, at operatørerne finder legitimitet til en kritik af forvaltningen af de forhold, der virker ind på deres arbejde, men som de ikke mener de har indflydelse på. En operatør sammenfatter kritikken i forhold til betingelser for udførelsen af sit arbejde:

*Hvis ikke planlægningen er i orden, [og der sker] maskinnedbrud, da maskinerne er indbyrdes afhængige, betyder det, at tømmes spolerne ikke, er der ikke nye at fylde op. Råvaremangel, selv småting kan have stor betydning. Mere tjek på råvarelagret. Det bliver allerede påtalt ved koordinationsmøderne.*⁶⁶

Det fremgår ikke af udsagnet om det er ledelsen, operatører eller andre, der formulerer kritikken. Det væsentlige for operatøren er at den rettes mod planlægningen, som operatørerne ikke oplever at have indflydelse på.

Set i sammenhæng med maskinbetjeningen som strukturerende for tiden og oplevelsen af arbejdet, konkretiseres kritikken af en anden operatør, der på spørgsmål 'om dårlige sider ved arbejdet' svarer:

Når der ikke er noget at lave i weekenderne på grund af manglende materiale.⁶⁷

Når netop weekenderne opfattes som sårbare, hænger det sammen med at ledelsen alene er tilstede på hverdage i dagtimerne, og operatørerne derfor i weekenderne ikke ser mulighed for andet end at vente, til ledelsen atter er klart med nye nødvendige initiativer. Men planlægningen tillægges også værdi og kritiseres ud fra driftsøkonomiske og aflønningsmæssige synsvinkler. En operatør pointerer:

Planlægningen fungerer ikke, når der skal skiftes kabeltyper unødigt tit, for eksempel fra [en navngiven type til en anden, ck]. De lover os bonus, hvis vi vender underskud til overskud, men det kan vi ikke, når maskiner står stille, som kunne kører.⁶⁸

Operatøren udtrykker her en relativ skarp kritik over planlægningen som operatørerne føler sig uden indflydelse på, og oplevelsen af en manglende eller overbevisende information om årsager til at maskiner må stå stille.

Interaktionsmuligheder og relationer til ledelsen

I forholdet til ledelsen opfattes *informationsbehov* af operatørerne ud fra oplevelsen af den etablerede arbejdsdeling. Information er generelt med til at etablere forbindelse mellem ledelsens dispositioner og operatørernes indsigt og forståelse og tillægges generelt stor værdi af operatørerne.

Arbejdsdelingen mellem operatører og ledelse opfattes forskelligt, blandt andet afhængigt af hvor synlig ledelsen opleves. En operatør udtrykker:

Døren til ledelsen er åben, og man føler at man bliver taget alvorligt. De er altid lydhøre over for gode ideer. Vi bliver også opfordret til at komme med nye ideer.⁶⁹

I kontrast til denne opfattelse, udtrykker en anden:

Det er svært at komme igennem med nogle ting, hvis man har en god idé, især op igennem ledelsen. Jeg ved hvor jeg kan gå hen med ideerne, men har ikke indtryk af at der sker mere med dem. Det kunne blive bedre, hvis der var noget mere samarbejde mellem ledelse og gulvet.⁷⁰

I forbindelse med behandling af operatørernes ideer udtrykkes samarbejdet af en anden operatør:

Man kommer ind til møde med ledelsen, og nu er Bent [øverste daglige leder i Hal 5, ck] også med og ikke alene arbejdslederen. Man kan komme med sine ideer, men jeg kan ikke se, at det skal være nødvendigt med et møde for det. Det må man kunne komme frem med alligevel.⁷¹

Set fra operatørerne er der et informationsproblem, som defineres med manglende forståelse af ledelsens dispositioner. En anden operatør udtrykker problemer i forbindelse med:

Når noget bliver sat i gang, men ikke fulgt op. Det er for eksempel sket i forbindelse med et kursus om AGV-systemet [den interne automatiserede transport, ck], som ledelsen ville holde. Det blev kun til to kursusgange, hvor nogle få har nået at deltage, men ledelsen siger så, at nu er det gennemført. Det glider bare ud i sandet og det er dårligt for motivationen.⁷²

Hvad der har været ledelsens motiver til ikke at fortsætte kurset er ikke klart for operatøren, men, som han udtrykker: 'det er dårligt for motivationen.'

Også andre typer information tillægges værdi af operatørerne. Herom vurderer samme operatør mere positivt:

Informationsmøder om de overordnede produktionsresultater er godt. [Og] vi får at vide hvor kablerne skal bruges, det er interessant om det skal til Kina eller Jylland, det vi laver.⁷³

Sammenfattes informationsproblemet, som det er udtrykt af operatørerne, knytter det sig til arbejdsdelingen mellem de udførende og planlæggende arbejdsfunktioner, der kan varetages umiddelbart i tilknytning til varetagelse af arbejdet ved de enkelte maskiner, og til de mere overordnede dispositioner, som operatørerne opfatter som forudsætninger for udførelsen af deres arbejde. Relevante informationer vedrørende ledelsens dispositioner tillægges således stor værdi af operatørerne. Og når dispositionerne ikke opfattes som velbegrundede, men generende for operatørerne, afføder det en relativ skarp kritik mod dem, der varetager de dispositioner, som operatørerne opfatter sig som uden indflydelse på og dermed uden ansvar for.

Operatørernes selvregulering gennem udfoldelse af kollektivt ansvar

Generelt opfatter operatørerne et betydeligt konfliktpotentialer indeholdt i selvreguleringen, men der er stor forskel i, hvordan det kollektive ansvar konkret er praktiseret og derigennem oplevet.

En operatør udtrykker sin oplevelse:

Vi snakker jævnligt sammen hele skiftet, hvor vi snakker om for eksempel bemandingsplaner og oplæring. Men vi vender det også med hinanden to og to, når vi snakker sammen i hverdagen.⁷⁴

Operatøren fortsætter:

Problemer i gruppen kan også tages op. Heldigvis har vi ikke haft noget endnu. Men det er ikke altid det svinger på alle de andre skift. Det er enkeltpersoner, som flere ikke bryder sig om at overtage maskiner fra eller overgive til. De påpeger for eksempel ligestyldigheder, men det er de mere menneskelige sider der fremkalder problemerne; at det kan være magtpåliggende at fortælle andre om deres, i parentes ubetydelige, fejl, for dermed at feje for deres egen dør. Men sådan er det vel altid, hvor man er 30 mennesker, der er i berøring, man lærer at lukke ørerne for det, og vi holder os til at løse problemerne indenfor vores egne skift.⁷⁵

En anden operatør, der også opfatter et relativt godt samarbejde i sit skift i gruppen, formulerer de organisatoriske grænser for selvreguleringen:

Det går ikke lige godt på alle skiftene i gruppen, men vi blander os ikke i hinandens skift. Når det ikke går så godt på et andet skift i gruppen, så er det slet ikke et emne vi tager op på vores gruppe-skift. Vi ville også blive tosset, hvis nogen udefra blandede sig i vores måde at samarbejde.⁷⁶

Operatørerne er generelt opmærksomme på at samarbejdet på et skift kan udvikle overordentlige vanskelige situationer. Følgende beskrivelse, der er gengivet af en af hovedpersonerne i konflikten, er i en eller anden udstrækning kendt af de fleste operatører i hallen, og forløbet indgår således i de flestes reference for hvor galt det kan gå:

Som kvinde har jeg oplevet at der er mænd, som ikke kan lide hvis det viser sig, at en kvinde kan klare arbejdet lige så godt eller bedre end dem. Jeg har haft store problemer og skal skifte gruppe næste mandag, inden for samme afdeling.⁷⁷

Oplevelsen relateres til skiftet i gruppen, som betegnes 'gruppen', mens udtrykket 'afdelingen' bruges synonymt med arbejdsområdet, som varetages af fem forskelli-

ge skift og som i arbejdsorganisatoriske termer defineres som een gruppe. Afgrænsningen understreger operatøernes oplevelse af, at skiftet i en gruppe udgør den kollegiale reference i det daglige arbejde, og at konflikter afgrænses hertil.

Problemet defineres indledningsvis med relation til den meget skæve kønsfordeling i hallen:

Jeg er den eneste kvinde i hallen, nogle mænd ville gerne snakke med mig i starten. Det gik rimeligt, mener jeg, men pludselig blev jeg indkaldt til møde med min værkfører, der fortalte at mine kollegaer havde klaget over mig. Jeg var helt mundlam, men ledelsen sagde, at hvis det ikke gik bedre inden for tre måneder, måtte jeg regne med at blive fyret.

Efter mødet arbejdede vi videre som tidligere, men nu var der ikke hjælp fra mine kollegaer længere; de kom slet ikke mere, jeg var alene i min egen verden. Det var psykisk tortur, ledelsen vidste meget mere end jeg selv, så jeg kunne ikke rette på det, men blev truet med at miste mit arbejde.

Operatøren fortsætter:

Jeg brød sammen når jeg kom hjem. En dag ringede jeg til fagforeningen og forklarede situationen, jeg græd i telefonen.

Fagforeningen kontaktede min tillidskvinde, som så kontaktede gruppen; vi skulle starte dagen med en kop kaffe og skulle snakke sammen om hvordan det gik i forhold til det der skulle laves.

Til sidst spurgte ledelsen om jeg ikke ville skifte hold. De sagde også at problemet ikke kun var mig, men at problemerne ikke blev ordnet i gruppen, men gik til ledelsen. De sagde også, at jeg producerede lige så meget og lige så godt som de andre. Så det kunne de ikke fyre mig på.

Det blev gennem tillidskvinden at operatøren oplevede at der først blev gjort noget for organisatorisk at skabe et forum for drøftelse af de presserende problemer, som hermed blev søgt relateret til udførelsen af arbejdet. Men ledelsen relaterede problemet til 'gruppens' samlede måde at fungere sammen på.

Oplevelsen af stærke kønsdefinerede aspekter i konflikten udtrykkes videre af operatøren:

Bodil, der er tillidsrepræsentant, er den eneste kvinde ud over mig i hele hallen, men hun arbejder udelukkende på daghold. Jeg ville ønske at der var kvinder i alle grupper og på alle skift, så kunne vi rotte os sammen. Nu står jeg helt alene.

På spørgsmål om 'hvad fik dig til at blive' modificeres og uddybes forståelsen:

Konflikten har varet mere end et halvt år. Men jeg er blevet fordi jeg er meget glad for mit arbejde. Jeg kan selv bestemme farten, jeg bliver ikke så tit stresset. Jeg er glad for,

glæder mig til at lave det, jeg skal arbejde med, men ikke med dem jeg skulle arbejde sammen med. Der var kun een i gruppen jeg kunne snakke med. Det går ikke; jeg er mere sammen med min gruppe end med min familie derhjemme.

Arbejdet tillægges stor betydning, og ikke mindst spiller udfoldelsen af de konkrete samværsformer en betydelig rolle for operatøren, hvor gruppens betydning tillægges værdi analogt med familien.

Operatørens oplevelse af ledelsen i det beskrevne forløb, udtrykkes som svar på spørgsmålet 'hvordan har ledelsen virket?'

Ledelsen har jeg oplevet som skeptiske, de vil hellere tro på de gamle i virksomheden og ikke på en ung og ny som mig. Ledelsen begyndte selv at gøre sine observationer og vurderinger for at finde ud af hvad sandheden var.

Operatøren udtrykker her endnu en dimension på informationsproblemet med formuleringen: 'for at finde ud af hvad sandheden var.' Hermed karakteriseres ledelsens muligheder for umiddelbart at have indsigt i de relationer der udfoldes i grupperne som begrænsede, men også at der var en anden 'sandhed', end den, som ledelsen forventede på baggrund af de informationer operatørens kolleger først havde givet ledelsen.

Der er formentlig mange andre versioner af ovenstående forløb end det her fortalte. Men det væsentlige er at en situation kan opleves således af i hvert tilfælde een operatør, og at forløbet siden på forskellig måde er indgået i bevidstheden hos mange af operatørerne i hallen.

Operatørernes forskellige oplevelser af deres arbejde begynder her at tegne nogle mønstre, som deres opfattelse af kvalifikationsbehov kan relateres til. Men før det gøres, vil jeg kort præsentere operatørernes refleksioner over nogle udvalgte organisatoriske forhold.

Koordinatorrollen

Vurderinger af koordinatorfunktionen foretages af operatørerne helt overvejende med udgangspunkt i dennes betydning for varetagelsen af maskinbetjeningen. En operatør udtrykker det:

Jeg er ikke vild med koordinatorrollen: koordinatoren møder efter papiret 30 minutter før og snakker med koordinatoren på det foregående skift. Det ville være bedre at overtage fra dem, der har kørt maskinen, og sådan gør vi det også i praksis.⁷⁸

En lignende opfattelse udtrykkes af en anden operatør:

Alle er under sidemandsoplæring, derfor er der ingen der egentlig har glæde af koordinatorrollen endnu, den virker ikke i praksis. Alle er bundet op af at passe maskinerne og lære nye op. Inden alle er lært op kan der ikke frigives en mand til at være koordinator. Indtil da foregår det mere som direkte overlevering fra den der passer maskinen på det ene skift til den der kommer på det næste... Koordinatorrollen er ikke virksom endnu.⁷⁹

En anden operatør udtrykker generel skepsis overfor om koordinatorens funktion skal ses i så tæt sammenhæng med maskinoverdragelsen:

Er der problemer med maskinerne snakker jeg ikke med den der er koordinator, men med den der har lært mig op ved maskinen, eller den jeg overtager den fra. Jeg har heller ikke set nogen, der som koordinator går rundt og hører hvordan maskinerne kører.⁸⁰

Heller ikke denne operatør oplever at koordinatoren aktuelt varetager en funktion i forbindelse med overdragelsen af maskiner mellem skiftene. Men det er alligevel denne funktion, der tages udgangspunkt i, når koordinatorrollen vurderes. Og det er karakteristisk at koordinatorrollen forbindes med de dispositions- og interaktionsmuligheder, som operatørerne oplever i forbindelse med maskinbemandingen.

Opfattelsen går igen når koordinatorfunktionen tematiseres i forholdet til ledelsen. En operatør udtrykker:

Vi kan godt undvære værktøret, men folk skal have lov til at sige fra over for koordinatorrollen. Ikke alle er stærke nok i argumentationen til at holde fast i en diskussion ved koordinator møderne. Koordinatoren skal være et talerør, men det skal ikke nødvendigvis være alle der varetager funktionen.⁸¹

Operatøren definerer koordinatorens funktion som 'et talerør' i forhold til ledelsen, hvormed værktøret kan undværes. Hvad operatøren opfatter med 'ikke alle er stærke nok i argumentationen' står åbent for tolkning. Anvendelsen af udtrykket 'et talerør' for koordinatorens funktion kan indikere en opfattelse af at koordinatoren skal varetage formidling af operatørernes synspunkter og interesser knyttet til arbejdets udførelse. At koordinatoren skal 'være stærk nok i argumentationen' kan således både indeholde en forståelse af at kunne formidle egne og kollegers synspunkter og interesser i en form, der vinder lydhørhed hos ledelsen, samtidig med at koordinatoren må udfolde en tro på sig selv i situationen.

En anden operatør udtrykker:

Det er bedst som det er nu, jeg savner ikke tættere kontakt til ledelsen. Den nyudvalgte værkfører kender ikke maskinerne i []Gruppen og kan så ikke fungere som den man altid kan søge hjælp hos hvis maskinen ikke fungerer.⁸²

Om en tættere kontakt til ledelsen vil være attraktiv begrundes ud fra om der vil være hjælp at hente i forbindelse med maskinbetjeningen. Og operatøren udtrykker, at når værkføreren ikke kender maskinerne savnes en tættere kontakt ikke. Operatøren konkluderer, at 'det er bedst som det er nu'.

Dispositions- og interaktionsmuligheder i forbindelse med maskinbetjeningen danner tilsyneladende en reference, for operatørernes opfattelse af hvad ledelseskontakt kan bruges eller ikke bruges til.

Om koordinationsmøderne udtrykker en operatør:

Koordinationsmøderne er blevet bedre, efter der er kommet skriftligt referat. Det holdes hver onsdag og her er Bent Jensen [øverste daglig leder i Hal 5, ck] og Henrik [procesværkfører, ck] også med. Her kan tages ting op, der eventuelt ønskes ændret. Det er godt.

Vi har indført dagbøger på maskinerne, men det er ikke alle der bruger dem endnu. Men det er en god måde at dokumentere produktionen på og formidle erfaringer mellem skiftene. Der var også erfaringstab, når det skulle videregives mundtligt gennem en koordinator.⁸³

Information fra møderne tillægges værdi, og det vurderes som en forbedring at der skrives referat fra møderne. Operatørens positive vurdering af koordinationsmøderne relateres således til mulighed for information fra ledelsen og for gennem dialog med den daglige ledelse at få indflydelse ved at få 'ting op' til drøftelse, som eventuelt ønskes ændret. I forhold til maskinbetjeningen opfatter operatøren det som en forbedring, at der er indført dagbøger. Øget indflydelse søges således gennem dialog med ledelsen, medens interaktionsmuligheder mellem kolleger opleves som styrket gennem en skriftlig kommunikation, der mens der er skepsis overfor koordinatorfunktionen i denne sammenhæng.

Sammenfattende: Koordinatorrollen opfattes af operatørerne ikke som anvendt i tilknytning til maskinbetjeningen. Koordinatorrollen tillægges generelt ikke den store værdi af operatørerne, og tematiseres ikke som indgang til en mere analytisk baseret forståelse af produktionens forudsætninger.

Derimod opleves koordinationsmøderne positivt i forhold til mulighed for information og drøftelse med ledelsen, og koordinatorrollen tillægges i den forbindelse

en værdi, som stiller operatørerne overfor oplevelsen af et krav om at være 'stærke nok i argumentationen.'

Tillidsrepræsentanternes rolle

Operatørernes vurdering af tillidsrepræsentanternes rolle varierer betydeligt.

En operatør udtrykker:

Tillidsmanden snakker løn og arbejdstid. Koordinatoren står som talsmand [...] for hvordan produktionen kan optimeres ud fra vores ideer. Jeg er ikke imponeret over fagbevægelsen. Tillidsfolkene er ved at ødelægge vores mulighed for at bytte og have overarbejde. Tillidsfolkene tænker i rettigheder, men tænk på alt det vi får uden at have krav på det. Vi kommer for eksempel ud og ser andre fabrikker...⁸⁴

En anden operatør, der har en væsentlig anderledes vurdering af tillidsrepræsentantens rolle, formulerer:

Tillidsmanden er vigtig at have, det er rart at have en mand at gå til, han har tillidsrepræsentantbeskyttelsen og kan gå til ledelsen med ting, man som enkeltperson ville frygte at ryge ud på og derfor ikke ville komme frem med.⁸⁵

Vurderingen af tillidsrepræsentantens rolle sættes af denne operatør ind i en magtrelation og udtrykker videre om behovet for tillidsrepræsentantens arbejde:

Til at forhandle løn og information fra hans møder med ledelsen. Det er også praktiske ting, som tillidsmanden løser, når vi er så mange nye. Det kan for eksempel være skabsplads i baderum.⁸⁶

Også i forhold til løsning af praktiske problemer ses tillidsmanden som et aktiv. Tillidsrepræsentanternes funktion er kendt fra deres konkrete arbejde:

En kollega har haft brug for det i forbindelse med godkendelse af anciennitet. Selv har jeg ikke konkret haft brug for tillidsrepræsentanten, men der er nok at se til for tillidsrepræsentanterne i det daglige.⁸⁷

Opfattelsen af at tillidsrepræsentanten udfylder en funktion, der også er vigtig for den enkelte udtrykkes af flere:

Jeg har ikke selv haft brug for tillidsmanden, men [det er] godt først at snakke med tillidsrepræsentanten, før man går til ledelsen, hvis der bliver noget.⁸⁸

Operatøren, der berettede om konflikten oplevet som ene kvinde på skiftet, udtrykker sin opfattelse af tillidsrepræsentanternes funktion:

Jeg skal gå til den kvindelige tillidsrepræsentant, fordi jeg er KAD'er, men SiD tillidsrepræsentanten har også været en god hjælp. Han spurgte mændene om de havde problemer hjemme, som de slæbte med på arbejdet. Det blev jeg også spurgt om, men jeg klarer det udmærket hjemme. Jeg har problemerne her, og det er dem jeg slæber med hjem. Jeg regnede ikke med at kunne få så megen støtte fra tillidsrepræsentanterne, som jeg har fået.⁸⁹

Operatøren har tidligere udtrykt hvordan konflikten af hende blev opfattet som en kønsrelateret problematik. På baggrund heraf har det sandsynligvis haft betydning at både en mandlig og en kvindelig tillidsrepræsentant er gået ind i sagen.

Sammenfattes operatørernes udsagn om tillidsrepræsentanternes funktion, er de udtrykte holdninger på forskellig måde knyttet til konkrete erfaringer, der spænder fra at tillidsrepræsentanterne begrænser den personlige frihed, til en oplevelse af at tillidsrepræsentanterne kan varetage kollektive interesser, der ellers ikke ville komme frem, og at tillidsrepræsentanterne kan yde en større hjælp end forventet, også når der er kollegiale konflikter.

Rammeaftalen, hvor kendt er den og hvilken værdi tillægges den?

Der er betydelige forskelle i operatørernes vurdering af rammeaftalen og hvor bekendt de er med dens indhold. Men det er karakteristisk, at når aftalen vurderes, sker det i relation til oplevelsen af status quo i hallen og ikke i et muligt udviklingsperspektiv.

En operatør formulerer sin vurdering:

Den er ikke særlig god, jævnfør koordinatorrollen som ikke fungerer i praksis. Det er også mit indtryk, at den ikke bliver fulgt op længere oppe i systemet. Jeg har læst den, men har ikke været på introduktionskursus. Jeg tror, at der er mange der slet ikke har læst rammeaftalen eller ved hvad der står i den.⁹⁰

Den negative vurderingen foretages med henvisning til koordinatorrollen, som operatøren, som tidligere citeret, blandt andet kritiserer for ikke at kunne formidle specifikke problemstillinger vedrørende maskinerne ved overdragelse mellem skiftene.

En anden operatør udtrykker:

Jeg er ikke introduceret til den og kender ikke indholdet. Jeg har heller ikke søgt at lære den at kende, jeg klarer arbejdet fint uden at kende den.⁹¹

Rammeaftalen opfattes ikke af denne operatør som et aftalegrundlag det er nødvendigt at kende for at kunne udfører arbejdet.

Om kendskabet til rammeaftalen fortæller en operatør:

Jeg har været med een halv dag til introduktionen. [...] Men så skulle jeg i øvrigt til [...], så det blev ikke til mere. Men jeg vil gerne af sted igen, for jeg ved ikke hvad aftalen drejer sig om.⁹²

Tilsyneladende har operatøren ikke fundet behovet så presserende at han aktivt har gjort noget for at sætte sig ind i den, hvilket kan underbygge et indtryk af, at det er begrænset hvor stærkt behovet er i forhold til at klare det daglige arbejde.

Om introduktionen til rammeaftalen, som foregik på et seminar udenfor virksomheden, udtrykker en operatør:

Sjovt at være med i Rørvig [...], rent menneskeligt, [vi] blev rystet godt sammen. Men det er lidt tørt stof, eller også var det underviseren, [...], der var tør. Gruppearbejdet og fremlæggelsen var godt.⁹³

Den positive vurdering af introduktionsseminariet begrundes med en god kollegial oplevelse. Hvor det var operatørerne, der som deltagere var aktive, og deres erfaringer derigennem blev inddraget, vurderes introduktionen som god.

En erfaren operatør fortæller om sin oplevelse af rammeaftalen:

I hal 2, hvor jeg har været før rammeaftalen blev indført, kunne det være lidt kedeligt. Her i Hal 5 kan jeg bedre lave noget andet, for eksempel hente nogle varer, når maskinen kører. Jeg er ligesom mig selv.

I Hal 5 tænker man meget på sit arbejde også i sin fritid, og det er rart, for otte timer er en stor del af ens liv, og der sker positive ting, man kan tage med hjem. Hvis jeg skal løse et problem tænker jeg også på det derhjemme.

Grundstemningen i hallen, mange af de folk, der har gået her i ti-femten år, de har følt et pres i den nye måde at organisere arbejdet, men jeg har ikke selv oplevet ændringerne som et pres... De nye forhold kom glidende gennem det daglige arbejde.⁹⁴

Efter at have arbejdet i Hal 2 før denne blev reorganiseret oplever operatøren i Hal 5 betydeligt større dispositionsmuligheder. Det er bemærkelsesværdigt at opera-

tøren ikke omtaler rammeaftalen, som en aftale han aktivt har søgt at forholde sig efter, men derimod har erfaret de ændrede vilkår, der udvikledes i det daglige arbejde.

En anden erfaren operatør udtrykker sig mere skeptisk:

Rammeaftalen er udmærket, men har ikke givet de store forandringer, som jeg havde håbet. Det er det samme som hidtil. Det er stadig dem der kommer med ordresedlerne, nu kommer de blot med ti ad gangen, og så kan vi bestemme rækkefølgen, hvis det ikke er hasteordrer. Nu er der bare ikke fire værkførere, men to.⁹⁵

Denne operatør tager sit udgangspunkt i rammeaftalen, som aftalegrundlag for arbejdets organisering. Aftalen karakteriseres som 'udmærket', men forandringerne er udeblevet hvilket operatøren relaterer til arbejdsdelingen.

Sammenfattende har operatørerne udtrykt betydelige forskelle i oplevelsen af rammeaftalen, spændende fra det negative over manglende kendskab til indholdet til at forandringerne er oplevet positivt, men ikke relateret til aftalen, og at rammeaftalen vurderes positivt men at resultaterne er fraværende.

Ansættelsessamtalernes funktion og værdi

Operatørerne tillægger det generelt stor værdi, at de har mulighed for at være med til at vælge hvem der bliver ansat, men opfatter det også som en vanskelig opgave.

En operatør formulerer det:

Det er svært at være med til at ansætte, det er et stort ansvar, hvor det betyder meget for den enkelte ansøger. Det er noget jeg ikke bryder mig så meget om. Det er sværest når det er een der ikke har et job i forvejen. Men jeg vil, selvom jeg ikke bryder mig om det, hellere det, end bare at få at vide af ledelsen, at nu er den eller den ansat.⁹⁶

Den sidste del af citatet sandsynliggør, at operatøren opfatter at have en reel indflydelse på udfaldet af ansættelsessamtalen og opfattes som vigtig.

Selve samtalen opfattes som vanskelig ikke mindst for ansøgeren: En anden operatør udtrykker det:

Det er lidt hårdt af finde een ud af tre-fire stykker, man risikerer at komme til gruppesamtale måske fire gange og får måske afslag hver gang. Det er godt at gruppen er med til at finde en egnet mand, men det er ikke særlig nemt for dem der skal ansættes.⁹⁷

Operatøren er meget opmærksom på at det har konsekvenser for andre, at gruppen skal være med til at vælge deres kommende kollega ud af et antal ansøgere, som kan få 'afslag hver gang.' En anden operatør ser det mere fra gruppens side:

Det er meget godt vi er med, men man kan ikke se noget på så kort tid. Det er rigtig svært. Men der ingen af dem vi har ansat vi har fortrudt.⁹⁸

Ansættelsesproceduren er beskrevet i rammeaftalen, som inddrages i følgende vurdering:

Rammeaftalen er også her ved at løbe ud i sandet. I begyndelsen fik vi tre til fire til samtale, men antog kun den ene, selvom alle måske var egnede. Der er grænser for hvor mange gange man kan få de gode folk til at søge. Nu spørger [procesværkføreren] gerne: kender I ikke een? Det er en god idé set fra ledelsen, men man skal passe på ikke at komme til at arbejde på skift med en kammerat, for det kan slide venskabet. Nu går ansættelsesproceduren som mange andre steder. Men vi bliver først spurgt om vi kender een.⁹⁹

Operatøren opfatter at udviklingen ikke svarer til rammeaftalens intentioner. Men vurderer også at der i rammeaftalen er lagt op til en ansættelsesprocedure, der på sigt reducerer kvalificerede ansøgers lyst til at søge. Desuden udtrykkes et dilemma knyttet til udviklingen af kollegiale relationer i lønarbejdet.

At der i Hal 5 næsten udelukkende er mænd ansat i produktionen, tematiseres alene af den kvindelige operatør:

Var der kvinder på alle hold, ville der ikke være nogle særlige problemer for gruppen... men det er grupperne der selv ansætter, og der er nogen der siger, at det er grupperne selv der bestemmer hvem der skal ansættes. Så er grupperne meget mandspræget, så ansætter de mænd. Ledelsen kan ikke pålægge grupperne at ansætte kvinder. Men jeg kunne godt tænke mig at man kunne.¹⁰⁰

Sammenfattende har operatørerne udtrykt forskellige vurderinger af ansættelses-samtalen. Det anses som et belastende forhold for ansøgeren at skulle til samtale med gruppen, og det opfattes som et stort ansvar, men proceduren vurderes trods dette som bedre end at overlade det alene til ledelsen. En anden vurdering udtrykkes, når det sammenholdes med en forventning om at det vil være vanskeligt fortsat at få kvalificerede ansøgere. Her tilføjes, at der er forskelle mellem ledelsens interesser og operatørernes interesser i at inddrage etablerede venskaber i arbejds-situationen. Endelig udtrykkes det at ansættelsesproceduren er med til at fastholde en skæv kønsfordeling blandt operatørerne og etablere mulighed for fortsatte køns-relaterede konflikter i hallen.

Afrunding

Også i Hal 5 havde operatørerne mange andre vurderinger end dem, der er inddraget i det foregående. Nogle af disse udsagn vil jeg derfor også lade afrunde dette afsnit.

På spørgsmål om hvad operatørerne håber og hvad de forventer i forhold til udviklingen i arbejdet på virksomheden udtrykker følgende svar en generel tendens:

At vi får mere at skulle have sagt, at vi kommer til at kunne klare flere problemer selv, uden at vi skal have fat i den fra ledelsen, der har vagt.¹⁰¹

Operatøren udtrykker oplevelsen af at der er tale om en produktion, der er under indkøring, og at der stadig opstår problemer, som er vanskelige at tackle for operatørerne. Ved at være i stand til at klare driftstekniske problemstillinger håber operatøren, der i øvrigt udtrykker et positivt samarbejde inden for skiftet vedrørende bemandings- og oplæringsplaner, at operatørerne vil få mere at skulle 'have sagt' end i dag. At forhåbningerne primært knyttes til den umiddelbare maskinbetjening, udtrykkes således af en anden:

Jeg regner med at vi alle kommer til at kunne køre alle maskiner, så bliver det bedre, med større udfordringer. Gruppen arbejder allerede i dag godt sammen, vi hjælper hinanden for eksempel med at hente ting, hvis der er een der har travlt og mangler noget.¹⁰²

I dette svar fremgår det at operatøren fokuserer på maskinbetjeningen, og at udviklingen af operatørernes samarbejde opfattes i forbindelse hermed. Dette er også det område, som samme operatør opfatter som omdrejningspunkt for operatørernes aktuelle fremmedbestemte og konsensuspærgeede samarbejde.

Mere normativt udtrykker operatørerne deres vurderinger på spørgsmål om 'hvad de syntes der er godt,' og 'hvad der karakteriserer en rigtig god dag.' En operatør svarer:

At have et stabilt og rimeligt frit arbejde. Jeg er glad for at arbejde i selvstyrende gruppe. Kammeratskabet er enormt godt på skiftet, og det er fine folk i hele hallen på skiftet.¹⁰³

Et 'stabilt' og 'rimeligt frit arbejdet' er sammen med et godt 'kammeratskab' kodeord. Vurderingen udtrykkes af en operatør som opfatter et veludviklet samarbejde inden for et afgrænset område. En anden operatør, med tilsvarende opfattelse af udfoldelsen af interaktions- og dispositionsmulighederne, udtrykker:

At der ikke er en traditionel værktøjer, på mit tidligere arbejde var der en der gloede en over skulderen konstant.¹⁰⁴

En anden operatør, som opfatter teknikken og maskinbetjeningen som den største udfordring i et konsensuspræget samarbejde, udtrykker:

Det er mindre stresset end mit tidligere job som ... Man skal tænke sig om, EDB er en udfordring. Jeg kendte intet til EDB før jeg startede.¹⁰⁵

Med kendskab til de tre ovenfor citeredes tidligere arbejde er det tydeligt, hvordan de alle inddrager deres tidligere arbejdserfaringer i deres vurdering af deres nuværende arbejde. Og at selvstændighed i kombination med udfordringer, der opfattes overskuelige, og gode kollegiale relationer udgør centrale kriterier.

Personalepolitisk fremhæves:

Funktionærlignende ansættelser, det er godt på grund af løn under sygdom og et længere opsigelsesvarsel.¹⁰⁶

Enkelte trækker natholdsarbejdet frem som et problem, mens andre vurderer skiftehold med ni samlede fridage som et aktiv. Informationsmøder om de overordnede produktionsresultater vurderes ligeledes positivt.

I afsnittet er operatørernes refleksioner over de udfordringer de oplever i arbejdet præsenteret. I det følgende vil jeg med udgangspunkt i operatørernes udsagn karakterisere forskelle i refleksionerne over arbejdets organisering og i tilknytning hertil præsentere operatørernes vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

6.2.3 Oplevelser af arbejdet og af kvalifikations- og uddannelsesbehov

Indledning

I det foregående har jeg fokuseret på operatørernes forskellige refleksioner over deres arbejde og relateret disse til forskellige oplevelser af dispositions- og interaktionsmuligheder, tematiseret gennem interviewene og systematiseret i forhold til den empiriske referenceramme jeg opstillede i afsnit 5.8.

I Hal 5 er det nogle andre mønstre end i Hal 2, der tegner sig af operatørernes oplevelser af deres arbejde.

I operatørernes forskellige udsagn er der en lang række forhold, som er generelt sammenfaldende. I forhold hertil er der så enkelte operatører der tematiserer særlige forhold knyttet til oplevelser i arbejdet.

Operatørernes generelt sammenfaldende vurderinger:

Sammenfattende er operatørernes oplevelser af deres dispositions- og interaktionsmuligheder i Hal 5 generelt karakteriseret af, at:

De væsentligste udfordringer i arbejdet oftest opleves i tilknytning til den maskine, den enkelte operatør betjener.

Samarbejde mellem operatørerne udfoldes primært i tilknytning til betjeningen af den enkelte maskine.

Fleksibiliteten i maskinbemandingen er begrænset og opfattes ikke som et løbende behov i forhold til produktionsvaretagelsen.

Indflydelsen på produktionsplanlægningen opfattes som meget begrænset.

Koordinatorrollen vurderes umiddelbart i forbindelse med de dispositions- og interaktionsmuligheder, operatørerne oplever i forbindelse med maskinbetjeningen.

Produktionsplanlægning, der medfører midlertidigt produktionsstop, opleves som en arbejdsmæssig belastning.

Information fra ledelsen tillægges navnlig værdi i forhold til at forstå baggrunden for ledelsesdispositioner, der kan medføre midlertidigt produktionsstop.

Skiftet i en gruppe opfattes som den primære kollegiale reference, og operatørernes intervention i kollegiale problemer og konflikter afgrænses hertil.

Fælles kollegiale normer i tilknytning til arbejdet opfattes som grundlæggende for udvikling og oprettetholdelse af ønskede arbejdsbetingelser.

Ovenstående sammenfatter fælles karakteristika i operatørernes opfattelser. I forhold hertil er der varianter i operatørernes refleksioner, som kan sammenfattes i følgende tre kategorier:

1. Dispositions- og interaktionsmuligheder opfattes som *et veludviklet, aktuelt konsensuspræget, men latent konfliktfyldt samarbejde inden for et afgrænset område. Opretholdelse af fælles kollegiale normer opfattes som vigtigt.*
2. Dispositions- og interaktionsmuligheder opfattes som *fremmedbestemte* og som delvis *konfliktprægede* relationer i forhold til kolleger og ledelse. Forventninger knyttes til *håb om udvikling af fælles kollegiale normer.*
3. Dispositions- og interaktionsmuligheder opfattes som *fremmedbestemte og udtrykt i opposition til arbejdets formelle organisering.* Forventninger knyttes til *redefinering af arbejdets organisering.*

I det følgende vil forskelle i operatørernes vurderinger blive sammenfattet under hver kategori og dermed begrunde differentieringen. Herigennem vil de fælles vurderinger blive nuanceret i forhold til operatørernes vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Operatørerne er som tidligere nævnt lovet anonymitet. Derfor vil jeg blot oplyse, at i førstnævnte gruppe er medregnet 6 operatører og i hver af de to sidstnævnte kategorier en enkelt operatør.

Det skal bemærkes at det er vanskeligt at udkrystallisere operatørernes vurderinger i henholdsvis vurderinger af fælles karakter for samtlige interviewede og udsagn, der alene er udtrykt i forhold til en specificeret kategori. Kategorierne står som sådan ikke i modsætning til hinanden, og indenfor de enkelte specificerede kategorier kan der også være forhold der vurderes forskelligt af operatørerne. Der er i høj grad tale om min tolkning af hvilken vægt operatørerne gav deres udsagn, når det enkelte udsagn tolkes i den helhed, som operatørerne hver især udtrykte. I det følgende kan der derfor også læses sammenfald mellem de tre kategorier, som er med til at understrege de særlige karakteristika, som operatørernes oplevelser udtrykker.

1. Dispositions- og interaktionsmuligheder opfattes som *et veludviklet, aktuelt konsensuspræget men latent konfliktfyldt samarbejde inden for et afgrænset område. Opretholdelse af fælles kollegiale normer opfattes som vigtigt*

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Når maskinen kører uden problemer, opfatter operatørerne et frirum til at udføre andet arbejdet, som opfattes relevant.

Individuelle variationer i arbejdsbelastninger og tekniske problemer knyttet til maskinbetjeningen udjævnes gennem fælles holdninger til at hjælpe hinanden, hvilket opfattes som nødvendigt for opretholdelsen af gode kollegiale relationer.

Kollegiale konflikter opfattes som en potentiel trussel, og der er udviklet et afværgeberedskab, ved at man ikke reagerer på 'ubetydelige fejl' og ikke intervernerer i konflikter på andre skift.

Bemandings- og oplæringsplaner drøftes jævnligt indenfor skiftet i grupperne.

En tættere kontakt til ledelsen savnes ikke, men drøftelse af operatørernes ideer gennem formaliserede møder med ledelsen opleves af nogle operatører som en unødigt tung organisatorisk struktur.

Tillidsrepræsentanten opfattes som nødvendig formidler af individuelle og kollektive interesser i forholdet til ledelsen.

Indholdet i rammeaftalen er relativt ukendt, og kendskabet hertil opfattes ikke som en forudsætning for at kunne udføre arbejdet.

Operatørernes medvirken ved ansættelsessamtaler tillægges nogen værdi, og det opfattes som et betydeligt ansvar i forhold til ansøgerne.

Forskelle i operatørernes anciennitet på virksomheden indebærer væsentlige forskelle i operatørernes oplevelser, og arbejder operatørerne i en gruppe helt overvejende sammensat af operatører *enten* med kort anciennitet *eller* med relativ lang anciennitet afspejles denne forskel også i operatørernes refleksioner.

Fælles for operatørerne er at de ikke oplever at have indflydelse på planlægningen, og at koordinatorrollen opleves som uvirksom, enten fordi operatørerne i en gruppe hver især kun har kendskab til relativt få maskiner inden for gruppen, eller fordi produktionsflowet er fastlagt på forhånd.

Rammeaftalen opfattes enten som noget formelt organisatorisk eller som et godt papir, der ikke har fået det håbede gennemslag i den praktiserede organisering.

I en gruppe af operatører med kort anciennitet udfoldes samarbejdet omkring de enkelte maskiner. I en gruppe med meget erfarne operatører opleves kun begrænset behov for interaktion om tekniske problemer.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

En operatører der er tilknyttet en gruppe, hvor alle operatører har relativ kort anciennitet, opfatter navnlig kvalifikationsbehov i tilknytning til de tekniske udfordringer:

Det ville være godt, om der var een på hvert skift, der vidste lidt mere om det tekniske og kunne fejlrette, for eksempel på skærbilledet eller AGV-systemet [intern transport], men det skulle ikke være en værkfører...

Har man et problem, og det er ikke alt man kan tage stilling til så ville det være rart med een man kunne trække på.¹⁰⁷

Operatøren udtrykker behov for en sparringspartner blandt kollegerne. Han har tidligere udtrykt at der er udmærket samarbejde i gruppen omkring de fysiske arbejdsbelastninger knyttet til maskinbetjeningen, men uddyber her et behov for samarbejde, som løsning på mere tekniske problemstillinger.

Om krav til en kommende kollega fremhæver samme operatør følgende:

Fremtoningen; en der kan gå i spænd med os andre. Een der vil blive; vedkommende skal vide, at det er skiftehold, og hvad det indebærer. Een der har lidt teknisk viden.¹⁰⁸

Operatøren har selv erfaret at det tager tid at blive oplært ved en maskine, og at det sætter grænser for indholdet i samarbejdet inden for skiftet i gruppen. Disse erfaringer kan være med til at definere kvalifikationskravene til samarbejde, som 'en der kan gå i spænd', og 'een der vil blive'. Samtidig oplever operatøren også en betydelig udfordring knyttet til den umiddelbare maskinbetjening, som er med til at stille nogle både personlige og specifikke faglige kvalifikationskrav af teknisk karakter til kolleger.

Operatøren underbygger vurderingen med sit svar på spørgsmålet om, hvad en kommende kollega skal kvalificeres til gennem en forudgående uddannelse:

Mere viden om EDB, jeg vidste ikke selv noget om EDB. Samarbejdsevne er vigtigt i selvstyrende grupper.¹⁰⁹

Og om egne kvalificeringsbehov, udtrykker samme operatør:

Mere EDB, lære noget grundviden om skærbilledet, procesteknisk viden, man ved intet om det som ny. Transportsystemet er utrolig indviklet. Daglig produktion er ikke problemet, men fejl, der ikke sker tit, er vanskelige, og dem er der mange af.¹¹⁰

For operatører i grupper med større spredning i anciennitet adskiller vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov sig markant, efter om operatørerne vurderer deres egne kvalificerings- og uddannelsesbehov eller krav til fremtidige kolleger.

Om egne kvalificeringsbehov udtrykker en operatør, der arbejder i en sådan gruppe:

Vi er ikke så selvstyrende. Vi må ikke ændre i køredataerne, og jeg ved heller ikke hvordan man gør. Lige nu, som forholdsvis ny, har jeg nok at gøre, men på sigt kunne det være spændende at få mere indsigt i styringen og EDB'en bag. Så ville det være noget jeg kunne have lyst til at lære.¹¹¹

Umiddelbart er det de tekniske udfordringer, der præger operatørens vurdering. Men vurderingen af behov for teknisk indsigt tilføres en væsentlig dimension, når samme operatør vurderer krav til kommende kolleger:

Er det en person jeg bryder mig om. Det er ikke så vigtigt om folk virker forfærdelig kvikke, eller ved en masse i forvejen, de skal nok få det lært. Det skal bare ikke være een, der spiller [verdensmester, min omskrivning, ck] der kan det hele allerede og har prøvet det hele. Så kan man jo ikke lære ham op. Samarbejde er vigtigst, een der kan tage imod og som man snakker fornuftigt med.¹¹²

Der lægges vægt på åbenhed og parathed til at lære nyt, om ansøgeren er til at samarbejde med og en som man 'snakker fornuftigt med'. Tilsyneladende opfatter operatøren ikke uddannelse som den vej hvor disse kvalifikationer tilegnes, for på spørgsmålet om 'hvad en kommende kollega skal kvalificeres til gennem forudgående uddannelse', svarer samme operatør:

At få lært noget EDB, uanset om man skal være her eller et andet sted, så bliver det vejen frem. EDB var noget af det jeg fandt sværest, da jeg startede her. Og EDB vil komme, også de steder hvor de ikke har det i dag. Var jeg arbejdsløs, så var det noget af det jeg ville lære.¹¹³

Operatøren inddrager i sin vurdering af en kommendes kollegas uddannelsesbehov ikke sin vurdering af behovet for personlige og identitetsrelaterede kvalifikationer som åbenhed og vilje til samarbejde. Vægten lægges på de mere tekniske problemer, som operatøren selv har mødt i sit arbejde.

Opfattelsen af en styrket teknisk indsigt understreges af flere af de operatører, der har relativ kort anciennitet på virksomheden. En operatør udtrykker det:

Jeg vil gerne lære noget mere om plastik, materialelære, hvordan det arbejder sammen. Sådant noget med tværbinding, det har vi ikke lært noget om. Jeg vil gerne vide hvad der er galt når man ser på materialet, om fejlen for eksempel skyldes at det er for koldt eller for varmt i processen. Det er nr. 1.

Samarbejde, som emne presser sig ikke så meget på, da det går ret godt på vores skift. Men vi kan risikere at få en ny mand i gruppen, der kan spolere det hele.¹¹⁴

Hvad det er, der kan spoleres, udtrykker samme operatør i sit svar på spørgsmål om, hvad en kommende kollega skal kvalificeres til gennem forudgående uddannelse:

De skal lære at samarbejde. Kan man ikke arbejde sammen, så kan man ikke holde ud at være i nærheden af hinanden, og så er det også surt at gå på arbejde.

Samarbejde er også vigtigt for at kunne diskutere produktionsrækkefølge ved koordinatormøder. Men ellers lære lidt om computere, det kan man godt være lidt bange for ellers når man starter.¹¹⁵

Også mere erfarne operatører deler oplevelsen af samarbejde som et vigtigt krav både til allerede ansatte og kommende kolleger. På spørgsmål om hvordan en kommende kollega skal kvalificeres gennem forudgående uddannelse, svarer en operatør:

Først og fremmest samarbejde. Man kan sammenligne det med en kæde, er man ikke medgørlig menneskelig set, så kan det ødelægge det hele, hele vejen igennem.

I anden række er det vigtigt at der er en udviklet fornemmelse af hvordan værktøj og maskiner anvendes.¹¹⁶

Samme operatør understreger også sit eget udbytte af den gennemførte medarbejderuddannelse:

Jeg ser de 11½ uge som en helhed. Men det at hjælpe hinanden i stedet for at råbe ad hinanden; samarbejde er vigtigt.¹¹⁷

Og om aktuelle kvalifikationsbehov udtrykker samme operatør behov for:

Psykologi. Hvis vi i en gruppe skal ansætte en ny kollega, så har vi ikke rigtig nogen baggrund og viden. Det vil også kunne bruges i det daglige arbejde, hvor vi skal fungere sammen.¹¹⁸

Operatøren udtrykker en forståelse af sammenhæng mellem det tekniske og det udfoldede samarbejde, hvor 'det at hjælpe hinanden i stedet for at råbe' tillægges værdi, og 'psykologi' betragtes som et relevant område at have viden indenfor, både i forhold til at 'ansætte' og 'i det daglige arbejde'.

Sammenfattende:

Samarbejde tillægges af denne gruppe operatører betydelig vægt som selve grundlaget for at gruppen kan fungere. Der er tilsyneladende en forskel i vurderingerne af aktuelle kvalificeringsbehov, knyttet til de enkelte operatørers anciennitet. Forholdet synes at udspringe af, at der er knyttet betydelige tekniske udfordringer til betjeningen af den enkelte maskine, der for relativt nyansatte giver et kvalificeringsbehov, som ikke gør sig gældende for operatører med en længere anciennitet.

I grupper hvor operatørerne overvejende har kort anciennitet lægges der vægt på at kommende kolleger allerede ved ansættelsen har en teknisk viden. Men selve det at tilegne sig de faglige specifikke og teknisk orienterede kvalifikationer bliver efter operatørernes vurdering først af betydning, hvis det er muligt at samarbejde.

Operatørerne med den relativt korte anciennitet sætter fokus på at nye kolleger skal være i stand til at samarbejde ved ansættelsen og opfatter sig selv som del af et fællesskab, hvor de gennem deres arbejde har vist at de kan samarbejde. Nye kolleger betragtes derfor med en vis frygt; som nogle der muligvis ikke er i stand til at samarbejde.

Denne vurdering følges op af medarbejdere med større anciennitet, der samtidig vurderer at allerede ansatte må blive bedre til at samarbejde, både for at give samarbejdet bedre udfoldelsesbetingelser og for at kvalificere ansættelsessamtalerne yderligere.

Afslutningsvis er det bemærkelsesværdigt at hverken problemstillinger knyttet til personaleadministrative spørgsmål, som for eksempel bemandings- og oplæringsplaner, eller koordinatorrollen som sådan, tematiseres som områder operatørerne udtrykker behov for at kvalificere sig yderligere i forhold til.

2. Dispositions- og interaktionsmuligheder opfattes som fremmedbestemte og som delvis konfliktprægede relationer i forhold til kolleger og ledelse. Forventninger knyttes til håb om udvikling af fælles kollegiale normer

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

Samme generelle oplevelser som indledningsvis er sammenfattet danner også udgangspunkt for det følgende, men her er de organisatoriske karakteristika koblet med erfaringer navnlig med kollegiale konflikter. Oplevelserne kan sammenfattes:

Manglende ligeværdighed mellem mænd og kvinder opfattes som rammesættende for en langvarig konflikt indenfor skiftet i gruppen.

Frem for dialog mellem konfliktens hovedaktører oplevede operatøren at kollegerne gik til ledelsen og klagede.

Operatøren følte sig underinformeret om klagerens indhold og derfor uden mulighed for at korrigere sine handlinger. Situationen blev oplevet som psykisk tortur.

Kolleger stoppede med at give operatøren den normale gensidige hjælp i udførelsen af arbejdet.

Ledelsen opfattede det i følge operatøren som knyttet til gruppens samlede måde at fungere på, mens operatøren oplevede at ledelsen havde vanskelige muligheder for at finde ud af, hvad der reelt var konfliktens omdrejningspunkter.

Tillidsrepræsentanternes intervention som katalysatorer for konfliktløsning blev opfattet meget positivt af operatøren.

Ansættelsesproceduren opfattes af operatøren som konserverende af en skæv og problematisk kønsfordeling blandt operatørerne.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Operatørens vurderinger af kvalifikationskrav kan læses ud af beskrivelsen af konflikten, som hun har oplevet den. Operatøren udtrykker:

Her kan man ikke bare passe sin maskine, selvom man måske helst ville det. Man skal have nogle impulser fra kollegerne, få et skulderklap. Men det er der ikke nogen der kan her. Det er utrolig mandsdomineret, hvor en kvinde bliver i opvarterfunktionen, 'lav lige en kande kaffe eller smut hjem til kødgryderne.'

Der har før været een kvinde i MV, men hun smuttede lige da jeg startede. Mændene sagde, at hun var luddoven, men det er jeg ikke sikker på. Jeg nåede ikke at lære hende at kende, for hun blev fyret kort tid efter jeg startede.

'Impulser fra kollegerne' udtrykker operatørens opfattelse af kvalifikationskrav til kolleger, og omfatter også anerkendelse i form af at kunne give 'et skulderklap'.

Operatøren uddyber sin vurdering af kvalifikationskrav med følgende, i forhold til konflikten:

Alle de problemer, de gav mig ved at gå til værkføreren, tog jeg med hjem. Som kollegaer skal man kunne sige hvad der er godt og hvad der er dårligt. Det er næsten mere vigtigt at kunne på arbejdet end hjemme, for man bruger mere tid på arbejdet end hjemme.¹¹⁹

På spørgsmål om hvad der skal til for at gruppearbejdet kan fungere, svarede operatøren:

Alle skal vide at det er en betingelse, men der findes nok ikke een løsning til at gøre det konfliktfrit. Problemer skal der tages fat i når det er der, og gruppen skal lære at samarbejde. Når man er ny er det gruppen der former een, og det kan gå galt og gruppen bliver sur. Det er noget der skal gribes ind i af gruppen selv. Problemet er vores, ikke værkførernes, hvorfor skal han blandes ind i det?¹²⁰

Operatøren udtrykker parathed til at tage problemer op og gennem samarbejde at arbejde med dem, før de udvikler sig til konflikter. Dermed formuleres samarbejde i en gruppe i forbindelse med problemløsning som kvalifikationskrav. Vurderingen understreges af operatøren med at 'problemet er vores, ikke værkførernes', og at det er de kollegiale relationer der inden for gruppen, der som ny medarbejder 'former een'.

På spørgsmål om man kan lære at samarbejde gennem uddannelse, svarer operatøren:

Ja, på skolen bestiller du ikke andet!

Svaret faldt prompte og udtrykker operatørens erfaringer fra et relativt nyligt afsluttet uddannelsesforløb.

Sammenfattende:

Operatøren følte sig handlingslammet i den konkrete konflikt. Det fremmedbestemte forhold knyttet således til ikke at kunne nå sine kolleger gennem samarbejde, og oplevelsen af at det er kønsbestemte forhold har sat scenen for relativt omfattende personfikserede kollegiale konflikter. Operatøren opfatter behov for at

operatører i grupper i helhed kvalificeres til dialog om konkret problemløsning, som aktive redskaber der fordrer samarbejde.

3. Dispositions- og interaktionsmuligheder opfattes som fremmedbestemte og udtrykt i opposition til arbejdets formelle organisering. Forventninger knyttes til redefinering af arbejdets organisering

Oplevelse af arbejdsorganisatoriske forhold:

De mere generelle vurderinger, som er sammenfattet før de tre tematiserede kategorier, dækker også for følgende oplevelser, og gentages derfor ikke. Men som det vil fremgå, er følgende i højere grad en sammenfattet kritik, som er udtrykt i forhold til hvordan arbejdets organisering som sådan er udfoldet, og hvordan det aftalemæssige grundlag virker strukturerende.

Kontakten til ledelsen opleves som åben og operatøren oplever at blive taget alvorligt.

Ledelsesinitiativer opleves som for vege, hvis der ikke samtidig informeres om baggrunden for at et initiativ eventuelt stoppes eller betragtes som gennemført.

Koordinatorrollen forstås som ineffektiv, når den knyttes til overdragelse af maskiner mellem operatører på forskellige skift.

Koordinatorrollen tillægges værdi som formidlingsled mellem operatører og ledelse og skal ikke nødvendigvis varetages af alle operatører.

Koordinator møderne med ledelsen vurderes positivt.

Den fagpolitiske interessevaretagelse opfattes som stivnet i aftaler om rettigheder og begrænsende for personlig udfoldelsesmuligheder.

Rammeaftalen vurderes ikke at blive bakket op iden del af ledelsen, som ikke er tæt knyttet til den daglige produktion.

Ansættelsesproceduren lægger op til at flere kvalificerede ansøgere kaldes til samtale, men afvises ansøgerne gentagende gange, søger de ikke igen.

Gamle venskaber og kollegiale relationer opfattes som vanskelige at opretholde samtidigt. Derfor bør det undgås at komme til at arbejde sammen med venner, man gerne vil beholde som venner og ikke blot som kolleger.

Opfattelser af kvalifikations- og uddannelsesbehov:

Operatøren udtrykker et betydeligt personligt engagement i udviklingen af arbejdet og i betydningen af et produktionsoptimerende samarbejde mellem operatører

ne. Opfattelsen udtrykkes også i svar på spørgsmål om hvad en kommende kollega skal kvalificeres til gennem forudgående uddannelse:

Indstillingen til arbejdet er det vigtigste. EDB er hurtigt lært. Folk skal have rendt hornene af sig for at kunne arbejde to ud af fem weekender, derfor skal de gerne være over 25 år. De skal kunne håndtere et værktøj og være ansvarlige og omhyggelige hver gang.¹²¹

Koblingen mellem specifikke og generelle faglige kvalifikationer, udtrykt ved at 'kunne håndtere et værktøj' og personlige og identitetsmæssige kvalifikationer, udtrykt ved at 'være ansvarlige og omhyggelig hver gang' definerer overordnet kvalifikationskravene til en ny kollega. Teknisk specifik viden om EDB vurderes som 'hurtigt lært', mens det at varetage arbejdet 'at have rendt hornene af sig' tillægges en tidsmæssig dimension, 'derfor skal de gerne være over 25 år'. Som sådan får jeg ikke svar på mit spørgsmål, men til gengæld en række klare svar på hvilke krav operatøren prioriterer i forhold til ansættelse af en kommende kollega.

Sammenfattende:

På trods af den relativt omfattende kritik af det aftalemæssige grundlag for arbejdets organisering, er det mit indtryk, at operatøren oplevede relativt frie dispositions- og interaktionsmuligheder i arbejdet inden for nogle afgrænsede områder, som operatøren selv finder relevante. Det fremmedbestemte knytter sig til de formelle aftaler for arbejdets organisering, som sætter nogle rammer for arbejdsdelingen mellem operatørerne og i kontakten med ledelsen, samt nogle personlige begrænsninger i forhold til den kollektive interessevaretagelse.

Afrunding

Det er bemærkelsesværdigt hvor formuleret operatørerne er i forbindelse med definering af kvalifikations- og uddannelsesbehov, for heller ikke i Hal 5 er der tradition for at operatørerne drøfter sådanne behov med hinanden:

Det har jeg ikke gjort, for jeg kender endnu ikke kurserne. Så det må vi se hen ad vejen.¹²²

Operatøren forventer på interviewtidspunktet snart at skulle i gang med den medarbejderuddannelse, som mange af hans nærmeste kolleger allerede har gennemført. Alligevel drøftes den ikke, men omtales som 'det må vi se hen ad vejen'.

Når kvalificeringsbehov drøftes sker det ved særlige lejligheder, som på internat med fremtidsværksted. Som en operatør med oplevelse af tekniske udfordringer i forbindelse med maskinbetjeningen udtrykte sin oplevelse af kvalifikationsbehov:

Alle ved det, der er mangel på teknisk viden. [Der var] enighed på fremtidsværkstedet i Rørvig om, at der skulle være een der vidste mere end andre. Her tænkes specielt på transportsystemet; flere specialister.¹²³

Kvalifikationsbehov er her tematiseret i forhold til problemer knyttet til arbejdets og produktionens samlede organisering, taget op ved en særlig lejlighed.

Om drøftelse af kvalifikations- og uddannelsesbehov mellem kolleger udtrykker en anden operatør:

Det kører mest i mit eget hoved.¹²⁴

Uddannelsesinitiativer betragtes som noget der kommer, og som i dagligdagen er udenfor operatørernes påvirkningsmulighed. Men at operatørerne kan formulere kvalificerings- og uddannelsesbehov fremgår af det foregående, hvor det også er blevet klart, at operatørerne relaterer deres behovsopfattelser til deres konkrete erfaringer fra arbejdspladsen.

6.3 Delkonklusion

6.3.1 Indledning

I denne delkonklusion vil jeg fokusere på resultaterne af undersøgelserne på NKT Kraftkabler, som er gennemgået i det foregående.

Spørgsmålet er, som i delkonklusion afsnit 4.4, hvordan arbejderne opfatter deres arbejde, og hvordan de i lyset heraf vurderer deres kvalifikations- og uddannelsesbehov. Overordnet er målet at undersøge hvordan refleksioner over arbejdets kontekst medkonstituerer arbejderens beredskab til at indgå i arbejdsorganisatoriske forandringsprocesser og til at deltage i virksomhedsrelateret uddannelse.

På NKT Kraftkabler har jeg taget udgangspunkt i to produktionshaller, Hal 2 og Hal 5.

På virksomheden er der indgået en rammeaftale for arbejdets organisering, hvor der beskrives en relativ vidtgående ansvarsdelegering til arbejderne, som skal forvaltes i grupper. Samme aftaler gælder i begge haller, men konkret er forudsætningerne for arbejdsorganiseringen i de to haller forskellige.

Arbejdets organisering aktualiserer en række kvalifikationskrav. I både Hal 2 og Hal 5, skal arbejderne være i stand til at betjene automatiserede maskiner og kunne vurdere produktionsorganisatoriske forhold. I arbejdsorganiseringen etableres krav om selvregulering og kollektivt ansvar inden for mindre grupper. Herigenem defineres kvalifikationskrav der omfatter arbejderens lønarbejderidentitet, hvor arbejderne i deres selvforståelse må reflektere et fælles normsæt for arbejdets varetagelse, som de skal udvikle og vedligeholde.

Som følge af forskellige driftformsbetingelser får kvalifikationskravene forskellige arbejdsorganisatorisk udtryk i de to haller.

I Hal 2 er arbejdet præget af relativt hyppige skift i de producerede kabeltyper og et produktionsflow, hvor forskellige delprocesser ofte følger i relativ hurtig rækkefølge. Afsætningsvanskeligheder har ført til reduktion af antallet af arbejdere og i nogle tilfælde vanskeliggjort både at opretholde fleksibilitet i grupperne i forhold til at betjene de nødvendige maskiner og samtidig at gennemføre side-mandsoplæring. Således aktualiseres produktionsbetingelserne som reference i arbejderens varetagelse af personaleadministrative funktioner og udfordrer også herigenem selvregulering og kollektivt ansvar, som skal udfoldes ved maskiner der er præget af forskelle i krav og belastninger til arbejderne.

I Hal 5 er arbejdet præget af et veldefineret produktionsflow med langt færre skift i produkttyper. Maskinerne er generelt komplicerede. Krav og belastninger varierer betydeligt i forskellige faser af produktionsprocessen ved de enkelte maskiner, men i Hal 5 er der generelt ikke samme forskelle som i Hal 2 i de krav og belastninger som arbejderne møder ved betjeningen af de forskellige maskiner. Til arbejdet knytter sig et betydeligt driftsøkonomisk ansvar, hvor arbejderne i tilfælde af fejlproduktion skal vurdere, hvornår en delproces fører til så omfattende fejl, at driften skal stoppes. Her har det betydning at ledelsen er tilstede i mindre end 25% af driftstiden, fordi beslutninger kan have fået betydelige økonomiske konsekvenser, inden de kommer til ledelses kendskab. Det skærper yderligere kravene til fælles normsæt for arbejdets udførelse både mellem ledelse og arbejdere og mellem arbejdere indbyrdes.

I afsnit 6.2 og 6.3 har jeg præsenteret arbejdernes forskellige refleksioner over deres arbejde og de udviklingsmuligheder de forbinder med den aktuelle organisering. Med udgangspunkt i arbejdernes refleksioner relaterer jeg disse til dispositions- og interaktionsmuligheder til indflydelse og fremmedbestemte forhold samt til konsensus og konflikt. Hermed når jeg i Hal 2 frem til fire og i Hal 5 frem til tre forskellige, empirisk udledte kategorier, hvormed arbejdernes refleksioner kan kategoriseres i forhold til arbejdets organisering.

Hvordan refleksioner over arbejdet indgår i vurderinger af kvalifikations- og uddannelsesbehov vil jeg gennemgå i det følgende med henblik på at finde frem til hvilke forhold knyttet til arbejdet der virker medkonstituerende i arbejdernes vurderinger, og hvordan vurderingerne udtrykker subjektive strategier påvirket af konteksten.

6.3.2 Kvalifikations- og uddannelsesbehov som subjektiv strategi

Hal 2

I Hal 2 finder jeg frem til 4 forskellige kategorier af arbejdernes oplevelser og forventninger til udviklingsmuligheder i arbejdet. I hver kategori er der henregnet omtrent lige mange interviewpersoner, dog flest i første gruppe.

1. En gruppe arbejdere udtrykker behov for *specifikke og generelle faglige kvalifikationer, knyttet både til en teknisk indsigt og til driftsøkonomiske og organisatoriske forhold.*

De arbejdsorganisatoriske forhold som arbejderne reflekterer på baggrund af, er karakteriseret af et relativt overskueligt flow med nogen variation i maskinernes kompleksitet og forholdsvis hyppige skift i de produkter der produceres.

Den viden som disse arbejdere allerede er i besiddelse af betragter de som forudsætninger for at kunne løse opgaver i forbindelse med produktionsplanlægning. Arbejderne oplever at der er udviklet et fælles normsæt, der danner udgangspunkt for at arbejdsorganisatoriske og personaleadministrative spørgsmål kan drøftes og potentielle konflikter løses. I normsættet tematiseres ligeværd som et centralt udgangspunkt for arbejdernes kollegiale relationer.

Arbejderne formulerer *et praktiseret ligeværd som subjektiv strategi i relation til kvalifikationsbehov*. Konkret omsættes det af nogle som ønske om *yderligere specifikke tekniske kvalifikationer* og for samtlige et ønske om *at kvalificere kollegiale drøftelser på basis af specifikke og generelle faglige kvalifikationer*. Det etablerede normsæt vurderes som *etableret på baggrund af en udfoldet selvtillid, gensidig respekt og interesse for hinanden blandt arbejderne*.

Kvalificeringsbehov reflekteres som grundlag for *fastholdelse og videreudvikling af en etableret praksis*, hvor arbejderne selv søger at løse potentielle konflikter knyttet til arbejdsdeling og personaleadministrative forhold. Udfordringerne som arbejderne møder i arbejdet opleves ofte som *vanskelige, men overkommelige*.

I forhold til nyansatte kolleger tematiseres personlige kvalifikationer i kombination med en lønarbejderidentitet hvor 'eget værd', 'åben' frem for 'lukket' og 'social indstilling', opfattes som centrale udgangspunkter for en videre kvalificering i gruppen. Vægten lægges i udgangspunktet langt mindre grad på de specifikke og generelle faglige kvalifikationer, som vurderes som grundlag for at en gruppe som helhed kan fungere. Kvalifikations- og uddannelsesbehov tematiseres således af arbejderne i et defineret *samspil mellem den enkelte arbejders erfaringer og gruppen som kollektivt ansvarlig*.

Uddannelsesmotivation er relateret til fastholdelse og videre udvikling af de værdsatte kollegiale relationer. Kvalificeringsbehovet er defineret som videre udvikling af forståelsen for tekniske, økonomiske og organisatoriske forhold, der danner objektive forudsætninger for samarbejdet mellem kolleger, hvor arbejderne i fællesskab er i stand til at nå frem til velbegrundede afgørelser uden behov for ledelsens intervention.

2. En anden gruppe arbejdere sætter fokus på at *kvalificere sig til at varetage interaktion i gruppen.*

De arbejdsorganisatoriske betingelser adskiller sig ikke væsentligt fra førstnævnte gruppes, men produktionsområdet er reorganiseret senere.

Arbejderne har oplevet kollegiale konflikter og *en subjektiv strategi kan forstås ud fra ønsker om at blive i stand til at formidle synspunkter til løsning af konkrete problemer uden at der etableres nye interpersonelle konflikter.*

Specifikke faglige og generelle kvalifikationer anses for veludviklede, men arbejderne oplever behov for at kunne kommunikere som forudsætning for kollegialt samarbejde og peger på behov for at komme på uddannelse sammen med kolleger.

En lønarbejderidentitet som velkvalificeret industriarbejder opleves som truet, hvis den etablerede kvalifikationsprofil ikke udvikles yderligere til at kunne etablere en relevant interaktion. Udfordringen tenderer for nogle arbejdere mod at blive opfattet som *uoverkommelig.* De nye betingelser opleves dog ikke isoleret til den konkrete arbejdsplads, men som del af en bredere samfundsmæssig udvikling, som arbejderne ser sig selv i forhold til. På denne baggrund udtrykker arbejderne en betydelig motivation for at kvalificere sig til at klare de nye udfordringer.

3. En tredje gruppe arbejdere formulerer ikke *egentlige kvalificerings- eller uddannelsesbehov, men tematiserer nødvendigheden af at hjælpe hinanden ved maskinerne.*

Organisatorisk adskiller produktionsområdet sig ikke fra foranstående arbejdes, men reduktion i antallet af arbejdere inden for produktionsområderne har medvirket til at vanskeliggøre sidemandsoplæring og samtidig opretholde den af ledelsen ønskede produktion.

Samarbejde sættes af arbejderne i forbindelse med belastninger arbejdet. Arbejderne oplever dispositions- og interaktionsmuligheder som fremmedbestemte, og en *konsensus om en etableret arbejdsdeling, hvor hver arbejder betjener sin maskine. Den subjektive strategi udfoldes som tilpasning.*

Der udtrykkes ikke udviklingsmuligheder i forhold til indflydelse på arbejdets organisering, der går ud over betjeningen af den enkelte maskine. Men der opleves en isolation i arbejdet, og *sidemandsoplæring formuleres som en subjektiv strategi for at lære kolleger at kende.*

Komplicerede maskiner opleves som en mulig uoverkommelig opgave, mens den etablerede arbejdsdeling opleves som konsensuspræget; *arbejderne resignerer og reflekterer ikke yderligere kvalificerings- eller uddannelsesbehov.*

De aktuelle arbejdsorganisatoriske betingelser opleves på en gang som fremmedbestemte og som etablerende en vis form for beskyttelse. Arbejdernes resignation og oplevelse af konsensus er modsætningsfuld og udtrykkes ved en samtidig prioritering af sidemandsoplæring, hvorigennem kollegiale relationer kan udvikles. Det kan synes som om motivation til deltagelse i organisatorisk udvikling og til videre kvalificering kan etableres, hvis bemandingsmæssige betingelser i gruppen forbedres kvantitativt, og hvis arbejderne kan få personlige oplevelser af at være i stand til at klare betjeningen af mere komplicerede maskiner.

Etablering af en fleksibilitet i gruppen vil på sigt kunne etablere nye typer af personaleadministrative udfordringer og perspektiverer for arbejderne og danne baggrund for oplevelsen af andre typer kvalificeringsbehov, som aktuelt er afgrænset af *en organisatorisk konservering af angsten for mere komplicerede maskiner*.

4. Oplevelser af forskellig holdning til udvikling af arbejdsdeling i en gruppe kan også føre til *resignation*, hvis situationen opleves som *urokkelig*.

Konteksten er arbejdsorganisatorisk karakteriseret ved at være vanskeligt overskuelig og med betydelige forskelle i maskinernes kompleksitet og i de belastninger, der knytter sig til varetagelsen af forskellige arbejdsfunktioner.

Oplevelsen kan medføre at selve indholdet i et uddannelsesforløb kan være oplevet som overordentligt relevant, men hvis kolleger ikke er interesseret i at opgive en etableret arbejdsdeling, bliver enhver nok så relevant uddannelse oplevet som uden betydning.

Til uddannelse knyttes et håb om at der herigennem kan etableres situationer, hvor forskellige holdninger til arbejdsdeling kan tematiseres og bearbejdes. Men med erfaringer for at det hidtil ikke er lykkedes, udvikles den subjektive strategi til at blive præget af resignation. Nye kvalificeringsbehov formuleres ind i en situation som *opleves håbløs*, og *repressive initiativer fra ledelsen bliver udtrykt som det der skal til for at ændre situationen*.

Motivation for yderligere kvalificering er aktuelt bortroderet; perspektivet mangler. Kollegiale normer og relationer forbindes med magtstrukturer, hvor kolleger og ledelse opleves som barrierer for arbejdets udvikling.

Hal 5

I Hal 5 finder jeg frem til tre kategorier på baggrund af arbejdernes forskellige refleksioner over arbejdet og forventninger til udviklingsmuligheder. Her er det andre forhold der afspejles i arbejdernes refleksioner end i Hal 2.

Navnlig synes anciennitet i virksomheden at have en væsentlig indflydelse på de kvalifikationsbehov arbejderne definerer, ligesom anciennitet tilsyneladende også spiller en rolle for hvilke kvalifikations- og uddannelsesbehov der defineres i forhold til kommende kolleger.

I de tre kategorier jeg definerer i afsnit 6.3.3 er flest operatører medregnet i første gruppe, og i hver af de to følgende én arbejder.

5. Arbejdere med forholdsvis kort *anciennitet* udtrykker behov for yderligere *specifikke og generelle teknisk-faglige kvalifikationer*. Udgangspunktet tages i et ønske om at lære mere om hvordan maskinerne fungerer med henblik på at blive bedre til at tackle de tekniske problemer, der opstår ved maskinbetjeningen.

Om kvalifikationskrav til kommende kolleger udtrykker samme arbejdere behov for *personlige og identitetsrelaterede kvalifikationer*, der kan danne udgangspunkt for at udvikle specifikke teknisk-faglige kvalifikationer gennem interaktion med erfarne kolleger. Behovet for at kunne interagere med kolleger på skiftet knyttes også til at kunne samarbejde ud fra de normsæt, arbejderne som gruppe udfolder i forhold til hinanden i forbindelse med arbejdet.

Arbejdet opleves generelt som konsensuspræget. I forhold til ledelsen opleves en klar arbejds- og ansvarsdeling, hvor arbejdernes ansvar er centreret om selve maskinbetjeningen. Det etablerer et frirum i arbejdet, når maskinerne kører uden problemer, og der opleves betydelig indflydelse på dispositionsmulighederne. Interaktionen mellem kolleger er præget af fælles normer: man hjælper hinanden ved maskinbetjeningen, påtaler ikke hinandens 'ubetydelige fejl', og man afgrænser sig fra konflikter på andre skift. Arbejdsdeling i form af bemandings- og oplæringsplaner drøftes. Disse fælles normer er med til at etablere en opfattelse af hvad det er man som arbejder i en gruppe er i stand til og dermed *defacto* kvalificeret til.

Kendskab til rammeaftalen opleves ikke som en forudsætning, da arbejdsdelingen i høj grad opleves som fastlagt af produktionsbetingelserne. I arbejdsdelingen opfattes der forskellige interesser mellem ledelse og arbejdere, og tillidsrepræsentantens rolle betragtes som vigtig for konfliktløsning.

Deltagelse ved ansættelsessamtaler opfattes som vigtig, men vanskelig, blandt andet fordi resultaterne først viser sig i praksis, efter at ansøgeren er ansat. Nye kolleger vurderes som en udfordring for den aktuelt oplevede konsensus om skif-

teholdets normer, formuleret som 'vi risikerer at få en ny mand, der kan spolere det hele'. Den etablerede konsensus opleves således som skrøbelig og sårbar.

Interaktionen i gruppen udfoldes primært omkring maskinbetjening og kvalifikations- og uddannelsesbehov formuleres af *arbejdere med kort anciennitet* som behov for specifikke teknisk faglige kvalifikationer. *Maskinbetjeningen opleves som vanskelig og et område hvor det realistisk er muligt at kvalificere sig yderligere. Hermed defineres en subjektiv strategi.*

At kvalificere sig til at deltage i udvikling af gruppens normer gennem udvikling af kvalifikationer knyttet til egen identitet som lønarbejder opleves derimod som vanskeligt, og oplevelsen af at være i stand til at honorere gruppens normer aktualiserer ikke kravet som et kvalificeringsbehov.

Arbejdere med *længere anciennitet* møder ikke samme udfordring knyttet til maskinbetjeningen, og specifikke og generelle faglige kvalifikationer indgår ikke med samme vægt som kvalifikations- og uddannelsesbehov i en subjektiv strategi. Kvalificering af gruppens samarbejde, der bygger på en forståelse af hinandens reaktionsmønstre, udgør derimod et tema for videre kvalificering, hvor arbejderen tematiserer egne og kollegers personlige og identitetsmæssige udvikling som et kvalificerings- og uddannelsesbehov: *Personlig udvikling og opretholdelse af gruppens normer tematiserer en subjektiv strategi for anciennitetsmæssig ældre arbejdere.*

Hvor arbejdere med kortere anciennitet oplever en sårbar konsensus, potentielt truet af kommende kolleger, definerer arbejdere med en længere erfaring en mere offensiv strategi ud fra en forståelse af at have en vis indflydelse på at aktuelle normer vedligeholdes og ikke nedbrydes.

Hal 5 er relativ ny og ud over grupper med arbejdere der har meget forskellig anciennitet, er der også grupper med holdskift, hvor der er relativt mange arbejdere med kort anciennitet der er under oplæring, og holdskift overvejende med arbejdere med relativ lang anciennitet som har indgående kendskab til maskinerne i gruppen. En gruppes sammensætning af overvejende anciennitetsmæssigt yngre eller ældre arbejdere påvirker yderligere tematiseringen af forskellige kvalificeringsperspektiver.

Organisatorisk defineres dispositionsmulighederne af arbejdernes specifikke og generelle teknisk-faglige kvalifikationer og afgrænses til den enkelte maskine som aktuelt betjenes. Bemandings- og oplæringsplaner drøftes ikke, enten fordi relativt mange i gruppen endnu er under oplæring eller fordi alle i gruppen har relevante kørekort. Konsensus er i navnlig på disse hold relateret til en afgrænset kollegial

interaktion, hvor individuelle interesser i bemandings- og oplæringsplaner ikke kontinuerligt aktualiseres af behov for gruppens fleksibilitet.

I en gruppe, der har relativt mange nye arbejdere, opleves samarbejdet i forbindelse med maskinbetjening. Overvejelser om produktions- og personaleplanlægning opleves ikke som påtrængende, men som fremmedbestemte af overordnet produktionsplanlægning og nødvendig arbejdsdeling.

Arbejderen med kort anciennitet udtrykker behov for specifikke teknisk-faglige kvalifikationer, og peger på behov for en kollega, der kan bistå ved løsning af tekniske problemer. Og også i forhold til en ny kollega udtrykkes behov for specifikke teknisk-faglige kvalifikationer, som kobles sammen med personlige og identitetsmæssige kvalifikationer der muliggør samarbejde i forbindelse med løsning af tekniske problemer.

Arbejderen med længere anciennitet oplever ikke at maskinbetjeningen volder markante problemer, og interaktion i gruppen omkring løsning af tekniske problemer er ikke nødvendig. Et veldefineret produktionsflow og fravær af personaleadministrative udfordringer er baggrund for en skuffelse over manglende forandringer i kølvandet på rammeaftalen. Den subjektive strategi udfoldes som resignation over den etablerede arbejdsdeling og den isolation som opleves i arbejdet.

Udfordringerne er knyttet til maskinbetjeningen, og nødvendigheden af interaktion i en gruppe opleves således vidt forskelligt, afhængigt af om en gruppe helt overvejende består af arbejdere med kort eller med lang anciennitet. Forventningerne til udviklingsmulighederne afspejler forskellige perspektiver.

I grupper hvor arbejderne er under oplæring reflekteres forventninger til et mere udfoldet samarbejde i takt med at yderligere specifikke og generelle teknisk-faglige kvalifikationer udvikles.

I grupper af anciennitetsmæssig ældre arbejdere opleves interaktion ikke på samme måde som nødvendig i forbindelse med tekniske problemer og udviklingsmuligheder, og yderligere kvalificering mister perspektiv hvis der heller ikke opleves behov for deltagelse i planlægning af produktions- og personaleadministrative forhold.

I grupper med større variation i arbejderne opleves kvalificeringsbehovene også forskelligt. Den anciennitetsmæssigt yngre arbejder ser kvalificeringsperspektivet knyttet til maskinbetjeningen, mens den anciennitetsmæssigt ældre perspektiverer kvalificeringsbehov knyttet til vedligeholdelse og udvikling af kollegiale normer.

De arbejdsorganisatoriske rammer sætter således betydelige forskelle i arbejderne perspektiv, afhængigt af hvordan arbejderne oplever deres mulighed og behov for interaktion knyttet til maskinbetjening og til udvikling af fælles normer. Men

fælles er perspektivet på kvalificering, hvor arbejderne lægger vægten på at skiftet i gruppen skal fungere i et kollegialt samarbejde med et klart defineret ansvarsområde som udgangspunkt for en klar arbejdsdeling i forhold til ledelsen.

6. En enkelt arbejder udtrykker kvalifikations- og uddannelsesbehov primært i forhold til sine kolleger. Målet er *at udvikle interaktion til både at omfatte positiv og negativ kritik, samt at udvikle kollegiale normer for at problemer kan tages op med henblik på løsning.*

Arbejdets kontekst er præget af en konflikt udviklet i et forum, hvor dispositionsmulighederne er udfoldet omkring betjeningen af den enkelte maskine, og hvor arbejderne hidtil har hjulpet hinanden. Tilsyneladende har interpersonelle konflikter bevirket at samarbejdet omkring maskinbetjening er ophørt i forhold til den kvinde som er indgået i konfliktens centrum, men fortsat blandt skiftets øvrige arbejdere. Kvinden kunne tilsyneladende isoleres uden det fik betydning for gruppens øvrige opgavevaretagelse. Skiftet i gruppen har udgjort en personkonstellation, hvor kvinden har følt sig magtesløs. Konflikten er søgt løst ved ledelsens og tillidsrepræsentanternes mellemkomst.

At være kvinde i et ligeværdigt arbejde er oplevet som anledning til en langvarig konflikt.

Udviklingsmulighederne i arbejdet opleves som afhængige af den fremtidige kønsfordeling på arbejdspladsen, og dette leder til en kritik af ansættelsesproceduren som konserverende for rekrutteringsmønsteret. *Som subjektiv strategi lægges der vægt på udvikling af samarbejde i gruppen, hvor kvalificerings- og uddannelsesbehov defineres i kombination med udvikling af egne og primært kollegernes forudsætninger.*

7. En arbejder definerer kvalifikationskrav til en kommende kollega meget direkte i forhold til *samspil mellem lønarbejderidentitet, personlige kvalifikationer og arbejdets konkrete udførelse.* Nye kolleger skal være 'ansvarlige og omhyggelige hver gang' en arbejdsopgave udføres.

Arbejdsorganisatorisk adskiller konteksten for arbejdet sig ikke fra de karakteristika, der er beskrevet i tilknytning til førstnævnte kategori.

En stærk prioritering af en klar arbejdsdeling knyttet til veldefinerede ansvarsområder begrundes af arbejderens krav til kommende kolleger. Samtidig kan det formentlig tolkes i forhold til en *subjektiv strategi, baseret på en selvforståelse, af at være en omhyggelig og ansvarlig arbejder, og det må kolleger også være hvis grundlaget for en*

positiv oplevelse af arbejdet skal bevares i den etablerede arbejdsdeling, der omfatter selvregulering og kollektivt ansvar.

6.3.3 Afrunding

I Hal 2 er der betydelige forskelle i arbejderne refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov. Variationen spænder fra oplevelser af gruppen som velfungerende, til behov for at få udviklet en konstruktiv kollegial dialog baseret på de specifikke og generelle kvalifikationer som allerede er udviklet, og til resignation overfor at lære at betjene mere komplicerede maskiner.

Interaktion er generelt nødvendig i Hal 2 i forbindelse med planlægning af produktionen, og personaleadministrativ planlægning er i vidt omfang nødvendig for at opretholde gruppens mulighed for at varetage de samlede arbejdsopgaver. Forskellige synspunkter og interesser knyttet til arbejdet aktualiseres og brydes blandt arbejderne. Dermed bliver *produktionsbetingelserne et aktivt element i arbejderne udvikling af normer knyttet til arbejdets varetagelse.*

I Hal 5 er det bemærkelsesværdigt at arbejderne helt overvejende kombinerer behov for personlige og identitetsrelaterede kvalifikationer med behov for specifikke og generelle *teknisk-faglige* kvalifikationer. Opfattelsen af relativt afgrænsede dispositions- og interaktionsmuligheder i forhold til arbejdets tilrettelæggelse er formentlig årsag til at arbejderne ikke mere markant definerer behov for generelle faglige kvalifikationer i relation til en analytisk baseret forståelse af produktionens organisering.

I Hal 5 definerer produktionsbetingelserne ikke i nær samme omfang som i Hal 2 en gensidig afhængighed blandt arbejderne om at interagere med alle på et skift i forhold til arbejdets tilrettelæggelse, men i varetagelsen af de enkelte arbejdsfunktioner er gensidig hjælp og erfaringsudveksling værdifuld.

Hverken i Hal 2 eller i Hal 5 tematiseres kvalifikations- og uddannelsesbehov kollektivt blandt arbejderne og der er ingen tradition for at arbejderne udtrykker uddannelsesbehov i forhold til uddannelsesudvalget.

Men det er bemærkelsesværdigt *hvor formulerede arbejderne er om de kvalificeringsbehov de oplever og hvordan oplevelser og overvejelser knyttet til arbejdets udviklingsmuligheder indgår i arbejderne refleksioner.* Tilsyneladende er arbejderne refleksioner over kvalificeringsbehov overvejende etableret som *individualiserede erfaringer, der ikke i kraft af arbejdets organisering tematiser udvikling af fælles behovsformuleringer.*

7. GRUPPEINTERVIEWS: PERSPEKTIVER PÅ ARBEJDETS UDVIKLINGSMULIGHEDER OG PÅ UDDANNELSE

7.1 Indledning

Arbejdernes udtrykte oplevelser og vurderinger af *aktuelle arbejdsbetingelser* er i de foregående kapitler sat i relation til deres refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov, belyst gennem interviews af arbejdere enkeltvis.

I dette kapitel vil jeg fokusere på hvilke *kvalifikations- og uddannelsesbehov arbejdere udtrykker*, når de oplevede arbejdsforhold gennem gruppeinterviews tematiseres og danner grundlag for formulering af *udviklingsmuligheder*, der drøftes af arbejdere ud fra deres subjektive perspektiver.

Målet er at få viden om sammenhænge mellem arbejdsorganisering, subjektivt definerede kritikker og udviklingsperspektiver samt refleksioner over kvalifikations- og uddannelsesbehov.

For at få belyst dette har jeg interviewet en gruppe arbejdere på hver af de tre arbejdspladser.

Gennem interviewene har jeg ikke tilstræbt at arbejderne nødvendigvis skulle komme til enighed om de udtrykte vurderinger og synspunkter, men lagt vægt på erfaringsudveksling og forsøg på at få udviklet ideer til organisatoriske udviklinger, vurderinger af kvalifikationsspørgsmål og uddannelsesbehov, og få relateret arbejdernes synspunkter, vurderinger og holdninger hertil. Det betyder, at ikke alle i en gruppe nødvendigvis slutter op om de kritikker, ideer og synspunkter som der refereres til i det følgende.

Med de medvirkende arbejdere har jeg indgået aftaler om anonymitet, således at det følgende skrives sådan, at det ikke kan læses hvem, der har udtrykt de enkelte synspunkter. Og ifald det kan, at den enkelte da ville få det til gennemlæsning. Jeg har valgt og tilstræbt mig på førstnævnte anonymiserende form.

7.2 Gruppeninterview på Stelton

7.2.1 Indledning

På Stelton deltog fire arbejdere i gruppeinterviewet.

Deltagerne var tre mænd og en kvinde, alle i sidste halvdel af tyverne eller først i trediverne, og med anciennitet på virksomheden på henholdsvis, 1, 4, 4 og 6 år. To arbejder i Hallen, een i Sliberiet og een i Montagen, de to sidstnævnte har tidligere arbejdet i Hallen. Tre af deltagerne har under ansættelsen gennemført kurset 'Kvalitet og Samarbejde'. Deres øvrige uddannelsesmæssige baggrund er forskellig.

Til gruppeinterviewet var der aftalt halvanden time indenfor arbejdstid, men som efter arbejdernes udtrykte ønske ved udløbet af den aftalte tid kom det til at strække sig yderligere cirka en time over fyraften.

Da vi var samlet startede jeg med at resumere formålet med interviewet, og mine overvejelser over hvordan det kunne forløbe. Efter nogle indledende kommentarer og bemærkninger hertil introducerede jeg kort med at visualisere min oplevelse af virksomheden gennem en skitse på tavle, hvor virksomhedens opdeling i forskellige produktionsafsnit blev synliggjort. De forskellige delprocesser blev tegnet ind som små cirkler og forbundet med linier illustrerende produktionsflowet. Øverst på tegningen illustrerede jeg ledelsesfunktionerne med yderligere nogle cirkler. Med mit billede introducerede jeg til en drøftelse primært knyttet til samarbejdsrelationer i produktionen, men angav ikke hvad problemerne kunne bestå i. Introduktionen blev atter fulgt op af deltageres kommentarer, der overvejende gik på at billedet meget godt passede med deres indtryk, men at situationen også var forskellig i de forskellige arbejdsområder.

Herefter fik de fire arbejdere et papir med stikord, som jeg bad dem om at forholde deres oplevelser af arbejde til. Overskriften på papiret var: *Problemer i produktionen som du oplever i dit arbejde*. Stikordene var sat op som underpunkter: *I forhold til det du laver. I forhold til kolleger. I forhold til overordnede*. Herefter var der fem minutters tænkepause til at hver enkelt kunne notere sine overvejelser. Før tænkepausen blev spørgsmål afklaret i forhold til hvad stikordene kunne omfatte. Under denne afklaring blev problemer knyttet til råvarer og til arbejdsmiljø eksemplificerende inddraget af arbejderne, og stikordene blev udbredt til at måtte omfatte alle de forhold, de kunne komme i tanker om, og som de i forhold til arbejdet måtte opleve som problematiske.

Det videre forløb blev aftalt således, at efter tænkepausen fremlagde hver enkelt sine overvejelser, som ikke som sådan skulle drøftes, men med plads til umiddelbare kommentarer fra andre, og at det videre forløb herefter kunne aftales.

Den videre tematisering fandt sted på en baggrund af overvejelser knyttet til de oplevede problemer og kan sammenfattes som vurderinger af, hvordan arbejdsorganiseringen eventuelt kunne ændres, og hvilke uddannelsesbehov det aktualiserede for deltagerne.

7.2.2 Tematiserede problemer knyttet til det aktuelle arbejde

Efter den indledende tænkepause fremlagde arbejderne deres overvejelser. I det følgende vil jeg kort præsentere og resumere en række af de udtrykte problemstillinger og fokuseringspunkter.

Problemer, knyttet til arbejdernes oplevelser af at deres funktionsvaretagelse er centreret omkring enkelte delprocesser, bliver udtrykt med forskellige kritikker.

En nævner det som et problem at det er vanskeligt at få overblik over hvad der sker med fejl knyttet til emnerne i den videre forarbejdning:

Hvad der sker med det grynede i valsen, om det forsvinder, det ved jeg ikke.¹

Kvalitetssedlens funktion bliver i denne sammenhæng problematiseret for ikke at give nogen fornemmelse af hvilke fejl det er muligt at rette senere i produktionsflowet.

Fejlproduktion indgår som udgangspunkt for flere af de tematiserede problemer. I forhold til arbejdsdelingen opleves det, at en opstiller vurderer anderledes end arbejderen, der modtager emnet til oparbejdning. Med eksemplarisk udgangspunkt i, at fejl kan vise sig under oparbejdningen af en serie, hvor de første emner ikke var fejlbehæftede, men hvor fejlene senere dukker op i stablen af emner, udtrykkes problemet:

Og det bliver værre og værre, men de siger stadig det er ikke så galt, og så får vi andre problemerne.²

Udsagnet kan tolkes som at der opleves en ansvarsforskydning, hvor arbejderen tager resultatet af sit eget arbejde alvorligt, men føler sig pålagt at udføre noget som vil medføre ekstra arbejde senere i produktionsflowet for andre arbejdere.

Usikre kvalitetskriterier problematiseres. Problemet beskrives som, at hvad der den ene gang kasseres, opleves som brugbart på et andet tidspunkt, hvis der er en hasteordre, og der mangler råvarer. Resultatet sammenfattes:

Så vi ved ikke hvor kvaliteten ligger henne.³

Manglende fornemmelse af kvalitetskriterier sættes også i forbindelse med bonus, og problemet udtrykkes:

Kvaliteten kan svinge utrolig meget. Har de brug for noget, så får det lov til at køre igennem... Det syntes jeg er for dårligt, specielt når vi skal aflønnes efter kvaliteten.⁴

Ledelsens vurdering og prioritering af arbejdernes indsats opleves at være bestemt af en helhed, der ligger uden for den enkelte arbejders funktionsvaretagelse, og underlagt en overordnet tids- og produktionsøkonomi. Resultatet af oplevelsen udtrykkes sammenfattende med:

Pyt med at vi skal bruge dobbelt så lang tid... Der føler vi nok, at det er lidt at nedgøre vores arbejde.⁵

Forskydning i ansvarsfordeling mellem arbejder og overordnet udtrykkes her som oplevelsen af, at det nødvendige arbejde, som opstår senere i forløbet, ikke nyder tilstrækkelig anerkendelse. Relationer mellem arbejdere gøres af de interviewede til genstand for en drøftelse af personlige strategier, hvor arbejderne selv søger at bevare gode kollegiale kontakter ved på eget initiativ, og som modtræk til overordnedes eventuelt divergerende vurderinger, opsøger hinanden for at få vurderet konsekvenser af fejl, eventuelt forklare sine synsvinkler og samtidig få udvekslet bemærkninger om mere private forhold. Sådanne personlige strategier vurderes positivt og som nødvendige, men potentielt konflikifulde i forhold den enkeltes arbejders relation til mellemliderne.

Manglende jobrotation udtrykkes som et problem:

Da vi startede fik vi alle at vide, at her roterer vi. Men det gør man kun i begyndelsen, indtil de finder et job, som man bliver specialist i.⁶

Den manglende jobrotation forbindes med problemer knyttet til arbejdsmiljøet, hvor der udtrykkes problemer i forbindelse med kølevandet ved enkelte maskiner. Problemet sammenfattes til først at føle sig informeret efter lang tids forkert omgang med maskine og kølevand, og efter at problemet viste sig som en arbejdsmiljøskade. Som perspektiv på jobrotation udtrykkes problemet i forhold til andre kolleger:

Ja, men det hjælper jo ikke hvis manden også får det.⁷

Arbejdsmiljøproblemet tematiseres hermed som et fælles kollegialt problem, som ikke løses gennem jobrotation.

En anden påpeger, i en anden sammenhæng, kolleger som barrierer for en mulig jobrotation:

Ellers arbejder vi godt nok sammen, men lige omkring det der.. Vi [har] selv arbejdet os frem til at finde en løsning, der synes jeg ikke rigtig vi er blevet respekteret.⁸

Mellemlederne kritiseres for at være dem der forsvare resultaterne af det der forarbejdes inden for et produktionsområde, når emnet kommer til et nyt område, og som er for vege til at fastholde arbejderne interesser i forhold til at modtage mindst mulige fejlbehæftede produkter til fejlretning fra andre produktionsområder. De produktionsområdeansvarlige mellemledere opleves således både som ambassadører og som modparter. Kritikken kan sammenfattes:

Man bliver pisse sur over at [] lave sådan noget lort.⁹

Og:

De er bange for at tage noget ansvar.¹⁰

Den indledende præsentation af forskellige problemfelter oplevet i arbejdet medfører umiddelbart et forslag fra en af arbejderne om rotation på tværs af produktionsområderne:

Jeg kunne godt tænke mig at rotere i forhold til [et bestemt produkt], både i [den ene og den anden af de andre afdelinger], så jeg kom hele vejen rundt. Så ville jeg lære hvordan problemerne opstod, hvordan de viser sig senere og hvordan de kan løses. Så kunne man få en kommunikation.¹¹

Forslaget vækker ikke udelt begejstring hos dem der aktuelt opfatter en mere tilfredsstillende arbejdssituation. Reaktionen leder til udpegning af endnu et problem knyttet til rotation i Hallen, som bliver tematiseret som et spørgsmål om andre arbejdere vil være parate til at overtage arbejdsfunktioner ved maskiner, hvor arbejdet er forbundet med anvendelse af kølevand, af repetitiv karakter og hvor arbejderne disposition- og interaktionsmuligheder er tæt forbundet med maskinens arbejdstakt.

Sammenfattende: Konkret bliver arbejderne kritik og fokuseringspunkter tematiseret som:

Manglende kendskab til hvordan fejl på emner udvikles og udbedres gennem produktionsforløbet.

Frigørelse fra underordningsforhold til overordnede, udtrykt som ønske om indflydelse på vurdering af om emner skal kasseres eller bearbejdes og fejlrettes senere i produktionsflowet.

Manglende beslutningskompetence udvikler belastende forhold til kolleger, der udfører fejlretning på emner.

Kvalitetskriterierne kritiseres for at være variable og vanskeliggør derfor arbejderne vurdering af deres opfyldelse. Problemet sættes i forbindelse med bonus som lønform.

Manglende anerkendelse af arbejdsindsatsen fra overordnede.

Jobrotation vurderes som en mulig ændring af arbejdets aktuelle organisering, der vil kunne give flere positive resultater i forhold til den formulerede kritik, herunder mere variation i arbejdet, et bredere proceskendskab, mulighed for kollegiale kontakter og fælles erfaringsudveksling. Men jobrotation vurderes ikke at forhindre kemiske arbejdsmiljøproblemer ved enkelte delprocesser. Forskelle i arbejdsbelastninger ved varetagelsen af forskellige delprocesser vurderes om en barriere for en bredere interesse for jobrotation blandt arbejderne generelt på virksomheden.

7.2.3 Udviklingsmuligheder gennem arbejdsorganisatoriske ændringer

Runden førte til at jeg sammenfattede og derefter stillede spørgsmålet: *Kunne I tænke jer, at I fik mere ansvar ved at overtage nogle af de beslutninger, som de overordnede i dag skal tage? At det blev overladt til jer?*

Umiddelbart blev spørgsmålet omsat til kritik og krav til mellemlederne, formuleret som:

Så må de respektere mig som jeg er,.. så må de respektere deres medarbejdere... de må lære at tale ordentligt til de mennesker de har med at gøre.¹²

Derefter formulerede jeg spørgsmålet som perspektiv på *selvstyrende grupper?*

Det blev umiddelbart modtaget som:

Det ville være en skide god idé, hvis vi fik det.¹³

Indholdsmæssigt blev aspekter knyttet til produktkvalitet. Det skete med eksempler, hvor den økonomiske rationalitet bag overordnedes konkrete beslutninger blev

draget i tvivl, men hvor arbejderne ikke har oplevet at deres vurderinger har haft relevans for de overordnedes beslutninger. Sammenfattende udtrykkes det:

Kvaliteten ville blive bedre, fordi vi har de overordnede nu, der siger 'Kør lortet: lad os læsse det hele ud på sliberne. Pyt med at de skal bruge fire fem timer to mand på at lave noget ekstra; så bare kør!'¹⁴

Vurderingen kan atter henføres til udviklingen i de kollegiale relationer mellem arbejdere i forskellige afdelinger, der oplever at blive gjort ansvarlige over for de kolleger, der senere modtager fejlbehæftede emner. Arbejderne udtrykker ønske om at kunne forholde sig solidarisk til kollegers arbejdsbelastning. Som en sammenfatter sin vurdering:

Det handler meget om at folk bliver behandlet ordentligt ude i Hallen.¹⁵

Tematiseringen ledte hen til at konflikter knyttet til de overordnedes ansvarsområder omsættes i konfliktfyldte relationer mellem overordnede, som arbejderne overværer og oplever som ubehagelige, de er reduceret til tilskuere, men gennem konkrete afgørelser mærker de konsekvenserne af konflikterne i deres arbejde.

Efter denne udveksling af synspunkter forsøgte jeg at sætte fokus på arbejdernes ønske om indflydelse på forandringsprocesser. Temaet introducerede jeg med følgende spørgsmål: *Hvordan tror I det ville gå i Hallen, hvis I fik at vide at nu kan I selv finde ud af at gå sammen i grupper? Eller skulle I selv finde ud af det? Ville I kunne finde ud af at køre det sammen? Og kunne der være nogle fordele og ulemper knyttet til det?*

Spørgsmålene ledte i første omgang til endnu en kritik af opstillerne, som er de umiddelbart overordnede i Hallen. Kritikken blev både formuleret som at opstillerne blander sig for meget i arbejdernes varetagelse af de udførende funktioner, men også at opstillerne ind i mellem uddelegerer i en form, hvor arbejderne ikke føler de får svar på deres spørgsmål.

Det tidligere stillede forslag om at etablere arbejdsgrupper der varetager oparbejdningen af samlede produkter fra start til slut, genfremsættes af en af arbejderne og drøftes. De mange koordinationsproblemer, der ville være knyttet til en sådan produktionsorganisering tematiseres, men foreslås løst ved at sammensætte produktgrupper, der ville betyde at de anvendte maskiner kunne anvendes optimalt.

Følgende perspektiver indgår i arbejdernes mere udfoldede vurderinger af fordele ved en sådan organisering: produktkvalitet kunne forbedres gennem erfaringsud-

veksling mellem arbejdere, der ikke i den nuværende organisering er i kontakt med hinanden under arbejdet. Og i forhold til de overordnede blev det vurderet, at den ændrede organisering vil bringe arbejderne ud af et forhold til overordnede, der opleves som undertrykkende af egen indflydelse og erfaringsanvendelse.

Som barriere for at opnå indflydelse på at få ændret de aktuelle arbejdsorganisatoriske forhold nævntes manglende sammenhold blandt arbejderne i Hallen, hvor der også opleves en konflikt mellem yngre og ældre arbejdere:

Vi er også en del som står sammen. Men så har vi det problem med nogle af alle de gamle der. Hvis vi siger kom nu, så.. Så siger de: Du er tosset i hovedet, det giver jo ikke noget alligevel.¹⁶

Umiddelbart formuleres problemet som en konflikt mellem yngre og ældre medarbejdere. Men citatet rummer også en opfattelse af at forandring skal opnås gennem sammenhold mellem arbejderne. Der signaliseres således også en opfattelse af et modsætningsforhold mellem arbejdere og ledelse som barrierer i forhold til arbejdernes indflydelsesmulighed.

7.2.4 Uddannelsesbehov i perspektiv af organisatorisk forandring

Som utopi forsøgte jeg at lade arbejdernes idé om mulige organisatoriske ændringer hænge i luften og spurgte med henvisning til drøftelsen af forslaget om produktionsgrupper organiseret omkring produkttyper: *er der nogen uddannelsesinitiativer, som I synes det kunne være godt at sætte i gang?*

Sammenfattende udtrykte de interviewede arbejdere forskellige behov.

En pegede på:

Lederkurser, nogle personlig udviklingskurser.¹⁷

En anden udtrykte kvalificeringsbehov i forbindelse med:

CNC- og computerstyring, for at lære noget mere om [maskinen].¹⁸

Direkte adspurgt om hvordan de ændrede arbejdsorganisering ville påvirke arbejderens behovsvurdering, udtrykte den senest citerede arbejder opfattelsen af allerede at være kvalificeret til at indgå i det organisatoriske samarbejde. En kvalifikation som blev begrundet med deltagelse i organiseret fritidsarbejde, og i forbindelse hermed at have gennemført en instruktøruddannelse.

Kvalificeringsbehov blev videre udtrykt som:

For det første kunne jeg godt tænke mig noget CNC styring. Alt bliver, som jeg sagde sidst, over EDB og robot. For det andet kunne jeg godt tænke mig noget indenfor selve stålkonstruktionen; hvad sker der når der hul i en plade, når den kommer over og bliver [bearbejdet]... Der kunne jeg godt tænke mig at blive lidt mere alt-vidende indenfor det hele.¹⁹

Umiddelbart virker det ikke som om at tematiseringen af en ændret arbejdsorganisering gav anledning til at arbejderne formulerede andre uddannelsesbehov end dem, som de også i de tidligere individuelle interviews hver i sær havde givet udtryk for.

For at give uddannelse et mere konkret og aktuelt perspektiv spurgte jeg arbejderne om de kunne forestille sig en deltagelse i forebyggelse af arbejdsmiljøskader. Som udgangspunkt nævnte jeg det tematiserede problem omkring omgang med kølevand og foreslog det som emne i et muligt uddannelsesforløb om arbejdsmiljø.

Mit spørgsmål aktualiserede umiddelbart arbejderne erfaringer med de hidtidige uddannelsesforløb, som de kendte og havde gennemført under ansættelsen. Manglende anvendelse af tidligere gennemførte uddannelsesforløb kom således til at danne rammen for drøftelsen af uddannelse som redskab til deltagelse i organisatorisk forandring. Problemstillingen blev formuleret:

Hvad hjælper det så at vi kommer med alle vores gode intentioner. Jeg tænker på det der kursus, som vi var på allesammen, hvor vi skulle lære at være gode ved hinanden; Samarbejdskurset.. Det er jo ikke blevet bedre at være her, vel!²⁰

Selve kurset karakteriseres:

Og det var skide synd, for det var et rigtig godt kursus, og vi gik allesammen derfra og var glade og strålede..²¹

Vurderingen begrundes:

Et rigtig godt kursus, fordi det fik rigtig kontakt med både afdelingsledere og medarbejdere i de forskellige afdelinger. Jeg synes det kørte skide godt det kursus. Der kom nogle småting ud af det, men så sker der bare ikke mere.²²

Og videre:

Det gode var også at man var blandet. Vi var alle repræsenteret på de hold vi var på.²³

Kursussituationen og den manglende opfølgning vurderes i tæt sammenhæng, og udtrykkes:

På de kurser lærte vi at vi skulle løse problemerne sammen og være een stor familie og finde ud af det. Men når det stopper på den måde, så kan det være smadder lige meget, og jeg synes det er synd at fabrikken har brugt så mange penge på det.²⁴

Resultatet af den manglende opfølgning sammenfattes videre:

Folk faldt tilbage i sig selv og lærte ikke en skid af det. De faldt helt tilbage i deres egen rutine.²⁵

Efter denne vending omkring de hidtidige erfaringer med uddannelsesinitiativer knyttet til virksomheden, hvor netop deltagelsen af arbejdere og mellemledere blev positivt fremhævet, tematiserede jeg et forslag om *at lave erfaringsopsamling med deltagelse af overordnede og arbejdere.*

Mit forslag blev umiddelbart vurderet som urealistisk, fordi, som det sammenfattes:

Så er der ingen der tør sige en skid.²⁶

Angsten blev efterfølgende tematiseret og sammenfattet som en udbredt frygt for at blive fyret, hvis man som arbejder siger sin mening.

På spørgsmål om hvordan erfaringsopsamling så kunne tænkes at finde sted, blev der atter vurderet ud fra tidligere erfaringer, hvor møder, der af ledelsen er søgt etableret uden for arbejdstid, danner reference:

Jeg kom ikke til flere af de møder der, for det skulle foregå uden for arbejdstid. Nogen gad ikke, andre skulle hente børn.²⁷

Efter denne drøftelse af vanskeligheder ved at mødes om og deltage med forslag til organisatorisk udvikling, blev der af arbejderne konkretiseret et nyt forslag til arbejdsorganisering.

Forslaget tematiserede en produktionsgruppe i Hallen orienteret efter arbejdernes funktionsvaretagelse:

Presserne og valseren og drejeren og stempleren [kan samles] i een gruppe. Der kører mange ting der... så er der de fire der som sådan er sammen. De fire mennesker kunne for eksempel [arbejde] een uge på hvert sted, og så bytter de. Ham der presser, han ved at ligeså snart at det kommer over til den anden får han en skideballe, eller næste gang han presser, så kommer der noget lort til ham. De fire kan snakke sammen.²⁸

Arbejdsdelingen knyttet til forslaget formuleres videre:

*Så skulle der ikke være noget der hed opstillere...*²⁹

Forslaget mødte umiddelbart bred opbakning og blev yderligere diskuteret som indeholdende to organisatoriske niveauer, der virker side om side, en produktionsorganisering og en udviklingsorganisation med mulighed for erfaringsudveksling.

7.2.5 Sammenfatning

Det er en forholdsvis omfattende kritik arbejderne giver af betingelserne, som de oplever i deres arbejde.

Kritikken er overvejende knyttet til en organisatorisk afgrænset opgavevaretagelse præget af magtbårne relationer, der udvikler forskellige belastende relationer mellem arbejdere og overordnede.

Kritikken tematiseres eksemplarisk med udgangspunkt i de emner som den enkelte bearbejder og føler ansvar for i relation til sine kolleger. Arbejderne oplever at opgavevaretagelsen ikke er forbundet med indflydelse på kvaliteten af det, der forarbejdes og sendes videre i produktionsflowet. Herigennem tematiseres en kollegial relation mellem arbejdere, hvor nogle arbejdere må udbedre fejl, som andre oplever at have afstedkommet uden at have mulighed for at ændre bagvedliggende beslutninger. Videre efterlyses procesoverblik, der kan give den enkelte arbejder bedre forudsætninger for at vurdere resultater og konsekvenser af sin opgavevaretagelse.

Knyttet til kritikken udtrykkes behov for erfaringsudveksling mellem arbejdere vedrørende oparbejdningen af produkterne. Produktets samlede oparbejdning tematiseres som det formidlende og det fælles i arbejdets indhold. I forhold hertil efterlyses ligeværdighed i ledelsens vurdering og påskønnelse af arbejdsindsats. Ligeværdighed efterlyses også i forholdet til de overordnede, hvor arbejderne oplever at deres erfaringer ikke inddrages og anvendes.

De etablerede magtstrukturer opleves og udtrykkes som gennemsyrende hele arbejdets organisering.

Konfliktende interesser blandt mellemlederne knyttet til produktionsflowets forløb mellem forskellige afdelinger opleves som et interesseforhold, hvor mellemlederne på een gang skal varetage de arbejders interesser, som de fungerer som overordnede for, og samtidig er den arbejdsleder, der accepterer og pålægger arbejderne de særligt belastende arbejdsopgaver.

En kollegial interessekonflikt opleves og formuleres mellem arbejdere, der udfører forskellige delprocesser. Og i forbindelse hermed oplever arbejderne egne initiativer som forbundet med potentielle konflikter, hvis de bryder med arbejderens oplevelse af, hvad der er mellemedernes opfattelse af gældende ansvars- og arbejdsdeling.

I forhold til arbejderne som kollektiv gruppe tematiseres manglende sammenhold og individuelle interesser. Det individualiserende formuleres i tilknytning til forskellige belastninger i arbejdet ved udførelsen af forskellige delprocesser. Manglende sammenhold forbindes med en opfattelse af resignation blandt ældre kolleger. Indirekte formuleres sammenhold mellem arbejderne som nødvendigt, hvis arbejderne overhovedet skal kunne opnå indflydelse i forhold til ledelsens interessevaretagelse.

Arbejderne tematiserer selv to forskellige forslag til organisatoriske ændringer. Det ene er en gruppeorganisering hvor et emne bliver bearbejdet fra start til slut af en gruppe arbejdere, det andet går arbejdere, der udfører beslægtede delprocesser, sammen i en gruppe. Mulighed for indflydelse i kvalitetsvurderinger, synliggørelse af konsekvenser af fejlbehæftet produktion, erfaringsudveksling og frigørelse fra mellemederne sætter for arbejderne perspektiv på forslagene.

De organisatoriske forslag er tilsyneladende for abstrakte til at arbejderne kan udlede nye kvalifikationskrav i forhold hertil, men samtidig er arbejdernes vurderinger præget af en forhåndsantagelse af, at de kan klare udfordringen. Erfaringer og oplevelse af manglende anvendelse af tidligere gennemførte uddannelsesforløb sætter en barriere for arbejdernes forventninger til hvad uddannelse kan bruges til i forhold til fornyelse. Kritikken lægges på ledelsens manglende initiativer til opfølgning.

7.3 Gruppeinterview, Hal 2

7.3.1 Indledning

I Hal 2 deltog 3 arbejdere i gruppeinterviewet, 2 mænd og 1 kvinde. Deltagernes alder var henholdsvis midt i 20'erne, midt i 40'erne og i midt i 50'erne, og deres anciennitet på virksomheden spændte fra godt 1 år og cirka 5 år til over 25 år. De 3 arbejdere indgik i 3 forskellige produktionsgrupper.

2 havde gennemført 11½ uges medarbejderuddannelse under ansættelsen og 1 forventede snarest at starte. 1 var relativt nyvalgt sikkerhedsrepræsentant. 1 havde

tidligere gennemført en gymnasial uddannelse og en del af en ungdomsuddannelse, 2 var uden formel uddannelse ud over folkeskolen.

Gruppeninterviewet varede lidt over 2 timer indenfor arbejdstid. En af arbejderne måtte på grund af anden aftale forlade gruppeinterviewet efter godt 1½ time.

Gruppeninterviewet var struktureret på samme måde som beskrevet i forbindelse med Stelton: Jeg indtog samme ordstyrerfunktion og forsøgte med mellemrum at sammenfatte, hvad der var drøftet, for på baggrund heraf at tematisere spørgsmål til videre diskussion.

På NKT Kraftkabler tog jeg udgangspunkt i rammeaftalen, som er det formelle aftalegrundlag for arbejdets organisering på virksomheden. Rammeaftalen havde jeg sammenfattet til to sider og papiret blev indledningsvis uddelt. Som introduktion til drøftelsen af oplevede problemer knyttet til arbejdet gennemgik jeg papiret og understøttede teksten med enkelte yderligere bemærkninger. Samtidig foreslog jeg at interviewet kunne afsluttes med at arbejderne pegede på hvad de opfattes som positive og negative elementer i rammeaftalen.

Efter rammeaftalen var gennemgået, og deltagerne også havde føjet enkelte kommentarer hertil, uddelte jeg som på Stelton et papir med overskriften: *Problemer i produktionen som du oplever i dit arbejde. Og med stikordene: I forhold til det du laver? I forhold til kolleger? I forhold til overordnede?* Efter nogle afklarende kommentarer til hvad stikordene eksempelvis kunne tematisere blev der aftalt fem minutters tænkepause til at notere sine overvejelser og en efterfølgende runde med fremlæggelse af synspunkter.

Det videre forløb blev igen aftalt som afhængigt af hvad der måtte komme frem under runden. Men det var aftalt at det var de aktuelle problemer der efterfølgende skulle danne udgangspunkt for en drøftelse af organisatoriske udviklingsmuligheder og heraf følgende kvalifikations- og uddannelsesbehov.

7.3.2 Tematiserede problemer knyttet til det aktuelle arbejde

Efter at arbejderne hver i sær havde noteret deres overvejelser fulgte en runde. Her blev følgende problemstillinger tematiseret:

I forbindelse med arbejdsmiljøarbejdet blev der peget på generelle støjproblemer og enkelte steder også støv. Problemerne blev sat i forbindelse med forebyggelsesmuligheder:

Det er simple løsninger, der skal til, ikke. Men det koster jo penge alt sammen. Jeg synes bare godt man kunne gøre det.³⁰

Substituering af miljøskadelige materialer blev nævnt som et andet problemområde:

Maling og sådan noget: det er noget værre lort at gå at arbejde med, det er pisse farligt, fortynnder og jeg ved ikke hvad. Man brude nok igen gå mere ind og finde ud af om der ikke er nogle andre muligheder for nogle andre ting, man kunne bruge, som ikke er så farlige.³¹

I forhold til ledelsen nævnes økonomiske forhold som barrierer for løsning af arbejdsmiljøproblemer og at udviklingen af tekniske løsninger nedprioriteres i forhold til andet udviklingsarbejde. Samtidig udtrykkes oplevelse af at ledelsen er parat til at drøfte de aktuelle problemer, men at samarbejdet med andre faggrupper opleves som forsinkende for løsninger:

Det er ikke fra den ledelse af derinde [i Hal 2], det er mere sådan som smedene og andre, der er lidt for dårlige til at komme i gang med de ting, der skal laves, når de får at vide at det skal laves.³²

Kollegial opbakning i en forebyggende identificering af arbejdsmiljøproblemer tematiseres som et problem i forhold til at effektivisere rollen som sikkerhedsrepræsentant. Men det anføres også at oplevelsen af, at påpegede problemer ikke umiddelbart fører til ændringer, virker demotiverende for engagement i arbejdsmiljøspørgsmål blandt arbejderne.

En modstrategi og holdning til de tematiserede miljøproblemer udtrykkes:

Jeg siger også til alle de nye kollegaer, jeg har på oplæring, lad være med at stikke snuden ned nogen steder hvor det ligger og ryger, oser eller noget, for I skal være klar over een ting, kære venner: I får ikke noget diplom når I går herfra, I skal heller ikke bruge det til noget. Nej, når først mennesket er ødelagt, så er det ødelagt. Så kan det sgu't nøtte noget.³³

I forhold til kollegiale relationer tematiseres flere problemstillinger. Om samarbejdet på tværs af skiftene inden for grupperne udtrykkes:

Man snakker da når man overlapper hinanden de der ti minutter, kvarter.. [Men] alle vores grupper har lidt af, at der er eet skift, der er dominerende, og det er sådan set dem der bestemmer lidt, hvad de andre skal lave: hvad skal de andre, hvornår skal de på oplæring, og tager sig selv i første række mange gange. Og glemmer måske at sige: Jamen vi er een gruppe, vi skal lige sige, at det er et forslag vi har, hvad så med de andre.³⁴

Kollegial kritik formuleres også i forhold til varetagelsen af koordinatorrollen:

I Gruppe [] er det ikke alle, der er lige meget interesseret i det og lade informationer gå videre. Der er mange, når de er koordinatore på dagholdet, de får et eller andet at vide, det får aften og nattholdet bare ikke noget at vide om. Det kniber gevaldigt, de er ikke lige interesserede.³⁵

Indflydelse, magt- og underordningsforhold, men også manglende engagement og interesse forbindes af arbejderne med information og udfoldelsen af koordinatorrollen, som der udtrykkes vanskeligheder med at udvikle:

Nu kan man sige, at det går på skift og nogle er meget ihærdige, måske for meget, men andre er det lige modsat. Kunne man bare finde en anden ting.³⁶

Information fra ledelsen opleves som et vigtigt element i arbejdet:

Generelt, der mangler vi information om hvad der sker herved i hverdagen. Det er godt nok vi har en koordinator, men alligevel, jeg vil i hvert fald gerne have noget mere at vide om hvad der sker i det hele taget.³⁷

Ledelsen opleves, i forbindelse med drøftelser af hvordan information kan formidles, som meget lydhør, eksemplificeret med parathed til at afholde informationsmøder på arbejderne opfordring.

Manglende anerkendelse for vel udført arbejde opleves som et problem i forholdet til ledelsen:

Er der ris, så skal de nok være der med det samme, men er det ros, så glemmer de at komme og sige, at I har fandeme gjort et godt stykke arbejde derude.³⁸

Ledelsen kritiseres videre for ikke at bakke arbejderne op i forhold til løsning af de problemer som arbejderne oplever i samarbejdet med andre arbejdere:

De vil gerne noget nytænkning, men de glemmer simpelthen at bakke os op... De vil gerne sige: det var dog frygteligt hvor der flyder, men de bakker sgu't op.³⁹

Konsekvenser af verserende problemer knyttet til det fagpolitiske arbejde, og hermed til den formaliserede samarbejdsorganisation på virksomheden, forbindes med en manglende interesse blandt arbejderne for arbejdets udvikling:

Der er lidt for megen ballade til at folk gider at interessere sig for deres arbejde, ikke.⁴⁰

Underbemanding udtrykkes som et problem i forhold til at etablere sidemandsoplæring. Problemet udtrykkes i forbindelse med positiv forventning om at ledelsen

snarest beslutter yderligere ansættelser til gruppen og forbindes med et håb om at jobrotation ved maskinerne hermed bliver muligt.

Idealer versus virkelighed tematiseres som et andet problem knyttet til arbejdet med oplæringsplaner.

Vi har nogle møder, ikke. Så bliver der lavet en plan, men sommetider holder den een time og sommetider en uge, så er den smadret, for så mangler een der og så mangler der een et andet sted⁴¹

Senere i interviewet eksemplificeres forholdet med et lille scenario:

Så går jeg hen til ledelsen og siger: Det kan vi ganske enkelt ikke, kære venner! Jo, hvordan kan det være? Fordi den mand, der ellers kører derovre, han er på oplæring nede hos mig! Jo, men siger ledelsen, sådan kan man ikke tackle problemerne; nu mister vi den kunde [] og så har du ikke nogen arbejdsplads! Hvad vil du så lave? Kan du se det? Den er umulig at styre!⁴²

Den ændrede arbejdsdeling som fulgte med reorganiseringen opleves også som en forskydning af problemer med personaleadministrative forhold, som opleves lagt over på arbejderne.

Men de [ledelsen] sidder bare og griner i skægget, for nu er de ude af de problemer, dem havde de i gamle dage, nu er det grupperne der har dem.⁴³

Oplevelsen af at have overtaget personaleadministrative problemer fra ledelsen formuleres videre sådan, at ledelsen kræver at gruppen er i stand til at varetage et antal funktioner, men hvem der gør hvad er op til gruppen. Problemet som opleves af arbejderne sammenfattes:

Nu må vi kalde sammen og så slås vi... I gamle dage, da havde man den der overordnede der sagde: du skal derhen. Skal jeg det? Ja! Men så var det på plads; færdigt.⁴⁴

Sammenfattende: Arbejdernes kritik har flere omdrejningspunkter, tematiseret som:

Forskellige arbejdsmiljøproblemer, hvor arbejderne opfatter sig som aktive deltagere i et forebyggelsesarbejde, men opfatter mulighederne begrænset af økonomiske interesser og et generelt begrænset engagement blandt arbejderne.

Koordinatorrollen opleves forvaltet meget forskelligt, men forbindes med en vigtig funktion med hensyn til formidling af den information, som opfattes som forudsætning for arbejdernes indflydelse og planlægning i gruppen.

Manglende samarbejdet mellem arbejderne, der arbejder på forskellige skift i samme gruppe, hvor et enkelt skift i gruppen mere eller mindre bevidst overtager ledelsen af gruppens planlægning.

Underbemanding og skiftende hasteordrer udtrykkes som et problem i forhold til at gennemføre sidemandsoplæring.

Ledelsen opleves som aktiv, når arbejdet ikke udføres tilfredsstillende, men ros efterlyses.

Ændringen i arbejdsfordelingen mellem ledelse og arbejdere, som fulgte med etableringen af produktionsgrupper, opfattes som en lettelse for ledelsen og som en vanskelig opgave i samarbejdet mellem arbejderne. Og det udtrykkes som for vanskeligt at opnå ledelsens aktive opbakning til løsning af konflikter i en gruppe.

7.3.3 Udviklingsmuligheder og aktuelle problemer

Efter runden sammenfattede jeg kort de udtrykte oplevelser og synspunkter og spurgte:

Skulle der være en koordinatoruddannelse?

Spørgsmålet medførte en problemafklarende drøftelse, hvor udgangspunktet blev taget i oplevede problemer med udvikling af arbejdsdeling og oplæringsplaner:

Gruppen kan ikke håndtere problemet! Hvad gør vi så ved det? Ja, der mangler så præcist en fast hånd, enten fra ledelsens side, for det må være derfra den kommer... for du kan ikke, ti eller tyve mand i een gruppe, sige: Nu skal du fandeme [] gøre sådan eller sådan! Nej, den går ikke, for der er for lidt respekt, den mangler.⁴⁵

Problemet udfoldes:

Man skal jo også kunne snakke med hinanden bagefter.⁴⁶

Og videre:

Man skal passe på, at koordinatoren kun er en informator, sådan har jeg det med det. Det er jo ikke een der skal rende og spille, det er jo kun at videregive information og går selvfølgelig hen og snakker med de forskellige skift. Er der problemer, mangler der pludselig een til at køre en maskine, så skal gruppen finde ud af det. Det er jo ikke en arbejdsleder vi har i den i stedet for en koordinator.⁴⁷

Individuelle hensyn og indflydelsesmuligheder i gruppen tematiseres:

Jeg vil da også godt vide, det er da ikke dem, der skal bestemme hvad maskine jeg skal køre, vel. Jeg vil da gerne hvad lov til at sige: Kan jeg ikke godt få lov til at komme over på den anden maskine snart. Vi kører lidt i for faste rammer, når vi lige pludselig kommer igang; vi kommer ikke rundt.⁴⁸

Hermed var den indledende problemstilling vendt i forhold til udgangspunktet, hvor det netop var manglende vilje til rotation, der var oplevet som problem.

At fungere som koordinator blev sammenfattet som noget der skal læres, men ikke gennem formaliseret uddannelse:

Det er ikke noget man lærer, du lærer hele tiden hen ad vejen, hele tiden. Man lærer at snakke ordentligt til sine kollegaer og ikke komme og sige: Nu skal du kraft æde mig gøre det!⁴⁹

Under drøftelsen blev der givet flere eksempler på hvordan arbejdsdeling internt i grupperne kan give forskellige problemer. Jeg bemærkede den store gensidige interesse for hinandens oplevelser og udtryk som: *Har I også den slags problemer?* Det medførte at jeg tematiserede spørgsmålet:

Erfaringsudveksling på tværs af grupper, er der behov for det?

Drøftelsen blev indledt med at en af arbejderne slog fast, at det er begrænset hvor meget arbejdere taler med kolleger i andre grupper og på andre skift:

Du får information og du kan snakke med de andre koordinatore, der er på holdene, ikke. Men det jeg leder lidt efter, det er at vi bliver samlet på en anden måde. Netop det du spurgte efter lige før; at vi sætter os ned og snakker, det gør vi jo ikke. Vi snakker da aldrig sammen... jeg går da ikke hen til Gruppe [] og spørger: Hvordan går det med jeres koordinator, hvordan går jeres planer... Altså vi snakker da sammen om dagen, det gør vi da allesammen... Det er klart at vi kan drage nogle erfaringer, og det kan godt hjælpe nogle af de andre grupper. Og det glemmer man lidt engang imellem.⁵⁰

Problemet blev kædet sammen med manglende erfaringsudveksling i den kendte mødeform:

Hvis vi sidder 27 til et møde, så er der to der råber op, det er [en anden] og så mig... Når vi så kommer [tilbage i produktionen], så begynder de at læsse af.⁵¹

Problemet knytttes sammen med respekt for hinanden og respekt for ledelsen, eksemplificeret med en konkret situation, hvor et problem, vedrørende gruppens samlede fleksibilitet i forhold til maskinbetjening ikke kunne løses blandt kolleger, men først med ledelsens deltagelse på et formaliseret møde:

Nu kom det fra ledelsen af, og ikke fra min mund. Altså respekten var større da de sad her. Og så fik vi løst problemet, og nu kører det.⁵²

Arbejdernes eksempler ledte over til en drøftelse af

'De stille eksistenser' som problem

Jeg spurgte: *Hvordan får man folk til at være parate til at gå ind og sige hvad de mener?*

Først fulgte nogle problemindkredsende, men opgivende synspunkter:

Det kan ikke nytte, når de ikke selv vil fremføre det, når vi sidder så mange samlet.⁵³

Men det blev også udtrykt, at der knytter sig forskellige interesser til at arbejdere resignerer. I forbindelse med et andet eksempel, vedrørende jobrotation, formuleredes driftsøkonomiske interesser, anskueliggjort som set fra en ledelesvinkel:

Det er selvfølgelig også bedst med en mand, der har gået [meget længe] ved samme maskine, han bliver der, fordi han kender den.⁵⁴

Jeg spørger om der bag det ikke at udtrykke sig ligger en oplevelse af frygt?

Nej. Det er ordet du bruger, frygter, det er slet ikke det, sådan kan det slet ikke fortolkes. Men visse personer kan jeg høre, de vil nødtigt sige noget, som bliver brugt imod dem bagefter, når de kommer ud i hallen. Hvis nogen så [brovttende] siger: Hvad Fanden sad du og brokkede op for derinde? Det var jo ikke noget, det kunne vi da snakke om i gruppen. Jamen, det lader ikke til det, for så havde man vel ikke sagt det derinde.⁵⁵

Problemet om de stille eksistenser afrundes med:

Jeg vil sige det på den måde, at hvis vi er 20 - 25 mand i sådan en gruppe, tænk hvor forskellige vi er. Så har vi nemlig nogle stykker der er generte, vi har også nogle der ikke vil tale, når man er i en stor forsamling [], de er lidt sky, de holder sig lidt tilbage... Jeg ved ikke hvad du vil gøre ved sådan nogle mennesker, det er jo umuligt, fordi hvis man er så dødgenert, så tør man ikke sige noget.. Så siger man: Kan du ikke sige det for mig.. Hvad [] de vil gøre ved sådan en mand, jeg ved det ikke.⁵⁶

Men at man kan udvikle sig til at sige noget er oplevet og udtrykkes:

Men jeg har også haft det sådan i starten jeg var her, jeg sagde sgu't noget, jeg har også været meget stille og tilbageholdende. Men jeg synes efterhånden, så får man lukket gabet op, når der er de der møder, ikke.⁵⁷

Erfaringen afsluttes med at konkludere, at det er det bare ikke alle arbejdere der gør.

Perspektivetablering

Efter denne vurdering spurgte jeg: *Får I nogensinde snakket med hinanden om hvordan I godt kunne tænke jer at arbejde sammen om eet år, eller om et halvt år? Hvad skal der til for at vi kan arbejde sammen på en anden måde?*

Det første synspunkt knyttes til første spørgsmål; at udvikle et fælles mål:

Det var det der var meningen med det i hvert fald, men vi får ikke gjort det.⁵⁸

Arbejderne nævner forskellige barrierer:

Der er jo personer du ikke kan sætte op ved [en kompliceret maskine], som ikke egner sig til det. Så kan det altså ikke nytte noget at du tvinger dem... Det får du ikke noget godt ud af.. Det er både manglende evne og manglende vilje.⁵⁹

Udviklingen af et fællesskab karakteriseres også som en tidkrævende proces, hvor det formuleres som et problem, at navnlig yngre medarbejdere ofte opleves at forlade virksomheden efter en forholdsvis kort periode.

Perspektiver etableres, når konkrete problemer tages op i en gruppe. Det eksemplificeres med et forslag til en ændret arbejdsdeling i en gruppe, hvor det blev foreslået at udvikle en jobrotation. Eksemplet, der udfoldes, kan karakteriseres som både konkret og med arbejdnernes individuelle interesser almengjort, og det vurderes som baggrund for at det kunne lykkes at få det konkretiserede forslag gennemført.

Men generelt sammenfattes oplevelsen af drøftelser af langsigtede fælles mål:

Jo, det er nok oppe at vende engang imellem, også med de bemandningsplaner, det er måske to eller tre måneder ud. Men de bliver så smadret. Ja, og så synes jeg så det er her og nu, og det der med at snakke om fremtiden, der sker ikke noget..⁶⁰

7.3.4 Uddannelsesbehov i perspektiv af formulerede problemer

På baggrund af de udtrykte synspunkter spurgte jeg arbejderne om de kunne se et behov for:

Uddannelse til at fungere i en selvstyrende gruppe?

Indledningsvis sammenfattede jeg provokatorisk de hidtidige problemstillinger med: *For en selvstyrende gruppe; den er jo overhovedet ikke styret af jer! Sådan som I*

fortæller det, der lyder det som dagen og vejen og her og nu problemer. Der er meget kortsigtet styr på udviklingen inden for gruppen!

Efter en kort snak om at uddannelse må opfattes meget bredt og ikke reduceres til hvad der kan foregå på en uddannelsesinstitution, formulerede en af arbejderne et forslag om:

At få kaldt hele dynen sammen og så få for eksempel en talsmand fra hver gruppe til at starte. Og så sige: Hallo, kan I give os nogle eksempler på hvordan I løser nogle problemer I jeres gruppe. Det kunne være til inspiration for andre grupper... Så siger de: Jamen vi har prøvet at gøre sådan og sådan, det har ikke rigtig slået igennem nede hos os. Nå, nu skal du høre, det brugte vi også, men vi har lige føjet noget andet til, så var den der sgu. Den kunne jo være rar at få noteret ned så, ikke... [Problemerne] de er ikke ens.⁶¹

Manglende erfaringsudveksling mellem grupperne tematiseres i forbindelse med de formaliserede møder mellem ledelse og de enkelte grupper:

Når de har de der møder med arbejdslederne, så får vi aldrig at vide hvilke problemer de har: Det kører så godt. Kunne vi nu få et møde med Gruppe [] og Gruppe [], ja, få hele dynen samlet.... Problemerne får vi jo ikke noget at vide om, når vi har møde i [egen] Gruppe []. Det tyder jo på at vi skulle have fat i de [andre grupper] og ikke have det fra den anden side [ledelsen ck].⁶²

Med drøftelsen af de 'stille eksistenser' in mente spurgte jeg: Kunne I forestille jer, at nogle enkelte fra de forskellige grupper løb sammen og fik givet hinanden gode ideer til hvordan de tackler forskellige ting? Nogle der blev udvalgt blandt kolleger?

En vurdering var umiddelbart:

Ja, det kan godt være at det er bedre med små grupper, end som vi snakkede om at hele banden skulle samles.⁶³

Herefter konkretiserede en af arbejderne forslaget:

Hvis vi er tyve på holdet, så tager vi først 3 her og så 3 her, som du var inde på, og så samle sammen til sidst. Det kunne muligvis godt være noget om den.⁶⁴

For at få yderligere vurderinger, spurgte jeg konkretiserende til:

Realiseringsbetingelser

Jeg spurgte: Ville folk være med til det? Og hvordan skulle det organiseres for at det kunne håndteres?

Spørgsmålet affødte umiddelbart følgende kommentar:

Der er een ting, der er helt sikkert, hvis du vil lave det en lørdag formiddag, på tre timer for eksempel, så får du alverdens undskyldninger; der kommer ikke nogen.⁶⁵

Men om behovet og aktualiteten for erfaringsudveksling bag vurderingen:

Vi er ved at være nået dertil, hvor vi har stampet i det koordinatorhalløj i et par år. Der trænger nu til at komme en opsamling på det, ganske enkelt, fordi at der er nogle ting der skal sættes på plads.⁶⁶

Mere konkret om organiseringen spurgte jeg: *Skulle der være een eller anden, der var gennemgående figur i at få det samlet, at det var ham eller hende der sørgede for, at der nu også kom tre fra hver gruppe. Eller skulle folk selv? Kunne man lægge sådan noget ud, fuldstændig som man har lagt det i rammeaftalen; nu har I rammeaftalen her og alt med koordinatorene, nu må I selv ligge og bikske med det?*

Hertil blev vurderet:

Jeg tror ikke på at det skal være een der går ud og siger at nu gør du sådan og sådan. Det skal lægges ud i gruppen; nu må I finde ud af det der. Så må gruppen aftale hvem der tager af sted hvornår og hvorfor.⁶⁷

Gennem en fortsat dialog konkretiseredes nogle yderligere forudsætninger og synspunkter, som kan sammenfattes:

Jeg tror ikke der skulle være een, der havde forberedt og skulle styre det.⁶⁸

Og

Jeg kunne godt have forestillet mig, der var en tillidsrepræsentant. Vi skal også have forskellige synsvinkler, men jeg tænker nærmest bare, at der bliver arbejdet med tingene.⁶⁹

At det ikke skulle være en ledelsesrepræsentant, der skulle indgå blev begrundet med at der så ville være arbejderne, der ikke ville udtrykke deres synspunkter og erfaringer.

Afrunding

Afslutningsvis blev rammeaftalen igen taget op, denne gang med henblik på at finde frem til hvor arbejderne opfattede indholdet positivt og negativt. Opgaven var svær og blev sammenfattet:

Ja, den er edder mugge mig svær, for der er så mange ting flettet ind i hinanden, simpelthen. Jeg kan ikke se nogle direkte minusser ved den.⁷⁰

Et af de punkter, der på min opfordring derefter blev kommenteret var følgende formulering fra rammeaftalen: *Ansvar for at produktion og gruppe fungerer er et fælles ansvar for gruppens operatører.*

Denne centrale formulering blev vurderet:

Den er for hårdt pumpet op den der.⁷¹

En af arbejderne sammenfattede derefter:

Den [rammeaftalen] er i og for sig ubemærket, men så at gennemføre den på gulvet, det er så noget andet noget... Ja, sådan en rammeaftale, den er ligesom en ægteskabspagt, når man bliver gift, ikke også, det er det samme: Kan du overholde den, det kan vi sgu ikke altid, nej.⁷²

7.3.5 Sammenfatning

Information om aktuelle forhold vedrørende produktionen opfattes som en generel forudsætning for at kunne deltage i gruppens planlægning og dermed øve indflydelse i forhold til gruppens og sit eget arbejde.

Koordinatorrollen opleves formidlende og tillægges en vigtig informativ funktion. I tilknytning til arbejdernes forvaltning af funktionen tematisere en kritik af kolleger, der ikke formidler information. Koordinatorrollen udtrykkes herigennem som en funktion der indeholder potentiel magt, som kan udfoldes og opfattes som misbrug af rollen i tilfælde hvor information ikke spredes og derfor medfører manglende indflydelse for de underinformerede kolleger.

Yderligere information, end den der formidles gennem koordinatorene efterlyses, og ledelsen opfattes i spørgsmål om information som positivt parate til at deltage for eksempel ved møder foreslået af arbejderne.

I problemer knyttet til arbejdsmiljø opleves ledelsen som lyttende og generelt positiv, men økonomiske forhold og prioriteringer af produkt- og procesudvikling virker afgrænsende for den udfoldede indsats. Oplevelsen af at der ikke sker noget formuleres som demotiverende for arbejdernes indsats for at deltage i arbejdet for et bedre fysisk og kemisk arbejdsmiljø.

Erfaringsudveksling mellem arbejdere i forskellige grupper blev tematiseret og oplevet som fraværende.

Indenfor de enkelte grupper udvikler de enkelt skift sig generelt i forhold til hinanden, og ofte således at et skift i den samlede gruppe overtager planlægningen

og dermed varetager styrende funktioner i forhold til arbejdere på gruppens øvrige skift.

Behovet for en koordinatoruddannelse blev tematiseret. Det blev udtrykt, at de konkrete problemer ikke skal løses af en koordinator, men at det handler om at udvikle ligestilling og alles indflydelse i gruppen. Egentlig uddannelse blev der ikke fundet behov for, men derimod at arbejdere gennem praksis måtte lære at tale ordentligt med hinanden.

De konkrete problemer, der på forskellig vis opleves i grupperne, førte til en tematisering af behovet for gensidig erfaringsudveksling. De formaliserede strukturer for erfaringsudveksling blev problematiseret med oplevelsen af at der under gruppeinterviewet blev formidlet andre typer af erfaringer end der kom frem gennem de enkelte gruppers møder, og møder med ledelsesrepræsentanter. Aktuelle problemer og personlige interesser blev tematiseret som forhold der satte dagsordenen på gruppeinterne møder. Og erfaringer formidlet gennem ledelsen blev oplevet som sættende begrænsninger på hvilke typer erfaringer der blev bragt videre.

'Stille eksistenser' blandt arbejderne blev tematiseret som et problem for erfaringsudveksling og drøftelse af udviklingsmuligheder ved formaliserede møder med mange deltagere.

At formulere perspektiver for en fælles udvikling af arbejdsforholdene syntes umiddelbart at være vanskeligt og fremtonede som for abstrakt i forhold til løsning af de mere ad hoc prægede problemer, som opleves at nedbryde ethvert forsøg på langsigtet planlægning. Således oplevede arbejderne at markedsøkonomiske betingelser slog igennem, og at arbejderne efter reorganiseringen ikke blot står over for markedsøkonomiens realiteter, men ikke har ledelsens beføjelser over for hinanden til at gennemtrumfe arbejdsfordeling i grupperne.

På baggrund af de debatterede problemer tematiserede arbejderne og jeg i fællesskab et uddannelsesinitiativ til inddragelse af erfaringer på tværs af grupperne, med deltagelse af et mindre antal arbejdere fra de enkelte grupper.

Konkret oplevede problemer og erfaringer i tilknytning til udfoldelsen af det kollektive ansvar og den individuelle indflydelse syntes at kunne danne et relevant udgangspunkt for arbejdernes videre kvalificering.

7.4 Gruppeninterview, Hal 5

7.4.1 Indledning

I Hal 5 deltog 3 arbejdere i gruppeinterviewet, alle mænd. 2 var midt i 20'erne og 1 omkring 40 år. Ancienniteten på NKT Kraftkabler var henholdsvis 1½ år, 2 år og cirka 10 år. De 3 arbejdere var tilknyttet to forskellige grupper. 1 havde gennemført den 11½ uge lange medarbejderuddannelse på NKT Kraftkabler og 2 var igang hermed. 2 havde en faglig metalarbejderuddannelse bag sig, 1 var uden formel uddannelse efter folkeskolen.

Gruppeninterviewet varede godt 2½ time. For 2 af deltagerne forløb det indenfor normal arbejdstid, den 3. havde fri-periode. Alle deltog med løn.

Gruppeninterviewet i Hal 5 blev struktureret på samme måde som beskrevet i forbindelse med de to foregående gruppeinterviews og med samme forudgående introduktion og aftaler med arbejderne om anonymitet, som gennemgået i afsnit 7.1.

I Hal 5 lagde jeg således også ud med en gennemgang af et resume af rammeaftalen, og arbejderne anvendte efterfølgende cirka 5 minutter på at notere de problemstillinger de oplevede i tilknytning til deres arbejde. Også her blev min introduktion fulgt op af arbejdernes afklarende kommentarer og spørgsmål.

Herefter fulgte runden, hvor forskellige problemstillinger, synspunkter og vurderinger blev præsenteret og dannede udgangspunkt for det efterfølgende gruppeinterview. Min rolle var aftalt som ordstyrer, og at jeg på baggrund af opsamlinger tematiserede nye spørgsmål. Også i Hal 5 var det aftalt at gruppeinterviewet efter runden skulle dreje sig om forskellige udviklingsmuligheder knyttet til arbejdets organisering og arbejdernes medvirken. Og i relation hertil kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Synspunkter og kommentarer refereret i det følgende er ikke udtryk for at alle 3 interviewede havde samme vurdering, men alene at det refererede blev tematiseret og indgik i snakken.

7.4.2 Tematiserede problemer knyttet til det aktuelle arbejde

Efter at arbejderne havde noteret deres overvejelser, startede runden. Det blev i nogen grad også til en dialog med gensidige kommentarer og vurderinger fra deltagerne, og jeg stillede enkelte uddybende spørgsmål. Følgende oplevelser og vurderinger blev tematiseret.

Kollegiale relationer mellem arbejdere i forskellige grupper opleves som konkurrenceprægede, og sammenfattes som oplevelse af kollegiale normer, hvor relationer mellem skiftene i grupperne formuleres:

*Vores hold er altid bedre end de andre.*⁷³

Normerne opleves udviklet gennem arbejdets organisering, hvor arbejdere på fem forskellige skift indgår i samme produktionsgruppe, men hvor arbejderne fra samme skift oplever at tilhøre eet 'hold' ud af fem, der er knyttet til samme produktionsområde. Oplevelsen udtrykkes som etablerende en generel normativ præget relation, eksemplificeret med et generelt oplevet eksempel:

*'Vi har ryddet op i det hjørne, det gør de andre sgu aldrig'. Sådan vil det altid være på skiftehold, når man skal dele om maskiner..*⁷⁴

Problemet sammenfattes:

*Dem man afløser, de er altid nogle større svin end een selv. Det er et problem der er svært at løse.*⁷⁵

Og at den kollegiale relation mellem skiftene indenfor gruppen, 'holdene', udspringer af arbejdets organisering tydeliggøres med en bemærkning om:

*Men når man skal være helt ærlig, så er man ikke selv så god.*⁷⁶

Arbejderne udtrykker en usikkerhed overfor hvad der egentlig foregår på de øvrige skift, og hvordan ledelsen reagerer på forhold som på afstand kan virke som andre arbejderes manglende ansvarlighed i arbejdet. Problemet bliver tematiseret som usynlig ledelse i personsager:

*De [ledelsen] må drage en konsekvens af et eller andet helt uacceptabelt. Det farlige ved det er at andre ikke får at vide om de har fået en advarsel eller ej, det er, at de begynder også at slække af.*⁷⁷

Skiftet i en gruppen opleves som normsættende for den arbejdsindsats som den enkelte arbejder i skiftet yder. Samtidig tematiseres rygter blandt arbejdere som et meget uhåndterlig element i et kollegialt fællesskab, som ikke må komme til at virke definerende for relationer mellem arbejdere indbyrdes og ledelsens aktiviteter. En af arbejderne sammenfatter det:

*Nu skal man passe på de rygter.*⁷⁸

Arbejdere, der har hørt om kritisable forhold på andre skift, afholder sig fra at gå i dialog om problemet med de involverede kolleger. Det opfattes som et ledelses-

ansvar. Men de formodede kritisable forhold bemærkes og vurderes blandt kolleger uden for skiftet, og udtrykkes:

Vi går og bliver tossede over sådan noget.⁷⁹

Irettesættelser udtrykkes som et nødvendigt korrektiv i arbejdet:

Hvis de [ledelsen] siger næste gang: Nå det var bare ærgerlig. Ja, men det er jo ikke så du næste gang siger: Nu skal jeg kraft æde mig huske og holde øje med den! Det siger du kun, hvis du får en skideballe.⁸⁰

Men det sammenfattes også:

Men vi kan fejle allesammen.⁸¹

Overholdelse af kvalitetskriterier og relationer til ledelsen tematiseres i flere forbindelser:

ISO 9001 bliver overhovedet ikke taget alvorligt nok, blandt andet q-data [kvalitetsdata] og køreparametre.. Jeg har overholdt alt, alt, alt, og alligevel møver de det ene forkerte q-dataset ud efter det andet.⁸²

Ledelsens vurdering af krav til overholdelse af kvalitetsnormer opleves som situationsbestemt, og der udtrykkes et konfliktforhold i at få et svar fra en overordnet medarbejder på et for denne ubekvemt tidspunkt:

I skider bare på det der hedder maksimum!⁸³

Samtidig med at arbejderen har en opfattelse af:

Det her er q-data; det skal kraft stejle mig overholdes fra vores side, ikke!⁸⁴

Opfyldelsen af kvalitetsnormer tematiseres som et spørgsmål om retssikkerhed, udtrykt med følgende lille scenario:

Så er det hans [overordnedes] påstand mod min påstand. Jamen han har da ikke snakket [] med mig. Så er det lige pludselig mig, der har taget en bestemmelse om, at man skal bare se bort fra de forskellige ting, hvad der er galt [], og så bare køre derudad. For det er maksimumkrav [på produktdimensioner], vi skal bare ikke gætte hvad det er.⁸⁵

Mangelfuld udført forudgående programmeringsarbejde udtrykkes som et problem, der medfører demotivation:

Hvis det ikke bliver ordnet derinde fra, så gider vi andre heller ikke.⁸⁶

I forbindelse med hasteordrer opleves manglende information:

Vi får bare at vide: Nu skal I stille om til det der for den haster altså. Der er ikke noget med hvorfor det ikke kan lade sig gøre at køre den anden færdig. Der mangler måske kun [lidt tid], før ordren er færdig.⁸⁷

I samme forbindelse udtrykkes arbejdsdelingen:

Det er i sidste ende dem der bestemmer, og det må vi rette os efter. Sådan er det bare, men det kunne være godt med en god forklaring engang imellem... Det har noget med motivationen [at gøre].⁸⁸

Koordinationsmøderne opfattes som informationsformidlende, men som forum for diskussion og erfaringsudveksling tematiseres møderne som en 'syltekrukke':

Hvis vi tager en diskussion, så er det fordi vi er uenige om et eller andet, og det er helt i orden. Det er deres [ledelsens] ret, det er dem der bestemmer, og de er sikkert også klogere end os på alt det der. Men det er den hurtigste måde af få afsluttet et eller andet, ved bare at lytte og give ret og sige, at det skal nok også blive bedre. Og så er man færdig med det. Og der sker ikke noget, bare videre til noget andet.⁸⁹

Sidemandsoplæring nævnes som et dårligt udgangspunkt for opbygning af arbejdernes fælles tekniske viden:

Det der er faren ved sidemandsoplæring; folk går selv og finder ud af hvad der er godt, og så lærer de makkeren det, men de andre lærer det ikke.⁹⁰

Under grubeinterviewet var forskellige tekniske problemstillinger flere gange omdrejningspunkt for arbejdernes indbyrdes erfaringsudveksling.

Tekniske problemer knyttet til programmeringsfejl nævnes som et område, hvor det opleves som for besværligt at formidle erfaringer mellem arbejdere på forskellige skift, og der foreslås derfor bedre muligheder for at lave udskrift af skærmbilleder.

Ansættelsesproceduren vurderes som belastende for ansøgerne og at holde relevante ansøgere der een gang er kasseret fra at søge igen:

Jeg mener der er et eller andet, jeg ved ikke hvordan det skal ordnes.⁹¹

Problemet eksemplificeres konkret, hvor hensynet formuleres til ansøgeren:

Altså, ham jeg kender, ikke så meget, det er nærmest en kammerats kammerat, ham kan jeg altså stole på, ham ville de ellers tage [i en grube]. Men så var de kommet lidt op og diskutere. Så sagde de, så ville de godt have en fjerde mand. Så blev han jo så taget.

Men så havde han været heroppe et par gange, taget fri for arbejde. Jamen, så er han måske helt ude på et sidespor.⁹²

Et konkret sikkerhedsspørgsmål udtrykkes som vanskeligt at få taget op med ledelsen, og på baggrund af eksempelet sammenfattes:

Man bliver fuldstændig bagatelliseret.⁹³

Et konkret arbejdsmiljøproblem, hvor BST har været inddraget, nævnes, og der udtrykkes forundring og uklarhed overfor den tid det har taget før arbejderne kunne få resultaterne af BST's arbejde.

Sammenfattende: Den etablerede arbejdsorganisering opleves som sættende forholdsvis klare grænser i arbejdsdelingen mellem arbejderne på forskellige skift i grupperne og i de enkelte 'holds' og arbejderes relation til ledelsen.

Arbejdsdelingen mellem grupperne, hvor arbejdere på forskellige skift betjener samme maskiner, opleves som sættende en normativ relation præget af indbyrdes konkurrence og irritation knyttet til at overtage et arbejdsområde, der opleves i en kritisabel stand. Den enkelte arbejders arbejdsnormer opleves som stærkt præget af de normer, der er udviklet på de enkelte skift i grupperne.

Hvordan arbejdet udfoldes, herunder med hvilket ansvar det udføres, kan være med til at sætte gang i ikke underbyggede rygter, og ledelsens vurderinger og ansvar opleves som for lidt synlig i relation til den enkelte arbejders eventuelt mangelfuldt udfoldede ansvar.

Normbeskrivelserne for procesparametre og produktdimensioner opfattes som knyttet til arbejdernes retssikkerhed. Når ledelsen vurderer at proces- og produktnormer i særlige situationer kan afviges, udtrykkes det som et alvorligt brud på denne sikkerhed.

Arbejdsdelingen opleves også i forbindelse med programmeringsfejl, hvor der udtrykkes en kritik af at procesdata ikke altid er rigtige.

I tilfælde hvor arbejderne, som følge af hasteordrer, må omstille maskinerne, opleves manglende information om baggrunden som demotiverende og udtrykkes i relation til en accepteret arbejdsdeling, hvor man som arbejder står uden indflydelse på beslutninger om produktionsrækkefølge, men oplever information som et legitimt behov.

Erfaringsudveksling der opleves at indeholde divergerende vurderinger opleves som vanskelig at udfolde i diskussioner med ledelsen under de formaliserede koordinatormøder. Meningsudveksling opleves som et legitimt behov og krav, samtidig med at ledelse udtrykkes som ledelsens legitime ansvarsområde.

Udvikling af arbejdernes fælles fond af teknisk viden opleves begrænset af side-
mandsoplæring, hvor ny viden ikke formidles til andre end den der er under op-
læring.

Ansættelsesproceduren udtrykkes som belastende for ansøgere, hvis ansøgeren
ikke ansættes i første omgang, og som et problem for de allerede ansatte, hvis
kvalificerede ansøgere ikke igen er parate til at søge.

Arbejds miljøproblemer opleves i enkelte konkrete tilfælde, hvor det nævnes som
vanskeligt at få et oplevet problem taget alvorligt af den ledelsesansvarlige. Og, i
en anden situation, hvor forebyggelsesarbejdet er oplevet som en meget langsom-
melig proces.

7.4.3 Et par spørgsmål yderligere

Efter at have sammenfattet på runden havde jeg en oplevelse af at der på grund af
en stærk fokusering på organisatorisk bestemte relationer kunne være andre for-
hold der ikke var kommet frem. Derfor spurgte jeg om der var andre typer af
arbejds miljøproblemer i hverdagen end de allerede nævnte.

Om *arbejdstiden* udtrykkes det som et givet vilkår:

*Ja, de syv nætter, de skal overstås, simpelthen, der er ikke andet at gøre.*⁹⁴

På spørgsmål om der er: *noget der er særlig tungt og dermed fysisk belastende i arbej-*
det, udtrykkes det sammenfattende:

*I det store hele er der jo ikke.*⁹⁵

Drøftelsen af mulige fysiske arbejdsbelastninger ledte hen til endnu et spørgsmål:
Hvordan kan det være at der ikke er flere kvinder i Hal 5? [I produktionen er der 2].

Spørgsmålet udløste forskellige svar:

*Det er ledelsen, de lukker ikke nogen damer ind til jobsamtale.*⁹⁶

Og:

*Der er nogen der mener, det er for tungt for dem. Men så mener jeg, så kunne man da
hjælpes om det, ikke.*⁹⁷

Og:

*Det kan godt være at vi er noget mandschauvinistiske herude på gulvet.*⁹⁸

Efter at jeg have spurgt yderligere til arbejdsmiljøproblemer, og problemer knyttet til skifteholdsarbejde var blevet yderligere tematiseret af en af arbejderne, sammenfattede en anden:

Men lige meget hvor meget folk sidder og hakker og skænder, hvis man siger: Jamen vi har det da godt her! Jo, siger folk, vi har det da skide godt! Men hvor der dog er meget, man kan blive skide irriteret over, men man har det sgu skide godt, ikke.⁹⁹

Vurderingen kommenteres:

Der kommer ikke een og kikker een over skulderen hele tiden og siger: kom nu igang for fanden da!¹⁰⁰

Udfordringerne i arbejdet karakteriseres:

Der er altid noget, prøve at være lidt forudseende og få det til at glide. Og det gør, at man skal sgu bruge hovedet. Det er sgu ikke sådan noget fabriksarbejde.¹⁰¹

7.4.4 Perspektiver på uddannelse og arbejdsorganisering

Tematiseringen blev indledt med at jeg atter sammenfattede og problematiserede arbejderne hidtidige vurderinger for alene at fokusere på ledelsens ansvar i den etablerede arbejdsdeling. Jeg spurgte derpå: *Hvad kan I som medarbejdere gøre? Og hvad kan I have brug for at blive bedre til?*

Først afpareres mit spørgsmål ved at der peges på mellemlidernes uddannelsesbehov. Derefter udtrykkes:

Hvis vi skal få nogle flere ting igennem, så må vi på et psykologikursus.¹⁰²

I forsøg på at konkretisere spørger jeg: *Hvordan fungerer det, som står i rammeaftalen, at diskutere uddannelse i grupperne?*

Spørgsmålet udløser en distancerende vurdering:

Men vi kan da ikke bestemme uddannelse, jo... Vi bestemmer ikke hvilken uddannelse vi skal have. Det er ledelsen der bestemmer det.¹⁰³

Det udtrykte behov for psykologikurser aktualiserer for arbejderne erfaringer fra tidligere gennemførte uddannelsesforløb. Om kurset 'personlig udvikling til uddannelse' vurderes:

Jeg kan ikke bruge det til en skid heroppe... så kan jeg ikke forstå, at de ikke sender os på et [produktionsteknisk] kursus, for mange gange kunne man så selv løse et problem, i stedet for at ringe til vagten; du får også mindre skrot af det.¹⁰⁴

En anden vurderer:

Jeg synes der er meget interessant i hvordan folk er sat sammen, og hvor forskelligt de kan reagere, og hvorfor de kan finde på det. Det synes jeg sådan selv var rimeligt interessant, specielt når man ikke ved noget om det, at høre om det.¹⁰⁵

Herpå udtrykkes en kritik af ikke at kende uddannelsesmål før starten på et kursusforløb, og understøttende en oplevelse af at blive sendt på kursus. Oplevelsen sammenfattes i forhold til at etablere egne forventninger, uden at kende målet med et uddannelsesforløb:

Men hvilke forventninger kan man have af ingenting.¹⁰⁶

Efter disse vurderinger af uddannelsesbehov henviser jeg atter til rammeaftalen: *Ansvar for at produktion og gruppe fungerer, er et fælles ansvar for gruppens operatører. Jeg sammenfatter derpå med en åbenlys provokation: Uddannelse, det er jo ikke et ledelsesansvar. I er i fuld gang med at lægge ansvaret for om tingene fungerer i gruppen over på ledelsen!*

Det medfører nogle vurderinger over arbejdernes indflydelsesmuligheder:

Vi bestemmer ikke ret meget om den produktion mere.¹⁰⁷

Og:

Det vi gør, er at vi er ansvarlige over for produktionen, at vi stopper produktionen, når vi kan se der er noget galt. Det synes jeg da vi efterlever fint.¹⁰⁸

Jeg fortsætter provokerende: *I drømmer hele tiden om at der skal være en procesværkfører udefra, der skal komme og give een en skideballe. Det står i den aftale I har, at det skal I selv gøre!*

Hertil vurderes:

Vi kan da ikke have ansvar for at de andre grupper fungerer, vel. Vores gruppe den fungerer sgu da fint, efter vores egen mening, det synes alle jo.¹⁰⁹

Og:

Hvad tror du der ville ske, hvis vi gik ind og blandede os i en anden gruppe?¹¹⁰

I arbejdernes vurderinger udtrykkes en afgrænsning af konflikter til eget skift i en gruppe. Men andre 'hold' i grupperne er synlige og arbejdsstilen er kendt uden for holdet. Her intervenserer man ikke som arbejder uden for 'holdet'. Derimod op-

fattes det som et ledelsesansvar at gribe ind i uacceptable forhold i andre skift i grupperne.

De udtrykte vurderinger leder til tematisering af

Selvregulering og kollektive relationer

Arbejderne udtrykker vurderinger af forhold knyttet til forventninger og demotivation. Der formuleres oplevelser af udbrændthed knyttet til arbejdet:

Jo, det første år, fuld knald på, det løser vi sgu nok,¹¹¹

Men så kan man se alle de gamle, ikke alle de gamle, men flertallet af de gamle, de begynder at gå og ryste lidt på hovedet af een, for de har jo sagt de samme ting tredive gange, fordi de har været her to år mere, ikke. Lige pludselig kan mange godt forstå hvorfor de begynder at gå og slække sådan på det. For hvor kan man selv køre død i det. Det skal være sådan en kamp, hver eneste gang. Er det værd at gøre, man har jo alligevel friuge i næste uge, ikke.¹¹²

At der er meget konkrete irritationsmomenter knyttet til at overtage et arbejdsområde fra en anden, udtrykkes:

Man kan da godt have en dag, hvor [man ikke lige får ryddet op], men når man kommer den ene dag efter den anden.¹¹³

Om denne udfordring kan klares af arbejderne formuleres:

Kunne det så ikke klares, hvis man kommunikerede med hinanden?¹¹⁴

Og besvares:

Jo, men når man ser det gang på gang, så gider du jo heller ikke til sidst!¹¹⁵

Efter at have vendt synspunkter knyttet til engagement i arbejdet, spurgte jeg om

Forventninger og krav til kommende kolleger:

Forskellige supplerende vurderinger blev fremført:

En høj arbejdsmoral... fremadsynethed: selvom der er tre dage til man skal starte på eet eller andet, så kan man godt hente de råvarer, man skal bruge, hvis der er plads til dem; engageret.¹¹⁶

Og:

De skal kunne blive glade for det, jo ikke.¹¹⁷

Specifikke faglige kvalifikationer vurderes mindre påkrævet, men:

Man skal have føling med tingene.¹¹⁸

Sammenfattende er det overvejende personlige kvalifikationer knyttet til lønarbejderidentiteten der udtrykkes som krav til kommende kolleger. I vurderinger af at nå sådanne mål gennem uddannelse udtrykker arbejderne sig forskelligt:

Det lærer du ikke på sådan et kursus.¹¹⁹

En anden udtrykker at uddannelse må ses i et længere perspektiv, også efter selve kursusforløbet:

Det kræver at du arbejder med dig selv, for at ændre dig, hvis du har lyst til at ændre dig. Du kan ikke ændre andre mennesker.¹²⁰

Denne synsvinkel videreudvikles i drøftelsen mellem arbejderne til:

Hvis man kommer på sådan et kursus og får en hel masse at vide, og man så begynder at tænke over tingene; det er da egentlig rigtig nok, jeg gør da også sådan, når jeg kommer ud for det der, ikke. Så kan man begynde at sige til sig selv: Nå, men det er vel heller ikke helt rigtigt. Og så kan man måske ændre sig lidt. Det er helt afhængigt af hvordan man reagerer på ting.¹²¹

Afrunding

Som i Hal 2 sluttede gruppeinterviewet med at jeg spurgte arbejderne om de, ud fra en tænkt fremtidig idealsituation, kunne pege på positive og negative elementer ved rammeaftalen. Opgaven var vanskelig, og der var mange afklarende spørgsmål.

Der var både punkter i rammeaftalen der umiddelbart blev vurderet positivt og negativt. Men det er bemærkelsesværdigt, at det punkt der umiddelbart var mest positiv opbakning bag, var: *ansvar for at produktion og gruppen fungerer er et fælles ansvar for gruppens operatører.*

Bag den positive vurdering af det fælles ansvar blev det afslutningsvis udtrykt, at der indenfor de enkelte skift i grupperne udfoldes og forventes en gensidig solidaritet, som også omfatter en beskyttelse af den enkelte i beslutninger, som kan opfattes som kontroversielle og bringe den enkelte i en usikker situation over for ledelsen.

Om den daglige oplevelse af fællesskabet i arbejdet udtrykkes:

Vi render rundt og hjælper og planlægger.¹²²

Og:

Vi er virkelig interesseret i, hvad vi hver især går og laver.¹²³

Et konkret eksempel, hvor gruppens solidaritet opfattes som en kollektiv beskyttelse, udfoldes afslutningsvis:

Den anden dag var det også galt med den [delproces]. Men så stoppede vi. Først så møvede vi bare på for at overholde minimumsdiameter, men det indgående kabel var tyndere end det plejer at være; så valgte vi at stoppe den. Så siger vi: Er der noget, for ellers kommer de efter ham [der betjente maskinen], så må vi sige, at vi har været enige om at stoppe den maskine.¹²⁴

7.4.5 Sammenfatning

Gennem interviewet reflekterer arbejderne en forståelse af arbejds- og ansvarsfordeling mellem arbejdere i samme skift i en gruppe, mellem arbejdere på forskellige skift og i forskellige grupper, samt i forhold til ledelsen.

Skiftet i en gruppe, 'holdet', danner udgangspunkt for det kollegiale fællesskab i arbejdet. Andre 'hold' i grupperne relaterer arbejderne sig primært til i kraft af at overtage arbejdspladser efter hinanden. Indflydelsen på hvordan arbejdet udføres af andre hold, afgrænser man sig fra som arbejder. Men arbejderne oplever hvordan forskellige hold udvikler forskellige normer for deres arbejdsindsats. Mellem holdene inden for grupperne opleves en konkurrencesituation, og arbejderne udtrykker det som en ledelsesopgave synligt at gribe ind i situationer, hvor et arbejde er mangelfuldt varetaget af arbejdere uden for eget hold.

I forhold til ledelsen opfatter arbejderne den etablerede arbejdsdeling som en kollektiv beskyttelse af den enkelte og kritiserer i den forbindelse ledelsen for ikke at tage aftalte kvalitetskriterier med samme alvor, som arbejderen selv mener sig pålagt.

Arbejdere på de enkelte skift i en gruppe, holdet, fungerer som normsættende for udfoldelsen af kollektivt ansvar. Andre normer, end de der udfoldes inden for eget skift i gruppen, er tilsyneladende i udpræget grad oplevet som en trussel mod holdets eget normsæt og dermed for den kollektive beskyttelse af den enkelte. Det kollektive ansvar bliver hermed også oplevet som konstituerende af råderum for den enkeltes handlinger, hvor man inden for skiftet i en gruppe oplever frihed i forhold til en løbende overvågning fra ledelsen samt en gensidig interesse og hjælp i forhold til hinanden.

Gennem interviewet blev der ikke tematiseret forslag til ændret arbejdsdeling eller andre organisatoriske tiltag.

Arbejderne udtrykte ikke behov for hinandens erfaringer knyttet til personaleadministrative forhold som bemandingsplaner og planer for sidemandsoplæring.

Sidemandsoplæring blev kritiseret for ikke at formidle teknisk orienteret specifikke og generelle faglige kvalifikationer bredere blandt kolleger.

Ansættelsesproceduren blev problematiseret i forhold til at demotivere potentielle gode kolleger i at søge, hvis de først havde været igennem en ansøgningsprocedurer med negativt resultat.

Formulering af uddannelsesbehov og etablering af uddannelsesinitiativer blev udtrykt som et ledelsesansvar, og kritiseret for en manglende eksplicitering af uddannelsesmål før kursusdeltagelse.

Hvad forskellige typer af uddannelsesinitiativer kan bibringe den enkelte i forhold til udvikling af de fælles relationer i arbejdet, blev tilsyneladende vurderet forskelligt af arbejderne.

Krav til nye kolleger formuleredes ud fra at de skal være i stand til at forstå og værdsætte kollektive arbejdspladsnormer, og uddannelsesinitiativer for kommende kolleger vurderes i forhold hertil.

Der blev efterlyst en mere dialogorienteret erfaringsudveksling mellem ledelse og arbejdere, samt information i forhold ændringer i produktionsplaner. Men selve arbejdsdelingen blev ikke anfægtet.

7.5 Delkonklusion

7.5.1 Indledning

Hvilke udviklingsmuligheder knyttet til arbejdet formulerer arbejdere på baggrund af refleksioner over deres aktuelle arbejde? Og hvilke kvalifikations- og uddannelsesbehov aktualiser perspektiverne for arbejderne? Det er de overordnede spørgsmål jeg i det foregående har søgt at belyse gennem gruppeinterviews på Stelton, og i Hal 2 og i Hal 5 på NKT Kraftkabler.

Gennem interviewene fremgår det, at arbejdets aktuelle organisering og oplevelserne knyttet hertil har væsentlig betydning både for hvilke udviklingsmuligheder der formuleres og hvordan kvalifikations- og uddannelsesbehov opfattes i tilknytning hertil.

I arbejderne refleksioner over arbejdsbetingelser, der er karakteriseret af væsentlige forskelle i dispositions- og interaktionsmuligheder, bliver forskellige opfattelser af kollektive normer blandt arbejderne tematiseret, og navnlig betydning

gen af forskellige *kollektive strategier* på de tre arbejdspladser bliver synlige gennem gruppeinterviewene.

7.5.2 Udviklingsmuligheder, kvalifikationsbehov, kollektive normer og strategier

I det følgende vil jeg konkludere på hvordan udviklingsmuligheder og kvalifikations- og uddannelsesbehov afspejler arbejdernes refleksioner over det aktuelle arbejdes organisering, og hvordan arbejdernes opfattelser og perspektiver på kollektive normer tematiserer forskellige kvalifikations- og uddannelsesbehov.

Stelton

På Stelton deltog fire arbejdere i gruppeinterviewet. Arbejderne identificerede sig umiddelbart med hinanden, hvor der fra starten af interviewet var en opfattelse af, at det er de samme vilkår vi arbejder under.

I produktionen er de fire arbejdere væsentligt forskelligt placeret i produktionsflowet og relationerne mellem dem etableres primært gennem deltagelse i oparbejdningen af samme produkt. Fordi der hverken er tilknyttet planlægningsmæssige opgaver eller anden form for erfaringsudveksling, ud over kvalitetssedler der følger produktet, er interaktionen i arbejdet yderst begrænset.

Arbejderne formulerede fælles problemer med udgangspunkt i oparbejdning af produkter og produktkvalitet i forhold til manglende indflydelse og erfaringsudveksling. Men problemerne blev oplevet forskelligt, afhængigt af placering i produktionen. Manglende mulighed for indflydelse på produktbearbejdningen og dermed kvaliteten af arbejdet tematiserede en oplevelse af undertrykkelse knyttet til arbejdet i Hallen.

For arbejderne perspektiverede frigørelse af undertrykkelsen forslag til arbejdsorganisatoriske ændringer, hvor arbejderne forventede at de ville få mulighed for at interagere med kolleger omkring produktkvalitet og selvstændigt varetage forskellige delprocesser inden for et afgrænset produktionsområde.

I drøftelsen tematiserede arbejderne både driftsøkonomiske fordele og problemstillinger knyttet til forskellige organisatoriske muligheder. Men i arbejdernes perspektivering tematiserede de ikke nye typer af konflikter og belastninger, som kunne følge af en ændret arbejdsdeling. *Nye kvalifikations- og uddannelsesbehov blev ikke aktualiseret og formuleret.*

Realiseringsbetingelserne for arbejdernes perspektiver blev derimod drøftet, og herigennem kom arbejdernes opfattelse af betydningen og karakteren af kollektive normer på arbejdspladsen til udtryk.

I forhold til udviklingsmulighederne i Hallen blev der beskrevet et manglende sammenhold. En del arbejdere resignerer i forhold til at stille krav til ledelsen, begrundet med en udbredt opfattelse af at det kan alligevel ikke nytte. Hermed blev kollektive normer, både blandt arbejdere, der mener at det kan nytte at stille krav, og blandt arbejdere der resignerer, begrænset til en fælles norm om at være i opposition til ledelsen. Normsættet, der hermed sammenfattes, *forhindrer tendentielt en dialog mellem arbejdere og ledelse* i en situation, hvor ledelsen er parat til forandringer, men hvor arbejdernes fælles udviklede normer lukker sig i en defensiv opfattelse af indflydelsesmuligheder, og hvor arbejderne ikke udvikler nye fælles perspektiver på arbejdets organiseringsmuligheder.

Hal 2

I Hal 2 medvirkede i grubeinterviewet tre arbejdede fra forskellige grupper. De tre arbejdede således ikke sammen til daglig, men identificerede sig umiddelbart med hinanden under grubeinterviewet i kraft af en oplevelse af fælles arbejdsbetingelser.

Problemerne som arbejderne tematiserede havde i vidt omfang fælles karakter.

Interaktionen mellem skift i samme grube blev karakteriseret som begrænset, samtidig med en tendens til at et skift i gruppen indtog en ledende rolle og definerede en samlet planlægning, som øvrige skift måtte tilpasse sig.

Information fra ledelsen blev tematiseret som grundlag for gruppernes og den enkeltes mulighed for at agere i forhold til egen arbejdsituation og koordinatorrollen tillagt stor betydning.

Ledelsen blev opfattet som åben over for at videregive den information, som arbejderne opfattede som nødvendig, men tilbageholdende med at intervenere i konflikter mellem arbejdere.

Konflikter i forhold til kolleger blev oplevet som meget belastende.

Under interviewet lyttede arbejderne indgående til hinanden, navnlig når erfaringer med konfliktløsning i grupperne blev tematiseret.

Reorganiseringen af arbejdet har tilsyneladende betydet at nogle grupper af arbejdere er nået væsentlig længere med at udvikle nye fælles normer, mens andre oplever betydelige modsætninger inden for gruppen. Perspektivet som blev udviklet under grubeinterviewet blev rettet mod forbedringer af den enkeltes ar-

bejdsbetingelser, gennem udvikling af fælles arbejdsbetingelser. Udgangspunktet blev knyttet til erfaringer med planlægning af produktions- og personaleadministrative forhold.

De kollektive normer, som blev reflekteret gennem gruppeinterviewet, udtrykte et behov for at kvalificere sig selv og kolleger til at kunne tackle kollegiale konflikter, der ikke normalt ønskes taget op med ledelsen. Men også imellem arbejderne opleves betydelige forskelle i parathed til at indgå i udviklingen af fælles normer. Det skaber for nogle arbejdere særlige problemer, og en indsats fra ledelsen vurderedes som nødvendig.

Et fælles normsæt blandt arbejderne i Hal 2 blev således ikke udtrykt, men snarere en opfattelse af at *arbejdernes normer brydes i den aktuelle arbejdsorganisering*. Og at nye fælles normer er under etablering i en proces præget af potentielle konflikter, der kræver at arbejderne udvikler fælles normer for at kvalificere sig i forhold til selvregulering og kollektivt ansvar. Arbejdernes perspektiver udtrykker at *medvirken opleves som en reel mulighed, og udvikling af kollektive normer i en ændret arbejdsdeling udtrykkes som forudsætning for udvikling af denne mulighed*.

Erkendelsen af at andre arbejdere oplever nært beslægtede problemer, og at der er udviklet forskellige erfaringer med at løse konflikter, kunne tematisere et kvalifikations- og uddannelsesbehov knyttet til formidling og drøftelse af hinandens erfaringer. Behov for kvalificering bliver sat ind i en kollektiv reference, hvor forskellige erfaringer med udvikling af interaktion og problemløsning mellem kolleger danner perspektiv. Udvikling af fælles normer på basis af en oplevelse af at *konflikter i grupperne fremtræder forskelligt, men i vid udstrækning har fælles karakteristika, konkretiser et kvalificeringsbehov. Dette behov foreslås tilgodeset gennem en systematiseret erfaringsudveksling*, hvor arbejdere i mindre grupper formidler og bearbejder konkrete oplevede problemer og løsningsmuligheder på tværs af produktionsgrupperne og efterfølgende formidler og drøfter erfaringer med kolleger på egne skift.

Hal 5

Også i Hal 5 medvirkede 3 arbejdere i gruppeinterviewet. I produktionen indgik arbejderne på forskellige skift og i to forskellige grupper. I interviewsituationen identificerede arbejderne sig umiddelbart med hinanden på baggrund af en oplevelse af fælles arbejdsituation.

I gruppeinterviewet blev forhold relateret til kollegiale normer tematiseret i en række sammenhænge, hvor den etablerede arbejdsdeling mellem ledelsen og de forskellige skift i grupperne dannede reference.

I forbindelse med arbejdets udførelse blev kollektive normer udtrykt som nødvendige, både i forhold til produktionsvaretagelsen og for kollektive relationer, hvor man hjælper hinanden.

I forhold til ledelsen blev en klar arbejdsdeling med specificerede ansvarsområder udtrykt som grundlag for arbejdernes positive vurdering af dispositions- og interaktionsmuligheder, og en kollektiv norm udtrykt som grundlag for en kollektiv retsbeskyttelse af den enkelte arbejder i forbindelse med kontroversielle beslutninger, knyttet til arbejdernes ansvar i forbindelse med maskinbetjening.

Det enkelte skift i en gruppe blev udtrykt som normsættende for disse positivt vurderede relationer.

Udfoldede normer i arbejdet på andre skift blev opfattet som konkurrerende, og var normerne afvigende fra eget skift, da som en potentiel trussel, som der udtryktes et ledelsesansvar i forhold til, hvis arbejderne på et skift ikke levede op til normerne på andre skift. Derimod afgrænser arbejderne sig fra at intervenere i andre grupper, men 'lader sig irritere'. Rygter blev hermed også tematiseret som truende for de udviklede normer.

Behov for erfaringsudveksling er primært udtrykt i forbindelse med dispositionsmuligheder knyttet til maskinbetjeningen. Uddannelsesbehov formuleres i forhold til normdannelse og samarbejde i en etableret arbejdsdeling, der ønskes bevaret. Aspekter knyttet til produktionsflow og personaleadministrativ planlægning tematiseres ikke ud over ansættelse af nye kolleger. Ligesom nyansatte udtrykker en potentiel risiko, udtrykkes der også en opfattelse af, at kvinder kan udfordre de etablerede normer og derfor kan udgøre en risiko.

Samlet udtrykkes de etablerede normer som beskyttende for den enkelte arbejder i forhold til kontroversielle beslutninger og en hjælp for den enkelt i arbejdet under udførelsen af særlig belastende arbejdsfunktioner. Det udtrykkes dermed som vigtigt ikke at falde udenfor, både for en selv, men også fordi den enkelte udgør en del af det kollektive fællesskab, som opfattes som relativt sårbart.

I hvilket omfang det er muligt at udvikle normer knyttet til personlige og identitetsmæssige kvalifikationer bliver opfattet forskelligt, men det er karakteristisk at udviklingen af disse kvalifikationer ikke bliver tematiseret i forbindelse med erfaringer med løsningsmuligheder på organisatorisk relaterede problemer, men i

højere grad som interesse for interpersonelle reaktionsmønstre. Tendential bliver erfaringer knyttet til arbejdets organisering således ikke tematiseret som udgangspunkt for uddannelsesinitiativer på samme måde som i Hal 2.

7.5.3 Afrunding

De arbejdsorganisatoriske problemstillinger på de tre arbejdspladser er meget forskellige, hvilket tydeligt kommer til udtryk i arbejderne refleksioner.

På Stelton søger arbejderne at ændre arbejdets organisering med henblik på at undgå konfliktfyldte relationer med overordnede og få mulighed for at anvende egne erfaringer i interaktion med kolleger. Der ønskes opnået konsensus gennem arbejdets reorganisering, men arbejderne reflekterer ikke umiddelbart muligheden af at en ændret arbejdsdeling vil aktualisere nye typer af konflikter, som kan være vanskelige at tackle. Arbejderne opfatter interesser knyttet til arbejdets udvikling som i konflikt med ledelsens interesser og beskriver de etablerede normer blandt arbejderne som begrænsende for muligheden for at få arbejderne krav gennemført.

I Hal 2 opleves konflikterne og arbejderne konfronteres kontinuerligt gennem nødvendig interaktion knyttet til planlægning af produktionen og personaleadministrative forhold. Etablering af fælles normer udtrykkes som grundlag for at blive i stand til at løse kollegiale konflikter og dermed udvikle muligheden for at få indflydelse på egen arbejdssituation. Kvalifikationsbehov knyttes til erfaringsudveksling. Perspektivet kan sammenfattes til, at hvad der er lykkedes for andre arbejdere, må også kunne lykkedes for 'os'.

I Hal 5 udtrykkes konfliktmuligheder mellem kolleger og i forhold til ledelsen som erkendte, og subjektive interesser knytter sig primært til udvikling af kollektive normer, der kan etablere en retssikkerhed over for ledelsen og indebærer en hjælp i forbindelse med udførelsen af vanskelige arbejdsopgaver. Nye kolleger skal være parate til at indgå i kollektivets normer. Manglende interaktion til andre skift udvikler oplevelse af en konkurrencesituation koblet til normer for hvordan arbejdet udføres. De kollektive normer udtrykkes under gruppeinterviewet på baggrund af en konsensus om at opretholde den etablerede arbejdsdeling.

Det er bemærkelsesværdigt, at der i Hal 5, som er den nye produktionsenhed, tilsyneladende er etableret *et konserverende normsæt knyttet til arbejdsdelingen*, hvor konsensus opretholdes gennem *status quo* og kritik af forhold der etablerer uklarheder i arbejdsdelingen. Set i relation til Hal 2 er arbejderne i Hal 5 ikke udsat for samme kontinuerlige arbejdsorganisatoriske krav om flexibilitet i produktionen, men

femholdsdrift i Hal 5 kan være med til at forklare mere markante behov for *retssikkerhed* etableret gennem fælles kollegiale normer i arbejdet.

I arbejdernes perspektiver på organisatoriske forhold og uddannelsesbehov på de tre arbejdspladser reflekteres udgangspunkter i, hvad arbejderne oplever som konstituerende for positive og negative forhold i arbejdet.

I perspektiverne tematiseres undertrykkelse overfor mulighed for indflydelse og konflikt overfor mulighed for konsensus. I mulighederne for at opnå de ønskede arbejdsbetingelser tematiseres på forskellige måde kollektive normer. *Divergenser i arbejderkollektivets normer opleves som afgrænsende for indflydelsesmulighed og kvalificeringsperspektiv*, spændende fra at ledelsens interesser ses i et modsætningsforhold, over til erkendelse af manglende kollegial erfaringsudveksling, til betydningen af at etablere et relativt frirum i forhold til betjening af maskiner. *Oplevelser af fælles normer sætter således rammer for forskellige kvalificeringsperspektiver.*

Uddannelsesbehov defineres forskelligt afhængigt af de konkrete erfaringer som arbejderne har med den arbejdsorganisering som perspektiveres. På Stelton er der ingen erfaringer med den foreslåede organisering, og nye uddannelsesbehov bliver ikke formuleret. I Hal 2 er erfaringerne mangfoldige, og behov for erfaringsudveksling ekspliciteres. I Hal 5 formuleres uddannelsesbehov knyttet til interpersonelle relationer tendentielt uden inddragelse af en analytisk baseret forståelse af forudsætninger for arbejdets organisering.

De forskellige refleksioner over uddannelsesbehov indikerer *hvordan kontekstuelle forhold er medkonstituerende for arbejdernes perspektiv på organisatorisk udvikling og motivation til uddannelse.*

8. KONKLUSION

8.1 Indledning

Gennem empiriske undersøgelser på tre arbejdspladser har jeg søgt svar på den problemstilling, som jeg formulerede indledningsvis:

Hvilken betydning har arbejdets organisering for arbejderne holdningsmæssige beredskab i forhold til forandringsprocesser i arbejdet og deltagelse i virksomhedsrelateret uddannelse?

I undersøgelserne analyserer jeg de arbejdsorganisatoriske relationer som arbejderne indgår i, og forbinder dem med de refleksioner arbejderne udtrykker. Ved at tematisere arbejderne forskellige subjektive strategier belyser jeg deres motivation til deltagelse i arbejdsorganisatorisk udvikling og virksomhedsrelateret uddannelse. Resultaterne er præsenteret i delkonklusionerne afsnit 4.4 og 6.3.

Endvidere sammenfatter jeg i afsnit 7.5 på baggrund af gruppeinterviewene de kollektive normer og strategier som er knyttet til arbejderne oplevelse af arbejdets udviklingsmuligheder, og de kvalificeringsperspektiver de etablerer under interviewene.

Hvad kom der så ud af den gennemførte undersøgelse i sin helhed? Det vil jeg søge at konkludere på i det følgende. Jeg vil starte med at tematisere undersøgelsens empiriske udgangspunkter og resultater.

8.2 Karakteristik af de tre arbejdspladser

Undersøgelsen tager udgangspunkt i tre arbejdspladser med meget forskellige betingelser for arbejderne ressourceinddragelse og for arbejderne muligheder for at påvirke deres egen arbejdsituation.

Stelton er en traditionel arbejdsdelt virksomhed, hvor ledelsen finder det vanskeligt at komme i dialog med arbejderne om organisatoriske udviklingsmuligheder, samtidig med at fravær af inddragelse af arbejderne ressourcer opleves problematisk.

I Hal 2 har reorganiseringen medført at markedsbetingelserne for produkterne har fået direkte indvirkning på arbejderne planlægningsmæssige opgaver.

I Hal 5 er arbejderne overladt til sig selv og hinanden i en relativ stor del af produktionstiden, og arbejdsdelingen mellem ledelse og arbejdere er forholdsvis

klart defineret: ledelsen planlægger og arbejderne udfører og har ansvaret knyttet til maskinbetjeningen.

Undersøgelsen viser at forskelle i arbejdernes dispositions- og interaktionsmuligheder på de tre arbejdspladser danner baggrund for forskelle i arbejdernes refleksioner over deres arbejde og deres kvalifikations- og uddannelsesbehov.

På **Stelton** er arbejdernes dispositionsmuligheder helt overvejende afgrænset til de enkelte delprocesser den enkelte arbejder varetager. Det er begrænset i hvilket omfang arbejderne kan udvikle deres arbejdsområde - det afhænger primært af delprocessens kompleksitet. Rækkefølgen i arbejdet er defineret af overordnede via produktionskort, og kvalitetsnormer fastlægges af overordnede på basis af kvalificerede skøn.

Interaktion knyttet til arbejdet udfoldes i det omfang overordnede mener at have behov for arbejdernes erfaringer. Interaktion mellem arbejderne er ikke formaliseret og udfoldes helt overvejende alene på arbejdernes eget initiativ. I enkelte produktionsafsnit er der udviklet en arbejdsdeling, hvor tungere arbejdsopgaver går på omgang mellem arbejderne.

I **Hal 2** er arbejdernes dispositionsmuligheder knyttet til maskinbetjening, produktionsrækkefølge og personaleadministrative planlægningsfunktioner. Interaktion er tæt forbundet med disse funktioner. Ved maskinerne hjælper arbejderne hinanden. Men behovet for planlægning og fleksibilitet i maskinbemandingen er forskelligt i grupperne. I nogle grupper er produktionsflowet relativt klart defineret, mens det i andre er betydeligt vanskeligere at overskue. Maskinernes kompleksitet divergerer tilsvarende. Reduktion i antallet af arbejdere betyder, at der er uensartede muligheder i grupperne for at varetage sidemandsoplæring samtidig med nødvendig maskinbetjening. Koordinatorerne spiller generelt en aktiv rolle i formidlingen af informationer og erfaringer mellem operatører og ledelse.

I **Hal 5** er arbejdernes dispositionsmuligheder i højere grad afgrænset til selve maskinbetjeningen. Produktionsplanlægning varetages af ledelsen og arbejderne inddrages alene i forbindelse med drøftelse af specifikke problemstillinger knyttet til delprocesserne som kan have betydning for koordinationen. Færre produktions-skift giver mindre anledning til interaktion mellem arbejderne, men arbejderne hjælper hinanden i forbindelse med problemer og særlige belastninger knyttet til maskinbetjeningen. Det tager generelt lang tid at lære at betjene en maskine, og der er forskel på muligheder og behov for at udvikle oplæringsplaner på skiftene i de enkelte grupper.

Femholdsdriften betyder at arbejdere i en gruppe kun møder andre arbejdere fra 2 andre af gruppens fem skift, og interaktionen med disse er overvejende begrænset til overdragelse af maskiner. Koordinatorerne har primært en informationsformidlende funktion mellem ledelse og arbejdere på forskellige skift.

Sammenfattende er de væsentligste kvalifikationskrav på Stelton generelt knyttet til arbejderens vilje til at underordne sig den etablerede arbejdsdeling, mens selvregulering og kollektivt ansvar er nye centrale krav til arbejderne både i Hal 2 og Hal 5, hvor arbejderne står for arbejdets organisering inden for relativt veldefinerede rammer.

8.3 Normer og subjektive strategier

Undersøgelsen viser at de forskellige arbejdsorganisatoriske betingelser virker medkonstituerende for arbejderens normer og subjektive strategier.

På **Stelton** reflekterer arbejderne de mange konflikter der er indlejret i arbejdets organisering.

Arbejdet opleves som fremmedbestemt, udtrykt gennem manglende erfaringsinddragelse og indflydelsesmuligheder. Der opfattes et modsætningsforhold mellem ledelse og arbejdere knyttet til arbejdets tilrettelæggelse og udførelse og indbyrdes mellem overordnede og mellem arbejdere knyttet til forskellige produktionsafsnit.

Den etablerede norm, som især udtrykkes i Hallen, der er den mest markant arbejdsdelte del af produktionen, drejer sig om at arbejderne som kollektiv er imod ledelsen, men der er divergerende opfattelser af om det kan nytte at udtrykke holdninger og forslag overfor ledelsen.

Mellem arbejderne indbyrdes opleves der et manglende kollektivt handlingsperspektiv.

Opfattelsen af at arbejdets organisering ikke vil ændre afgørende karakter er baggrunden for at subjektive strategier afgrænses til udviklingsperspektiver, der er knyttet til indflydelsesmuligheder i en etableret arbejdsdeling. Det drejer sig om strategier, der i det omfang det opfattes som realistisk kan minimere de konflikter og undertrykkelsesforhold den enkelte oplever i arbejdet. I disse tilfælde omsættes strategierne i formuleringer af uddannelsesbehov.

I gruppeinterviewet sættes fokus på underordning, hierarki og konflikter, som opfattes i forbindelse med manglende indflydelse på egne arbejdsfunktioner. Stra-

tegieerne bliver rettet mod udvikling af kollegial interaktion i forbindelse med indflydelse på produktkvalitet.

I Hal 2 er der stor variation i arbejdernes oplevelse af deres indflydelsesmuligheder og af konsensus- og konfliktskabende forhold i arbejdets organisering. Normerne som udtrykkes er forskellige, men der er enighed om at koordinatoren ikke skal fungere som en ny værkfører.

Kollegialt fællesskab byggende på opfattelsen af hinanden som ligeværdige udtrykkes af nogle arbejdere som en etableret norm.

Andre oplever kollegiale konflikter som truende for en identitet som kvalificeret lønarbejder, hvor betingelserne opfattes som en del af en bredere samfundsmæssig udvikling.

Atter andre arbejdere oplever at vanskelige bemandingsmæssige betingelser for sidemandsoplæring etablerer en kollegial konsensus, der friholder dem for at sætte sig ind i betjeningen af nye komplicerede maskiner, som af pågældende opleves som vanskelige at klare.

En sidste variant af normopfattelsen er knyttet til at der er sket ansvarsdelegering uden en tilsvarende delegering af ledelsens magtbeføjelser. Manglende fælles perspektiv blandt arbejderne opleves som en barriere for arbejdernes interaktion. Der opleves et organisatorisk vakuum, hvor arbejderne ikke står med de styrings- og disciplineringsmuligheder over for hinanden, som ledelsen traditionelt kan betjene sig af.

I Hal 2 udtrykkes kollektive normer fælles for mindre grupper, men i gruppeinterviewet udvikles en fælles opfattelse af at arbejderkollektivets normer brydes i den aktuelle arbejdsorganisering, og en norm om at 'hvis vi vil så kan vi' omsættes i et uddannelsesforlag, der søger at tilgodese arbejdernes behov for at udveksle og drøfte konkrete erfaringer og perspektiver med hinanden.

I Hal 5 er der en udbredt fælles norm, der bygger på tilfredshed med en klart defineret arbejdsdeling mellem ledelse og arbejdere. Med distancen til ledelsen opfattes et betydeligt driftsøkonomisk ansvar knyttet til maskinbetjeningen. Ansvarer kan opleves belastende navnlig i forbindelse med økonomisk vidtrækkende beslutninger om for eksempel at afbryde en proces. Beslutninger af denne karakter etablerer et behov for at arbejderne sammen kan drøfte tekniske problemer og være enige om at sådanne beslutninger er en del af det kollektive ansvar. Hermed etableres en retsbeskyttelse af den enkelte arbejder.

Arbejderne opfatter således fælles normer som et nødvendigt grundlag for en fælles retsbeskyttelse. Solidariteten med kolleger på skiftet er vigtig: man hjælper hinanden, påtaler ikke ubetydelige fejl, og udgår personlige konflikter. Derimod

blander arbejderne sig ikke i problemer og konflikter uden for eget skift, men opfatter det som et ledelsesansvar, hvis et skifte ikke lever op til andre arbejderes forventninger. Hvis normerne for arbejdets udførelse opleves som reduceret på et skift, opfatter arbejderne det som en trussel mod den kollektive normdannelse på eget skift, og dermed en potentiel reduktion af den etablerede kollektive retssikkerhed. Nye kolleger og rygter anses som mulige trusler i forhold til etablerede normer.

Muligheden for at påvirke normdannelsen blandt kolleger opfattes forskelligt og er tilsyneladende påvirket af arbejdernes anciennitet. Med større anciennitet opleves tekniske problemer knyttet til maskinerne mindre udfordrende, og muligheden for at hjælpe hinanden er større. Kombineret med flere konkrete erfaringer med betydningen af fælles kollegiale normer kan det være en forklaring på de forskellige opfattelser af indflydelsesmulighederne på normdannelsen, som anciennitetsmæssigt ældre arbejde ønskede og betragtede som mulige at anvende og udvikle.

8.4 Uddannelsesperspektiv og uddannelsesmotivation

Arbejdernes forskellige oplevelser og opfattelser af de arbejdsorganisatoriske betingelser omsættes i forskellige subjektive strategier, der virker medkonstituerende for deres definering af kvalifikations- og uddannelsesbehov. På baggrund af de empiriske undersøgelser kan arbejdernes refleksioner relateres til forskellige kvalificeringsområder.

1. *Arbejdere med orientering mod konkrete og generelle teknisk-faglige kvalifikationer*

Baggrunden for arbejdere der reflekterer behov for teknisk-faglige kvalifikationer er forskellig på de tre arbejdspladser.

På Stelton udtrykkes behovet i forbindelse med oplevelser af undertrykkelse af erfaringsinddragelse og konflikter med overordnede og kolleger. Den subjektive strategi knyttes til indflydelse på maskinbetjeningen og produktkvaliteten. Gennem en opkvalificering håber arbejderne i nogen grad at kunne frigøre sig fra opstillerens intervenser. Ved at kvalificere egne erfaringer og vurderingskriterier forventer de også at kunne videregive færre fejlbehæftede produkter til kolleger og dermed minimere potentielle kollegiale konflikter.

I Hal 2 formuleres behovet for teknisk-faglig opkvalificering af arbejdere med kortere anciennitet på baggrund af oplevelser med at det kan være vanskeligt at

løse problemer knyttet til maskinbetjeningen uden en mere omfattende teknisk indsigt. Men kvalificeringsbehovet ses bredere end det rent tekniske, idet det også udtrykkes som fundament for at kunne fungere i et ligeværdigt forhold med kolleger.

I Hal 5 er det også arbejdere med relativ kort anciennitet der udtrykker dette behov, men her i forbindelse med vanskeligheder med at tackle problemer ved maskinbetjeningen og som grundlag for at kunne hjælpe kolleger.

Sammenfattende er det potentielle indflydelses- og samarbejds muligheder der tematiserer behovet for teknisk-faglige kvalifikationer for arbejderne. Men udgangspunkterne er væsentligt forskellige. På Stelton er behovet defineret på baggrund af oplevelser af undertrykkelse og konflikter, mens det både i Hal 2 og Hal 5 formuleres med udgangspunkt i muligheden for at klare de stillede arbejdsopgaver i et ligeværdigt forhold og indgå i et etableret kollektivt normsæt blandt kolleger. På alle tre arbejdspladser er ligeværd og kollegiale relationer omdrejningspunkter for subjektive strategier af denne karakter.

2. Arbejdere med orientering mod personlig udvikling

På Stelton defineres behov for kvalifikationer, der sigter mod en mere personlig udvikling, af arbejdere der ikke oplever tekniske udfordringer i arbejdet, men som i kraft af deres kontrollerende arbejdsfunktioner løbende konfronteres med andre arbejdere og overordnede. Den subjektive strategi rettes mod at undgå interpersonelle konflikter i et arbejde, hvis indhold ikke forventes at ændre karakter, og hvor organiseringen opfattes som gennemsyret af magtrelationer.

I Hal 2 udtrykkes behovet for personlig udvikling af arbejdere der har oplevet betydelige kollegiale konflikter, men som hidtil har været i stand til at tackle de tekniske udfordringer i arbejdet. Gennem kvalificeringsønsket tager de sigte på at udvikle en dialog med kolleger, hvor tekniske og organisatoriske spørgsmål kan drøftes og indgå i kollegiale relationer, hvor arbejdere lytter og udvikler på hinandens tanker og ideer.

I Hal 5 er det tilsvarende bevæggrunde der ligger bag at behov for personlig udvikling for en gruppe arbejdere med længere anciennitet. Men her er behovet koblet til en forståelse af betydningen af kollektive normer i forhold til en retsbeskyttelse i forbindelse med økonomisk vidtrækkende beslutninger, og en opfattelse af at det er muligt for arbejderne i fællesskab at vedligeholde og udvikle disse normer gennem kollegial interaktion. En arbejder, der har oplevet en markant kollegial konflikt, udtrykker behovet som udgangspunkt for at de involverede skal

blive i stand til at etablere nødvendige kollektive relationer i samarbejdet med nye kolleger.

Sammenfattende er det arbejdere der ikke oplever tekniske og organisatoriske udfordringer i arbejdet, som mere isoleret formulerer behov for at blive i stand til at etablere en konstruktiv dialog med kolleger og overordnede med henblik på at undgå konflikter.

3. Arbejdere med orientering mod konkrete og generelle faglige kvalifikationer kombineret med personlig udvikling

På Stelton defineres disse brede kvalifikationsbehov af arbejdere der i forbindelse med deres arbejde ser en mulighed for at komme ud af et underordningsforhold til overordnede og et konfliktforhold til kolleger. For disse arbejdere er der et håb om gennem yderligere kvalificering at forbedre egen jobsikkerhed, som på forskellig måde har været oplevet som usikker. Samtidig er behovet defineret i sammenhæng med et ønske om at udvikle sig sammen med kolleger.

I Hal 2 formuleres det brede kvalifikationsbehov af arbejdere der oplever et veludviklet kollegialt samarbejde. Den subjektive strategi knyttes til at kvalificere gruppens fælles beslutningsgrundlag og øge forståelsen for de belastninger der opleves i forbindelse med gruppens planlægning. Strategien knyttes til en norm om ligeværdighed, konstitueret gennem mulighed for at hjælpe hinanden, bygge videre på hinandens argumentation og undgå at der opstår situationer, hvor enkeltpersoner kan hænges ud som dårlige kolleger.

I Hal 5 opleves de organisatoriske udfordringer som begrænsede i forbindelse med produktionsplanlægning og personaleadministrative funktioner, og kvalificeringsbehovene er helt overvejende formuleret i forhold til tekniske problemstillinger eller udvikling af normsættende relationer mellem arbejdere. Det er karakteristisk at de bredere kvalifikationsbehov i Hal 5 defineres af arbejdere med større anciennitet, som et samspil mellem personlig udvikling og teknisk-faglig kvalificering, og behov for organisatorisk forståelse formuleres i relation hertil i forbindelse med betydning af veludviklede kollegiale relationer og spørgsmål om retssikkerhed.

Sammenfattende tematiseres de mere omfattende kvalificeringsbehov af arbejdere der kan se et bredere udviklingsperspektiv i deres arbejde, og som oplever behov for at kvalificere drøftelser af de subjektive og organisatoriske forudsætninger med kolleger.

4. Arbejdere uden væsentlig orientering mod uddannelsesbehov

Knap en tredjedel af de interviewede arbejdere gav udtryk for at de ikke opfattede et relevant kvalificeringsbehov i forhold til deres aktuelle arbejde.

Denne opfattelse er mest udbredt på Stelton, hvor der bag opfattelsen ligger væsentligt forskellige oplevelser af indflydelsesmulighederne i arbejdet.

En gruppe arbejdere har resigneret som følge af en oplevelse af at deres erfaringer ikke bliver efterspurgt, og hvis de skal undgå konflikter med overordnede, må de lade være med at kræve indflydelse. Udfordringerne i arbejdet giver således ikke anledning til kvalificeringsbehov, og da der ikke forventes arbejdsorganisatoriske forandringer opfattes uddannelse uden perspektiv for udviklingsmuligheder i arbejdet.

En anden gruppe forventer heller ikke arbejdsorganisatoriske forandringer, men formulerer ikke samme resignerede holdning til deres indflydelsesmuligheder. Derimod opfatter de sig som allerede kvalificerede til de job de udfører, og da de ikke forventer forandringer opfattes yderligere uddannelse, knyttet til det aktuelle arbejde, som overflødig.

I Hal 2 er der to forskellige typer af begrundelser blandt arbejdere, der ikke oplever noget uddannelsesbehov.

For nogle arbejdere giver angst for ikke at kunne honorere krav ved mere komplicerede maskiner og en samtidig vanskelighed med at etablere sidemandsoplæring en opfattelse af konsensus om at de ikke er pålagt udfordringen, og en fastlåst arbejdsdeling opleves samtidig at minimere en ønsket kollegial interaktion.

For en arbejder i en anden sammenhæng sætter oplevelser af manglende fælles kollegial udvikling af gruppens arbejdsdeling yderligere deltagelse i uddannelse i et meningsløst perspektiv.

I Hal 5 var der ingen af de interviewede der markerede manglende motivation til deltagelse i virksomhedsrelateret uddannelse.

Sammenfattende er det bemærkelsesværdigt at de arbejdere der ikke udtrykte behov for uddannelse meget direkte forbandt den manglende motivation til et manglende perspektiv i arbejdet. Disse arbejdere forventede ikke forandringer som en reel mulighed, og derfor resignerede de i konfliktfyldte oplevelser af underordningsforhold, i angst for ikke at kunne klare større udfordringer knyttet til mere komplicerede maskiner, eller på grund af manglende fælles kollegialt perspektiv. Kun 2 af de 28 interviewede udtrykte at de ikke havde et egentlig uddannelsesbehov fordi de

kunne klare de aktuelle opgaver, og disse 2 begrundede også deres manglende uddannelsesmotivation med forventning om at arbejdet ikke ville ændre afgørende karakter.

For samtlige interviewede arbejdere, både de der udtrykte kvalifikations- og uddannelsesbehov og de der ikke troede på forandringsmuligheder og derfor ikke formulerede behov for kvalificering, er der en helt klar forbindelse mellem arbejderne behovstilkendegivelser og forventninger til realiseringsbetingelser af deres perspektiver på forbedringer i arbejdet. Behovsformuleringer og forventninger til realiseringsbetingelser går således tilsyneladende hånd i hånd, både i etableringen af subjektive strategier knyttet til kvalificering og i afgrænsninger af uddannelsesperspektiver.

Arbejderne oplever af aktuelle forhold og udviklingsmuligheder i virksomhederne er således af afgørende betydning for deres perspektiv på deltagelse i organisatorisk udviklingsarbejde og virksomhedsrelateret uddannelse.

8.5 Perspektiver i lyset af den gennemførte undersøgelse

I min undersøgelse har jeg som grundlag søgt dels at bestemme betingelser i arbejdet for arbejderne disposition- og interaktionsmuligheder, dels at bestemme kvalifikationskrav ud fra økonomisk og politisk determinerede vurderinger af etablerede arbejdsorganiseringer. Baggrunden herfor blev etableret gennem interviews af ledelses- og fællestillidsrepræsentanter, samt mine egne registreringer.

Hermed etablerede jeg en kontekstuel referenceramme for forståelse af arbejderne subjektive vurderinger knyttet til deres arbejde, således som arbejderne har reflekteret dem gennem interviews. Arbejderne perspektiver og forventninger til deres egne udviklingsmuligheder blev herigennem forbundet til deres forventninger af realiseringsbetingelserne i arbejdet som kontekst for udviklingsprocesser.

Undersøgelsen har vist:

1. At arbejderne i høj grad er bevidste og formulerede om egne uddannelsesbehov.
2. At arbejderne kvalificeringsbehov er medbestemt af individuelle oplevelser og kollektive normer i forhold til arbejdsituationen og forventninger til udviklingsmuligheder.
3. At subjektive strategier danner baggrund for den enkelte arbejders uddannelsesmotivation.
4. At subjektive behov for kollektivitet og for fælles drøftelser blandt arbejderne spiller en væsentlig rolle.
5. At de kontekstuelle forhold via deres subjektive bearbejdelser har betydning for arbejderne forhold til forandringsprocesser i arbejdet og virksomhedsrelateret uddannelse.

Ved at tage udgangspunkt i arbejdernes subjektive refleksioner er problemkomplekser, som har væsentlig betydning for arbejdernes uddannelsesmotivation, blevet synlige.

De belastninger arbejderne oplever i arbejdet og kollegiale normer har afgørende vægt både hvor arbejderne oplever sig isoleret i forhold til hinanden og hvor de oplever gensidig afhængighed. Både kognitivt og affektivt begrundede forhold spiller afgørende ind på arbejdernes refleksioner.

Helt grundlæggende for arbejdernes motivation til deltagelse i virksomhedsrelateret uddannelse er at de kan se et udviklingsperspektiv i forbindelse hermed.

I de subjektive vurderinger afspejles en basal lønarbejderbevidsthed, som refleksion af kontekstuelle betingelser. I arbejdernes bevidsthed reflekteres magtstrukturer både kognitivt og affektivt og medkonstituerer uddannelsesmotivation. Motivation etableres gennem relateringen til problemstillinger knyttet til udviklingsmuligheder i arbejdet og dermed som en modstandsform i forhold til det bestående. Men motivation fordrer et subjektivt realistisk perspektiv.

Konkrete udviklingsmuligheder forholdes til realiseringsbetingelser, og her knyttes kollektive normer og strategier sammen med magtstrukturelle forhold udfoldet i konteksten. Normbegrebet optræder dermed i en kollektiv sammenhæng, hvor arbejderne ser realiseringsbetingelserne i forbindelse med deres kollegers perspektiver. I de konkrete analyser viste der sig således en sammenhæng mellem på den ene side den enkelte arbejders udviklingsperspektiv i forhold til arbejdet og til sig selv, og på den anden side forholdet til arbejderens opfattelse af, hvad han/hun var i stand til at udvikle i relation til sine kolleger. På denne måde etableres der gennem arbejdet opfattelser af de kontekstuelle betingelser som en kollektiv relation, der danner udgangspunkt for kollektive betingelser for læreprocesser.

På Stelton viste det sig konkret i arbejdernes formulering af manglende fælles perspektiv og manglende tro på forandringsmuligheder, som kom frem i gruppeinterviewet. Og i de individuelle interviews blev kvalifikations- og uddannelsesbehov af arbejderne på Stelton helt overvejende formuleret som individuelle strategier knyttet til et frigørelsesperspektiv i forhold til den oplevede underordning og forventninger til fortsat afgrænsede kollegiale interaktionsmuligheder.

I Hal 2 og Hal 5 blev forventninger til udviklingsmuligheder og kvalificeringsbehov formuleret i forhold til etablering, fastholdelse og udvikling af kollegiale relationer og indeholdt i højere grad perspektiv på udvikling af personlige kvalifikationer og basale lønarbejderkvalifikationer.

Tilsyneladende spiller etableringen af *fælles kollegiale perspektiver* en betydelig rolle for muligheden for at udvikle personlige og identitetsmæssige sider hos arbejderne, der kan relateres til muligheden for at etablere kollektive læreprocesser, hvor fælles oplevede problemer danner udgangspunkt for udvikling af fælles perspektiver. Hermed kan hele spørgsmålet om uddannelsesmotivation relateres til, om den der skal kvalificeres opfatter uddannelsesmålene som relevante. De *subjektive perspektiver og forventninger til udviklingen af de etablerede arbejdsbetingelser synes således at have afgørende betydning for de resultater, der kan opnås gennem virksomhedsrelateret uddannelse.*

ENGLISH SUMMARY

1. Introduction

This dissertation forms part of the General Qualification Project, a three-year research project at Roskilde University. Three general questions are in focus in the General Qualification Project, at different levels. Firstly, a theoretically based delimitation and definition of general qualification. Secondly, clarification of how such qualification can be developed, in particular within the framework of formalised courses of education and training. Thirdly, the question of what such qualification would require of the teachers involved (Andersen et al 1994).

My dissertation is an attempt to find an answer to the following problem:

What is the significance of the organisation of work for workers' willingness to change their attitudes in relation to processes of change in their jobs and participation in company-related training?

This problem has been made topical by society's need to include human resources in developing work.

The investigation has a double point of departure:

1. in the organisation of work and prerequisites for organising it;
2. in workers' reflections concerning their work and their qualification and training needs.

The specific starting point is in three different places of work at two different companies, and interviews with 28 workers.

In the investigations I analyse the work-organisational relations of the workers and link them to the comments made by workers in the individual interviews. By thematising the different subjective strategies of the workers, I illustrate their motivation for participating in developing work organisation and company-related training.

On the basis of group interviews, I illustrate the meaning of collective norms and strategies which are related to workers' experience of the development poten-

tial of work, and the qualification perspectives they establish during the interviews.

In the following I will draw conclusions about the outcome of the investigation. As the investigation forms my starting point, I shall start by thematising its empirical points of departure and its results.

2. Description of the three places of work

The investigation is based on three places of work with very different conditions for including workers' resources and for workers' possibilities of having an impact on their own jobs.

Conditions relating to form of operation and organisation of work

Shelton, one of the two companies, is a small-scale industrial enterprise producing small quantities of stainless steel products for a relatively stable market. Most of the workers are semi-skilled.

Production is separated according to function and items being processed very often circulate several times between the different units. Quality control and repairs of faults are usually not carried out where the fault has occurred.

The company has a decided vertical and horizontal work division which, in the opinion of management, has caused organisational conservation of faulty procedures where the workers' experience and resources are not applied to new developments. In addition, it is the opinion of the management that in the long view the repetitive nature of the work may make it difficult to recruit and keep personnel. While the management sees the need to reorganise the work, it finds it difficult to define new qualification requirements and to enter into dialogue with the personnel about possibilities of development.

In recent years different company-related educational activities have been implemented that focus on conditions having to do with the established organisation of production and the role of the workers. Organisational change has not been the aim and no attempts have been made to follow up these initiatives.

NKT Kraftkabler is the other company in the investigation where two relatively independent production units, **Hall 2** and **Hall 5** form the point of departure.

The company has a tradition of well-developed formalised co-operation between management and shop stewards, also in connection with discussions of

organisational changes. Some years ago a framework agreement was made that included both halls. In the framework agreement a number of starting points are described for the group organisation of the work, including the workers' joint responsibility for operating machines, product quality, plans for learning to operate new machinery, defining training needs and taking part in appointing new workers. A coordinator role is also defined: the workers take turns to perform this role for taking care of contacts with management and with other shifts, and the traditional foreman has been replaced by a process leader whose role it is to help groups who run into problems they cannot solve.

An ISO 9001 certification has established specified norms for sub-processes and product quality; a relatively comprehensive educational programme will qualify the workers to meet new challenges, and a new wages agreement is to create incentives for development of flexibility in manning the machines within the groups.

Both skilled and semi-skilled workers work together on production in both halls.

Conditions for production in the two halls are different and this has an impact on the challenges that workers are met with.

Hall 2 is an older, re-organised production unit producing electric cables for household installations. Before work was reorganised, the work was strictly vertically and horizontally divided; today production takes place in groups and three shifts work from Monday to Friday. Management is only there during the day.

Production based mainly on orders received means frequent changes in production within a relatively short time horizon which workers must have consideration for when taking care of tasks attached to machine operation and training plans for new machinery. Reduced demand and increased competition in recent years have caused staff cuts.

Hall 5 is a newly established production unit designed with a view to presenting work organisation and new workers have been appointed. Electric cables to lay underground are made here. Production is in five shift operation of workers organised in groups, every day of the week. Management is also only here during the day.

The production flow is relatively clearly defined and changes in production are usually only made a few times in the course of a week. In general the machinery is complicated and there are great variations in problems when operating the machines in different phases of production.

In general production may be said to be organised very differently in all three places of work.

Stelton is a traditionally work-divided company where it is difficult for management to enter into dialogue with the workers concerning potential for organisational change, while at the same time considering it problematic that the workers' resources are not being used.

In Hall 2 reorganisation has meant that the market conditions for the products have had a direct impact on the planning tasks of the workers.

In Hall 5 the workers are left to themselves for a relatively large part of production time. The management-worker division of labour is relatively clearly defined: management plans and the workers implement and have the responsibility concerning machine operations.

Potential for disposition and interaction

The investigation shows that differences in the workers' possibilities for disposition and interaction form the background for differences in workers' reflections concerning their work and their qualification and training needs.

At **Stelton** the workers' possibilities for planning are firmly limited to the individual sub-processes carried out by the individual worker. The extent to which the workers can develop their working areas is limited and primarily dependent on the complexity of the sub-process. The order in which the work is carried out is defined by superiors by means of production cards and quality standards are laid down by superiors on the basis of qualified estimates.

Work-associated interaction takes place to the extent that superiors find it necessary to make use of the workers' experience. Inter-worker interaction is not formalised and takes place exclusively on the initiative of the individual worker. A few production units have developed a division of labour where the workers takes turns to perform heavier tasks.

In **Hall 2** the workers have the possibility to plan machine operation, the sequence of production and personnel administrative planning functions. Interaction is closely related to these functions and the workers help one another at the machines. The need for planning and flexibility in manning the machines is different among the different groups. The production flow is clearly defined in some groups and very difficult to gauge in others. The complexity of the machines diverges correspondingly. Reductions in the number of workers means that there are not equal opportunities in all groups for training other members of the group in operating

the machines while continuing the necessary operation of the machinery. In general the coordinators play an active role in communicating information and experience between operators and management.

In **Hall 5** the workers' disposition possibilities are to a higher degree restricted to machine operation itself. Planning is done by management and the workers are only involved in connection with discussion of specific problems connected with the sub-processes which might have significance for coordination. Fewer shifts in production provide fewer opportunities for interaction between the workers; however, the workers help one another with problems and special difficulties concerning machine operation. In general learning to operate a machine is a lengthy process and there are differences in opportunities and need to develop training plans on the shifts in the individual groups.

Five shift operation means that the workers in a group only meet other workers from another two of the group's five shifts, and interaction between them is largely limited to handing over the machines. The primary function of the coordinators is to communicate information between management and the workers on the different shifts.

To sum up: the most important qualification requirements at Stelton have to do with the workers' willingness to accept the established division of labour, while self-regulation and collective responsibility are new, central demands for workers in Halls 2 and 5, where the workers are responsible for organising activities within relatively well-defined terms of reference.

3. Norms and subjective strategies

The investigation shows that the different conditions for organising work have a constitutive influence on workers' norms and subjective strategies.

At **Stelton** the workers reflect the many conflicts embedded in the organisation of the work.

The work is experienced as being decided by others, finding expression in a lack of opportunity to involve experience or exercise influence. There is conflict between management and workers concerning the organisation and performance of the work, and internally between the superiors and between the workers associated with different production sections.

The established norm, which is expressed in the Hall in particular which is the most clearly work-divided part of the production, has to do with the workers collectively being in opposition to management; there are, however, different opinions as to whether it is of any use to communicate opinions and suggestions to management.

There is a lack of a collective perspective of action between the workers themselves.

The conception that the organisation of the work will not change essentially is the background for subjective strategies being limited to development perspectives to do with possibilities for influencing an established division of labour. These are strategies which, to the extent that it is considered realistic, can minimise the conflicts and oppression that the individual experiences at work. In some cases the strategies are converted into formulations of training needs.

The group interviews focus on subordination, hierarchy and conflicts which are experienced in connection with a lack of influence over workers' own work functions. The strategies aim at developing collegial interaction in connection with influencing product quality.

In Hall 2 there is great variety in how workers experience their potential for exercising influence and also in conditions that create consensus and conflict in the organisation of the work. Although different norms are expressed, all agree that the coordinator should not function as a new foreman.

Some workers state that collegiality that is based on regarding each other as equals is a generally accepted norm.

Others experience conflicts between colleagues as a threat to their identity as qualified workers where the conditions are regarded as part of broader social development.

Others again find that difficult manning conditions for training colleagues establish collegial consensus that frees them from learning to operate new machines which the person in question finds difficult to manage.

A final variety of the conception of norms is linked to the delegation of responsibility without any corresponding delegations of management's powers. A lack of a common perspective among the workers is experienced as a barrier to interaction. There is an organisational vacuum where the workers do not have any possibility of sanctions vis à vis each other which management traditionally has had.

In Hall 2 collective norms are expressed in common for small groups. However, in the group interview there is a common view that the norms of the workers' collective are undergoing change in the current organisation of work, and that a norm of 'we can if we want to' is finding expression in a proposal for training that

tries to satisfy the need of the workers to exchange and discuss concrete experiences and perspectives.

There is a widespread common norm in **Hall 5** based on satisfaction with a clearly defined division of labour between management and workers. However, distance to management means that there is a high degree of economic responsibility associated with machine operation which can be heavy when far-reaching financial decisions, such as interrupting a process, have to be made. Such decisions make it necessary for workers to discuss technical problems together and to agree that such decisions form a part of their collective responsibility. This provides legal security for the individual worker.

The workers thus experience so-called common norms as the necessary basis for common legal security. Solidarity with workers on one's shift is vital: one helps one's colleagues, is not critical of unimportant mistakes and avoids personal conflicts. On the other hand workers do not interfere with problems and conflicts outside their own shift, regarding it as a matter for management if a shift does not live up to the expectations of other workers. If the norms for performing the work are experienced as reduced on a shift, workers regard this as a threat to the collective creative of norms on their own shift and thus a potential reduction of the legal security that has been established. New colleagues and rumours are regarded as possible threats in relation to established norms.

There are different views regarding the possibility of influencing the creation of norms among colleagues, obviously influenced by the workers' seniority. Greater seniority makes technical problems with machinery less of a challenge and the possibilities for helping each other are greater. This combined with a lot of concrete experience of the meaning of common collegial norms may explain the different views of the possibility of influencing the creation of norms.

4. Educational perspective and educational motivation

The different experiences and views workers have of organisational conditions are converted into different subjective strategies that contribute to constituting the way they define qualification and training needs. On the basis of empirical investigations workers' reflections can be related to different areas of qualification.

1. Workers oriented towards concrete and general technical qualifications

There are different backgrounds at the three places of work for workers who reflect the need for technical qualifications.

At Stelton the need is expressed in connection with experience of suppression of the involvement of experience and conflicts with superiors and colleagues. The subjective strategy is linked to influence on machine operation and product quality. By upgrading qualifications the workers think that to some extent they can liberate themselves from intervention by the foreman. By qualifying their own experience and evaluation criteria they also expect to be able to forward fewer faulty products to colleagues, thus minimising potential collegial conflict.

In Hall 2 the need for technical upgrading of qualifications is expressed by workers with not so much seniority on the basis of their experience that it can be difficult to solve problems associated with machine operation without more comprehensive technical insight. But they see their need for qualification as being more than purely technical as they also express it as a foundation for being able to function on equal terms with their colleagues.

In Hall 5 there are also workers with relatively little seniority who express this need, here in connection with difficulties in tackling problems of machine operation and as a basis for being able to help colleagues.

In brief it is potential for influence and cooperation that characterise the need for concrete technical qualifications for workers. However, the starting points are very different. At Stelton the need is defined against the background of oppression and conflict; in Hall 2 and Hall 5 it is formulated with a starting point in the possibility of managing jobs on equal terms with colleagues and taking part in an established, collective set of norms. At all three places of work equality and collegial relations are decisive for subjective strategies like this.

2. Workers with an orientation towards personal development

At Stelton the need for qualifications aimed at more personal development is defined by workers who do not experience any technical challenges in their work, and who are constantly confronted with other workers and superiors by virtue of their working functions that are supervisory in nature. The subjective strategy is aimed at avoiding inter-personal conflicts in a job whose content is not expected to change and where the organisation is experienced as being pervaded by power relations.

In Hall 2 the need for personal development is defined by workers who have experienced considerable collegial conflict but who have hitherto been able to tackle the technical challenges of their work. By means of the qualification requirement, a subjective strategy is expressed that aims at developing a dialogue with colleagues involving technical and organisational questions in collegial relations where the workers listen and develop their own thoughts and ideas.

In Hall 5 similar motives are behind the need for personal development for a group of workers with greater seniority. But here the need is linked to an understanding of the meaning of collective norms in relation to legal security concerning decisions involving economy, and an idea that it is possible for workers together to maintain and develop these norms by means of interaction among colleagues. One worker who has experienced pronounced collegial conflict expresses the need as a starting point for the parties involved to be able to establish necessary collective relations in cooperating with new colleagues.

In sum it is workers who do not experience any technical and organisational challenges in their work who in a more isolated way formulate the need to be able to establish constructive dialogue with colleagues and superiors with a view to avoiding conflict.

3. Workers oriented towards concrete and general professional qualifications combined with personal development

At Stelton these broad qualification requirements are defined by workers who in connection with their work see a possibility for escaping from a subordinate position to their superiors and conflict with their colleagues. These workers hope that by qualifying themselves further they can improve their own job security, which they have experienced as insecure in different ways. At the same time the need is defined in connection with a wish to develop together with colleagues.

In Hall 2 the broad qualification requirements are formulated by workers who experience well-developed collegial cooperation. The subjective strategy is linked to qualifying the group's joint decision-making basis and to increasing understanding of the problems experienced in connection with the group's planning. The strategy is linked to a norm of equality, constituted through the possibility of helping one another, building on one another's argumentation and avoiding the emergence of situations where individuals can be accused of being bad colleagues.

In Hall 5 the organisational challenges are experienced as setting limits to planning production and personnel administrative functions. Qualification require-

ments are almost exclusively formulated in relation to technical problems or development of normative relations between workers.

It is characteristic that the broader qualification requirements in Hall 5 are defined by workers with greater seniority as interaction between personal development and technical qualification, and the need for organisational understanding is formulated in connection with the significance of well-developed collegial relations and the question of legal security.

In sum, the broader qualification requirements are formulated by workers who are able to see the broader development perspective in their work and who experience the need to qualify discussions concerning the subjective and organisational qualifications with colleagues.

4. Workers with no significant orientation towards training needs

Just under a third of those interviewed said that they had no relevant qualification requirement in relation to their current work.

This attitude is most widespread at Stelton; behind it lie considerably different experiences of possibilities of influencing one's work.

One group of workers have given up: their experience has never been asked for and they feel that they must not demand influence if they are to avoid conflict with superiors. Thus challenges at work do not give rise to qualification requirements, and as no changes in work organisation are expected, they can see no future for possibilities of development in their work.

Another group also see no changes in work organisation; however, they do not formulate the same resigned attitude to their possibilities for exercising influence. On the other hand they consider themselves to be qualified for the job they are doing, and as they do not expect changes they regard further training superfluous.

In Hall 2 there exist two different types of reasons among workers who do not experience a need for qualification.

In the case of some of the workers, their anxiety about not being able to live up to demands regarding more complicated machinery and simultaneous difficulty in establishing collegial training makes them feel that there is a consensus that they are not forced to take on challenges. At the same time fixed division of labour is regarded as minimising the desired collegial interaction.

In the case of another worker in a different context, the experience of a lack of joint collegial development of the division of labour in the group makes further participation in training meaningless.

In Hall 5 none of the interviewees felt that they lacked the motivation to participate in company-related training.

In sum, it is striking that the workers who did not express any need for training *linked their lack of motivation to a lack of perspective in their work in a very direct manner*. As these workers did not think that changes would happen, they were resigned in conflict-ridden experiences of subordination for fear of not being able to manage greater challenges associated with more complex machinery, or because of a lack of joint collegial perspective. Only 2 of those interviewed did not express any real training need because they felt they could manage their current tasks. These 2 also gave as a reason for their lack of motivation for further training that they did not expect their work to change decisively in nature.

5. Perspectives in the light of the investigation

In my investigation I have attempted to identify the structural conditions for workers' possibilities for planning and interaction; I have further attempted to define qualification requirements on the basis of economically and politically determined evaluations of established work organisation in specific manufacturing companies. With these evaluations I have established an empirical reference framework for understanding the workers' subjective value criteria linked to their work which the workers have reflected in interviews.

The investigation has shown:

1. *That the workers are indeed very conscious and formulated with regard to their own training needs.*
2. *That individual experiences and collective norms in relation to the work situation and expectations of development possibilities play a part in determining workers' qualification requirements*
3. *That subjective strategies form the background for the individual worker's motivation for training.*
4. *That subjective needs for collectivism and for joint discussions among the workers have an important role to play.*
5. *That the subjective processing of contextual conditions is important with regard to workers' attitude to processes of change in work and company-related training.*

By taking the point of departure in the workers' subjective reflections, complexes of problems which are of crucial importance to the workers' motivation for training have become visible.

Workers' experience of their current conditions and development possibilities in the companies is decisive for their view of participation in organisational development work and company-related training.

Through the subjective approach, new concepts are added to the politically and economically defined qualification analysis linked to the on-the-job problems experienced by workers and to the significance of collegial norms. These norms have considerable weight both where workers experience themselves as being isolated from each other and where they experience mutual interdependence. Thus motivation for training can be related to workers' possibilities for planning and the possibilities for development that they experience in this regard.

In addition motivation can be related to workers' possibilities for interaction in the light of their consciousness of potential conflicts, where motivation is usually related to expectation of the development of consensus. However, if consensus is conceived as being defined by resignation about conflicts, motivation for training becomes ambivalent or completely disappears.

It is quite crucial for workers' motivation to participate in company-related training that they can see a development perspective.

REFERENCER

- Altvater, E. - Bischoff, J. - Ganssmann, H. - Huisken, F. - Kümmel, G. - Löhlein, G.: *Uddannelsessektorens politiske økonomi*. Århus: Studenterrådet, 1972.
- AMØ-gruppen: *Kastrup Glasværk - en analyse af teknologi, løn og kvalifikationsudvikling*. Roskilde: Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, RUC, 1977.
- Andersen, Vibeke: *Pandora's kvalifikationsanalyse - Delrapport med resultater fra arbejdspladsundersøgelsen 1988*. København: Teknisk Landsforbund, 1988.
- Andersen, Vibeke: "Er kvalifikationer noget man mangler eller noget man har?" I: Lars Ulriksen (red): *Perspektiver på almenkvalificering*. Roskilde: EVU-gruppen, RUC, 1992.
- Andersen, Vibeke - Illeris, Knud - Kjærsgaard, Christian - Larsen, Kirsten - Olesen, Henning Salling - Ulriksen, Lars: *Kvalifikationer og levende mennesker*. Roskilde: EVU-gruppen, RUC, 1993a.
- Andersen, Vibeke - Illeris, Knud - Kjærsgaard, Christian - Larsen, Kirsten - Olesen, Henning Salling - Ulriksen, Lars: *Kvalifikationer. En søgemodel*. Roskilde: EVU-gruppen, RUC, 1993b.
- Andersen, Vibeke - Illeris, Knud - Kjærsgaard, Christian - Larsen, Kirsten - Olesen, Henning Salling - Ulriksen, Lars: *Qualifications and living people*. Roskilde: Adult Education Research Group, Roskilde University, 1994.
- AQUA-projektet: *...men vi grinede mere dengang - om kontorautomatiseringens konsekvenser for kvinders beskæftigelse, kvalifikationer og arbejdsmiljø*. Roskilde: Kvinder på Tværs, RUC, 1984.
- Askær, Svend - Andersen, Per - Hermansen, John - Clausen, Bjørn Roloff: *Aida, En metode til strategisk uddannelsesplanlægning*. København: Foreningen af Arbejdsledere, 1988.
- Automationsprojektet: *Automation, kvalifikation og beskæftigelse*. København/Roskilde: Sociologisk Institut og RUC Institut IV, 1981.
- Bach, Jørgen Bent - Kræmmer, Lis: *Samtale om DSBs videreførelse af Kompetence 2000 projektet og udleveret materiale i forbindelse hermed*. 15.12.1992.
- Baethge, Martin: *Changes in Work and Education as Constituting Factors of Social Identity*. Göttingen: Manuskript, 1991.

- Baethge, Martin - Genstenberger, Friedrich - Kern, Horst - Schumann, Michael - Stein, Hans Wolfram - Wienemann, Elisabeth: *Produktion und Qualifikation*. Hannover: Hermann Schroedel Verlag, 1976.
- Baethge, Martin - Oberbeck, Herbert: *Zukunft der Angestellten*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag, 1986.
- Banke, Palle: *Gruppeorganisering. Fleksibel produktion og jobkvalitet i den syende industri. Kvalifikationsprojektet inden for tekstil- og beklædningsindustrien*. København: Arbejdsliv, Dansk Teknologisk Institut, 1991.
- Banke, Palle - Clematide, Bruno: *Ny teknik - nye job*. København: Nordisk Ministerråd, NAUT-rapport nr. 6, 1989.
- Blauner, Robert: *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Borg, Vilhelm: *Industriarbejde og arbejderbevidsthed*. København: Røde Hane, 1971.
- Borg, Vilhelm - Colling, Hanne - Jørgensen, Eva - Skinhøj, Kirsten Thue: *Automation og arbejdsmiljø*. København: Psykologisk Laboratorium, 1982.
- Bottrup, Pernille - Andersen, Karsten Bøjesen - Clematide, Bruno - Andersen, Vilmer: *Fra efteruddannelse til udvikling*. København: Frydenlund, 1994.
- Bottrup, Pernille - Clematide, Bruno: *Fleksibilitet - uddannelse, arbejdsorganisation*. København: Dansk Teknologisk Institut, 1990.
- Bottrup, Pernille - Clematide, Bruno: *Lad operatørerne brede sig - det betaler sig*. Tåstrup: Dansk Teknologisk Institut, 1992.
- Bottrup, Pernille - Hvid, Helge: *Et bedre arbejdsliv og øget vækst*. Tåstrup: Dansk Teknologisk Institut. Roskilde: RUC Tek-Sam, 1995.
- Braverman, Harry: *Arbejde og monopolkapital*. København: Demos, 1978.
- Breinholt, Grete - Dahl, Niels Peter - Jensen, Bjarne Bo - Nielsen, Finn - Viemose, Søren: *Ny teknik på dagbladene*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag, 1977.
- Bright, James R.: *Automation and Management*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1958.
- Bruvik-Hansen, Anne: "Organisations- og medarbejderudvikling som partssamarbejde - til fordel for hvem." *Dansk Sociologi*, nr. 4, 1992.
- Bunnage, David - Mortensen, Nils - Rosdahl, Anders: *Teknikken og arbejderen I*. København: Socialforskningsinstituttet, 1974.

- Bunnage, David - Rosdahl, Anders: *Teknikken og arbejderen II*. København: Socialforskningsinstituttet, 1976.
- Christensen, Erik: *Konflikter mellem faglærte og ufaglærte arbejdere*. Aalborg: Institut for uddannelse og socialisering, AUC, 1978.
- Christrup, Henriette - Illeris, Knud - Laursen, Per Fibæk - Rafn, Jørgen - Simonsen, Birgitte: *Arbejde og kvalifikationskrav i industrikøkkener*. Roskilde: EFG-projektet, 8. rapport, RUC, 1979a.
- Christrup, Henriette - Illeris, Knud - Laursen, Per Fibæk - Rafn, Jørgen - Simonsen, Birgitte: *Køkken, kokke og kvalifikationer*. Roskilde: EFG-projektet, 11. rapport, RUC, 1979b.
- Clematide, Bruno: *Kvalifikationsanalyser og udvikling af arbejdsmarkedsuddannelserne*. København: Arbejdsmarkedsstyrelsen, 1990.
- Clematide, Bruno - Jensen, Ulla Skaarup: *Teknik gør det ikke alene*. København: Teknologisk Institut, 1989.
- Clematide, Bruno - Knoblauch, Jan: *Arbejdsdeling og kvalifikationskrav - Ved CNC-maskiner og i elektronikindustrien*. København: Teknologisk Institut, 1987.
- Clematide, Bruno - Olesen, Kaj: *Mikroelektronikudviklingen og kvalifikationskrav*. København: Teknologisk Institut, 1982.
- Dansk Industri - Centralorganisationen af Industriarbejdere i Danmark: *Industriens overenskomst*. København, 1993.
- Dekvalificeringsprojektet: "To rapporter fra Dekvalificeringsprojektet." *Sociologi*, 1979, nr. 4 & 6.
- Drexel, Ingrid - Nuber, Christoph: *Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch*. Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag, 1979.
- Fiskerigruppen: *Fiskeindustriarbejdere på Bornholm*. Roskilde: Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, RUC, 1980.
- Frederiksen, Pia - Lassen, Morten - Lundgreen, Helle: *Specialarbejderuddannelsen i 1980'erne*. Aalborg: Aalborg Universitetscenter, ATA-projektet, 1987.

- Gjerding, Allan Næs - Johnson, Bjørn - Kallehauge, Lars - Lundvall, Bengt-Åke - Madsen, Poul Thøis: *Den forsvundne produktivitet. Industriel udvikling i firsernes Danmark*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1990.
- Habberstad Management Consultants: *Kompetence 2000 - metoder og værktøjer*. København: 1989 dupl.
- Hacker, Winfried: *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Hans Huber, 2. reviderede oplag, 1978.
- Hansen, Finn - Andersen, Vibeke: *Kvalifikationsudviklingen i teknikerarbejdet*. København: Teknisk Landsforbund, 1986.
- Haug, Frigga: "Automationsarbeit und Politik bei Kern/Schumann." *Das Argument*, nr. 154, 1985.
- Huisken, Freerk: *Uddannelsesøkonomi og uddannelseskrisen i Vesttyskland*. Roskilde: RUC Forlag, 1973.
- Hvid, Helge - Møller, Niels: *Det udviklende arbejde*. København: Fremad, 1992.
- Høier, Peter - Kjærsgaard, Christian: *Efteruddannelser & Industriel Omstilling - Opbruddet i erhvervsuddannelserne*. Roskilde: Tek-Sam-Forlaget, Rapportserien, nr. 2, 1987.
- Høier, Peter - Kjærsgaard, Christian - Laursen, Thomas Mosfeldt: *Nye uddannelser i industrien - Grundlag for planlægning*. Roskilde: Tek-Sam-Forlaget, 1986
- Illeris, Knud: *Modkvalificeringens pædagogik*. København: Unge Pædagoger, 1981.
- Illeris, Knud: *Læring, Udvikling og kvalificering*. Roskilde: Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, RUC, 1995.
- Illeris, Knud - Andersen, Vibeke - Kjærsgaard, Christian - Larsen, Kirsten - Olesen, Henning Salling - Ulriksen, Lars: *Almenkvalificering*. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, RUC, 1995.
- Jakobsen, Arne - Jensen, Per Anker - Mølgaard, Gert - Pedersen, Stig Andur: *Undersøgelse af ingeniørkvalifikationer*. København: Institut for Samfundsfag, DTH, 1982.
- Jánosy, Ferenc: *Das Ende der Wirtschaftswunder*. Frankfurt a.M.: Neue Kritik, 1966.

- Jernets Arbejdsgiverforening: 1983 + 10. *Jernets Fremtid*. København: Jernets Arbejdsgiverforening, 1983.
- JUUST - Jernets udvikling af uddannelsessystemer: *Rapport 2*. København: CO Metal & Jernets Arbejdsgiverforening, 1986.
- JUUST - Jernets udvikling af uddannelsessystemer: *JUUST Værktøjsmappe, vers.3*. København: CO Metal & Jernets Arbejdsgiverforening, 1989.
- KATJA-projektet: *KATJA 1 - Hovedrapport*. København: Jernets Arbejdsgiverforening - Teknisk Landsforbund - Værkstedsfunktionærforeningen - Metalindustriens Fagskole, 1987.
- Kern, Horst: "Über die Gefahr, das Allgemeine im Besonderen zu sehr zu verallgemeinern." *Soziale Welt*, nr. 1-2, 1989.
- Kern, Horst - Schumann, Michael: *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt, 1970.
- Kern, Horst - Schumann, Michael: *Das Ende der Arbeitsteilung?* München: Beck, 1984.
- Kjærsgaard, Christian: "Coordination and decentralisation of educational planning in Denmark." I: Struyven, Ludo - Mevissen, Jos W. M. - Kjærsgaard, Christian. *Decentralization of Educational Planning*. Roskilde: PETRA Research Partnership 1992-1993, RUC, 1994.
- Kjærsgaard, Christian - Ulriksen, Lars: *På sporet af den fremtidige virkelighed for arbejdsmarkedsuddannelserne*. København: Metalindustriens Brancheudvalg, 1994.
- Kompetence 2000: *Kompetence 2000 Hovedrapport*. København: Kompetence 2000, 1991 (a).
- Kompetence 2000: *Delrapport 4 Gennemførelsesguide*. København: Kompetence 2000, 1991 (b).
- Kompetence 2000: *Delrapport 1 Undervisningsplaner*. København: Kompetence 2000, 1991 (c).
- Larsen, Ib - Kjær, Tyge: *Teknologiudvikling og kvalifikation i Danmark*. Roskilde: Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, RUC, 1982.
- LO: *Det udviklende arbejde*. Ide-oplæg og Rapport fra arbejdspladserne. København: LO, 1991.

- Madsen, Erik Gaardbo - Andersen, Per: *AIDA - En håndbog i strategiformidling, leder- og medarbejderudvikling*. København: Ledernes Hovedorganisation, 1993.
- Marx, Karl: *Kapitalen*. København: Rhodos, 1971.
- Masuch, Michael: *Uddannelsessektorens politiske økonomi*. København: Rhodos, 1974.
- Mickler, Otfried - Dittrich, Eckhard - Neumann, Uwe: *Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit*. Frankfurt a.M.: Aspekte Verlag, 1976.
- MUST-projektet: *Samarbejde - Udvikling - Værktøjer*. København: Metalindustriens Udviklingscenter for Specialarbejderuddannelse og Teknologi, 1991 (a).
- MUST-projektet: *3 års udviklingsaktiviteter på AMU-center København*. København: Metalindustriens Udviklingscenter for Specialarbejderuddannelse og Teknologi, 1991 (b).
- Negt, Oskar: *Sociologisk fantasi og eksemplarisk indlæring*. Roskilde: RUC Forlag, 1975.
- Nielsen, Birger Steen - Larsen, Kirsten - Salling, Henning Salling - Weber, Kirsten: "Arbejde og subjektivitet idag. Temaets status og aktualitet." I: *Arbejde & subjektivitet*. Roskilde: Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, RUC, 1994.
- Nielsen, Kurt Aagaard: *Kvalifikationsstruktur og klassestruktur*. København: Kurasje, 1976.
- Odgaard, Irene: *Teknologiens udfordringer*. København, SiD, 1989.
- Olesen, Henning Salling: "Kvalifikationsforskning - uddannelse og arbejde." I: Matti Kyrö (red): *Kvalifikationsforskning - som bas för utbildning?* Stockholm: Carlssons Bokförlag, 1989.
- Olesen, Kaj - Jensen, Arne V.: *Bager- og Mølleribranchens uddannelsesbehov*. København: Teknologisk Institut, 1977.
- Olsén, Peter - Nielsen, Kurt Aagaard - Nielsen, Birger Steen: *Demokratisk industri som socialt nyttig produktion*. København: Danmarks Tekniske Højskole, Institut for Arbejds miljø - Københavns Universitet, Sociologisk Institut, 1990(a).
- Olsén, Peter - Nielsen, Kurt Aagaard - Nielsen, Birger Steen: *Fra industrielt demokrati til demokratisk industri*. København: Danmarks Tekniske Højskole, Institut for Arbejds miljø - Københavns Universitet, Sociologisk Institut, 1990(b).

Otten, Dieter: *Kapitaludvikling og kvalifikationsudvikling*. København: Kurasje/Modtryk, 1975.

PAQ (Projektgruppe Automation und Qualifikation): "Entwicklung der Arbeit." *Argument Sonderband*, nr.19, 1978.

PAQ (Projektgruppe Automation und Qualifikation): *Widersprüche der Automationsarbeit*. Berlin: Argument Verlag, 1987.

Rasmussen, Lauge B. - Jensen, Per Langå - Vesterager, Johan - Ravn, Hans - Lading, Per - Dragsbæk, Peter: *Teknologi og arbejdskraft. Produktion og kvalifikation*. København: Institut for samfunds-fag, Danmarks Tekniske Højskole, 1980.

Rasmussen, Preben Horsholt: "Erhvervsuddannelsernes betydning for differentieringen i kvalifikations- og interesseudvikling blandt faglærte." I: Palle Rasmussen (red): *Kvalificering - til hvad? for hvem?* Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 1990.

SiD: *Voksenuddannelse - til et godt arbejde og et godt liv. SiD's perspektivplan for voksenuddannelse i 90'erne*. København: Specialarbejderforbundet i Danmark, 1992.

Simonsen, Birgitte: *At forstå unge - Forskningsmetodiske overvejelser*. Roskilde: Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, RUC, 1995.

Sørensen, John Houman: *Kvalifikationsanalysernes anvendelighed - tilpasning eller frihedsgrader*. København: Arbejdsliv, Teknologisk Institut, 1988.

Sørensen, John Houman: "Det teoretiske grundlag for den industrisociologiske forskningstradition." I: Matti Kyrö (red): *Kvalifikationsforskning - som bas för utbildning?* Stockholm: Carlssons Bokförlag, 1989.

Sørensen, John Houman - Rasmussen, Preben H. - Nielsen, Ole Zinck - Lassen, Morten: *Lærlingeuddannelse og udbytning*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 1983.

Ulriksen, Lars: *Almenkvalificering og lærerkvalificering i AMU*. Roskilde: Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, RUC, 1995.

Volmerg, Ute: "Om forholdet mellem produktion og socialisation med det industrielle lønarbejde som eksempel." I: Thomas Leithäuser & Walter R. Heinz (red): *Produktion, arbejde, socialisation*. København: Medusa, 1977.