



**Roskilde
University**

Mellem vision og virkelighed.

En antologi om det udviklende arbejde

Stauning, Inger

Publication date:
1993

Citation for published version (APA):

Stauning, I. (red.) (1993). *Mellem vision og virkelighed. En antologi om det udviklende arbejde*. Roskilde Universitet.

General rights

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

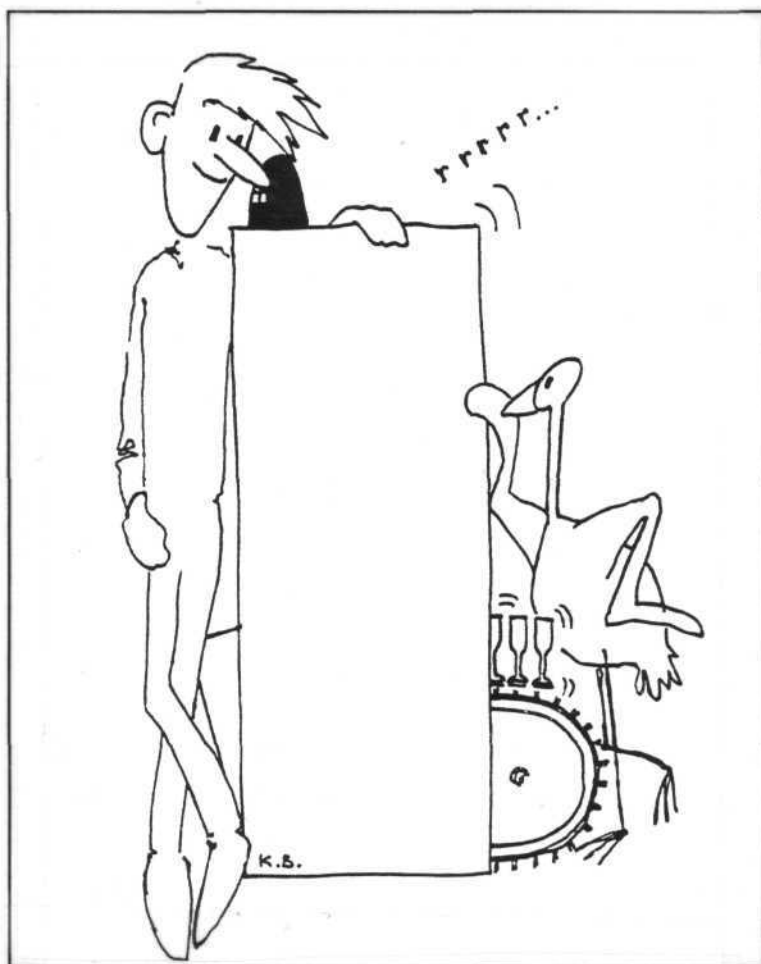
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Mellem vision og virkelighed

en antologi om det udviklende arbejde



redigeret af
Dorte Holten-Møller,
Jørn Nielsen,
Klaus T. Nielsen og
Inger Stauning

Institut for miljø,
teknologi og samfund
Tek-Sam Forlaget
RUC, 1993

**'Mellem vision og virkelighed
en antologi om det udviklende arbejde'
er redigeret af:**

*Dorte Holten-Møller
Jørn Nielsen
Klaus T. Nielsen
Inger Stauning*

... udgivet af:

*Tek-Sam Forlaget
Institut for miljø, teknologi og samfund
Postboks 260
4000 Roskilde*

... trykt af:

RUCs trykkeri

... og illustreret af:

Karen Buhl

© Copyright:

*De enkelte artiklers forfattere har ophavsrettigheden;
må frit citeres med kildeangivelse.*

Udgivelse:

1. oplag, Roskilde, 1993

ISBN:

87-7753-017-9

Indhold:

<i>Indledning</i>	<i>side 1</i>
<i>Opstart af "det udviklende arbejde"</i> <i>på Pharma Plast</i>	<i>side 13</i>
<i>Udvikling på en kvindearbejdsplads</i> <i>i elektronikindustrien</i>	<i>side 23</i>
<i>Idealfabrikken og Realfabrikken</i>	<i>side 31</i>
<i>Hjemmehjælpere i et udviklende arbejde</i>	<i>side 47</i>
<i>En bedre sygehusbehandling</i> <i>gennem et bedre job</i>	<i>side 55</i>
<i>Nye tendenser på AMU-centrene:</i> <i>"Den udviklende uddannelse"</i>	<i>side 65</i>
<i>Lokale strategier for det udviklende arbejde</i>	<i>side 79</i>

Indledning

I nogle år har begrebet om "det gode arbejde" og "det udviklende arbejde" stået i centrum i debatter om arbejdslivet. I indledningen herunder bliver diskussionen fra "det gode arbejde" til "det udviklende arbejde" skitseret.

Af: Adjunkt, Lic. techn. soc. Inger Stauning

Begrebet "det gode arbejde" udtrykker visioner om et mere indholdsrigt, udviklende og meningsfuldt arbejde. I denne bog præsenteres en række eksempler på organisationsudvikling, som indeholder nogle elementer af visionerne om et mere udviklende arbejde. De enkelte artikler er skrevet på baggrund af studenterprojekter på Institut for Miljø, Teknologi og Samfund; RUC. I artiklerne der præsenteret og diskuteret eksempler i lyset af perspektiverne for en fortsat udvikling af arbejdet.

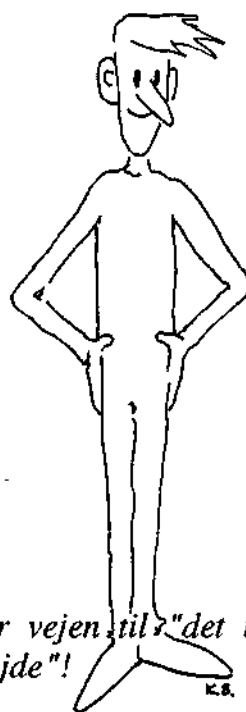
Inspiration og debat

Formålet med bogen er at virke som inspiration og vække debat. Vi har først og fremmest ønsket at fortælle historien om udviklingen på arbejdspladsen, dernæst at perspektivere historien: hvad kan vi lære af den, hvilke spørgsmål rejser den, er der grund til at tro, at der sker lignende udviklinger andre steder? Bogen er henvendt til andre, der selv skal igang med tilsvarende organisa-

tionsudvikling, eller som skal undersøge sådanne udviklingsforløb.

Det gode, det rige og det virkelig udviklende arbejde

Begrebet "Det gode arbejde" blev introduceret på det svenske Metallindustri



Willy viser vejen til "det udviklende arbejde"!

arbeterförbunds kongres i 1985¹. Her blev fremlagt en strategi for arbejdets udvikling, baseret på 9 principper for det gode arbejde:

1. Tryghed i ansættelsen.
2. En retfærdig andel af produktionsresultatet.
3. Medbestemmelse i virksomheden.
4. Arbejdsorganisation baseret på samarbejde.
5. Faglige færdigheder i alle arbejder.
6. Uddannelse som del af arbejdet.
7. Arbejdstider udfra sociale krav.
8. Ligestilling på arbejdspladserne.
9. Et arbejdsmiljø uden risiko for sundhedsfare og ulykker.

I rapporten fra kongressen blev der argumenteret for, at der er gode muligheder for at stille krav til arbejdets indhold, og at det er nødvendigt med en offensiv strategi, hvis ikke der skal ske en total individualisering og opsplitning af arbejdsstyrken i beskæftigede og ubeskæftigede, i kernearbejdskraft og i løst tilknyttede.

Ønsket om fleksibilitet

De gode muligheder for at stille krav til arbejdet kommer iflg. rapporten af de ændrede produktionsbetingelser og den skærpede konkurrence. Det er nødvendigt for virksomhederne at satse mere på arbejdskraften for at overleve i konkur-

rencen. De må satse på en kvalificeret og motiveret arbejdskraft, på fleksibilitet og omstillelighed, på kvalitetsbevidsthed og selvstændighed, for at kunne producere stadig nye og ændrede produkter med stadig større krav til kvalitet og med stadig færre omkostninger.

Krav om kvalitet og tryghed

Til gengæld for disse krav til arbejdskraftens ressourcer, må arbejderne stille krav til arbejdets kvalitet, tryghed i ansættelsen og til organiseringen af arbejdet. For at kunne gøre det, er det nødvendigt at udvikle ideer om, hvad det gode arbejde er og, *hvilke* krav der skal stilles.

Det var nyt, at fagbevægelsen placerede krav til indholdet af arbejdet så centralt i deres politik. Bagved de dagsaktuelle krav har altid ligget visioner om gode levevilkår og arbejdsforhold, bedre uddannelse og et arbejdsmiljøbegreb, som omfatter trivsel og tryghed. Men det konkrete politiske arbejde har især rettet fokus på kravene til arbejdets *rammer*: Løn, arbejdstid, forhandlingsformer, rettigheder. Arbejdsmiljøarbejdet har modsvarende traditionelt taget udgangspunkt i *elendigheden* i arbejdet for at udpege sundhedsfarer og stille krav om grænseværdier og forholdsregler.

I de følgende år blev debatten om det gode arbejde taget op i Danmark, bla. i fagbevægelsen og i arbejdsmiljøsammenhænge. Helge Hvid har bidraget til debatten, bla. med bogen "Det gode arbejde", hvor han sammenfatter kravene i 4 punkter² :

1. De sociale relationer på arbejdspladsen skal være gode.
2. Arbejdet skal være meningsfuldt.
3. Der skal være individuelle udviklingsmuligheder.
4. Der skal være social tryghed, på arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet som helhed.

Langt til utopien?

Utopierne om det gode arbejde rummer såvel visioner om den daglige organisering af arbejdet, som langsigtede og omfattende visioner om produktion og produkter: Produktionens samfundsnytte, bæredygtighed og udvikling af social ansvarlighed.

På den ene side gav det et løft i mange sammenhænge at tage fat i *utopien* om det gode arbejde: hvad betyder arbejdet for mennesker, hvad skal der til for, at vi synes, at arbejdet er godt, hvordan kan mit arbejde blive bedre for mig? På den anden side forekom afstanden fra utopierne til de *virkelige arbejdsforhold* umådelig stor, og debatten kunne føre til

modløshed og manglende tro på, at det kunne nytte noget: Er det overhovedet muligt at opnå det gode arbejde under disse samfundsforhold? Hvad skal vi så ellers bruge begrebet til?

Et spørgsmål om strategi

Derfor har diskussionerne udviklet sig til spørgsmålet om at udvikle arbejdet, ikke i en tro på at nå et absolut mål, men som *strategier* for et mere udviklende arbejde, bedre arbejdsvilkår, mere indflydelse, renere produktion, - et rigere arbejdsliv. Utopien bruges til at anvise en retning, et pejlepunkt for de aktuelle strategier. "En faglig politik for det udviklende arbejde omfatter udviklingen af arbejdet, produktet, miljøet og "det hele liv". Dermed er det udviklende arbejde ikke en tilstand, der kan nås, men et mål, som vi bliver ved med at stræbe henimod."³

På mange arbejdspladser er problemerne store, men på nogle arbejdspladser ses dog gode relationer mellem ledelsen og ansatte, og der kan ses muligheder for udvikling af arbejdet, som både giver fordele for arbejderne og for virksomhedens fortsatte overlevelse. Fagbevægelsens oplæg betoner disse fællesinteresser i gode arbejdsvilkår og øget produktivitet/forbedret kvalitet. Ligeledes lægges op til en industripolitisk strategi, hvor der argumenteres for, at

en øget satsning på uddannelse og udvikling af de ansattes ressourcer og medbestemmelse vil give konkurrencefordele og styrke dansk erhvervsliv.⁴

Spørgsmålet stilles konkret: Hvad er nu de aktuelle muligheder og barrierer for et mere udviklende arbejde? Hvilke forhold kunne være incitament til, at virksomhederne ville satse på at udvikle ressourcer og engagement hos de ansatte? Hvordan kan disse muligheder for at udvikle arbejdet udnyttes og understøttes af de ansatte, deres organisationer og af uddannelses- og rådgivningsinstitutioner?⁵

Organisationsudvikling og de menneskelige ressourcer

Selve ideen om at forene arbejdsgiverernes interesser i udnyttelsen af virksomhedens ressourcer, herunder de menneskelige kvalifikationer og evner, med arbejdernes interesse i at udfolde kreativitet og engagement i arbejdet, er et gammelt tema i den tænkning, der knytter sig til ledelse og organisationsudvikling. I bogen "Det udviklende arbejde"⁶ gennemgås traditionen fra 20'ernes "Human factors" skole til dagens "Human Ressource Management"- ideer.

Ved siden af de masseproducerende virksomheder med samlebåndsarbejde og de fremherskende tendenser til op-

splitning og indholdstømning af arbejdet, har der været især mindre, håndværksprægede virksomheder, der har været afhængige af arbejdernes engagement og motivation. Der har også været forsøg med selvstyrende grupper, ofte som metoder til at fastholde arbejdskraften i tider med fuld beskæftigelse.

Dekvalifikation af det manuelle

Disse tendenser til humanisering af arbejdslivet har eksisteret, men som mindre betydende tendenser. I 60'erne og 70'erne har det været en tilsyneladende dominerende og uafvendelig tendens i den teknologiske udvikling, at der skete en bestandig dequalificering af det manuelle arbejde og en overføring af kvalifikationer til de planlæggende og ledelsesmæssige dele af organisationen.

I 80'erne blev helt andre tendenser synlige. I de fremgangsrige tyske virksomheder sås tendenser til integration af jobfunktioner og satsning på at udvikle de ansattes kvalifikationer, specielt i forbindelse med den informationsteknologiske udvikling. Til gengæld peges på udsigterne til en opdeling af arbejdskraften i en *kernearbejdskraft* i de fremgangsrige industrier, som der blir satset på, en *randarbejdskraft* af løst tilknyttede i disse vækstindustrier, en *fyrings-truet arbejdskraft* i tilbagegangsindustri-erne, og endelig de *arbejdsløse*, som i

stigende grad mister muligheder for at komme i beskæftigelse.⁷

"Trimmet" produktion

I 80'erne blev også udviklet nye organisationsformer, inspireret af de japanske produktionsprincipper. Kvalitetscirkler og gruppeorganiseret produktion, afskaffelse af mellemledere, ordrestyret produktion er nogle elementer i disse principper. Formålet med disse produktionsprincipper er at forbedre kvaliteten, mindske produktionsomkostningerne samt at "trimme" produktionen. Hertil kan en ledelsestrategi være at satse på selvstyrende grupper og de ansattes kvalitetsbevidsthed⁸.

De seneste år er managementlitteraturen oversvømmet med litteratur om udnyttelse af de menneskelige ressourcer. Personaleudvikling, virksomhedskultur, bløde kvalifikationer, engagement og motivation er nøgleord i virksomhedsledelsen. Produktkvalitet, fleksibilitet og omstillingsevne er vigtige for virksomhedens overlevelse, og stiller nye krav til arbejdskraften.

Virksomhederne stilles over for krav om kvalitetsstyring, nytænkning og innovationer, udvikling af renere teknologi og miljøforbedringer i produkt og proces, stadige forbedring af ressourceudnyttelse og produktivitet for at

kunne overleve på markedet. Disse krav fordrer udvikling af nye ledelsesstrategier og nye måder at udvikle teknik og organisation. Her kan en bedre udnyttelse af de ansattes ressourcer ses som en mulig vej at gå, som samtidig indebærer fordele for de ansatte. Det er naturligvis ikke den eneste vej - det kan afhænge af mange forhold. Men der kan dog ses muligheder for at finde udviklingsveje, som både giver fordele for de ansatte og for virksomhedsledelsen.

Modsætningsfyldte interesser i organisationsudvikling

Der er afgørende forskelle i menneskesyn mellem Human Ressource-begrebet og begrebet om det udviklende arbejde: I første tilfælde ses mennesket som en produktionsfaktor, som må udnyttes bedst muligt i forhold til det givne marked og produktionsapparat, i det andet ses mennesket som subjekt for arbejdsprocessen, som den der udvikler sig selv og sin samfundsmæssige identitet gennem sit arbejde. Det må derfor stå klart, at der er såvel fælles som modsætningsfyldte interesser i organisationsudvikling, der bygger på de menneskelige ressourcer.

Der er indlysende grunde til at ønske mere udvikling i arbejdet. Især i det ensidigt gentagne arbejde, hvor kun ganske få aspekter af de menneskelige

ressourcer er i spil, er der behov for udvikling af arbejdet.

På mange måder kræver denne satsning på krav til arbejdets *indhold* også nye måder at forhandle om arbejdets *rammer*. Det vil være nødvendigt at gøre plads for individuelle forskelle, men samtidigt fastholde den kollektive udvikling og sikkerhed i ansættelsen.

Arbejdskraften i en byttehandel

I en undersøgelse af personaleudviklingsstrategier på 57 større danske virksomheder⁹ beskrives forhandlingsrelationerne mellem ledelse og ansatte som en *byttehandel*: Virksomhederne vil i 90'erne få behov for i stigende omfang at satse på at "udnytte medarbejderpotentialet", hvilket fordrer nye samarbejdsmodeller. Tidligere blev der etableret en endimensionel byttehandel med løn for arbejdstid. I 60'erne og 70'erne trådte velfærdsstaten til med sociale goder og sikring af de forhold, som lå ud over denne byttehandel. Rapporten hævder, at virksomhederne i stigende omfang i 90'erne vil inddrage flere forhold i byttehandelen: De vil efterspørgeengagement, ansvarlighed, fleksibilitet mv. og til gengæld tilbyde f.eks. udvikling, social sikring, medbestemmelse og godt arbejdsmiljø udover lønnen.

Men denne byttehandel vedrører i sagens natur kun de ansatte på den enkelte virksomhed, og formentlig ikke nødvendigvis alle ansatte. Der kan altså ske en opsplitning af arbejdsstyrken. Endvidere kan en sådan byttehandel foretages helt individualiseret og medvirke til at skabe øget konkurrence blandt de ansatte, hvilket videre kan bevirke opskrining af tempo og præstationskrav - et ikke ukendt fænomen på f.eks. akademiske arbejdspladser, som jo længe har haft noget der kan kaldes et udviklende arbejde.

Tilkæmpede rettigheder i fare?

Mange af de aspekter i arbejdskraftanvendelsen, som ønskes ændret af arbejdsgiversiden, vedrører regler om arbejdstid, faggrænser, den solidariske lønpolitik, de kollektive forhandlinger. Det er forhold, som arbejdersiden har tilkæmpet sig gennem årene for at opnå en styrkeposition og begrænse nedslidningen. Et mere udviklende arbejde kan måske føre til helt individualiserede løn- og arbejdsforhold, nedbrydning af arbejdstidsregler, sortering af arbejdskraften, og konkurrence blandt arbejderne om alle forhold, udstødning af de svageste, - et udmærkende arbejde.

På den anden side vil det under alle omstændigheder være nødvendigt at forholde sig til den igangværende udvik-

ling af mere individualiserede og mere decentralt regulerede arbejdsforhold. Der sker i stigende omfang en individualisering og en skærpet konkurrence om jobbene, bla. som følge af angsten for arbejdsløshed. Faggrænser nedbrydes og mister deres begrundelse som følge af den teknologiske udvikling. Uddannelse og udvikling i jobbet kan være en modstrategi over for denne opsplitning, fordi det kan give den enkelte en større sikkerhed både for selv at kunne fastholde sit job og for at arbejdspladsen på længere sigt kan overleve. Spørgsmålet er, hvordan der kan ske en kollektiv udvikling på det decentrale niveau.

Der er derfor behov for at udvikle visioner om arbejdets udvikling - ikke alene om selve arbejdets indhold og mening, men også om forholdet mellem arbejdsliv og det hele liv, og om de måder, beslutninger og forhandlinger om arbejdslivet tages på.

Visioner og virkelighed

Men ét er debat, et andet er realiteterne. Hvordan står det til på arbejdspladserne, sker der en udvikling af arbejdets indhold, hvad er baggrunden for det, og fører det til reelle forbedringer af arbejdslivet?

Selvom der ser ud til at være fælles interesser i en udvikling af arbejdet, så

er det en *mulighed*, ikke en automatik, ikke en gang en nærliggende mulighed. Der kan heller ikke anvises en enkelt strategi eller enkle handlinger, fordi betingelserne varierer fra den offentlige til den private sektor, fra branche til branche, fra virksomhed til virksomhed.

Der ligger et arbejde i at undersøge betingelserne for at udvikle arbejdet inden for forskellige brancher, sektorer, virksomhedsstørrelse, konkurrencevilkår etc., og for at lave en mere systematisk undersøgelse af, hvordan en sådan udvikling kunne understøttes gennem offentlig regulering og andre former for kollektiv indsats. Og der vil formentlig være behov for strategier, der spiller på mange strenge for både at støtte de velfungerende virksomheder og for at gøre noget ved de mange nedslidende og stressende arbejdspladser, der stadig er. Ligeledes er der behov for at forbinde en indsats i forhold til det udviklende arbejde med en indsats over for arbejdsløsheden. I det omfang de ansattes ressourcer til stadighed udvikles gennem jobbet, vil det blive stadig vanskeligere for dem, der ikke har et udviklende job, at få adgang til disse jobs.

Lære af eksemplerne

De erfaringer, man kan opnå ved at studere eksempler på organisationsudvikling, er altså ikke generaliserbare i

den forstand, at de udsiger noget generelt om vilkårene for at forbedre arbejdet. De er snarere *lærestykker*: Hvilke betingelser har været til stede, hvordan er disse betingelser blevet udnyttet til at forbedre arbejdet, hvordan har man udviklet forhandlingssystemer og tacklet de problemer, som er opstået? Hvordan kan jeg lære af disse erfaringer?

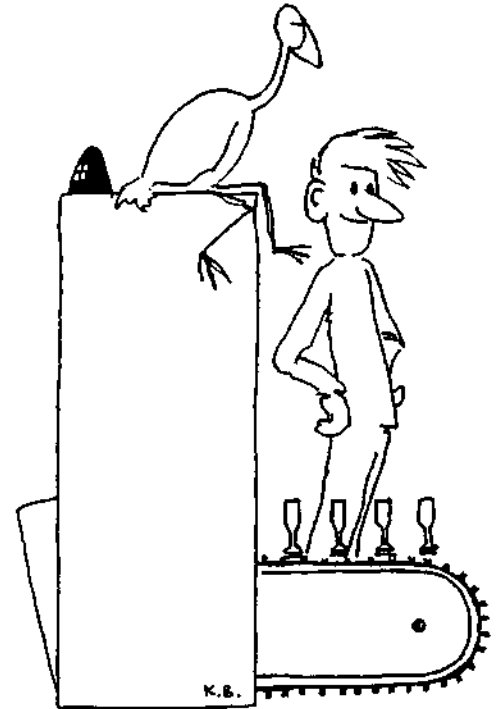
Erfaringer på virksomhedsniveau kan give et første bidrag til videre undersøgelser. Hvis der er satset på en organisationsudvikling, hvor de ansattes ressourcer søges udviklet, hvad har så været begrundelsen? Hvilke barrierer har optrådt, hvem har haft interesser i udviklingen, hvor langt er man kommet? Er der sket reelle forbedringer?

Eksemplerne her i antologien

I denne antologi har vi medtaget eksempler fra forskellige sektorer, hvor der ser ud til at ske udviklinger og omlægninger af arbejdsorganisering og ledelsesformer.

Inden for *industrien*, især de eksportorienterede, innovative industrigrene, har der været en del forsøg med ændrede ledelsesprincipper, ofte inspireret af japanske produktionsprincipper. Her står man over for krav om konkurrenceevne, kvalitet (ISO-9000 certificering)

og innovationer for at kunne sende stadig nye produkter på markedet.



Sætte gang i processen

Den første artikel i antologien handler om virksomheden, Pharma Plast. Inspireret af de japanske produktionssystemer ville de starte op med gruppeorganiseret produktion og en vis form for selvstyre inden for grupperne. Faglærte, udnytte deres overblik og fleksibilitet til at opnå mere smidige produktionsgange i den ordrestyrede produktion.

Artiklen om Pharma Plast handler om et forsøg på at udvikle de ufaglærte kvinders arbejde. Det er åbenlyst et problem

at udvide indholdet af jobs, som i høj grad er rutinefunktioner og afhængigt af maskinerne. Det kræver at også ledelsen og teknikerne afgiver dele af deres jobindhold og deltager i den fælles udvikling af jobs og organisationsstruktur. Vil de det? Og hvilke ønsker har kvinderne til deres jobs?

Artiklen giver et bud på, hvordan en virksomhed, der beslutter at arbejde i retning af "det udviklende arbejde", kan få sat processen igang.

Fokus på en elektronikvirksomhed

Den anden artikel viser hvilke problemer, der kan opstå på en elektronikvirksomhed, hvis ikke alle ansatte ønsker eller magter at deltage i udviklingen af deres arbejde: Konflikter, mobning, udstødning af de ældre osv. Artiklen bygger på et projektarbejde, der har taget udgangspunkt i de besværligheder som de ansatte kvinder *oplevede* ved ændringerne af deres arbejdsorganisering.

Ideal- og Realfabrik

Den tredje artikel handler om den såkaldte Idealfabrik. Artiklens forfatter har været en del af en studiekreds, hvor studerende og metalarbejdere har sat sig for at beskrive den ideele fabrik. Artiklen præsenterer hovedresultaterne af det arbejde, og giver et bud på hvad Ideal-

fabrikken kan bidrage med dels i diskussionen om det udviklende arbejde, og dels set i lyset af de reelle produktionsvilkår, der er i metalindustrien i dag.

De to artikler der følger herefter, er beskrivelser fra social- og sundhedssektoren. Her har de ansatte i de sidste mange år været underlagt nedskæringer og stadigt stigende arbejdspress. For de fleste faggrupper har det betydet stadig dårligere arbejdsmiljø og mere stress. Samtidig kræver arbejdsopgaverne engagement og indleven, fordi det er levende mennesker, der arbejdes med. Mange ansatte i den branche føler sig splittede mellem at reagere mod det øgede arbejdspress og så forpligtigelsen overfor patienten eller klienten.

Hjemmeplejen

Inden for den primære sundhedstjeneste har man i mange kommuner forsøgt at omstrukturere hjemmehjælp og hjemmesygepleje med delvis selvstyrende grupper for, at personalet selv kan tilrettelægge arbejdet med størst mulig smidighed og fleksibilitet over for klienternes behov. I den fjerde artikel præsenteres et eksempel på en omstrukturering, hvor både hjemmehjælpere, de ældre og kommunen har deltaget i omstillingsprocessen. Kan man forestille sig at yde en bedre omsorg uden, at de som

skal yde omsorgen selv har det godt? Altså skabe bedre forudsætninger for kvalitet gennem et bedre arbejdsmiljø. Omvendt må hjemmehjælperne tage stilling til, hvordan omsorgen til de ældre skal se ud og organiseres. De må være med til at præge den offentlige debat om dette, for at sikre rimelige arbejdsvilkår for sig selv.

Et lille sygehus

I sygehusvæsenet udvikles begreber for kvalitetssikring og kvalitetsstyring. Ofte tager de udgangspunkt i den måde, som industrien kvalitetssikrer deres produkter, og ofte sigter de især på lægernes ydelser, specielt det som overhovedet kan måles og vurderes. Men hvordan vurdere og forbedre kvaliteten af plejen og af sygehusydelsen som helhed? I den femte artikel gennemgås et eksempel på, at arbejdet med at forbedre kvaliteten af sygehusydelsen kan tage udgangspunkt i de ansattes udvikling af deres eget arbejde, samt i patienternes oplevelse af den samlede ydelse. Ved at få defineret et fælles mål for alle ansatte, har man fået startet en proces, hvor de ansatte i samarbejde med patienterne til stadighed forbedrer og udvikler deres arbejde.

Hvilke aktører?

De to sidste artikler handler om de institutioner, som kunne være medspillere i en udvikling af arbejdet. Der er

opbygget et *netværk* af rådgivere, teknologisk service, uddannelsesinstitutioner og arbejdsmiljøinstitutioner udover den offentlige forvaltning, som kunne bidrage til og understøtte organisationsudvikling på virksomheder. Desuden kunne både de lokale og de centrale fagforeninger tænkes at gå ind i processerne på virksomhedsniveau med rådgivning og støtte.

Den ene artikel præsenterer et forsøg på udvikling af nye undervisningsformer i arbejdsmarkedsuddannelserne. Hvis der skal ske en opkvalificering af medarbejderne til at varetage mere udviklende jobs, hvilke typer uddannelse er der så brug for? I artiklen præsenteres et forsøgs kursus, som lægger op til en anden måde at tænke uddannelse på. Samtidig rejses diskussionen af behovet for samtidig at udvikle faglærernes arbejde og kvalifikationer. Hvis lærerne skal bidrage til en mere udviklende undervisning, er de faktisk nødt til selv at udvikle sig sideløbende.

Den sidste artikel giver en rundtur i en kommune med udgangspunkt i to virksomhedseksempler. Der diskuteres hvilke institutioner, der kan spille en rolle i udviklingen på de lokale virksomheder, og dernæst undersøges det, om de rent faktisk har været inddraget. Hvordan kan en udvikling henimod et

mere udviklende arbejde understøttes af de forskellige aktører i netværket omkring virksomheden?

God læselyst!

¹ *Arbetets utveckling. Svenska Metallindustriarbetareförbundets kongress, 1985.*

² *Helge Hvid: Det gode arbejde. Fremad, 1990.*

³ *LO: Det udviklende arbejde. Idéoplæg. LO 1991, s.3. Se også andet debatmateriale fra LO og fagforbundene.*

⁴ *Se bla. SIDs kongresoplæg: For et rigere arbejdsliv. SID 1992.*

⁵ *Gitte Daugaard mfl.(red.): Det udviklende arbejde - en overbliksanalyse. LO 1993.*

⁶ *Helge Hvid og Niels Møller: Det udviklende arbejde. Fremad 1992.*

⁷ *I artiklen af Pernille Bottrup & Bruno Clematide: Efter Taylor og Braverman. i: Dansk Sociologi nr 4, 3.årg. 1992 gennemgås disse teorier om forholdet mellem teknologi, kvalifikationer og arbejdskraft. Se også Pernille Bottrup: Det udviklende arbejde - fremtidens arbejde? Dansk Teknologisk Institut 1992.*

⁸ *James Womack mfl.: Princippet, som ændrede verden. Trimmet produktion. Århus 1991.*

⁹ *Frans Bévort mfl.: 90'ernes personaleledelse - et paradigmeskift. systime 1992.*

Opstart af "det udviklende arbejde" på Pharma Plast

Hvordan kan en virksomhed, der beslutter at arbejde i retning af "det udviklende arbejde", få sat processen igang? Forfatterne til denne artikel har været med, da Pharma Plast i Osted skulle have ændret organisationen og struktureret et uddannelsesforløb for de ansatte og ledelsen.

Af: Stud. Techn. Soc. Charlotte Dalsgaard og Tine Meisner

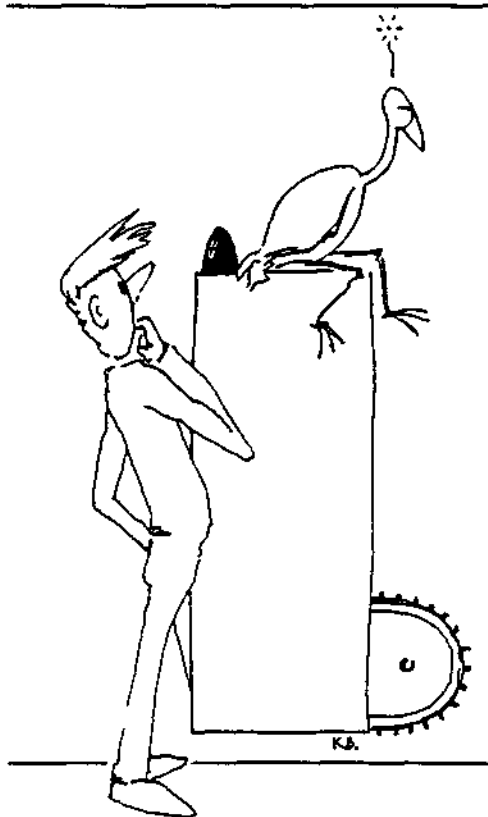
En håndfuld ildsjæle på og uden for arbejdspladsen, en anledning og en pose penge, gjorde det muligt at stable et enestående udviklingsprojekt på benene på Pharma Plast i Osted. Den bærende kraft har været et godt samarbejde mellem ledelse, medarbejdere, fagforeningen og BST.

Pharma Plast i Osted (herefter PP) producerer medicinske engangsartikler. Der er 60 medarbejdere heraf 40 ikke-faglærte kvindelige arbejdere.

I efteråret 1991 startede et toårigt uddannelsesprogram for hele virksomheden. Målet var at skabe en fleksibel organisation i stadig udvikling. Dette skulle foregå gennem løbende uddannelse af alle medarbejdere. Med jobudvidelse og jobberigelse ville vi også arbejde hen imod en minimering af det ensidige gentagne arbejde som er kendetegnende for branchen.

Et år efter

I september 1992, et år efter uddannelsesprogrammets start afholdt virksomheden en konference, hvor hele virksomheden samlede op på de aktiviteter,



der havde været i årets løb. Hver gruppe på hele virksomheden fremlagde hvad de synes, der var sket.

Et samlet resultat var, at det meste af produktionen nu foregik i grupper. Alle i virksomheden kunne sige at deres job i dette år ikke var det samme som det havde været det foregående år. Alle havde i varierende grad noget andet og mere varieret at lave.

For mange af *kvinderne* havde det, at stille sig op foran en stor forsamling og sige deres mening om tingene, været helt utænkeligt før i tiden.

Ledelsens rolle

Ledelsen har defineret arbejdsopgaverne og har delt sig op i administrative funktioner og ledelse. De arbejder med at være støtter for grupper, der skal køre selv. Ledelsesgruppen har afgivet en del opgaver som eksempelvis lagerstyring, teknisk dokumentation, ansættelser etc. Derudover har de fået eller taget nye opgaver ind: Lønssystem, omstrukturering og udvikling af medarbejderne.

Kombineret udviklingsforløb

Vores ide var at satse på et kombineret uddannelses- og organisationsudviklings projekt. Alle på virksomheden skulle indgå i udviklingen.

Uddannelsen skal forløbe over længere tid. Der skal være plads til forankring af forandringerne. For os var det ikke nok, at de direkte producerende medarbejdere kom på kursus. Vores påstand er at, hvis der reelt skal ske noget, skal alle deltage. I uddannelsen er der ikke fastlagt nogle bestemte mål. Målet er, at der skal skabes en virksomhed i udvikling.

Forløbet af uddannelsen

Uddannelsesforløbet er blevet tilrettelagt ud fra følgende ideer:

- * Der tages udgangspunkt i gruppernes egen udvikling.
- * Et længerevarende forløb på to år.
- * Alle grupper skal have mulighed for uddannelse.

Forløbet på uddannelsen har været:

Et "Startkursus" for hele virksomheden, en uges eksternat-kursus. På kurset deltager alle ansatte, timelønnede (selvstyrende og ikke selvstyrende), funktionærer og ledelsesrepræsentanter.

Efter den første uges kursus splittedes uddannelsesforløbet op, så der køres sideløbende forløb for de forskellige grupper, dog med forskellige antal timer og forskelligt indhold. Vi valgte en-dags kurser for at undgå for store produktionsproblemer.

Indholdet i uddannelsen

Medarbejdere og ledelsesrepræsentanter skal *opkvalificeres* til at kunne udvikle deres arbejde, og til at håndtere ændret arbejdsdeling og ændrede arbejdsopgaver.

Kurserne er *rettet mod processen* med udgangspunkt i deltagernes aktuelle behov.

Der afholdes *virksomhedsdage*, fordi samarbejde og tværfaglig forståelse er nødvendig.

Hver gruppe i produktionen har en *særskilt uddannelse*.

Planlægning af uddannelsen:

Indholdet fastlægges i et tæt samarbejde mellem undervisere og den pågældende gruppe med henvisning til et overordnet fastlagt indhold.

Temaerne er: Virksomheden som arbejdsplads, kommunikationsveje, samarbejde, gruppekonflikter, planlægning af arbejdet og nye roller.

Erfaringerne

Erfaringerne fra den første halvdel af kurset er, at der har været brug for at styrke kvindernes selvtillid til at tage de udfordringer op, der lå lige for. For kvinderne har det været svært at for-

mulere, hvad de gerne ville have, hvis de kunne få lov til at bestemme.

For ledelsen og for smedene har kurset drejet sig mere om de organisatoriske forandringer. Hvordan kan alle i organisationen støtte den proces, der er i gang? Hvordan og hvad kan ledelsen delegere videre til kvinderne? Hvordan kan smedene lære kvinderne at arbejde med maskinerne? Hvilke uddannelsesprogrammer skal der til? Hvilke barrierer er der for, at tingene fungerer i praksis?

Den næste del af kurset bliver temaerne om, hvordan organisationen forandrer sig. Hvilke problemer opstår der i grupperne, hvordan kan problemerne håndteres og ses som et led i en udvikling? Udgangspunktet skal være konkrete forandringer og eksperimenter. Kunsten bliver at tage springet fra selvudvikling til organisationsudvikling.

Pharma Plast

Så meget om selve uddannelsesforløbet og udviklingsarbejdet. Lad os se på hvor behovet for ændringerne i arbejdsorganisationen opstod.

Virksomheden Pharma Plast, Østergade er en mindre produktionsvirksomhed i en gruppe af selskaber indenfor Pharma Plast International, som udvikler, pro-

ducerer og sælger medicinske engangsartikler, såsom katetre, urinposer og sprøjter. Virksomheden i Osted udvikler og producerer de mere avancerede artikler fra Pharma Plasts produktpalette som for eksempel ernæringssonder og infusionssæt.

Virksomheden i Osted har i løbet af 80'erne haft både opgangs- og nedgangstider ved opstart af nye produkter og afvikling af produkter, hvor konkurrencen fra lavtlønslande som Irland og Malaysia var stor.

I 1988 henvendte ledelsen på PP sig til BST¹ for at få råd og vejledning, idet den planlagde en udvidelse og optimering af produktionen. BST udarbejdede en traditionel BST-rapport om arbejdsmiljøproblemerne på PP, de gennemførte i samarbejde med ledelsen medarbejdermøder over emnet: Hvordan kan det gøres bedre at være ansat på PP? De afholdte et minifremtidsværksted over emnet for funktionærer og tillids- og sikkerhedsrepræsentanter. Dette var begyndelsen på medarbejderinddragelse og ideen om selvstyrende grupper blev plantet. I 1989 lukkede en væsentlig del af produktionen: 30 ud af 50 medarbejdere måtte fyres. På trods af denne væsentlige reduktion valgte ledelsen at køre videre på lavt blus og forsøge at etablere en produktion.

Ny produktionslinie

I 1990 blev der indkøbt en halvautomatisk produktionslinie "SIGMA-linien", hvor medarbejderne var med til at beslutte hvilke processer, der skulle automatiseres. I begyndelsen var interessen stor, men den blegnede hurtigt. Arbejdet blev for ensformigt. Derefter blev medarbejderne delt op i tre grupper med fem ikke-faglærte kvinder i hver, som rokerer hver uge mellem fire forskellige arbejdsopgaver.

Debat om arbejdets organisering

I januar 1991 begyndte en ny produktion af ernæringssonder, de såkaldte Nutricier. Etableringen af den produktionsgruppe, der skulle producere produktet skabte debat. Spørgsmålet der opstod var, hvordan man kunne organisere arbejdet på en anden måde, end den traditionelle. Det blev startskuddet til et to-årigt integreret organisations-, uddannelses- og udviklingsprojekt. Nutriciergruppen var den første til at tage skridt mod en ny arbejdsorganisering.

PP havde et anstrengt arbejdsmiljø i slutningen af firserne. Ingen var tilfredse med forholdene, så der måtte gøres noget, hvis virksomheden skulle bestå. Mange initiativer blev sat i gang. De var styret af, at ledelsen ønskede at få en forståelse for, hvad der var galt, når så mange udtrykte utilfredshed med arbej-

det i form af sygdom og fravær.

Forbedringer i arbejdsmiljøet

I tidens løb er der afholdt mange møder om, hvordan virksomheden kunne gøre det bedre for medarbejderne og dermed også for produktionen. Der blev lavet ergonomiske ændringer på arbejdspladserne. Kvinderne fik epoxykurser. Sikkerhedsorganisationen kom efter mange forsøg til at fungere. Der blev eksperimenteret med formen på informationen til medarbejderne. Ledelsen har arbejdet med at finde de rigtige medarbejdere.

I takt med at de fysiske arbejdsmiljøforbedringer skred frem viste resultaterne sig også. Produktionsresultaterne blev bedre og fraværet blev mindre. Fornemmelsen af at kvinderne blev mere tilfredse med deres arbejdsituation voksede.

Som følge af forbedringen af arbejdsmiljøet tog virksomheden nu fat på organiseringen af arbejdet. Anledningen var som nævnt en ny produktion af ernæringssonder. Fra ledelsens side ønskede man at indføre selvstyrende grupper. Medarbejdere og ledelse var blevet inspireret af at have deltaget i SAM-temadage om emnet.

Der blev nedsat en arbejdsgruppe, som bestod af produktionschefen, tillidskvin-

den, sikkerhedsrepræsentanten, værkførereren og en fra BST. Her arbejdede man med, hvordan man skulle komme videre.

De ansatte tog initiativ

I marts 1991 holdt medarbejderne møder om selvstyrende grupper. Bl.a. om Kvindeligt Arbejdsforbunds miljøkonsulent på virksomheden og fortalte om, hvordan man kunne gå i gang. Nogle af medarbejderne udarbejdede på eget initiativ herefter et forslag til, hvordan selvstyrende grupper kunne køre. Ledelsen fik travlt. I samarbejde med BST opstillede produktionschefen rammer for, hvordan en delvis selvstyrende gruppe skulle arbejde. Medarbejderne skulle selv udfylde rammerne.

Efter den første gruppe var kommet i gang, begyndte det at gå stærkt. Kvindeligt Arbejderforbunds daværende miljøkonsulent blev knyttet tættere til virksomheden og var den drivende kraft i at få struktureret alle ideerne og organiseret udviklingsprojektet.

Mange parter i tæt samarbejde

Gennem et tæt og hektisk samarbejde udvikledes i løbet af maj 1991 det i-gangværende uddannelseforløb. Ansøgning om dækning af underviser blev afsendt til Plastindustriens Uddannelsesfond. Vi nedsatte en styregruppe hvor

alle parter var repræsenteret (ledelse, sikkerhedsrepræsentant, tillidskvinde, BST og KAD) og tilbød et AMU-center at følge forløbet gennem styregruppen.

I udviklingen af uddannelsesforløbet var det netop vores forskelligheder, der gav styrken. En kombination af medarbejderrepræsentanternes og produktionschefens lokalkendskab og arbejdsmiljøfolkenes viden om arbejdsorganisering og kontakt til uddannelses-systemet gav pote. Uddannelsesforløbet startede i august 1991.

Væsentlige faktorer i opstarten

Zoomes mere ind på selve igangsætningen af projektet og hvilke faktorer, der var væsentlige for at få det igangsat ser vi følgende faktorer:

****Forarbejde***

BST har i gennem fire år fungeret som sparringspartner for virksomheden. Det er de samme konsulenter, der har været tilknyttet virksomheden i gennem hele perioden. Derfor har de haft mulighed for at sætte diskussioner i gang undervejs.

****En åben ledelse***

Ledelsen har under hele forløbet ønsket at lære at lære. Derfor har ledelsen været i stand til at stille spørgsmål til sig selv, til medarbejderne og til BST.

Ledelsen har gennem ord og handling opfordret folk til at tænke selv, og der har ikke været et bestemt mål, der skulle nås. Ledelsen har forstået at sætte spørgsmålstegn ved de grænser, der skal sættes for handling.

****Aktive medarbejderrepræsentanter***

Det var medarbejderne, der kom med et konkret forslag til, hvordan man kunne organisere en selvstyrende gruppe. I hele forløbet har projektet været båret af kvinderne. Især en gruppe særligt aktive kvinder med tillidskvinden og sikkerhedsrepræsentanten har været i forgrunden. De har hele tiden haft en stålsat tro på, at det skal nok lykkes, hvis kvinderne også selv er med.

****Konsulenter***

Konsulenterne skal være villige til at bakke op og investere noget energi i projektet. Man skal være parat til at kæmpe bravt for sagen, da nye projekter altid støder på modstand især i begyndelsen. Det er vigtigt, at konsulenterne arbejder åbent og ikke har skjulte dagsordener.

****Et godt samarbejde***

Det at vi har kunnet samarbejde på tværs af ledelse, medarbejdere, fagforening og BST mener vi er en af grundstenene for at projektet overhovedet har kunnet gennemføres. Det har krævet, at

alle har troet på samarbejdet på trods af, at der ind i mellem er opstået større eller mindre uenigheder.

***Penge**

Plastindustriens Uddannelsesfond har bevilliget cirka 350.000 kroner til uddannelsesprojektet. På Pharma Plast betaler virksomheden løn til medarbejderne, når de deltager i kurserne. Kurserne ligger i arbejdstiden.

***Anledning**

På PP skulle der bygges en ny fabrik og der skulle etableres en ny produktion. Dette gav anledning til overvejelser om, hvordan tingene kunne gøres anderledes. Det var et godt skub til at kunne sætte et så stort og ambitiøst projekt i gang.

***Opmærksomhed**

I organisationerne og i den offentlige debat var opmærksomheden omkring arbejdets organisering tiltagende. Det hjalp os til overhovedet at få ideen.

Alt i alt må vi konkludere, at der har været mange gunstige forhold på det rigtige tidspunkt. Men også mange års slid med løsninger på "gammeldags" arbejdsmiljøproblemer har givet bonus. Det har kunnet betale sig!

Arbejdet på virksomheden i 1991

Den overordnede arbejdsdeling på virk-

somheden splitter arbejdet op mellem produktionsarbejde og planlægnings- og ledelsesarbejde samt mellem produktionsarbejde og service- og udviklingsarbejde. Det er de ikke-faglærte kvinder, der har produktionsarbejdet. De arbejder i produktionsgrupper, der består af fem kvindelige arbejdere. Det er teknikere, der udfører service- og udviklingsarbejdet.

Flere udfordringer

Der er forskel på arbejdet i produktionsgrupperne og der er forskel på de kvalifikationskrav, der stilles til grupperne. En gruppe har overtaget lidt af planlægningsarbejdet fra ledelsen. For en anden gruppe er det værkføreren, der planlægger og leder. Når nye produkter skal sættes i produktion inddrages kvinderne i udviklingen af produktionsmetoder. Dette giver flere udfordringer for de kvinder, der er med i metodeudviklingsarbejdet.

Produktionsarbejdet på PP er gennemgående præget af at være refleksagtigt og rutinepræget. Udfordringerne for de ikke-faglærte kvinder er enten helt fraværende eller begrænsede. På spørgsmålet om hvad arbejdet kræver, nævnte en kvinde, at man skal kunne glemme, hvad man har lyst til. Den ene gruppes arbejde er fastlagt i en rotationsordning og fordeling af arbejdet bliver foretaget

af værkføren. Kvinderne skal derfor ikke på nogen måder tage selvstændige initiativer. Den anden gruppe har lidt større spillerum, da de selv finplanlægger og selv fordeler arbejdet i mellem sig.

Ses på kvindernes ønsker til deres arbejde er den ene gruppes ønsker relateret til den måde arbejdet organiseres på i dag, hvorimod den anden gruppe udtrykker sine ønsker i mere overordnede vendinger. De ønsker udfordringer og opgaver, der kræver tænkning. Denne forskel kan bunde i, at flere af kvinderne i den sidstnævnte gruppe har prøvet at have et udfordrende arbejde ved opstarten af produktionen, og at de stadig kan se en snært af det i deres nuværende arbejde.

Den ene gruppes arbejde er mere udfordrende end den andens arbejde. De kvinder, der har nogle udfordringer i deres arbejde, har også lyst til at udvikle det. Dette leder hen til, at de ressourcer, kvinderne viser i arbejdssituationen, er forbundet med deres arbejdeserfaringer, som er skabt af arbejdets art.

Udfordringer giver nye ideer

Udfra analyse af kvalifikationskravene til to grupper af ikke-faglærte kvinder kan man se, at arbejdets art på trods af den forholdsvis lille forskel, har betyd-

ning for kvindernes ønsker til deres arbejde og dermed også hvilke potentialer der er synlige. De kvinder, der arbejder i gruppen, har i udviklingen af deres arbejde fået bragt flere af de kvalifikationer "der ligger der" frem i lyset. Dette understøttes også af, at der ifølge ledelsen er forskelle på hvilke ideer de to grupper kommer med. Gruppen med mest udfordring kommer med mange nye ideer. Den anden kommer med forslag til ændret håndtering.

Sammenhængen mellem kvindernes holdning og ønsker til deres arbejde og deres arbejdes art lægger op til, at konkrete ændringer i arbejdet på virksomheden skal være et grundlæggende element i udviklingen af de ikke-faglærte kvinders kvalifikationer. Det har betydning for, hvilken rolle uddannelsen får i udviklingsforløbet og dermed hvilket indhold og hvilken form, den skal have.

Teknikerarbejdet

Der er udfordringer i teknikerarbejdet. Teknikerne har mange funktioner, der kræver tænkning. Derudover er der en del rutinerede funktioner og lidt refleksagtigt arbejde. Een tekniker synes, at han får udfordringer i sit arbejde "så hatten passer". Teknikerne har fordelt arbejdet i mellem sig så de har hver deres ansvarsområde. De skal tage

mange selvstændige initiativer. Der er således stort indhold og variation i teknikernes arbejde.

Værkførerens arbejde er meget varieret. Hun skal koordinere, planlægge og fordele arbejdet i nogle grupper, have overblik over produktionen. Derudover fungerer hun også som mægler i konflikter. Hun har således en indholdsrigt og udfordrende arbejde, dog føler hun ind imellem et stort arbejdspress.

Der er således en polarisering af kvalificeret og ikke-kvalificeret arbejde på virksomheden. Arbejdsdeling på virksomheden er både horisontal og vertikal.

Køn og arbejde

Ses på kønsarbejdsdelingen er jobkategorierne kønsmærkede. Produktionsarbejdet er kvindearbejde, og teknikerarbejdet er mandearbejde. Den før omtalte polarisering mellem kvalificeret og ikke-kvalificeret arbejde er også en polarisering på køn. En sammenligning af kvalifikationskravene på virksomheden og af de kvalifikationer, der ligger til grund for traditionel kønsbestemt rekruttering viser en slående lighed. Som et lille kuriosum skal nævnes, at man ved valg af en plastmagerlærling, der ville indgå i teknikergruppen, valgte virksomheden eneste ikke-faglærte mand ud af alle ikke-faglærte. Dog

er værkføreren, der som overordnet ofte er en mand, her en kvinde.

Kønnet har altså betydning for de muligheder den enkelte har for udvikling. Kvinder ses ikke umiddelbart som potentiale når, der skal findes folk til nye job. Men kvinderne er generelt også meget tilbageholdende med at sætte krav og foreslå sig selv.

Evaluerings

Vurdering af det kombinerede uddannelses- og organisationsudviklingsforløb kan først foretages efter, at det er endt og reelt først efter et år kan man se om man på virksomheden har fået forståelse for "det udviklende arbejde"; og dermed fortsat arbejder på at udvikle den enkeltes arbejde.

I en evaluering af uddannelsesforløbet vil et relevant spørgsmål være om uddannelsen i tilstrækkelig grad har været baseret på konkrete ændringer i kvindernes arbejde. Ændringer som for eksempel omfordeling af arbejdet mellem kvinderne og teknikerne og værkføreren. Man kan have en hypotese om, at forandringerne har været størst i ledelsen og teknikergruppen uden, at det har haft gennemgribende effekt på kvindernes arbejde. Grupper der kan have set projektet som en mulighed for at klarlægge deres opgaver og arbejdsfordeling.

Et andet spørgsmål kunne handle om modstand mod forandringer. Hvordan har modstanden vist sig, hvordan er den blevet behandlet under projektet og hvad har haft negativ eller positiv effekt.

¹ Meisner T, Kolding A og Hansen H om hvordan en virksomhed er gået fra traditionelt organiseret fabriksarbejde til selvstyrende grupper. Nordisk Ergonomi-selskabs årskonference, Ebeltoft 9-11 oktober 1991: 205-210.

Udvikling på en kvindearbejdsplads i elektronikindustrien

Denne artikel giver et indblik i nogle af de problemer, både formelle og uformelle, der opstår, når der sker en omorganisering af arbejdet i retning af "det udviklende arbejde". Det er en konkret gennemgang af, hvad en sådan omorganisering kan give anledning til af problemer og overvejelser. Udgangspunktet for artiklen er, hvordan de ansatte har oplevet processen.

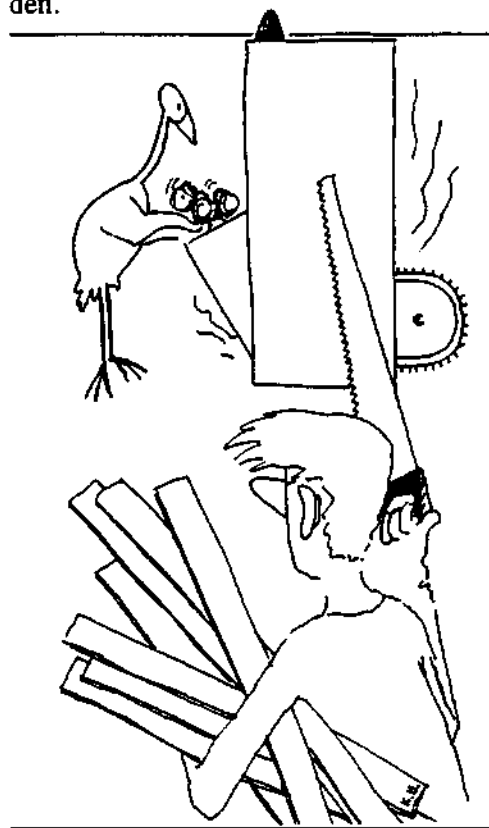
Af: Cand. techn. soc. Elin Seider.

Artiklen bygger på et projekt, hvor jeg i 1988 sammen med tre andre studerende fra Tek-Sam, studerede det psykiske arbejdsmiljø på en virksomhed i elektronikbranchen. Metodemæssigt brugte vi enkeltinterview og gruppediskussioner til at belyse det psykiske arbejdsmiljø. Vi koncentrerede os om en afdeling med ca. 40 ufaglærte kvinder, der hovedsageligt udførte printmontage, som en del af arbejdsgangen til et helt produkt.

Elektronikafdelingens situation på undersøgelsestidspunktet

Den valgte virksomhed havde på det tidspunkt vi gennemførte projektet problemer med svigtende ordrer og var inde i en krise. Samtidig ønskede man fra ledelsens side at fastholde arbejdskraften. Det medførte, at kvinderne blev hjemsendt i de "døde" perioder, og de blev fx i hjemsendelsesperioderne tilbudt

kurser relateret direkte til virksomheden.



Som led i den teknologiske udvikling ville man i afdelingen gennemføre en automatisering af montagearbejdet. Derudover ville man gennemføre en jobrotation, der skulle sikre en omroking. Virksomheden fik et behov for, at arbejderne blev uddannet til at varetage andre funktioner end dem, som de hidtil havde udført.

Den historiske udvikling af arbejdets karakter

Arbejdet i afdelingen fordelte sig på forskellige jobs, men var mest præget af montagearbejde. Hvis man ser tilbage på montagearbejdet har det gennemgået en række ændringer fra før 1955, hvor en enkelt faglært medarbejder (mekaniker eller elektriker) samlede et helt apparat, og til nu hvor arbejdet er meget opsplittet.

Efter 1955 blev montagearbejdet udført af ufaglærte mænd og var bygget op på en sådan måde, at medarbejderne sad ved et samlebånd med en masse kasser foran sig og selv kunne bestemme i hvilken rækkefølge de ville putte komponenter i et print. Slutmontagen blev fortsat udført af faglærte mænd. Efter 1961 blev arbejdet helt opsplittet, automatiseret i en vis udstrækning og overtaget af kvinder. I 1964 indførtes linieproduktion, hvor den enkelte kvinde kun monterede en del af komponenterne,

hvorefter det blev givet videre til den næste.

Det nyeste er lyspletmontage. Her er arbejdsprocessens rækkefølge indkodet i en karrusel, som drejer rundt under kvindens arbejdsbord, hvorved der kommer en kasse til syne i et hul. En lysstråle rammer printet, hvor komponenten skal sættes ned, og danner en lysplet, og arbejdet består i at "fodre" denne lysplet med komponent fra kassen i hullet. Den næste kvinde i rækken vender printet om og lodder komponenterne fast. Der er indbygget en bestemt fart i karrusellen, men kvinden kan ved hjælp af en fodpedal skruer farten op, idet arbejdet er akkordlønnet.

Meget lidt indflydelse på jobbet

Der er ikke mange muligheder for indflydelse på arbejdet, bortset fra at kvinden selv kan bestemme tempoet. Fra at man i tidligere tider kunne bestemme sin arbejdsgang, og dermed tænke relativt selvstændigt i arbejdsprocessen, er arbejdet nu afløst af tvang. Det resulterer først og fremmest i, at kvinden udfører en arbejdsproces, der ikke giver meget kontrol over eget arbejde. Det er ikke et arbejde, hvor kvinden udvikler sine evner.

Overgangen fra samlebåndarbejde til lyspletmontage har altså resulteret i en

dekvalificering af arbejdet. Samtidigt er det blevet nemmere at kontrollere den enkeltes arbejde samt arbejdstempoet, og arbejdstidsforbruget i produktionen er da også blevet nedbragt til det halve. *Den nye automatiseringsproces indebar at arbejdet ville blive mere ensformigt, men jobrotationen skulle da sikre et større indhold af forskelligheder for den enkelte.*

Medarbejdersamtaler som led i ændret arbejdsorganisering

Alle på virksomheden var kort før vi kom til virksomheden blevet indkaldt til en samtale med formanden i den enkelte afdeling. Formålet med disse samtaler var angiveligt at opmuntre den enkelte til at udnytte sine evner bedre og at opfordre vedkommende til at lade sig uddanne på en måde, som kunne være til gavn for både virksomhed og den ansatte. Disse samtaler havde mødt stor kritik generelt, og var derfor blevet stoppet igen af ledelsen.

Kvinderne fortalte os i gruppediskussionerne, at i den undersøgte afdeling var formanden imidlertid forsat med samtalerne. Hans sigte med samtalerne var tilsyneladende at sortere kvinderne. Det viste sig på den måde at de ældre kvinder blev spurgt ud om deres holdning til jobrotation og mere uddannelse, og hvis de svarede negativt, så blev de

presset til at gå på efterløn, eller fik trusler om fyringer begrundet med deres alder.

De unge kvinder, der havde været til samtale, beskrev formandens intentioner som, at han havde ambitioner på deres vegne. De skulle bestemme mere selv, og de blev også sendt på kurser, som kunne gøre dem til habile reparatører i forhold til små opgaver i produktionen. Der var altså stor forskel på formandens intentioner overfor henholdsvis ældre og yngre medarbejdere.

Forholdet mellem arbejderne i afdelingen

Vi som udefrakommende oplevede snart, at der i afdelingen var en opsplitning mellem de unge og de ældre. Et tegn herpå var, at enkelte af kvinderne aldrig gik i kantinen til frokost, mens nogle af de som havde delt arbejdsplads i 10 - 15 - 20 år, dannede en klike, som gik til frokost sammen.

Der blev af de ældre set skævt til de unge kvinder, som formanden favoriserede. Favoriseringen skete ved, at de unge oftest blev sendt på kursus, og ved at han satte de unge til andre jobs end de ensformige, og lod dem beslutte deres arbejdsgang selv. På denne måde havde nogle kvinder fået mere varierede jobs, som de var glade for, og som de

syntes der var en udfordring i.

De ældres modvilje mod indførelse af jobrotation

Da vi kom til afdelingen havde formanden gennem et stykke tid forsøgt at indføre jobrotation i afdelingen. Men de ældre havde modvilje mod den måde at organisere arbejdet på. Modviljen kan være svær at forstå i lyset af, hvor ensformigt arbejdet var, og i lyset af, hvordan de varierede jobs gav de unge en større tilfredshed. Jobrotation ville indebære, at alle skiftede mellem flere typer jobs, og derfor ville det give et 'gennemsnitligt' bedre job for den enkelte.

De ældres modvilje var imidlertid forårsaget af vane og angst. Flere af dem havde været i afdelingen i 20 år, og de havde derfor ikke arbejdet under andre aflønningsformer end akkordaflønningsformen. Det akkordaflønnede arbejde gav desuden en god gennemsnitlig timeløn med det nuværende arbejde. De serier af komponenter, som de havde arbejdet med et utal af gange i løbet af deres lange ansættelsesforhold, havde givet dem rutine og derfor gav disse serier dem en god akkord.

De ældre var derfor bange for, at de ville gå ned i løn, når de skulle flyttes til andre jobs, fordi de ikke var vant til

det nye arbejde. De var ikke parate til at lade de langsigtede fordele gå forud for de kortsigtede ulemper. At de hurtigt ville oparbejde en rutine i det nye job, som kunne give dem både et mere varieret job og en god løn set på længere sigt var ikke tiltrækkende for dem. I denne sammenhæng skal det da også nævnes, at de ufaglærte på denne virksomhed statistisk set lå som de højstlønnede i området. Angsten for det nye holdt dem altså tilbage.

De ældres vurdering

Da vi fik kvinderne til at diskutere deres arbejdsmiljø, var de blandede i grupper med unge og ældre. Det viste sig snart, at de unge var de mest udfarende. De ældre gav dog udtryk for at de godt kunne lide de unges udfarenhed, og at de syntes, de unge var "modige". Problemet for de ældre, som de gav udtryk for det, var at de var opdraget i en anden generation, hvor man ikke turde sige andre imod. Derfor fandt de sig i mere end de unge "som bare råber op".

Fælles indignation

Det viste sig snart i disse diskussioner, at de alle havde mindst ét fælles problem: formanden. De ældre var utilfredse med formandens favorisering af de unge kvinder og med, at han kontrollerede deres pauser. Selv om de unge havde fået de bedste jobs og var

tilfredse med, at det gav mere indhold i arbejdet, var de utilfredse med formanden, fordi han kontrollerede dem for meget.

Det var formandens kontrol, som de havde en fælles indignation over. De fortalte, at han kunne finde på at stå på en ølkasse (for at kigge op over en skærm) på sit kontor, og kigge ud over kvinderne i afdelingen. Dette skete specielt omkring den tid, hvor pausen var ved at være slut. Det var en åbenlys kontrol, som de alle var vrede over, at han udsatte dem for.

Samtaler øgede frygten

Medarbejdersamtalerne gjorde frygten for kontrollen værre. For ved disse samtaler var det svært for kvinderne at skjule, at de var utilfredse, samtidig med at de skulle være villige til visse ændringer for at kunne beholde deres job. Samtalerne udløste derfor en stor, men individuel frygt. Ikke ret mange havde delt denne frygt eller resultatet af samtalen med formanden med hinanden.

Derfor vidste de ikke, om der var forskel på, hvad formanden havde spurgt dem om ved samtalerne. Det skyldtes både klikedannelserne, ung/ældre konstellationen og favoriseringen af de unge i afdelingen. Men gennem gruppediskussionerne kom det frem, at de ældre blev

pressede til at gå på efterløn, hvis de ikke ville deltage i jobrotation eller de uddannelsesplaner, som formanden havde.

At kvinderne ikke havde brugt deres tillidskvinde i denne situation skyldtes, at de ikke havde tillid til hende, fordi hun tog på weekendtur med ledelsen, når hun skulle forhandle lønninger for afdelingen.

Arbejdernes forståelse af et "udviklende arbejde"

Vi bad i gruppediskussionerne kvinderne om at forholde sig til "det udviklende arbejde" og beskrive, hvad gode arbejdsforhold er.

Elementer af et udviklende arbejde var noget, som (fortrinsvis) de unge kvinder havde fået sneget ind i arbejdet. Der, hvor de førhen skulle tilkalde mekanikere, hvis produktionen krævede reparationer, var de begyndt selv at udbedre skaderne. Langsomt havde de således indtaget dele af de faglærtes områder. Ledelsen havde (selvfølgelig) accepteret dette og fulgt tråden op på forskellige måder, hvor jobrotation nok var det mest kendte for kvinderne.

Det udviklende arbejde, som vi som udefrakommende forstår det, indeholder også en stillingtagen til det produkt, man producerer, og at man kan oppe-

bære en faglig stolthed over sit arbejde. I dette tilfælde var det kvindernes job at efterkontrollere de færdige apparater, og det gav de udtryk for, var et spændende arbejde, der indeholdt udfordringer for dem.

Ingen brug for eksperter

Det udviklende arbejde blev af "reparatør"-kvinder defineret som et arbejde, hvor man ikke skal vente på expertviden, men er i stand til, og har lov til, selv at forsøge at løse problemer. Mange af disse unge kvinder havde også deltaget i jobrotation med et positivt udfald, og var af den mening, at det ville være positivt om alle deltog i jobrotationen. For dem var fordelene ved jobrotation, at det gav arbejdet en udviklende karakter, men de lagde også vægt på, at det gav en mere ensartet social situation kvinderne imellem. De havde altså ikke de negative oplevelser, som jeg refererede til i starten af artiklen.

Men kvindernes forståelse af gode arbejdsforhold hang også sammen med "livet udenfor arbejdspladsen". På et tidligere tidspunkt havde virksomheden ved nedgangen til 37 1/2 time fastlagt, at de 2 1/2 time skulle fordeles over hele ugen. Det havde kvinderne været imod, fordi de dermed bare spildte den tid de fik før fri, ude ved busstoppe-

stedet. Bustiderne var ikke blevet ændret, og derfor kunne kvinderne først komme hjem til samme tid som før arbejdstidsnedsættelsen. Det udviklende arbejde blev derfor i forlængelse af den erfaring forstået som et arbejde, der var udviklende for fritiden: et arbejde der gav tid til familien, og et arbejde, hvor virksomheden havde en forståelse for dette.

Hvordan gik det?

Et år efter at jeg havde været i afdelingen, ringede jeg for at høre hvordan det gik, og kunne med glæde konstatere, at kvinderne havde forlangt at få en ny formand og havde fået det. Ledelsen havde selvfølgelig dækket sig ind med en forklaring om, at den omtalte formand var ønsket i en anden afdeling. Den sejr skulle kvinderne ikke kunne bryste sig af!

Gruppediskussionerne bidrog altså til en kollektivisering af kvindernes frygt og indignation, og styrkede kollektivet til at oparbejde et krav, som resulterede i, at de slap af med den uønskede formand.

Eftertanker

Ofte i diskussionen om det udviklende arbejde bliver skredet fra tayloriseringen og frem til nu beskrevet. Jeg mener diskussionen om og arbejdet med det udviklende arbejde viser, at tayloriserin-

gen har nået sin grænse. Det skyldes blandt andet de markeds-mæssige forhold samt en udvidet politisk forståelse og holdningsændringer hos de ansatte. Oven i dukker der nye managementstrategier op som understøtter ændringerne i arbejdsorganiseringen i dag. Ser man på de ændringer i et bredere udviklingsperspektiv fra 50'erne og frem til slutningen af 80'erne mener jeg at man udmærket kan tale om et paradigmeskift.

Krisen som reelt argument

Men set i et mere snævert perspektiv kan man beskrive udviklingen noget mindre dramatisk. Som det har været tilfældet med denne virksomhed og flere andre, ligger argumentet for ændringerne snublende nær i al sin banalitet: På grund af krise i virksomheden, den teknologiske udvikling i afdelingen samt kravene fra de unge kvinder, presser mellemlederen og de udfarende kvinder på for at få elementer af det udviklende arbejde ført ind i arbejdet.

Det vi ser er ikke en tilbagevenden til "håndværkets guldalder". Ganske vist er visse reparations- og vedligeholdelsesopgaver blevet fastholdt i arbejdet, men er nu et *biprodukt* til automatiseringen. De håndværksprægede opgaver vil fremover i produktionen være små selvstændige (og udviklende) ekstraopgaver, som

kommer ved siden af det egentlige arbejde. Det vil efter min mening aldrig mere blive en integreret del af produktionen.

Der er to forhold som jeg kunne tænke mig specielt at trække frem fra artiklen her:

Mellemlederen

For det første: Formandens rolle.

Som jeg har beskrevet, pressede han på for at fremme det udviklende arbejde, samtidigt med at han overvågede om de ansatte snød med pauserne. En person, som på den måde signalerer mistillid, og som i stedet burde give medarbejdere et ansvar, som en naturlig og uundværlig del af et udviklende arbejde, vil ikke kunne være katalysator for et tilstrækkeligt samarbejde.

Spørgsmålet er hvilken rolle formandsstillingen, eller mellemlederen får hvis den løsning som blev valgt på denne virksomhed, bliver den almindeligt sete. Er det vi ser med det udviklende arbejde, at mellemlederne skiftes ud enten fordi de blokerer for en udvikling eller fordi deres jobfunktion simpelthen helt glider ud?

De ældre contra de yngre

For det andet: Modsætningen mellem de unge og de ældre. Man kan skelne

mellem på den ene side de, der ved at de kan holde en god timeløn på akkord og forventer en sådan aflønningsform, indtil de alligevel skal på efterløn. På den anden side de mere "moderne" arbejdere, der ser en arbejdstilværelse på mange år i øjnene under forhold, som de inderst inde godt ved er ødelæggende for både krop og sjæl. Disse arbejdere stiller krav om at der skal være et indhold i arbejdet, og at det ikke skal give arbejdsskader.

Min beskrivelse af denne elektronikafdeling er meget konkret. Men der er efter min mening ingen tvivl om, at mange af de konkrete barrierer fra fabriksgulvet ville kunne findes mange andre steder på tilsvarende fabrikker. Det er således på det konkrete plan, at de hårde sociale processer gennemleves og bliver synlige. Overgangen til en anden organiseringsform kræver ofte grænseoverskridende og pinefulde bevidsthedsudvidelser, hvis man vil have et udviklende arbejde.

Denne artikel bygger på projektet:

Dan Aistrup, Brian Veirup, Allan Pleman, Elin Seider, "Mennesket er ikke en klump ler. En arbejds sociologisk undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø i en montageafdeling";

Tek-Sam/RUC 1988

Idealfabrikken og Realfabrikken

Hvad er en Idealfabrik? Her i artiklen er det en vision, der er en relativ detaljeret beskrivelse af en ikke-eksisterende maskinfabrik. Kan Idealfabrikken gøre begrebet 'det udviklende arbejde' levende og inspirerende? Kan man se den som et bidrag til en lokal faglig strategi, som retter sig mod arbejdets indhold, og som har gennemslagskraft når virkelighedens Realfabrik forandres? Artiklen her giver nogle bud på de spørgsmål.

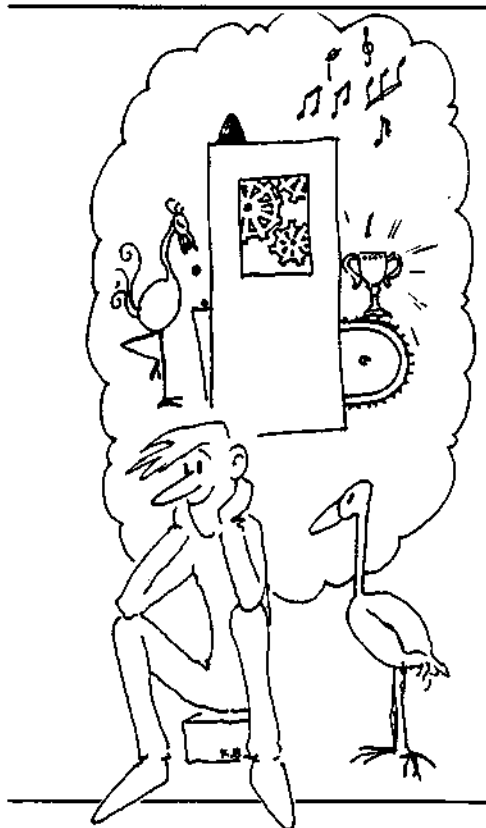
Af: Stud. lic. techn. soc. Klaus T. Nielsen

Seks maskinarbejdere med tilknytning til Metal-Lyngby og to speciale studerende - Thomas Binder fra DTH og undertegnede, Klaus T. Nielsen fra TEK-SAM - gennemførte i 1986 en studiekreds over 8 møder. Studiekredsen havde ingen præcis overskrift, men i dag ville vi måske have kaldt den "Det udviklende arbejde i småserieproducerende maskinindustri".

Denne artikel indeholder som sit første hovedafsnit en lettere forkortet version af det mest konkrete tankeprodukt, som studiekredsen dengang gav, nemlig *Idealfabrikken*. Thomas og jeg førte pennen på både de foreløbige og den endelige udgave af *Idealfabrikken*, men maskinarbejderne kom med ændringsforslag, indtil de var helt enige i, hvad der stod. Uden den proces havde mange ting set anderledes ud på *Idealfabrikken*.

Pejlemærke mod et bedre arbejde

Formålet med *Idealfabrikken* er, at gøre forestillingen om det udviklende arbejde



så konkret, at man næsten kan lugte skæreolien. Formålet er at bygge bro over kløften mellem de abstrakte krav til et godt arbejde og hvad det betyder for, hvordan produktionen så må være indrettet. Det er forklaringen på, at *Idealfabrikken* er så konkret og detaljeret beskrevet, selv om den jo bare er et produkt af studiekredsdeltagernes fantasi.

At man skal kunne lugte skæreolie, når man læser om *Idealfabrikken*, hænger sammen med vores forestillinger om, hvad der skal til for, at sætte arbejdsindhold på dagsordenen ude i virkelighedens maskinfabrikker. *Idealfabrikken* var oprindeligt indlejret i en række mere eller mindre eksplicite bud på, hvordan man måske burde drive lokal faglig politik. *Idealfabrikken* skulle udgøre et pejlemærke, som arbejderne på virkelighedens fabrikker skulle kunne bruge, når de tog stilling til om konkrete ændringer i deres egen produktion ville udgøre fremskridt eller ej i retningen af et bedre arbejdsindhold.

Fra vision til praksis

Denne artikels andet hovedafsnit handler om *Realfabrikken*. *Realfabrikken* er en faktisk eksisterende maskinfabrik. Den udmærker sig ved, at to af studiekredsens deltagere var ansat der, og at den derfor var den fabrik, der i praksis fungerede som model for *Idealfabrikken*.

I afsnittet om *Realfabrikken* belyses dels, hvilken udvikling virksomheden har været igennem, og dels, hvordan det lokale faglige arbejde indenfor udvalgte områder er blevet bedrevet i praksis.

Når disse forhold bliver belyst, er det fordi, der heri ligger grundlaget for en konkret vurdering af betingelser og muligheder for udfoldelsen af den faglige strategi, som er underforstået i *Idealfabrikken*. Alternativet havde været en bredere og mere generel diskussion om faglig strategi med afsæt i fx *Idealfabrikken*, men en sådan diskussion forekommer i hvert fald mig ude af trit med debattens almene stade. Selv fagbevægelsen mangler jo bud på, hvordan det udviklende arbejde kan forankres i det lokale faglige arbejde.

Jeg ser på den anden side gerne, at nærværende artikel bidrager til to, hvad jeg opfatter som, forsømte diskussioner: Hvordan skal produktionen indrettes, når vi i store træk kender kravene til godt og stimulerende arbejde, og hvordan i alverden kan folk selv sammen med deres klubber og fagforeninger bidrage til at fremme denne indretning?

Idealfabrikken

Idealfabrikken er ideel med hensyn til arbejdet. Som ansat der vil man have et udviklende, ja et godt, arbejde. Al-

ligevel begynder fremstillingen af *Idealfabrikken* med de brede rammesættende forhold og slutter med arbejdet. Pointen er, at allerede i produktet og produktionens indplacering i den samfundsmæssige arbejdsdeling er væsentlige forhold i tilknytning til arbejdets indhold fastlagt.

Idealfabrikken kunne sagtens fungere under kapitalistiske markedsvilkår, men omvendt kunne kapitalismen nok ikke fungere, hvis al produktion skulle organiseres på den måde. Men *Idealfabrikken* skal ikke opfattes som et billede af, hvordan alle virksomheder skal indrettes. Den skal opfattes som et pejlemærke for i hvilken retning industriel produktion må udvikles, hvis det gode arbejde er målet. Således belyser *Idealfabrikken* indirekte, hvordan de samfundsmæssige rammer virker hæmmende på det udviklende arbejde, samtidigt med at den skal kunne fungere som et værktøj til brug for at fremme det udviklende arbejde indenfor de givne samfundsmæssige rammer.

Fabrikken

Idealfabrikken har 150 ansatte, hvoraf cirka 100 er maskinarbejdere, der arbejder i produktionen.

Fabrikken producerer et bredt produktprogram - for eksemplets skyld: vindmøller. Der er tale om en kundetilpasset produktion, og en af virksomhedens stærke sider er en bevidst ophobning af viden om produktets konkrete anvendelse og fremstilling. Fabrikken hverken bruger eller leverer underleverancer. Man tilstræber en direkte kontakt til kunderne således, at det er muligt at vurdere og udvikle produkterne mest muligt. De forskellige produktions- og konstruktions-grupper kan på skift have et par mand ude hos kunderne på montage- og reparations-opgaver, for på den måde at indhøste erfaringer med, hvordan produkterne fungerer i praksis. Fabrikken satser en del på at udvikle produktprogrammet; og der er oftest en rivende udvikling i det. Fabrikken udvikler nærmest sit produktprogram ved "knopskydning". Et grundlæggende princip er, at man er engageret i alle led af konstruktion og produktion helt frem til montage og vedligehold, så man bedre kan sikre produktets anvendelighed og brugsværdi.

Internt er virksomheden opdelt i salg, konstruktion og produktion; alle som selvstændige og ligeværdige områder. Produktsortimentet er delt op i grupper: store møller, små møller og tilhørende udstyr, og for de sammensatte produkters vedkommende (møllerne) er disse

igen delt op i funktionsmoduler: vinger, tårn og hus, gear-nav-aksel og endeligt generator og el. Produktionen er organiseret således, at hvert enkelt funktionsmodul fremstilles af en produktionsgruppe. På konstruktionssiden er der en parallel gruppeorganisering af arbejdet. Produktionsgrupperne har mellem 10 og 15 ansatte, og det har blandt andet været gruppestørrelsen, som har været afgørende for, hvordan opdelingen af grupper er foretaget. Det har også været afgørende at lave en opdeling, som gør, at grupperne fremstiller en 'selvstændig' funktionsduelig mølledele. Derved kan produktionsgrupperne bedre indgå i konstruktionsarbejdet. Det har også været af betydning at undgå, at to grupper laver det samme, fordi det kan give anledning til en konkurrence mellem grupperne, som kan true solidariteten i arbejdergruppen.

Der nedsættes løbende produktgrupper på tværs af funktionsmodulgrupperne, og på tværs af konstruktions- og produktionssiden, når der skal planlægges nye produkter. Produktionsgrupperne opløses, når ideen tages af bordet, eller når produktet er kørt ind.

Aktiviteterne i fabrikken koordineres af en planlægningsgruppe. Planlægningens vigtigste funktion er at holde sammen på informationer fra de tre hovedområder i

fabrikken og at fordele opgaver til konstruktions- og produktionsgrupperne. Planlægningens opgaver er meget overordnede, idet alle opgaver i forbindelse med produktudvikling og produktionsforberedelse lægges ud i henholdsvis konstruktions- og produktionsgrupperne.

Produktionsgruppen

Når et nyt produkt eller et nyt funktionsmodul skal udvikles, sker dette i samarbejde mellem produktions- og konstruktionsgruppen. Konstruktionsgruppen vil have hovedansvaret i udviklingens første faser, mens produktionsgruppen får hovedansvaret for planlægning og forberedelse i forbindelse med den første produktions-serie. Gennem hele forløbet foregår der en diskussion mellem folk fra de to grupper, således at konstruktionen bliver det bedst mulige udgangspunkt for produktionen, men med skyldig hensyntagen til kvalitetskrav til produktet. Ved nyudviklingens afslutning er produktet dokumenteret med tegninger og produktionsgruppen har gennem udviklingsfasen allerede kendskab til nødvendige tolerancer og lignende. Udgangspunktet for en produktion er derfor et sæt tegninger og oplysninger fra planlægningsafdelingen om styktal og leveringstermin.

Produktionsgruppen er som hovedregel udstyret med alle nødvendige værktøjer

og maskiner til at gennemføre produktionen. Såfremt et produkt kræver særlige værktøjer eller fixturer, fremstilles disse i gruppen af de folk, der er involveret i den pågældende bearbejdning. Konstruktionsgruppen kan inddrages til at støtte dette arbejde.

Arbejdsdelingen internt i produktionsgruppen afhænger af produktionens karakter. Den grundlæggende viden i produktionsgruppen er proceskendskabet, og det kan derfor være nødvendigt, at hver enkelt i gruppen står for særligt vanskelige bearbejdninger eller maskiner (fx kan visse fræsebearbejdninger kræve en rutine, der ikke kan deles mellem alle i gruppen).

Produktionsgruppen har tre opgaver: (1) Produktionsforberedelse (der sker i samarbejde med konstruktionen og starter ved starten af konstruktionsforløbet), (2) Egentlig produktion (såvel bearbejdning som montage) og (3) Løbende produkt- og metodeudvikling. For at sikre at alle tre opgaver tilgodeses er der etableret aftaler om en norm for fordelingen af tiden. Denne norm kan fx være: (1): 20%, (2): 60% og (3): 20%. Normen er vejledende i forbindelse med forkalkulation og belægning af gruppens kapacitet.

Der har udviklet sig en praksis, hvor en person i gruppen varetager koordinerende funktioner. Denne "formand" er valgt af gruppen. Vedkommendes vigtigste rolle er at træffe aftaler med planlægningsafdelingen om hvilke opgaver, der skal sættes i gang, og hvornår de skal leveres. Der er tilfælde, hvor koordinatoren også står for bestilling af materialeleverancer, men det uddelegeres i de fleste tilfælde.

Den kontrol, fabrikken som helhed kan udøve med den enkelte produktionsgruppe, er alene begrænset til terminsoverholdelsen. Leveringsterminer forhandles mellem planlægning og produktionsgruppen, og en terminsoverskridelse hentes hjem over den løse tid eller ved genforhandling af terminen. En af klubbens væsentligste opgaver bliver at forhandle terminer, når produktionsgruppen ikke selv kan få en rimelig aftale.

Arbejdspladsen

Arbejderen i produktionsgruppen udmærker sig ved sin håndværksmæssige kunnen. Han vil typisk have en maskine, der er hans egen, samtidig med at han har adgang til gruppens fælles pulje af hjælpemaskiner. Han skal selv udvikle og fremstille de hjælpeværktøjer, han har brug for. Derved får han mulighed for at udnytte de erfaringer, han gør

i arbejdet, til at udvikle egne metoder. Samtidig indgår han i et samarbejde med konstruktionsgruppen om produktforbedringer. Dette arbejde kan dels tage udgangspunkt i hans erfaringer fra bearbejdningen, men kan også stamme fra den viden han har om sammenhængen i produktet og produktets brug. Den sidste type af viden får han ved at stå tæt ved og selv deltage i montagen og eventuel reparation af det færdige produkt.

Spørgsmålet om anvendelse af CNC-maskiner og specialmaskiner (automater) afgøres af, om de tillader følgende tre principper at være opfyldt. For det første skal den mand, der arbejder ved maskinen samtidig kunne varetage tilhørende planlægnings- og hjælpefunktioner (programudarbejdelse, opstilling, værktøjsfremstilling og lignende). Er dette ikke muligt, undermineres arbejderens proceskunnen. Som det andet skal maskinerne af hensyn til den samme proceskunnen være indrettet således, at det er muligt for arbejderen af forstå og udnytte de erfaringer, han får i produktionsforløbet, så de senere kan nyttiggøres i hans øvrige arbejde. Endelig skal det som det tredje være muligt for arbejderen at få kendskab til og erfaring med produktets brugsværdi, så han kan bidrage til produkt- og metodeudvikling.

Sammenlignet med situationen på dagens typiske maskinfabrik vil metalarbejderen på *Idealfabrikken* ikke være så bundet til en fast arbejdsplads. Hovedparten af tiden står han ved maskinerne, men jævnligt har han behov for et arbejdsbord, hvor han kan udarbejde skitser, programmer, oplæg til møder og lignende. Derudover mødes han jævnligt med resten af gruppen og med folk fra konstruktionen. I forbindelse med reparation kan der også være situationer, hvor han skal ud til kunden.

Den varierende arbejdssituation vil betyde, at arbejdslokalerne er anderledes indrettet end normalt. Det traditionelle værkførerkontor er udvidet og omdannet til møderum og arbejdspladser, hvor der kan tegnes, skrives og læses. I værkstedet er der indrettet områder til montage og områder til hjælpebearbejdninger og værktøjsfremstilling (et værksted i værkstedet) foruden de traditionelle bearbejdningsområder. Desuden er der lagerplads til værktøjer, fixturer og lignende.

Realfabrikken

Vi bevæger os nu fra fantasiens *Idealfabrikken* til virkelighedens *Realfabrik*, en konkret fabrik i Københavns omegn. Grundlaget for beskrivelsen af den nyere udvikling på *Realfabrikken* er et inter-

view jeg havde sommeren 1993 med nogle af de tillidsfolk, som arbejder på *Realfabrikken* (samt en opgave udført af Bjerregaard, Larsen, Støvring, Gazel, Jensen og Christensen, trykt i 'Teknologisk udvikling og bæredygtighed - hæfte IV, forår 1993, kursusopgaver', Tek-sam B, Nat-bas).

Selve produktionens udvikling

Realfabrikken satte for 10 år siden et såkaldt UPS-projekt i gang. UPS står for Udvikling af Produktions-Systemer, og er en udviklingsmetode, som blev formuleret og fremmet af blandt andet det daværende Jernets Arbejdsgivere i de tidlige 80'ere. UPS indeholdt blandt andet en række forslag til produktionssomlægninger, som for visses vedkommende var inspireret af japanske produktionsprincipper.

De formulerede mål for *Realfabrikken* var blandt andet en 30% produktivitetsstigning i bearbejdningen og en reduktion i gennemløbstiden i fabrikken på mellem 30% og 55%. Derudover var fx attraktivt jobindhold og produktionsmiljø også formulerede mål.

Processen med UPS-projektet involverede også de timelønnedes repræsentanter, men efter et stykke tid gik UPS-processen i stå. Primært fordi man ikke

kunne blive enige i den gruppe, der behandlede løn-spørgsmål i tilknytning til UPS, men der var også problemer med, i hvilket omfang man ville acceptere, at en person betjente flere maskiner samtidigt. Knuden blev løst op ved en fælles-konference, hvor man blev enige om et UPS-løntillæg og desuden besluttede, at såkaldt flermaskin-betjening skulle forhandles i hvert enkelt tilfælde.

UPS-projektet begyndte herefter at sætte sig fysiske spor i fx produktionslayoutet. På dette tidspunkt begyndte man også at lægge en del af bearbejdningens funktioner ud til underleverandører, hvilket klubben var skeptisk overfor.

Omkring det tidspunkt, hvor vores studiekreds blev afsluttet, lå der nogle overvejelser om at gå i gang med en mere højteknologisk produktionsform, og hvad dertil hører af investeringer. Og *Realfabrikken* fik også en ny produktionschef. Med ham skete der en tilbagevenden til "den gamle orden". Det betød blandt andet, at en mere dybtgående omlægning af produktionsformen, som var tænkt i UPS-projektet, ikke blev gennemført, og målsætningerne med hensyn til produktivitet og gennemløbstid blev måske nok indfriet, men ikke gennem et spring, der var

forårsaget af en overordnet omorganisering af produktionen.

Investeringsplanerne blev aldrig udfoldet, og der er i det hele taget ikke blevet investeret noget særligt i produktionen siden. Måske fordi investeringsmidlerne i stedet er blevet brugt til at opkøbe en række konkurrenter.

Realfabrikken har været igennem en række svære år. Blandt andet derfor er den del af bearbejdningen, som i dag ligger hos underleverandørerne, ret beskeden, og i dag er tillidsfolkene glade for brugen af underleverandører, idet der heri ligger en mulighed for at tage toppen af udsving i produktionsomfanget.

Den største produktionsmæssige omlægning, *Realfabrikken* har været igennem, er omlægningen til ren ordreproduktion. Intet arbejde sættes i gang før ordren er i hus, og det betyder en del i en virksomhed, hvor en stor del af omsætningen ofte ligger i et bestemt kvartal.

Aftalen sagt op bid for bid

Den aftale, som lå efter den tidligere nævnte fælles-konference, blev af tillidsrepræsentanterne betragtet som et vigtigt fundament for det videre samarbejde,

men konference-aftalen er bid for bid blevet opsagt af produktionschefen.

Det overordnede indtryk er således, at udviklingen i produktionsformen har stået relativt stille i perioden. Kombinationen af en udadvendt investeringsaktivitet, en produktionschef af den "gamle skole" og afmatning i afsætningen har betydet, at *Realfabrikken* ikke har gennemlevet store teknologiske eller organisatoriske forandringer, og heraf følger, at diskussioner om 'det udviklende arbejde' ikke af sig selv er blevet sat på dagsordenen.

Nogle 'hændelser' på Realfabrikken

Hvor jeg i det foregående har sagt at give et overblik over de væsentligste ændringer på *Realfabrikken* set med produktions-øjne, vil jeg i det følgende referere nogle i en vis forstand mindre betydningsfulde forløb, som af samme grund benævnes 'hændelser'. De er dog betydningsfulde i den forstand, at de belyser betingelserne for faglig aktivitet i almindelighed og faglig aktivitet i tilknytning til arbejdets indhold i særdeleshed. Ikke nødvendigvis direkte, men indirekte og konkret.

Omkring 1990 gennemførte man en trivselsundersøgelse på hele virksomheden. Den havde tidligere været gennemført for funktionærgruppen, men

blev nu udvidet til også at omfatte de timelønnede.

Et af de mere markante resultater af undersøgelsen på værkstedsgulvet var en kritik af lys- og rengøringsforholdene, samt af at der ofte er træk i lokalerne. Disse resultater har dog ikke betydet, at problemerne er blevet løst, men nok at man har været mere opmærksomme på dem siden.

I en afdeling gav undersøgelsens bredere resultater dog anledning til, at man begyndte at holde kvartalsmøder. På det første møde blev værkføreren sat uden for døren, mens man på baggrund af undersøgelsens resultater opstillede en prioriteret plan for, hvornår der skulle ændres på hvad. Siden har der været holdt møder (næsten) regelmæssigt, og afdelingens tillidsmand har i hele forløbet holdt processen i gang og løbende skriftligt holdt styr på i hvilket omfang, der er blev fulgt op på, hvad man nu havde vedtaget i fællesskab (efter værkføreren var kommet ind igen). Der er nu planer om en ny trivselsundersøgelse i hele virksomheden, og i den pågældende afdeling ser man frem til resultaterne, idet man forestiller sig, at de kan bruges som en status for forløbet så vidt.

Den næste 'hændelse', jeg vil henvise til, er en møderække, som fællesklubben

tog initiativ til. I vinteren 91/92 afholdt fællesklubbens bestyrelse en række møder for sig selv. Overskriften var: "Hvordan ser fremtiden ud på *Realfabrikken* om 5 - 10 år?", og som det fremgår af et referat fra det første møde var fokus rettet mod på den ene side de ændringer, som den nye teknologi giver med hensyn til indholdet i jobbet, og på den anden side de beskæftigelsesmæssige udsigter.

Møderækken blev grundigt forberedt, idet tillidsrepræsentanter fra de forskellige afdelinger skulle aflevere skriftlige bidrag om fleksibilitet, information, aflønningsform, uddannelse, kvalitet, ny teknologi og sociale forhold som input til møderne. Diskussionerne integrerede løn- og produktions-spørgsmål. Dog vurderer jeg, ud fra et enkelt referat og hvad der i øvrigt er blevet mig fortalt, at løn-spørgsmål hele tiden var dominerende i diskussionerne.

Når jeg spurgte om, hvad klubben havde fået ud af den interne møderække, var det umiddelbare svar: "Ikke en skid". Dog blev det i næste åndedræt suppleret med: "Vi vidste, hvad vi ville; vores holdninger blev klaret af". Når svaret skulle gøres mere konkret, var det primært i forhold til afklaringen af funktionærløn til de timelønnede, at møderækken havde fået indflydelse. På

baggrund af møderækken havde man nemlig forlangt en forhandling med ledelsen, og selv om man ikke havde fået det maksimale: funktionæransættelse for alle med det samme; så var det tæt ved, og der var aftalt en køreplan så de funktionærlignende vilkår efter en periode kom til at dække alle. Det kan i øvrigt bemærkes, at funktionærløn er dobbelt symbolladet. Nemlig både for så vidt som ledelsen dermed i en vis forstand anerkendte de timelønnede som ligeværdige, og for så vidt som klubben dermed skiftede holdning fra tidligere, hvor man ikke ønskede funktionærlønnen, til nu, hvor man aktivt efterspurgte den. For begge parter en glidning i retningen fra en konflikt-præget til konsensus-præget fortolkning af forholdet mellem ledelse og ansatte.

Den tredje 'hændelse', som jeg vil referere, er ikke en egentlig hændelse, men nærmere en opsummering af nogle udviklingstræk, som har påvirket *Realfabrikken* i perioden.

I 1986 var det uklart, hvor programmeringen af eventuelle ny maskiner skulle ligge - i værkstedet eller i produktionsforberedelsen. I dag er der ingen tvivl, for både på de gamle programmerbare maskiner og på de (få) nye, der er kommet til siden, er der indført fuld "selvprogrammering", det

vil sige at operatørerne selv programmerer dem. På mit spørgsmål om det ikke var godt, svarede tilidsrepræsentanterne, at jo de unge var godt tilfreds med de nye maskiner.

Ligeledes var flere værkførere, der var gået af på pension, ikke blevet erstattet. Det var de små hold, fx et aftenhold, der var på tale, men trods alt ligger der heri en glidning væk fra den mere direkte ledelseskontrol til en højere grad af selvkontrol for arbejderne på disse hold.

Endeligt havde *Realfabrikken* gennemført et kvalifikations- og uddannelsesprojekt, som på den ene side betød, at såvel produktionens krav til kvalifikationer, som de til rådighed værende kvalifikationer hos arbejderne var registreret i et edb-system. Ideen var på den ene side, at man kunne matche kvalifikationer, hvis arbejderne skulle rykkes rundt, og på den anden side, at man fik et overblik over hvilke kvalifikationskrav, der burde tilgodeses med uddannelsesinitiativer.

Den fleksibilisering af arbejdskraften, som blandt andet lå i dette system, fik et par kommentarer med på vejen af tilidsrepræsentanterne. "Vi er blevet meget fleksible" og "Vi har fået en kost" var et par af udsagnene. Det

sidstnævnte skal ses i sammenhæng med, at maskinarbejdere traditionelt har ufaglærte fejermænd til den slags.

Selvom jeg i interviewet søgte hændelser, som selvprogrammeringen, de færre arbejdsledere, kvalifikationsprojektet og lignende, og selvom jeg fokuserede på de pågældende historier, så var det karakteristisk, at disse ikke blev tillagt central betydning af de tillidsfolk, jeg interviewede.

Derimod var tillidsfolkenes holdninger veludbyggede når det gjaldt forhold som flermaskin-betjening (som blandt andet betød, at operatøren fik et 10%-løntillæg), forhold omkring pauser og forhold omkring norm-tiderne. For det sidstes vedkommende bruger man på *Realfabrikken* aftalte norm-tider. Officielt er norm-tiderne ikke beregnet til at kontrollere arbejderne, men som tillidsfolkene sagde, så kunne værkførerne selvfølgelig ikke nære sig for at presse den enkelte operatør, hvis han ikke overholdt norm-tiderne. Meget symptomatisk ville ledelsen da også gerne kunne lave små aftaler med den enkelte operatør udenom tillidsrepræsentanterne, mens tillidsrepræsentanterne stædigt holdt fast i, at den altså ikke gik.

Disse forhold vedrører alle områder, som traditionelt er blevet håndteret i aftalesystemet mellem ledelse og tillidsfolk. Fx norm-tiderne havde da også være taget op til genforhandling umiddelbart før mit besøg hos tillidsrepræsentanterne.

Nogle refleksioner over idealfabrikken og faglig strategi

Det bagvedliggende spørgsmål i denne artikel knytter sig til to perspektiver i fagligt arbejde; fagligt arbejde i betydningen fagbevægelsens indsatsområder. Overordnet er det muligt - i det mindste analytisk - at skelne imellem et distributions-perspektiv og et produktions-perspektiv. Ordet distribution går på fordelingen af produktionsresultatet, og ordet produktion går på den indholdsmæssige side af arbejdet, dets organisering og kvalitative resultat, i øvrigt også på områder, hvor arbejdet ikke er produktionsarbejde.

Traditionelt har fagligt arbejde primært haft et distributions-perspektiv. Omvendt har produktions-spørgsmål i det store hele været overladt til ledelsen. Det nye er ikke, at dette forhold har ændret sig, men at det måske vil ændre sig og at det nok bør ændre sig. Det mulige eller ønskelige skift i perspektiv er ikke fra et distributions-perspektiv til et produk-

tions-perspektiv, men fra et (næsten) rent distributions-perspektiv til et kombineret distributions- og produktions-perspektiv.

Hvis vi bevæger os fra generelt fagligt arbejde til fagligt arbejde på klub plan, kan man oversætte distributions-perspektivet til et 'løn-og-forhold-omkring-arbejdet'-perspektiv eller for nemheds skyld et løn-perspektiv. Tilsvarende kunne vi have oversat produktions-perspektivet til et 'forhold-i-arbejdet'-perspektiv.

Produktionsperspektiv i det faglige arbejde

Idealfabrikken, som den fremstår ovenfor, er selvfølgelig et klokkerent forsøg på at introducere et produktions-perspektiv i fagligt arbejde. Her sad vi to studerende og aftvang en kreds af fagligt aktive folk en diskussion om forhold i arbejdet. Vi fik vores diskussion. Og efter egen beskedne vurdering ligger der i *Idealfabrikken* stadig væsentlige indsigter i, hvordan maskinfabriker kan indrettes, så produktionsforholdene tilgodeser et godt eller udviklende arbejde.

Idealfabrikken er en målsætning. Lønspørgsmål er i væsentligt omfang endimensionale og kræver derfor ikke fundamentale målsætningsdiskussioner.

Omvendt er produktions(-og-løn)-spørgsmål multi-dimensionale og kræver en afvejning af ofte usammenlignelige størrelser. Hvis man vil ændre perspektivet i den faglige politik fra løn til produktion, må de involverede arbejdere således sætte sig mål; de må begynde at tænke strategisk på egne præmisser. *Idealfabrikken* er tænkt som et bidrag til denne sætten sig mål, til denne strategiske forholden sig.

Da vi, det vil sige studenterne, i sin tid arbejdede med *Idealfabrikken*, havde vi et håb om, at den ville udløse en eller anden form for lokal faglig aktivitet, der havde et produktions-perspektiv, på *Realfabrikken*. Vi vidste godt at sandsynligheden for det var ringe, men vi håbede.

Om det nu lykkedes for os er uinteressant (det lykkedes ikke). Det interessante er, i hvilket omfang produktions-spørgsmål som sådan har fået indflydelse på det faglige arbejde på *Realfabrikken*. Min overordnede vurdering er, at klubben stadig kun har en svag tematisering af produktions-spørgsmål, mens omvendt løn-spørgsmål er stærkt tematiseret.

Jeg vil først resumere de forhold, som gør, at det er min vurdering, og dernæst vil jeg argumentere for hvilke mekanis-

mer, det er, der er årsagen hertil. Afslutningsvis vil jeg pege på hvilke konsekvenser, det efter min vurdering har for det videre arbejde med at sætte produktions-spørgsmål på den faglige dagsorden.

Først konklusionens grundlag. Hvis vi starter med de positive tendenser, så har vi på *Realfabrikken* set, dels at tillidsrepræsentanten fra et af områderne brugte trivselsundersøgelsen som afsæt for initiativer med et vist produktions-indhold, dels at fællesklubben igangsatte en overordnet strategisk diskussion om fabrikkens fremtid. Det skal understreges, at der ikke er nogle direkte forbindelser mellem disse hændelser og vores 6-år gamle studiekreds-samarbejde. Det må om disse hændelser siges, at de ganske vist har haft en strategisk dimension, men at de kun i begrænset omfang har knyttet an til produktions-spørgsmål.

Produktionen på *Realfabrikken* har i perioden gennemløbet en række forandringer, som har påvirket arbejdsindholdet i hverdagen, nemlig selvprogrammeringen, de færre arbejdsledere og kvalifikationsprojektet. Min vurdering er, at klubben kun i begrænset omfang har interesseret sig for disse forandringer: De har ikke opstillet produktionsmålsætninger i tilknytning til forandringerne, de har ikke søgt at påvirke for-

andringerne, de har ikke vurderet forandringerne, og de har ikke taget æren for, når udviklingen gik i den rigtige retning (hvad enten det nu var deres skyld eller ej).

Forandringer, som mere direkte knyttede sig til løn-spørgsmål, blev - igen efter min vurdering - håndteret med langt større opmærksomhed fra klubbens side. Situationen omkring flermaskinbetjening, pauser og norm-tider har været nævnt. Særligt flermaskinbetjening er interessant fordi den i et løn-perspektiv er rimelig enkel at forholde sig til, mens den i et produktions-perspektiv kan være positiv for variationen og meningen i arbejdet og negativ (eller positiv) for intensiteten i arbejdet. Også det, at det umiddelbare resultat af klubbens strategiske aktivitet, var en henvendelse til ledelsen om funktionær-løn, understøtter min vurdering af, at løn-spørgsmål var stærkt tematiseret at klubben.

Efter således at have opregnet grundlaget for min vurdering, kommer mit bud på en forklaring på, at det forholder sig, som det gør.

For det første kan man omkring *Idealfabrikkens* rolle sige, at med den manglende reelle forankring af de bagvedliggende diskussioner på *Realfabrikken*,

kan det ikke komme som nogen overraskelse, at *Idealfabrikken* ikke udløste en forandring af det lokale faglige arbejdes perspektiv.

For det andet kan man med en vis ret forklare det lokale faglige arbejdes uforanderlighed med, at der jo ikke har været nogen årsag til forandringer. Klubben er stadig nødvendig i lønspørgsmål, og har rigeligt at se til med det.

Men der er en tredje del af forklaringen. Den er på en gang den mindst definerbare, den mest interessante og den vigtigste efter min vurdering. Den er dog kun rigtig interessant under den forudsætning, at klubben i en eller anden udstrækning allerede har set det ønskelige i at føje produktions-perspektivet til løn-perspektivet i det faglige arbejde.

Min påstand er, at det faglige arbejde er låst fast i et paradigme om, hvad fagligt arbejde er. Selv den bedste vilje hos enkeltpersoner til at bryde med paradigmet er efter al sandsynlighed utilstrækkelig. For paradigmet er selvforstærkende og reproduceres løbende - om ikke nødvendigvis totalt og uforandret - af både de involverede tillidsfolk selv og omgivelserne. Omgivelserne i form af

ledelsen, medlemmerne og det faglige system.

Når jeg bruger paradigme-begrebet er det fordi, at det netop er traditionen, de velkendte handlings- og reaktionsmønstre og erfaringen med, hvad der virker, der holder produktions-perspektivet ude. Det er ikke nogle stive regler i sig selv på den ene side eller konservatisme hos de involverede på den anden side, der er de væsentlige barrierer. For mig at se skal 'hændelserne' på *Realfabrikken* primært vurderes i dette lys.

En anden pointe ved at bruge paradigme-begrebet er, at det signalerer, at et brud er nødvendigt, hvis paradigmet skal overskrides. Ikke nødvendigvis et radikalt brud, men et brud. Og et sådant brud vil efter min vurdering kræve et skift på mange planer samtidigt.

Med *Idealfabrikken* lykkedes det jo i studiekredssammenhængen, det vil sige over et længere tidsforløb og på afstand af deltagernes aktuelle klubarbejde, at sprænge løn-paradigmet for en tid. Men løn-paradigmets reproducerende mekanismer var selvfølgelig de stærkeste og *Idealfabrikkens* betydning for studiekredsens deltagere visnede væk.

Det betyder, at hele det faglige system nogenlunde samtidigt må tage det udviklende arbejde alvorligt, hvis ikke den diskussion skal blive en ubetydelig krusning på overfladen i fagbevægelsens historie. Og i den sammenhæng virker det som en kæmpe opgave at 'flytte' det faglige system. Men det er i virkeligheden en væsentligt større opgave, at klæde fagbevægelsens menige medlemmer på til at kunne indgå i de nødvendige omstillinger på en aktiv og engageret måde. Uden denne involvering, skal aftalesystemet bære hele læsset, hvilket det ikke kan, på grund af produktions-spørgsmålets multi-dimensionale karakter.

Som en sidebemærkning skal det nævnes, at også andre elementer end ændringer i det faglige system, kan medvirke til at sætte det udviklende arbejde

på dagsordenen. Den offentlige regulering i en eller anden kombination af regler, incitament og aftaler vil også kunne påvirke processen. I den sammenhæng står det tilbage at afgøre hvilken kombination, der vil være mest velegnet.

Min sidste bemærkning til 'det nødvendige brud' er, at produktions-spørgsmål må kunne tematiseres uafhængigt af distributions-spørgsmål i fagbevægelsens interne diskussioner. Så længe løn-paradigmet er altdominerende virker det lammende for diskussionen at køre løn- og produktions-diskussioner integreret i hinanden. Produktions-spørgsmål skal diskuteres parallelt med løn-spørgsmål, ikke på en gang. Produktions-spørgsmål er ikke den nye form for løn-spørgsmål, produktions-spørgsmål er et godt grundlag for håndtering af løn-spørgsmål.

Artiklen bygger på:

Thomas Binder og Klaus T. Nielsen, "Maskinarbejderen i dag og i fremtiden". Institut for Samfundsfag/DTH og Tek-Sam/RUC 1987.

Hjemmehjælpere i et udviklende arbejde

Baggrunden for denne artikel om hjemmehjælperne og det udviklende arbejde er et projekt, jeg skrev i begyndelsen af 1992 om hjemmehjælpernes arbejdsmiljø og omstruktureringen i den primære sundhedssektor¹. Da jeg skrev projektet var arbejdsmiljø og omstrukturering i centrum. Først bagefter fik jeg øje på, at den proces, jeg havde arbejdet med, havde perspektivet: Det udviklende arbejde. Det skyldes først og fremmest den ene af de to cases, som indgik i projektet, nemlig sundhedsafdelingen i Jægerspris.

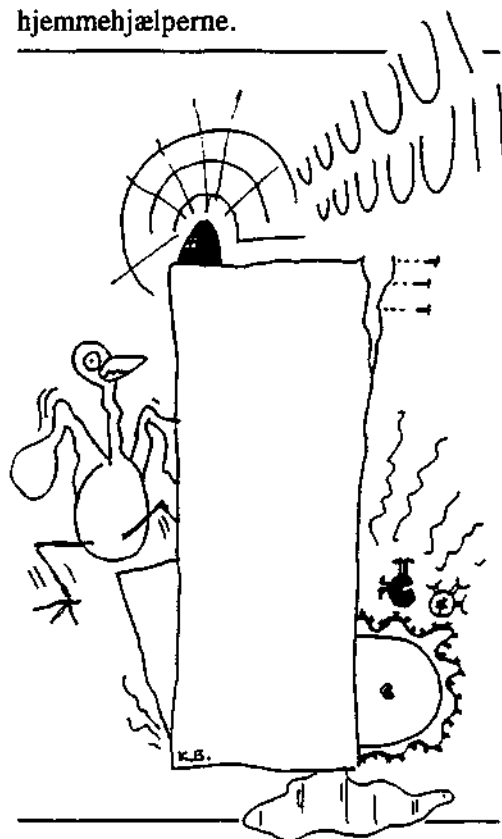
Af: Stud. Techn. Soc. Lilian Kamp Nielsen

Omstrukturering og arbejdsmiljøforbedring.

Det spændende ved sundhedsafdelingen i Jægerspris var, at hjemmehjælpernes arbejdsmiljø blev forbedret i forbindelse med omstrukturering af den primære sundhedssektor - og det skete uden at arbejdsmiljø overhovedet var nævnt i planen for omstruktureringen. Ved at analysere ændringsprocessen set ud fra hjemmehjælpernes synsvinkel og på baggrund af litteratur om selvstyrende grupper, organisationsudvikling samt hjemmehjælpernes kendte arbejdsmiljøproblemer, fandt jeg frem til, at hjemmehjælpernes arbejdsmiljø blev forbedret både kemisk, fysisk og psykisk.

På det kemiske område blev arbejdsmiljøet bedret, fordi der blev stillet krav til brugerne om at skaffe ikke-hud-

irriterende rengøringsmidler til brug for hjemmehjælperne.



Fysisk blev arbejdsmiljøet forbedret, fordi hjemmehjælperne oftere end tidligere var to om tunge løft, fordi de løbende fik undervisning i og brugte alternativ løfteteknik, og fordi de hjemmehjælpere, som havde lyst, kunne deltage i aftenskoleundervisning i styrketræning og afspænding, som blev betalt af kommunen.

Psykisk blev arbejdsmiljøet forbedret på flere måder. Hjemmehjælperne blev organiseret i selvstyrende grupper. Det betød mindre alenearbejde. Derudover betød det, at de fik større indflydelse på tilrettelæggelsen og udførelsen af det daglige arbejde. Samarbejdet med hjemmesygeplejersken blev forbedret, og hjemmehjælperne fik løbende mere undervisning og supervision end hidtil. Informationsniveauet blev forbedret både i det daglige og på fælles informationsmøder. Ved deltagelse i arbejdsgrupper vedrørende omstruktureringens delmål fik hjemmehjælperne større ansvar og mere indflydelse end hidtil på opgaver, som lå udover det daglige arbejde.

I forbindelse med omstruktureringen fik hjemmehjælperne langt mere undervisning end hidtil. Først i gruppehjemmehjælp. Siden blandt andet 60 timers undervisning i pædagogik, menneskesyn og helhedsvurdering hos klienterne.

Selve omstruktureringen forløb over en treårig periode. Det vil sige, at der var god tid til ændringerne.

Lad det så også være sagt med det samme: Forandringsprocessen var ikke kun en positiv oplevelse for hjemmehjælperne. Undervejs var der både utilfredse klienter, konflikter, usikkerhed og travlhed - og måske er der stadig en enkelt, der ville ønske, at alt var ved det gamle. Men det er det ikke. Ændringerne er uomtvistelige, og her er det ideen at fortælle, hvad forandringerne *kan* medføre af positivt, når der omstruktureres i den primære sundhedssektor.

Sundhedsafdelingen under forandring
Jægerspris er en mindre kommune i Nordsjælland med godt 8000 indbyggere. Cirka 900 er 67 år eller derover. Omkring 225 modtager hjemmehjælp, og der er omkring 30 hjemmehjælpere omregnet til fuldtidsstillinger. Desuden er der et plejehjem i kommunen med et dagcenter, som har åben adgang for kommunens pensionister.

De ændringer, der er sket i Jægerspris, er i tråd med den generelle tendens i landets kommuner, hvor der nu er indført integrerede ordninger i mere end 200 kommuner. Mange hjemmehjælpere arbejder i grupper, og de arbejder efter

hjælp-til-selvhjælp princippet. Tendensen er også, at der bliver gjort mindre rent og udført flere plejeopgaver end hidtil. Det hænger sammen med ældrepolitikken, som går ud på, at de gamle og syge skal blive længst muligt i eget hjem, hvilket igen hænger sammen med udviklingen på ældreområdet: Der er flere ældre end tidligere, især af de over 80-årige, som er den gruppe, der har størst behov for hjælp. Paradoksalt nok er der så samtidig indført stop for opførelse af nye plejehjem og nedlagt plejehjemspladser. Det vil sige, at der er langt flere og mere plejekrævende ældre i eget hjem end tidligere, som har brug for hjemmehjælp.

Strukturændringerne i den primære sundhedssektor kan ses som en måde at rationalisere og effektivisere arbejdet på, så udgifterne ikke eksploderer i takt med, at der bliver flere ældre.

Strukturændringerne i Jægerspris berørte naturligvis hele personalet og også brugerne, men jeg vil her blot fortælle om hjemmehjælperne. De blev i Jægerspris først organiseret i grupper. Senere blev det meste af den primære sundhedssektor omstruktureret. Blandt andet blev der indført integreret ordning og døgnpleje. Det sidste skete først efter, jeg havde afsluttet min undersøgelse.

Indførelse af gruppehjemmehjælp.

Hjemmehjælperne i Jægerspris blev organiseret i fire grupper i løbet af 1989-90. Der var omkring 10 i hver gruppe, og grupperne blev dannet efter en plan, som en arbejdsgruppe på syv havde udarbejdet i 1988. Tre af gruppe-medlemmerne var hjemmehjælpere. Det vil sige, at repræsentanter for hjemmehjælperne var med i den overordnede planlægning.

For at få gruppehjemmehjælpen indført på den bedste måde, blev hjemmehjælperne inden gruppedannelsen undervist i, hvad det vil sige at arbejde i gruppe. Undervisningen blev senere fulgt op i de enkelte grupper. For at kunne drage nytte af andres erfaringer var nogle af hjemmehjælperne forinden på studiebesøg i en kommune på Fyn, som havde gennemført tilsvarende ændringer.

En intern spørgeskemaundersøgelse blandt hjemmehjælperne i efteråret 1990 viste blandt andet, at hovedparten mente, at fællesskabet i grupperne var godt. Omkring 2/3 mente, at de havde udviklet sig fagligt og personligt efter gruppeorganiseringen og 2/3 mente at samarbejdet med hjemmesygeplejersken var godt.

Ved en samtale jeg havde med hjemmehjælpernes sikkerhedsrepræsentant og tillidsrepræsentant i foråret 1992, for-

talte de, at der fortsat var stor tilfredshed med gruppeorganiseringen og fællesskabet. Hjemmehjælpernetilrettelagde selv arbejdet og undgik unødigt spildtid. De tilrettelagde selv ferier og fridage. Gruppelederfunktionen gik på skift og varede én måned hver gang. Der var to gruppeledere ad gangen, og de overlappede hinanden med to uger. Flere var i starten utrygge ved at skulle være gruppeleder, men det blev bedre med tiden. Hjemmehjælperne støttede hinanden i gruppelederfunktionen på den måde, at hvis en var meget utryg, blev hun gruppeleder sammen med én, der var mere sikker på opgaven. Hver morgen mødtes hjemmehjælperne i gruppen - gruppelederen et kvarter før de andre for at kunne planlægge og modtage sygdommeldinger med videre. En gang om ugen holdt gruppen møde med hjemmesygeplejersken, hvor de for eksempel kunne diskutere plejen hos klienterne.

Gruppehjemmehjælpen medførte også, at hjemmehjælperne oftere end hidtil var to om tunge løft eller udførte andet arbejde i fællesskab.

Integreret sundhedsafdeling.

Den største forandring for hjemmehjælperne var nok, at de kom til at arbejde i grupper fremfor at arbejde alene, men udviklingen i sundhedsafdelingen fort-

satte og bød på nye udfordringer og udviklingsmuligheder. Det endte op med en fuldt integreret sundhedsafdeling i efteråret 1992. Hjemmehjælperne kunne da formelt også arbejde på plejehjemmet og i døgnplejen. På det tidspunkt havde de blandt andet fået nye samarbejdspartnere, nemlig personalet fra plejehjemmet, nye samarbejdsformer med det øvrige personale, mere indflydelse og information samt mere undervisning. Ændringerne i sundhedsafdelingen skyldtes de nye mål for ældreplejen i kommunen.

Ny ældrepolitik og ændret sundhedsafdeling.

Beslutningen om at ændre sundhedsafdelingen i Jægerspris blev truffet af kommunalbestyrelsen, som ifølge loven har pligt til at udarbejde en plan for social- og sundhedsområdet. Ved kommunernes planrunde i 1987 blev der fastlagt følgende tema: Lokal indsats for social forebyggelse og borgernes sundhed. I forlængelse heraf blev der i Jægerspris senere nedsat en arbejdsgruppe med det formål at formulere en overordnet målsætning for ældrepolitikken. Repræsentanter fra hjemmeplejen, plejehjemmet og pensionsafdelingen deltog i arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen kom med adskillige forslag, som dannede baggrund for strukturændringerne.

Blandt andet skulle det tilstræbes at støtte, bevare og udvikle den enkelte borgers fysiske, psykiske og sociale ressourcer for at sikre så høj livskvalitet som muligt. Alt sundhedsarbejde skulle samles i én afdeling, og opsøgende og forebyggende arbejde skulle prioriteres højt.

I Jægerspris kommunes sundhedsplan for 1989-92 blev der fremlagt en hensigtserklæring for omstruktureringer indenfor ældreområdet, som blev fulgt op af sundhedsafdelingen.

I august 1990 blev der ansat en projektkoordinator for to år, som senere blev chef for sundhedsafdelingen. Hun fik ansvar for planlægning og iværksættelse af de nødvendige ændringer, og i samarbejde med socialchefen udarbejdede hun først en strategiplan. Senere udarbejdede hun fem projektrapporter med mere detaljerede planer og forslag.

Projektets problemstilling var: Hvordan styrkes det forebyggende arbejde indenfor ældreområdet i Jægerspris kommune. Projektets formål var gennem en bred forebyggende indsats at skabe rammer og mulighed for, at de ældre kunne bevare sundheden og fastholde et indholdsrigt liv længst muligt. Det var meningen, at udgifterne på ældreområdet ikke måtte stige, men der blev

bevilget ekstra midler til blandt andet undervisning, ligesom der blev anvendt fondsmidler til projektet.

Lykkeligvis, må man næsten sige, blev gennemførelsen af projektet udskudt et år på grund af krise i kommuneøkonomien. På den måde blev der bedre tid til at forberede ændringerne.

Udviklingsmuligheder for hjemmehjælperne.

Udviklingsmulighederne for hjemmehjælperne blev skabt gennem mere undervisning, information, indflydelse og deltagelse i arbejdsgrupper.

Undervisningen blev både givet i form af mere traditionel sygdomslære, som undervisning i alternativ løfteteknik samt som 60 timers undervisning i pædagogik, menneskesyn og helhedsvurdering hos klienterne. De øvrige personalegrupper fik tilsvarende undervisning. Formålet var at ruste personalet til strukturændringerne og den ændrede plejeform, hvor der skulle sættes mere på forebyggelse og den enkelte brugers aktive medvirken.

Informationen blev som sagt forbedret i det daglige samt på informationsmøder med ledelse, personale og brugere cirka en gang om måneden. På disse møder blev der givet information fra ledelsen,

og det var muligt at diskutere og komme med forslag. Møderne foregik i plejehjemmets dagligstue og det var nyt, at hjemmehjælperne holdt møder sammen med det øvrige personale og repræsentanter for brugerne.

Gennem diskussionerne i forbindelse med undervisningen og informationsmøderne fik hjemmehjælperne indflydelse på ændringsprocessen. Ligeledes fik de sammen med brugerrepræsentanter mere indflydelse gennem deltagelse i arbejdsgrupper om gennemførelse af projektets delmål. Et af disse mål var for eksempel ændring i madordningen på plejehjemmet. Det tog cafeteriagruppen sig af, og i den var der både hjemmehjælpere og brugere samt andet personale.

Sideløbende med de øvrige ændringer gjorde sikkerhedsrepræsentanten en indsats for indførelse af ikke-hudirriterende rengøringsmidler, og hun fik fuld opbakning af ledelsen. Resultatet blev, at hjemmehjælpsbrugerne skulle sørge for ikke-hudirriterende rengøringsmidler til brug for hjemmehjælperne. Det blev også gennemført, at sikkerhedsrepræsentanten skulle checke alle nye hjem blandt andet med henblik på om rengøringsredskaberne var i orden.

Vurdering af udviklingen i Jægerspris.

Det er min vurdering, at strukturændringerne i Jægerspris er gennemført på en måde, som har givet hjemmehjælperne bedre udviklingsmuligheder og større arbejdsmiljøforbedringer end der generelt er tale om i forbindelse med de strukturændringer, der er gennemført i den primære sundhedssektor landet over. Jægerspris er altså et positivt eksempel. Og jeg tror, at en af grundene er projektkoordinatorens indsats. Det vil sige, at det har betydning, hvilken ledelse der står i spidsen for ændringsprocessen. Og mindst ligeså vigtige er de beslutninger, der træffes af kommunalbestyrelsen med hensyn til mål for ældrepleje, deres gennemførelse samt tildeling af midler til blandt andet undervisning af personalet.

Udviklingsmuligheden har ikke blot omfattet hjemmehjælperne, men hele personalet. Ligeledes har brugerne i Jægerspris fået større indflydelse ved deltagelse i arbejdsgrupper og informationsmøder, og erfaringerne kunne snildt bruges af andre kommuner, ligesom de kunne videreudvikles.

Positivt skete der som sagt det, at hjemmehjælperne fik mere undervisning, mere information, mere indflydelse og samarbejde samt forbedret fysisk og

kemisk arbejdsmiljø og mulighed for udvikling i arbejdet.

På den negative side skal nævnes, at der i løbet af et par år blev elleve hjemmehjælpere færre. Otte blev fyret og tre sagde selv op. Til gengæld blev der ansat flere fysioterapeuter og sygeplejersker til forebyggelse og helhedsvurdering hos klienterne. Det vil sige, at der skete en opkvalificering af personalet med henblik på en forebyggende indsats. Til gengæld blev der færre hjemmehjælpere tilbage til det hårde fysiske arbejde.

Mulighed for udvikling i fremtiden?

Om hjemmehjælperne i Jægerspris eller for så vidt i andre kommuner får mulighed for positiv udvikling i arbejdet i fremtiden afhænger af mange forhold, for eksempel den generelle udvikling på ældreområdet, beslutningerne i kommunalbestyrelserne, ledelsen af hjemmeplejen, hjemmehjælpernes egen indsats, opbakningen fra fagforeningen, samarbejdet med brugerne og samarbejdet med de nye social- og sundhedshjælpere.

Generelt oplever hjemmehjælpere at de er mere stressede end tidligere. Reelt er der også flere og mere krævende klienter, som skal passes af færre hjem-

mehjælpere. Det skyldes flere forhold. Der er generelt de sidste år blevet færre hjemmehjælpere i forhold til antallet af klienter, og gruppehjemmehjælp betyder, at der går tid fra klienterne til administrativt arbejde og daglige møder. Der er nedlagt plejehjemspladser, og samtidig er der blevet færre ældre over 80 år, som er den gruppe, der har det største behov for hjælp.

For hjemmehjælperne er det vigtigt at fastholde de forbedringer, der er sket ved gruppeorganiseringen. Det vil først og fremmest sige det kollegiale samarbejde og den øgede indflydelse på det daglige arbejde. Ligeså vigtigt er det, at der ikke sker en yderligere reduktion af hjemmehjælpere, da de derved kan få så travlt, at det kan overstige de fordele, der er ved gruppeorganiseringen. Der skulle snarere ansættes flere hjemmehjælpere.

Der er et problem, som det er vanskeligt at løse, og det er de til tider trange pladsforhold i klienternes hjem. Det har særlig betydning, når klienterne skal have hjælp til at blive vasket og løftet. Hvis der er for lidt plads i især bade- og soveværelse, kommer hjemmehjælperne nemt til at udføre tunge løft i dårlige/forvredne arbejdsstillinger. Det rummer både fare for en akut rygskada og nedslidning på længere sigt, og det

problem kan egentlig kun løses ved, at der opføres tilstrækkelig mange ældreboliger med gode pladsforhold i bade- og soveværelser.

I nogle kommuner er det nu svært at skaffe tilstrækkeligt med hjemmehjælpere, og det må næsten hænge sammen med, at arbejdsforholdene er utilfredsstillende.

Spørgsmålet er så, hvad der skal til, for at arbejdet bliver tilfredsstillende. En ting er at ansætte tilstrækkeligt med hjemmehjælpere, men skal opgaverne for eksempel også løses på en anden måde?

I forbindelse med min praktik i Husligt Arbejder Forbund i efteråret 1992 gennemførte jeg en lille spørgeskemaundersøgelse blandt nogle af hjemmehjælperne i Ballerup kommune. Den viste blandt andet, at mange af de adspurgte hjemmehjælpere godt kunne tænke sig, at der var et lokale til rådighed for

aktiviteter med klienterne, så de kunne løse nogle opgaver i fællesskab fremfor blot hos den enkelte klient, for eksempel fælles madlavning, indkøb og genoptræning.

Man kunne forestille sig sådan et fællesskab udviklet til også at omfatte de mindre mobile klienter. Mange af de adspurgte hjemmehjælpere i Ballerup kunne godt tænke sig at være med til at danne sociale netværk mellem klienterne, for eksempel mellem mere og mindre mobile klienter. De kunne også godt tænke sig, at repræsentanter for hjemmeplejens personale var med til at udforme kommunens ældrepolitik.

Hvis hjemmehjælperne i fremtiden skal have mulighed for udvikling i arbejdet, er det vigtigt, at de er med i udviklingsarbejde på ældreområdet. Udviklingsarbejde som både har til hensigt at tilgodese brugernes behov for hjælp og hjemmehjælpernes og det øvrige personales arbejdsforhold.

¹ Den primære sundhedssektor omfatter blandt andet dagcentre, plejehjem, hjemmesygepleje og hjemmehjælp. Hjemmesygepleje og hjemmehjælp kaldes tilsammen hjemmepleje eller i nogle kommuner sundhedsafdelingen, som også kan omfatte plejehjemmene. Når hjemmeplejen og plejehjemmene slås

sammen med fælles ledelse og personale, taler man om integrerede ordninger.

Artiklen bygger på projekt-rapporten: Lilian Kamp Nielsen, "Hjemmehjælpernes arbejdsmiljø og omstruktureringer i den primære sundhedssektor". Tek-Sam; RUC 1992.

En bedre sygehusbehandling gennem et bedre job

Giver ændringer i organisering af arbejdet på et sygehus en bedre behandling? På Sankt Elisabeth Hospital har man gjort nogle erfaringer.

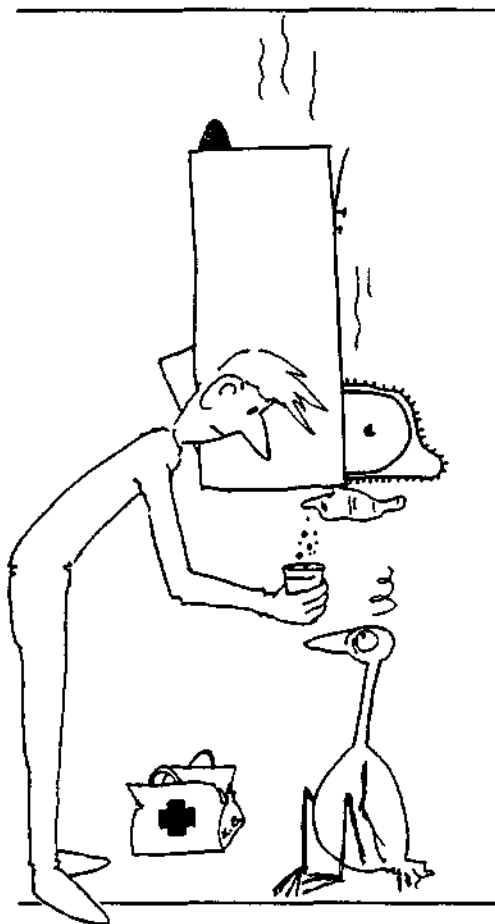
Af: Stud. techn. soc. Jørn Nielsen

Små sygehuse lever livet farligt, i et sygehusvæsen, der igennem mange år har opbygget sig mere og mere centralistisk. I fremtidsscenarier lavet af folk, der sidder med ved bordet, når fremtidens sygehusvæsen bliver skitseret, er det reglen frem for undtagelsen at de store centrale sygehuse dominerer.

Det er en udvikling som ledelse og personale også har kunnet mærke på det lille sygehus Sankt Elisabeth (SE) på Amager. Sygehuset har få sengepladser, og udbyder behandlinger, der ikke er så teknologitunge som det er tendensen på de større sygehuse. Alt i alt står SE skidt når de knappe ressourcer i det danske sygehusvæsen skal deles ud.

Jeg og to andre studerende stiftede bekendtskab med SE i forbindelse med et projektarbejde i 91-92. Projektet handlede om brugernes mulige indflydelse på den behandling de modtager på et sygehus.

Som mange andre mindre sygehuse i Danmark har SE været trukket gennem en meget stram økonomistyring de sidste ti-femten år: Luften er systematisk



blevet presset ud af budgetterne, besparelser på afdelinger "hvor det gjorde mindst ondt og mindst ballade", generelle procentnedsikringer for alle, øgede ventelister osv. Een lang række af nedsikringer, der i slutningen af 80'erne endte med, at nu var det nødvendigt at lukke sygehuse på SEs størrelse.

Det der gør SE interessant i den her sammenhæng er, at såvel ledelse som personale bød nedsikringsrunder i sygehusvæsenet og en sandsynlig lukning trods. Som det hedder på SE så skiftede man fra attituden: "Det kan alligevel ikke nytte noget", til: "Lad os da prøve noget nyt, og kæmpe imod!" På SE begyndte man at kigge på de forskellige arbejdsrutiner, man tog fat på at forbedre relationerne mellem de enkelte faggrupper, og man begyndte kritisk at se på kvaliteten af det "produkt" som man leverede, nemlig behandlingen af syge patienter.

I klagesangen om de økonomiske nedsikringer op igennem firserne finder vi de to væsentligste motivationer for at personale og ledelse på SE fandt ud af "at noget måtte gøres."

For det første havde de systematiske nedsikringer betydet at de enkelte faggrupper og de enkelte afdelinger havde brugt utrolig mange ressourcer på

at retfærdiggøre deres eksistens. I nervøsiteten over måske at være den næste, der stod for tur når "salamien blev endnu et stykke mindre" forsøgte man naturligt nok at profilere sig selv, sit arbejdsområde eller sin afdeling. Det skabte en intern konkurrence som til tider gik ud over stemningen og samarbejdet på sygehuset.

For det andet skabte Københavns amts planer om lukning af sygehuset i første omgang endnu et dyk i stemningen. Men i anden omgang skabte det også motivationen for at man var nødt til at arbejde sammen mod den "fælles fjende", den truende lukning. *Man havde fået et fælles mål!*

De gik igang med at lave en personalepolitik

Personalets og ledelsens ønske om at gøre noget udmøntede sig i første omgang i, at de løskøbte en sygeplejerske til en konsulentfunktion.

Den proces man kastede sig ud i på det her tidspunkt havde til formål at få lavet en fælles personalepolitik, hvor udgangspunktet skulle være den faktor, der samler alt arbejdet på et sygehus, nemlig patienten.

Eller sagt på en anden måde: Man satsede på to heste. Man ville have en

personalepolitik op at stå på Sankt Elisabeth. Samtidig med at skabe bedre arbejdsforhold for den enkelte ansatte, skulle ændringen i personalepolitikken komme patienterne til gode gennem en bedre kvalitet i behandlingen.

En spade skulle kaldes en spade, og en skov...

De startede med at lukke en afdeling ad gangen for at de forskellige faggrupper kunne få mulighed for at diskutere hvordan man kunne forbedre kvaliteten på den enkelte afdeling. Som udgangspunkt for diskussionerne havde man valgt temaet, hvordan de kunne undgå, at patienterne kommer til at møde mange forskellige læger, sygeplejersker, fysioterapeuter osv under behandlingen. Temaet var valgt fordi, det var et af de mest diskuterende kritikpunkter af sygehusbehandlingen i pressen på det tidspunkt.

Møderne foregik ved at de enkelte faggrupper dels fremlagde hvordan de så deres egen funktion på afdelingen og dels hvilke forventninger de havde til de andre faggrupper.

Ved disse møder deltog konsulenten. Hun så det som sin fornemmeste opgave at sørge for, "at tingen blev kaldt ved deres rette navn", altså at der ikke var nogen der kom til at sidde tilbage med

kritik. Den proces skabte "et til tider meget aggressivt diskussionsklima", men det betød i følge konsulenten at man hurtigt på de enkelte afdelinger fik spottet de tungeste problemer, og kunne begynde at handle for at få dem løst.

Udover at møderækken for de enkelte afdelinger udmøntede sig i nogle specifikke ændringer på de enkelte afdelinger, der i denne sammenhæng er uvedkommende, så betød møderne samtidig også at man fik lavet en overordnet kompetence fordeling. Sygehuset blev delt ind i et A- og et B-hold.

Læger og sygeplejersker står med det juridiske ansvar for at patienten får en behandling, der er korrekt. Derudover er det dem, der planlægger et behandlings- og plejeforløb for patienten. På SE blev det udgangspunktet at læger og sygeplejersker fik den overordnede faglige kompetence. De øvrige faggrupper, sygehjælpere, portører, fysio- og ergoterapeuter osv. blev defineret som "støttepersoner", man kan sige de blev en slags underleverandører til lægerne og sygeplejerskerne.

Sådan en opdeling lugter langt væk af at nogen er mere end andre. En mulig kilde til utilfredshed hos faggrupperne på B-holdet. Når det ikke skete hængte det sammen med to ting:

For det første gav øvelsen med møderne på de enkelte afdelinger, netop mulighed for, at *alle* fik mulighed for at definere sin faglige kompetence.

For det andet blev det der ved første øjekast kunne virke som en fastlåst kompetence fordeling, blødt op ved at man på SE ønskede, at patienten skulle være udgangspunkt for organiseringen af arbejdet, og derfor gik man over til *teampleje*.

Teampleje

Ved indlæggelsen på SE laver afdelingslægen eller kontaktsygeplejersken altid planer og aftaler med patienten om, hvordan behandlingen kommer til at forløbe. På SE forsøger de at være opmærksomme på, at det er teamet, som skal orientere patienten om forskellige muligheder og eventuelle risici. Gennem en god information skaber teamet et grundlag for, at patienten bliver inddraget i behandlingen.

Valget af teampleje får også betydning for støttepersonerne. For eksempel skal teamet omkring een patient arbejde sammen med een bestemt fysioterapeut, som patienten lærer at kende og føler sig tryk ved.

Samarbejdet mellem teamet og støttepersonerne skal foregå bevidst uformali-

seret; personalet mødes på gangen osv. Princippet har vist sig at fungere godt, og de enkelte team inklusive de tilknyttede støttepersoner kommer til at virke som "en lille familie", der respekterer hinandens faglige kompetencer. Indenfor rammerne af teamene spiller støttepersonernes erfaringer og forslag en afgørende rolle når der skal lægges en behandlingsplan for patienten. Men når den endelige beslutning skal tages, og der eventuelt ikke er enighed i teamet så tager enten lægen eller sygeplejersken afgørelsen.

Det gav hurtigt resultat

Vi stopper op her midtvejs i beskrivelsen af hvordan man på SE er skredet frem for at skabe bedre behandling og arbejdsvilkår. For på det tidspunkt hvor teamplejen var begyndt at fungere på de fleste afdelinger mærkede man på sygehuset ikke bare en mentalitetsændring hos personalet, men også signaler fra ejeren, Københavns amt skiftede. SE fik lettere adgang til de "lidt løsere midler", amtet råder over til for eksempel forsøg. Derudover oplevede SE at de engang i mellem sad nogle sparerunder over, og ikke blev konfronteret med lige så mange sparekrav som *før* deres arbejde med personalepolitikken startede.

På det her tidspunkt har man på SE givet hinanden mulighed for at definere

sin faglige profil og styrke sin faglige identitet under hensyn til de andre faggrupper. Rammen for det arbejde blev teamplejen. Grobunden for at komme videre var lagt, og målet blev på baggrund af en række personale møder defineret til:

- * At etablere et tættere samarbejde mellem patient og behandlere for der igennem at formindske oplevelsen af kulde og umyndiggørelse.
- * At etablere kontinuitet i patient / behandler relationen for derved at nedbringe antallet af behandlere, patienten møder under hospitalsopholdet.

Konsulentfunktionen skiftede herefter rolle, og fik tre overordnede formål at arbejde videre med:

1. Skal hjælpe ude på afdelingerne, hvis der er problemer med samarbejdet eller kvalitetsarbejdet.
2. Stå som "Den Frie Kvinde", der ikke er fast tilknyttet en enkelt afdeling, og på den måde kan have et overblik på *tværs af afdelingerne*.
3. Sætte større seminarer og andre initiativer igang

Jeg har fremhævet "*på tværs af afde-*

lingerne", fordi arbejdet med arbejdsrutinerne på SE skifter på det her tidspunkt fra den hidtidige fokusering på arbejdsgangen i *den enkelte afdeling*. Ændringerne i arbejdsrutiner kom her efter til dels at handle om de funktioner, der involverer flere forskellige afdelinger, og dels den enkelte afdelings brug af de såkaldte hjælpeafdelinger røntgen-, operationsafdeling osv.

Som ringe i vandet

På et sygehus er den slags samarbejde på tværs af afdelingerne en meget afgørende faktor i arbejdet med patienten. Det er i skiftet mellem afdelingerne eller i brugen af hjælpeafdelingen, patienten oplever problemer som ventetid og dårlig information. Den afdeling, der sender patienten videre i systemet, regner med, at patienten bliver informeret af den nye afdeling, der modsat regner med at informationen er givet. Skiftet bliver også af personalet oplevet som problematisk, fordi man ikke rigtig ved hvordan rutinerne er på den hjælpeafdeling, man sender en patient afsted til.

Det sidste oplevede man på SE ved, at der på sygehuset var myter og historier om hvordan forskellige afdelinger kludrede i det, eller hvordan de havde planlagt fuldstændigt hovedløst. Forståelsen mellem de enkelte afdelinger kunne

være langt bedre.

For at komme videre på det punkt benyttede man samme filosofi som man havde brugt på de enkelte afdelinger. Man tog udgangspunkt i det centrale for sygehusbehandling, nemlig patientens oplevelse. Det patienten under en indlæggelse føler sig stærkest tilknyttet til er den sengeafdeling, han er indlagt på. Sengeafdelinger blev centrum i det videre arbejde.

I forhold til røntgenafdelingen lavede man for eksempel en række seminarer og konferencer, hvor sengeafdelingerne satte sig ned og definerede hvilke ydelser, og hvilken service de forventede af røntgenafdelingen. Røntgenafdelingen lavede tilsvarende en liste over deres forventninger til sengeafdelingen. Bagefter satte repræsentanter for begge sider sig sammen og fandt ud af hvor meget, der kunne lade sig gøre at ændre.

Det konkrete resultat af eksemplet med røntgen- og sengeafdelingen blev af typen: Det er blevet muligt at patienten kan få et forholdsvist præcist tidspunkt for, hvornår han / hun skal røntgenfotograferes. Det betyder at patienten ikke skal sidde på sengeafdelingen med en besked om "du skal røntgenfotograferes engang i løbet af formiddagen", men i stedet en besked om, at det er i

mellem klokken 9.00 og 9.30. Det giver i første omgang patienten en større ro og følelse af tryghed, og i næste omgang styrker det mulighederne for at teamet omkring patienten bedre kan planlægge resten af dagen.

Ved at arbejde med de enkelte afdelingers forventninger til hinanden bliver afdelingerne opmærksomme på, hvordan andre ser på ens afdeling, og på den anden side får afdelingerne en mulighed for at forklare deres arbejdsgang. Pointen i forhold til denne artikelserie er, at arbejdet med kvaliteten af den behandling som patienten skal have, på den måde får den afgørende effekt at personalet får større forståelse for hinandens arbejde. På SE har man oplevet, at arbejdsklimaet personalet imellem er blevet langt bedre end før man gik i gang med personalepolitikken.

Jeg tog før fat i det konkrete eksempel om røntgenafdelingens forhold til sengeafdelingerne. På SE vil man bruge samme mønster for i forholdet mellem sengeafdelingen og de andre hjælpefunktioner på sygehuset.

Det er altså sengeafdelingernes forventninger til andre afdelinger, der bliver udgangspunktet eller katalysatoren for kvalitetsarbejdet. Men arbejdet skal ikke stoppe der. Røntgenafdelingen bruger

også en række hjælpefunktioner for eksempel portører, og filosofien er, at Røntgenafdelingen skal tage samme tur med for eksempel portørerne som de havde med sengeafdelingen. På SE ynder man at beskrive processen som ringe der spredt sig i vandet, hvor centrum er patienten i sengeafdelingen.

Langsigtet holdningsbearbejdelse

Det er vigtigere for SE at få opbygget en mere langsigtet holdningsbearbejdning af sig selv som personale end at opfylde nogle mere detaljerede kvalitetsmål her og nu. På SE handler det om, at der skal arbejdes på at få ændret rutinerne og traditionerne for, hvordan man bruger hinanden bedre på længere sigt.

Der skiller SE sig afgørende ud fra meget af det arbejde, der foregår med lignende projekter i øjeblikket i sygehusvæsenet mere generelt.

Det udviklingsarbejde som er foregået og stadig foregår på sygehuset, falder nemlig sammen med en tendens i sygehusvæsenet generelt for at arbejde med kvalitetssikring og styring af behandlingen samt oprettelse af teampleje. Tendensen kan man se som et udtryk for mange forskellige bevæggrunde. Her fokuserer jeg specielt på to. Den ene er at der i den offentlige debat i stigende grad bliver stillet spørgsmålstejn ved

kvaliteten af den behandling man modtager på de offentlige sygehuse. Den anden er at de redskaber amterne som sygehusejere har benyttet sig af til økonomistyring har vist sig at skade personalets muligheder for at levere en ordentlig service.

Det har medført, at der rundt omkring på sygehusene er sat kvalitetsarbejde igang af meget forskellig karakter. Tendensen er at den faggruppe, der sætter et kvalitetsprojekt igang, har fokuseret på eget fagområde. Derudover har hovedparten af forsøgene på at sikre bedre kvalitet, båret præg af en stærk metodebundethed, der er forankret i ønsket om kunne dokumentere resultaterne af tiltagene, på bedste naturvidenskabelige vis.

Sådan har man altså ikke valgt at gribe det an på SE. Her er udgangspunktet tværfaglighed og man holder en vis distance til målinger af effektivitet og lignende. Det hænger naturligvis sammen med, at det man ville kunne måle nu var de mere kortsigtede resultater. Nemlig at patienterne rent faktisk bliver hurtigere udskrevet, og det giver en højere effektivitet. Men målet er som skrevet den langsigtede effekt af en kulturændring på arbejdspladsen. Her er det selvklart vigtigt at vide at arbejdet med at ændre arbejdsorganiseringen

betyder at patienterne bliver hurtigere udskrivet og bliver hurtigere raske. Men det betyder ikke, at man på SE ønsker at ofre ressourcer på målprogrammer, der kan dokumentere små ændringer i liggetiden.

Afgørende for om projektet er en succes eller ej, bliver afgjort på de enkelte afdelinger. Er fornemmelsen at det går bedre, virker patienterne mere tilfredse, mere trygge osv.

Ved ikke at måle nogle konkrete parametre løbende, har SE ikke mulighed for at arbejde med mere formelle kvalitetscirkler eller andre kvalitetsstyringsredskaber.

For at sikre dynamikken i processen fortsætter er der lagt op til, at afdelingsledelsen og "den frie konsulent" er en slags garanter for, at afdelingerne *ikke falder tilbage i den gamle gænge*. Det kan ellers være en af farene, når man arbejder med at ændre personalepolitikken fra neden. På SE er ledelsens rolle i det her spørgsmål tæt på at være reduceret til at være dem der bevilliger ressourcer til seminarer og møder.

Fremtiden og perspektiverne

Det var den lange række af besparelseskrav og stram økonomisk styring som var en af de afgørende motivationsfak-

torer til at man på SE tog sig selv i kraven og sagde noget må der gøres. Men det kan vise sig at være en ny form for økonomisk styring med kortsigtede økonomiske mål, der kommer til at true SE langsigtede målsætning.

Efter man har startet arbejdet på SE har man i folketetinget vedtaget det frie sygehusvalg. På en lang række behandlinger kan man nu som patient selv vælge, hvor man vil indlægges. Det betyder at de enkelte sygehuse bliver mere afhængige af at få mange patienter igennem sygehuset som muligt. Gennem arbejdet med teampleje og personalepolitik har man på SE opnået at få reduceret liggetiden. Patienterne ligger altså kortere tid, men det betyder jo ikke at de skal igennem færre undersøgelser eller operationer. Patienternes tid på sygehuset bliver altså mere intensiv. Det behøver ikke i sig selv at betyde noget for arbejdsklimaet. Omorganiseringen betyder stadig en øget tilfredshed med arbejdet. Men bliver den vundne tid brugt til at flere patienter skal behandles på den samme tid, bliver gevinsten, man har opnået spist op i racet på at overleve økonomisk i det frie sygehus valg.

Et afgørende perspektiv ved arbejdet på SE er det markere et muligt brud med et sygehusvæsen, der har haft svært ved at passe sig ind i en rolle som en organisa-

tion, der skal levere en service på brugerens præmisser. Forsøg som på SE markere et brud med et meget hierarkisk opdelt sygehusvæsen hvor lægen er på toppen af kransekagen, og det er der fra meldingerne udgår. Indtil for nogle få år siden har mennesket bag patienten stået i baggrunden for selve diagnosen, for selve sygdommen. Tilsvarende har plejedelen af behandlingen været underordnet selve den lægelige behandling. Med teamplejen har man mulighed for at opprioritere plejen og mennesket bag diagnosen. Samtidig er der mulighed for at selve *kerneydelsen*, den lægefaglige del, bliver respekteret som den afgørende men ikke eneste saliggørende del af behandlingen.

Det handler om service fra neden

SE eksemplet viser også, at man ved at fokusere på udviklingsmulighederne for den enkelte medarbejder i en service-virksomhed, kan opnå et personligt engagement, og en forståelse for kollegerne, der udmønter sig i at serviceydelsen bliver bedre. Man kan sige at det personlige engagement fra ansatte i en serviceorganisation er afgørende for hvordan serviceydelsen bliver opfattet.

Afgørende for SE eksemplets succes har været, at initiativet er kommet fra neden. Et initiativ for at imødegå en fælles trussel "den truende lukning" som man fik positivt formuleret til et fælles mål "patientens behov og krav i centrum".

Artiklen bygger på projektrapporten: "Lad lavinen rulle!", 1992 Tek-Sam; RUC. Af: Hagedorn et al.

Nye tendenser på AMU-centrene: "Den udviklende efteruddannelse"

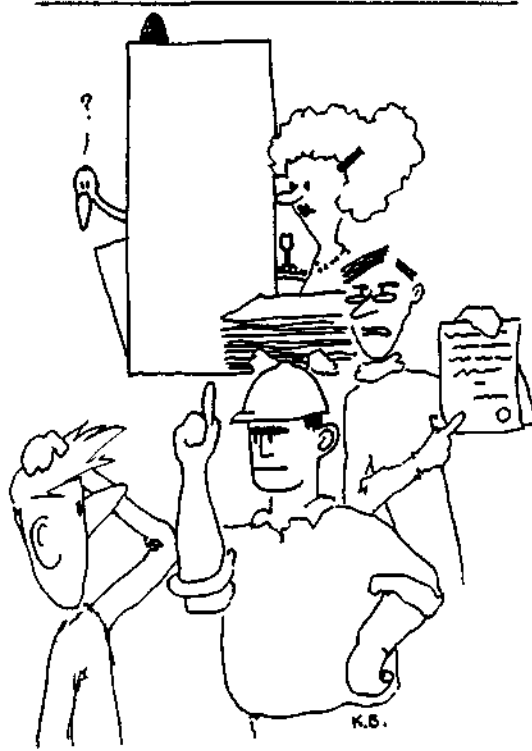
Forfatteren til denne artikel ser arbejdsmarkedsuddannelserne som en mulighed for at kvalificere såvel faglærte som ufaglærte til at forstå og aktivt deltage i organisationsændringer og teknologiindførelse på arbejdspladsen. Artiklen fokuserer specielt på, hvilke konsekvenser ændringen i uddannelsens indhold og rammer, har for de involverede faglærere, der skal stå for undervisningen.

Af: Stud. techn. soc. Morten W. Andersen

AMU¹-Centrene er på rette spor i for-
søget med den nye type efteruddannelse
"Åbent Værkstedundervisning"². Den er
et opgør med den meget stive og lærer-
styrede undervisning, som AMU-Cen-
trene har været berygtede for. Grund-
tanken i "Åbent Værkstedundervis-
ning" er tværfaglighed, problemori-
entering og elevstyring. Resultaterne
viser, at kursisterne får bredere kvali-
fikationer. De lærer det samme som
før, men oveni det får de flere almene
og personlige kvalifikationer. Ikke
adskilt, men som et samlet sæt af kvali-
fikationer. Virksomhederne får medar-
bejdere, der er mere selvstændige, kan
samarbejde og har helhedsforståelse,
plus "at de kan deres kram" i traditionel
forstand.

Alt dette erfarede jeg ved at deltage i
KUMBEL-projektet³, der var et led i

mit praktikophold i Statens Erhvervspæ-
dagogiske Læreruddannelse. Projektet
fokuserede på faglærernes kvalifikati



oner, men en del af undersøgelsen gik på undervisningen og udbyttet for kursisterne.

I forsøgene med "Åbent Værkstedundervisning" har der været diskuteret meget pædagogik, form og indhold, faglærerkvalifikationer og økonomi. De fleste forsøg har ganske klart været en succes, men hvordan udvikles "Åbent Værkstedundervisning"? Kan man forestille sig en anden pædagogik? Er det muligt at integrere flere fag, og er der i det hele taget uudnyttede muligheder? Faglærerne har gennem forsøgene fået en masse gode ideer, som jeg synes er værd at bide mærke i.

De har også gjort sig nogle tanker om, hvordan de selv vil efter- og videreuddannes til "Åbent Værkstedundervisning". Faglærernes kvalifikationer er faktisk ikke så dårlige i betragtning af, at mange af dem i årevis har undervist på den meget stive facon. Der er dog tydelige mangler i lærerprofilerne, som der skal rettes op på, hvis "Åbent Værkstedundervisning" skal kunne ses som et led i et udviklende arbejde. Her tænker jeg ikke mindst på den del af lærerstaben, der ikke har prøvet at undervise i "Åbent Værkstedundervisning" eller lignende pædagogiske former.

God økonomi i god pædagogik

Centrene og Arbejdsmarkedsstyrelsen er meget tilfredse med "Åbent Værkstedundervisning", og det skyldes ikke kun et bedre pædagogisk udbytte. Undervisningsformen er også en økonomisk besparelse for AMU-Centrene. Indtil videre har de fleste forsøg kunnet forene besparelse og bedre undervisning, men der har været en del slagsmål om kvalitet kontra kvantitet i undervisningen. Hvis efteruddannelse i en form som "Åbent Værkstedundervisning" skal være en løftestang for "det udviklende arbejde", er det utrolig vigtigt, at kvaliteten ikke sættes over styr til fordel for besparelser og "masseproduktion" af kurser.

Her taler jeg om "det udviklende arbejde" for kursisterne, men faktisk er der en klar sammenhæng mellem et godt arbejde for faglærerne og et stort udbytte for deltagerne i kurserne. Indtil nu synes faglærerne, at "Åbent Værkstedundervisning" er spændende, fordi der sker noget nyt hver dag, og fordi de i langt højere grad end tidligere kan sætte deres personlige præg på undervisningen. Men hvis centrene, brancheudvalg og Arbejdsmarkedsstyrelsen indskrænker lærernes frirum og presser mere undervisning ind i programmet, så tror jeg næppe faglærernes begejstring holder særlig længe. Det vil naturligvis

forringe kvaliteten i undervisningen og dermed udbyttet for kursisterne.

Hvad er "Åbent Værkstedundervisning"?

"Åbent Værkstedundervisning" er startet som et forsøg inden for specielt jern- og metalindustrien, men andre brancher som træindustrien, bygge- og anlæg og transport er nu godt i gang. Forsøget er en nytænkning i efteruddannelse. I de traditionelle kurser var emnerne meget adskilte og lærerstyrede. Der var en skarp opdeling mellem teori og praksis. Typisk faldt kursisterne i søvn om formiddagen til 2½ times teoriundervisning lige efter bogen. Om eftermiddagen blev de kommanderet ud til individuelle øvelser i værkstedet.

I "Åbent Værkstedundervisning" forsøger faglærerne at integrere flere kurser på en gang og lave undervisning, der minder mere om kursisternes dagligdag. I nogle tilfælde forsøger de at få "Åbent Værkstedundervisning" til at ligne en produktion. Kursisterne siger selv til, når de vil have forklaret den teoretiske baggrund for opgaverne - altså, faglærerne underviser når behovet opstår. Nogle opgaver foregår i grupper andre er individuelle. I begge tilfælde styrer kursisterne selv tempoet. Førhen skulle alle lave det samme, og holdet

måtte vente på den, der blev sidst færdig. I "Åbent Værkstedundervisning" hjælper kursisterne hinanden, hvor de tidligere konkurrerede. Det giver læreren en helt ny rolle - *de er ikke lærere, men konsulenter*. Ansvar er uddelegeret til kursisterne selv, og de skal sørge for, at kravene fra kompendierne om specifikke færdigheder stadigvæk bliver opfyldt.

Der er ikke nogen færdig opskrift på, hvordan "Åbent Værkstedundervisning" skal foregå. Tværtimod er der store forskelle, selv inden for de enkelte brancher. Jeg har udelukkende set forsøg i jern- og metalindustrien, og dér adskiller svejseområdet sig fra det spåntagende område og elektronik. Jeg vil fremhæve det spåntagende område og elektronik som eksempel for at vise, hvor "Åbent Værkstedundervisning" adskiller sig fra den traditionelle undervisning. (Se skema på næste side)

"Åbent Værkstedundervisning" på svejseområdet minder mere om den traditionelle undervisning. Det gør den, fordi efteruddannelse i svejsning meget er centreret om certifikater. Det har givet nogle begrænsninger i "Åbent Værksted"-formen. Der bliver undervist i flere forskellige svejseprocesser på samme tid, men der er ikke sammenhæng i forløbene. Som regel vil der

"Åben værkstedsundervisning"	Traditionel undervisning
Undervisning parallelt i flere forskellige kurser.	Undervisning i ét kursus.
2 eller flere lærere, der samarbejder om undervisningen.	1 lærer per kursus.
20 - 30 kursister i et undervisningsmiljø, hvor mange har forskellige opgaver.	12-15 kursister i et undervisningslokale eller værksted med samme opgaver.
Løbende indtag af kursister. I nogle af forsøgene med så kort varsel som fra 1-7 dage.	Fastlagte tidspunkter for indtag af kursister.
Kursisterne på et kursus er ofte på forskellige niveauer.	Kursisterne på et kursus er på samme niveau.
Teori når behovet opstår.	Indlæring af teori og øvelser i værkstedet er typisk adskilt på skemaet.
Integration af de almene emner i den fagtekniske undervisning.	De almene emner er adskilte fra den øvrige undervisning.
Problemorienteret og projektor organiseret undervisning.	Undervisning slavisk efter et pensum. Her i nyere tid anvendes problemorienteret og projektor organiseret undervisning dog på en del kurser.

også kun være een lærer til stede i undervisningen. Svejseområdet er en udmærket illustration af, at det ikke kan lade sig gøre at lave hvad som helst på AMU-Centrene. Hvis kravene fra virksomhederne er specifikke færdigheder

på et meget højt niveau, er det vanskeligt at integrere de almene og personlige kvalifikationer i kurserne. Det forudsætter i hvert fald, at kurserne bliver længere, og det er næppe inden for mulighedernes grænse i øjeblikket, hvor

AMU-Centrene og ikke mindst brancheudvalg og Arbejdsmarkedsstyrelsen er meget interesserede i besparelser. Der er dog muligheder for, at virksomhederne betaler ved AMU-Centrenes indtægtsdækkede virksomhed.

Specielt på elektronik området foregår "Åbent Værkstedundervisning" som under produktionslignende vilkår. Kurserne er samlet om produktionen af for eksempel en radio. De forskellige kurser udgør produktionsgrupper, der samarbejder om at fabrikere radioen. Der indgår kurser som "lagerstyring", "lodde & montage", "test, kontrol og fejlfinding", "komponentkendskab" og flere andre kurser. Udover de rent fagtekniske færdigheder lærer kursisterne kvalifikationer som samarbejde, kommunikation, generelt EDB-kendskab, overblik, produktionsforståelse med mere. Det interessante er, at de lærer det i en naturlig sammenhæng med de specifikke færdigheder.

For en god ordens skyld vil jeg nævne, at AMU-Centrene ikke er gået fra gammeldags katederundervisning til "Åbent Værkstedundervisning" fra den ene dag til den anden. Jeg har med vilje forklaret det meget sort hvidt for at kunne tydeliggøre billedet af en nyskabelse. Flere af AMU-Centrenes kurser er i dag ikke så forskellige fra "Åbent Værk-

stedundervisning". De er problemorienterede og tværfaglige, men de har ikke det samme undervisningsmiljø som i "Åbent Værkstedundervisning".

Faglærernes kvalifikationer

I diskussionerne om "det gode arbejde" eller "det udviklende arbejde" mener jeg, at faglærernes kvalifikationer er et overset emne. Jeg vil vove den påstand, at uden tilstrækkeligt uddannede og omstillingsparate faglærere ser det sort ud for udbuddet af efteruddannelse i forbindelse med organisationsændringer, der berører ufaglærte og de faglærte, der gør brug af AMU-Centrenes kurser. Med andre ord er faglærerne nøglepersoner i "det udviklende arbejde".

For de faglærere, der kun har undervist på traditionel vis, er det en kæmpe omvæltning at skulle deltage i "Åbent Værkstedundervisning". Blot det at skulle undervise sammen med en anden faglærer er helt anderledes. Nu skal faglærerne være indstillede på kritik fra hinanden. Det er meget svært at vænne sig til, når døren til undervisningslokalet førhen har været lukket. Det har faktisk forbedret kritikken af undervisningen, for der har været et problem med den, der kom fra kursisterne. De har ikke sagt deres ærlige mening til evalueringerne, men ventet med at brokke sig til værkføreren eller direk-

tøren, når de kom tilbage. Så har resultatet været, at en fra virksomheden har ringet tilbage og klaget over kurset. Det er dog forbedret ved, at der nu er en repræsentant fra virksomheden med til evalueringen, men ingen tvivl om at det har givet kritikken et løft, at lærerne underviser sammen. Det er ikke sket uden skænderier og smækken med døren. Flere har sagt, at makkerparret fungerer ligesom et ægteskab!

De væsentligste nye krav til faglærerne er:

- * Samarbejde med de andre lærere.
- * At være i stand til at modtage kritik fra kollegaer og kursister.
- * At vænne sig til at vejlede og være en del af processen.
- * At være bredt funderet både fagligt og pædagogisk.
- * Fleksibilitet og det at kunne løse uforudsigelige problemer.
- * Overblik over kursisterne på forskellige kurser og niveauer.
- * At være i stand til og villig til opkvalificering.
- * At være bevidst om sine begrænsninger.

Slut med at undervise per rygmarv
Undervisningen er ikke forudsigelig. Der er ikke længere præcise retnings-

linier for undervisningen, og ingen faglærer kan klare det på rygmarven.

Oven i kravene til "Åbent Værkstedundervisning" er der i forbindelse med omlægningen af centrenes styring fra detailplanlægning til mål- og rammestyring krav til faglærerne om undervisningsplanlægning, overblik over resourceforbrug, virksomhedskontakt og meget andet. Det er ikke småting en faglærer skal kunne i dag. Det har skabt utryghed hos mange faglærere, der frygter de ikke kan imødekomme de nye krav.

"Åbent Værkstedundervisning" har været mødt med megen kritik fra specielt de ældre faglærere. På den anden side er der også mange solstrålehistorier. En enkelt ældre faglærer havde været indædt modstander af forsøgene, men efter selv at have prøvet den nye undervisningsform ville vedkommende aldrig vende tilbage til den gamle. Det var simpelthen for kedeligt!

De faglærere, der har deltaget i forsøgene med "Åbent Værkstedundervisning", mener stort set ikke, de har manglet væsentlige kvalifikationer. Det er ikke ensbetydende med, at de ikke har haft problemer, men de har ikke været større, end at de har været til at løse. Som jeg skrev i starten, ser det

ikke så sort ud med faglærernes kvalifikationer, men det skal ses i sammenhæng med, hvilke typer faglærere, der har deltaget i forsøgene.

Faglærerne på AMU-Centrene er langt fra en ensartet masse. De har vidt forskellige forudsætninger. Der er stor forskel på for eksempel faglig baggrund, alder og erhvervserfaring. Nogle har prøvet mange forskellige jobs, andre har få års erhvervserfaring før, de startede som undervisere. Nogle har ledererfaring, nogle har teknikeruddannelse og nogle har undervist på aften-skole. Nogle har deltaget i forsøg med undervisning, hver gang der har vist sig en lejlighed, og andre har undervist i det samme gennem en årrække. Fælles for de lærere, der har deltaget i "Åbent Værkstedundervisning", er, at de har været villige til at prøve noget nyt. Mange af dem har i forvejen været dynamoer på centrene. Flere af dem har "uden for teksten" undervist problemorienteret og har nærmest hadet den stive og stereotype undervisningsform. De har brændt for at prøve noget nyt. De har typisk en bred erhvervserfaring og har i reglen undervist i cirka 10 år.

Det vil være forkert at betegne de faglærere, der har deltaget i forsøgene som "eliten", men de kan i hvert fald ikke tages som målestok for, om faglærerne

breddet set vil kunne klare en undervisningsform som "Åbent Værkstedundervisning". Hvis kurserne skal omlægges og tilrettelægges mere efter den enkelte kursists og virksomheds behov, vil faglærerne have brug for:

- * Kurser i problemorienteret og projektorganiseret undervisning.
- * Kurser i psykologi (gruppepsykologi og konfliktløsning).
- * Kurser i almene emner (kvalitetsbevidsthed, teknologisk forandring etc.).
- * Føl-tjeneste i "Åbent Værkstedundervisning" (hvor faglærer sammen med den faglærer, der står for undervisningen).
- * Kurser i brug af EDB, både fagligt og pædagogisk.
- * At få integreret almene emner på deres egne faglige kurser.

Disse punkter er meget centrale, og der skal sikkert tilføjes mange andre afhængigt af de individuelle behov.

Det er langt fra alle faglærere, der er interesserede i nye undervisningsformer. De kan føle deres position truet, ikke føle sig i stand til at ændre radikalt på deres undervisning eller ganske enkelt ikke have lyst til at prøve noget nyt. Jeg mener, der skal tages meget hensyn til denne gruppe af faglærere, men på den

anden side skal de heller ikke være en barriere for at arbejdskraften bredt set bliver opkvalificeret.

For de faglærere, der ser "Åbent Værkstedkundervisning" som en positiv udfordring, er der til gengæld meget at hente. Jeg har sjældent oplevet sådan en begejstring for ændrede arbejdsbetingelser, som jeg har set hos faglærerne i forsøgene. De er utroligt engagerede og meget ivrige efter at fortælle om deres erfaringer. Flere af dem klager dog over et betydeligt større arbejdspress, og det hører ikke til sjældenhederne, at de arbejder over.

Fremtidens efteruddannelse

Er "Åbent Værkstedkundervisning" fremtidens efteruddannelse på AMU-Centrene? Vil det betyde en støtte til de virksomheder, der udvikler sig mod brede jobs og nye produktionskoncepter, fremfor de tayloristiske produktioner, som AMU-systemet fortrinsvis har serviceret?

Centrene har i årevis været leveringsdygtige i korte kurser, der har givet meget snævre faglige kvalifikationer. De har passet som fod i hose til virksomheder, der har simple arbejdsfunktioner og som hyrer og fyrer arbejdskraft efter behov i op- og nedgangstider. Med den høje arbejds-

løshed har disse virksomheder kunnet "placere" medarbejdere i venteposition i enten dagpengesystemet eller uddannelsessystemet med rimelig sikkerhed for at kunne genansætte dem ved en stigning i produktionen. I princippet har medarbejderne stadigvæk været i virksomhederne, men staten har betalt lønningerne. Den bedste løsning for virksomhederne har været at have de midlertidigt fyrede på kursus, så de både har fået opkvalificeret medarbejderne og minimeret lønomkostningerne.

Men på en anden måde giver de traditionelle kurser problemer for de tayloristisk organiserede virksomheder. Det at tilmelde sig AMU-kurser er ikke nogen let sag. I mange tilfælde skal det ske et halvt år i forvejen, og hvis der ikke er tilstrækkeligt med tilmeldte, bliver kurserne aflyst. De store virksomheder har som regel ikke problemer med at fylde hold op, men det kræver stadigvæk en god planlægning at kunne forudsige ordredgang.

Tilmeldingssystemet til "Åbent Værkstedkundervisning" er som nævnt langt mere fleksibelt. Virksomhederne kan i de fleste tilfælde få medarbejdere på kursus med et par dages varsel. På den måde støtter forsøgene faktisk i langt højere grad de tayloristiske virksomheder end de traditionelle kurser gør! Så

enkelt er billedet nu ikke. Den nye type efteruddannelse har til gengæld åbnet op for, at specielt de mindre virksomheder kan få uddannet deres medarbejdere. De har ikke de samme muligheder som de større virksomheder for at kunne afse mandskab, og på den måde er "Åbent Værkstedundervisning" en effektiv erhvervsstøtte, da Danmark som bekendt har et meget stort antal små og mellemstore virksomheder. Stadigvæk ingen tvivl om, at "Åbent Værkstedundervisning" bliver udnyttet som en glimrende varmestue for mange virksomheder.

AMU-Centrene kan derfor stadigvæk ikke sige sig fri fra at støtte de tayloristiske virksomheder, og det illustrerer, at efteruddannelse som forudsætning for "det udviklende arbejde" ikke kun er et spørgsmål om at ændre på form og indhold af kurser. Det skal ses i sammenhæng med virksomhedernes mulighed for at placere arbejdskraften i uddannelses-systemet, og ikke mindst virksomhedernes mangel på langsigtet planlægning af uddannelse for medarbejderne.

En anden vigtig faktor for rammerne om efteruddannelse er måden kurserne finansieres på. De fleste AMU-Centre har ikke haft pædagogiske motiver til at starte "Åbent Værkstedundervisning".

Det er de ændrede økonomiske betingelser i mål- og rammestyringen, der har givet anledning til nytænkning. Førhen klagede virksomhederne over, at når de havde brug for eksempelvis et svejse-certifikat, så gik der et halvt år, før de kunne få det, og så var ordren måske væk. Resultatet var halvtomme undervisningslokaler og faglærere, der ikke blev udnyttet "maximalt". Økonomisk set var det ikke et problem for centrene. De fik en pose penge i hånden, ligegyldigt hvor mange kursister de havde. Men nu, hvor taxameterordningen er indført, og pengene gives per kursist, er situationen en anden. Centrene skal drives mere som en virksomhed, og der er ikke råd til at have et værksted stående tomt en trediedel af året. De har ganske enkelt været nødt til at foretage ændringer for at overleve. Løsningen har været den mere fleksible tilmelding til kurserne. For at kunne lave det, har det været nødvendigt at ændre formen på kurserne. Den pædagogiske fordel i "Åbent Værkstedundervisning" har ikke været uvæsentlig, men har nærmest været betragtet som en sidegevinst.

Lige meget om startmotivet var pædagogisk eller økonomisk, vælger jeg at se på det positive. "Åbent Værkstedundervisning" er et skridt i den rigtige retning. Men hvis efteruddannelse skal have en større betydning for "det udvik-

lende arbejde", må der sigtes på andet end driftsmæssige fordele. Efteruddannelse skal ikke tilrettelægges som en *konsekvens* af ændrede betingelser, men som en *forudsætning* for mere indholdsrig jobs.

Som jeg skrev under "Faglærernes kvalifikationer", er faglærerne en vigtig krumtap til at udvikle efteruddannelse. De har mange visioner og gode forslag, og jeg har udvalgt nogle, som jeg synes er interessante:

- a) Langt de fleste af de faglærere, der har deltaget i forsøgene, mener, at "Åbent Værkstedundervisning" er kommet for at blive. De ser ingen grund til at ændre det grundlæggende princip. Fornyelsen skal være at inddrage flere kurser i "Åbent Værkstedundervisning", f.eks. hele elektronikområdet i ét stort "værksted". Det vil betyde en endnu større tværfaglighed og mulighed for at inddrage almene emner.
- b) Nogle faglærere mener, at elementer fra kurser som "produktionsspil" og "kvalitetsbevidsthed" med fordel kunne inddrages i "Åbent Værkstedundervisning". Det vil give gode muligheder for at binde de fagtekniske færdig-

heder sammen med en overordnet forståelse af virksomhedens udvikling. Jeg vil tilføje, at det ikke er nok med en forståelse - medarbejderne bør også kvalificeres til at tage del i virksomhedens udvikling.

- c) Et mere vidtrækkende forslag, som jeg ser en masse perspektiver i, er at lave hele AMU-Centret om til et "Åbent Værksted", hvor kursisterne kan tage kurser efter eget valg. Det vil sige de også kan tage at benytte de erhvervsintroducerende kurser (nu kun for ledige), som for eksempel dansk og regning. De kan starte med et fremtidsværksted for at planlægge deres uddannelse. Varigheden kan være et år eller mere, og det vil forandre kurserne til en decideret uddannelse. Det eksisterer faktisk allerede som nu LAMU⁴, der er et tilbud til ledige over 24 år efter andet arbejdstilbud. Forslaget, som jeg forstod det, er dog mere vidtrækkende end LAMU, da pædagogikken skal ændres på alle kurserne, og tilbudet skal gælde både ledige og beskæftigede. For at sikre motivationen skal der være en høj grad af elevstyring, men med mulighed for vejledning.

Det sidste forslag vil nok få de tekniske skoler op af stolene. De vil sikkert mene, at AMU-Centrene går ind på deres område. På den vis er uddannelsesinstitutionerne et udmærket billede af striden mellem de faglærte og de ufaglærte. Hvis "det udviklende arbejde" skal gælde for alle, er jeg dog ikke i tvivl om, at løsningen må være mere sammenhængende uddannelser for de ufaglærte. Om det så skal ske på AMU-Centrene eller de tekniske skoler, vil jeg ikke afgøre - de har hver deres styrker.

Afrunding:

Med udgangspunkt i faglærernes erfaringer og visioner med "Åbent Værkstedundervisning" har jeg opstillet nogle centrale punkter for en perspektivrig efteruddannelse:

- * Flere fagkurser integreret i undervisningen.
- * Flere almene kurser som "kvalitetsbevidsthed" og "produktionsspil" i sammenhæng med fagkurserne.
- * Inddragelse af grundlæggende fag som dansk og regning fra de erhvervsintroducerende kurser på AMU-Centrene.
- * Længere sammenhængende kursusforløb - helt op til 1-2 år.

Med det sidste punkt tænker jeg specielt på, at de ufaglærte skal have en grundig opkvalificering. Før der startes et sammenhængende kursusforløb for ufaglærte, må uddannelsesinstitutionerne dog overveje, om de har den rette struktur til denne type uddannelse. AMU-Centrene er vant til at tage sig af ufaglærte, men kurserne er meget fagopdelte, og lærerne er ikke vant til at samarbejde om at lave brede forløb for den enkelte kursist. Det vil kræve en utrolig koordination og en meget omfattende vejledning til hver kursist, og det tror jeg ikke, er praktisk muligt. Jeg mener, total valgfrihed for kursisterne er en dårlig løsning. I stedet for skal uddannelsesinstitutionerne etablere en række forløb for ufaglærte, hvor det er muligt for lærerne i eksempelvis dansk og TIC-svejsning at aftale, hvordan en "linie" skal udformes. Disse linier skal i nogen grad være fastlagte, dog med en vis grad af valgfrihed. Længerevarende uddannelsesforløb kunne laves som rotationsordninger med ledige, som kan træde ind, når medarbejderne er på skolebænken.

Det er vigtigt at udvikle "Åbent Værkstedundervisning", men det er *langt vigtigere* at finde ud af, hvilket udbytte den nuværende form af "Åbent Værkstedundervisning" giver. Problemet med den undersøgelse, jeg har deltaget

i, er, at ingen er sikre på, om der er en sammenhæng med de kvalifikationer, kursisterne tilegner sig, og det arbejde de vender tilbage til. Hvad nytter det, hvis "Åbent Værkstedundervisning" giver en masse kvalifikationer, og medarbejderne blot træder tilbage i en hverdag, hvor der ikke er mulighed for at benytte den nye lærdom? Jeg mener, der er et meget stort behov for at finde ud af, hvad der sker med kursisterne, når de kommer tilbage i virksomhederne. Får medarbejderne nye opgaver? Sker efteruddannelse som et led i organisationsændringer? Er virksomhederne i det hele taget interesserede i "bløde kvalifikationer" eller er det blot fleksibiliteten i "Åbent Værkstedundervisning", der trækker? Umiddelbart virker det, som om "Åbent Værkstedundervisning" er en fordel for både AMU-Centrene, virksomhederne og medarbejderne, men det er noget, der bør undersøges.

Her har faglærerne også en vigtig rolle. De skal ikke blot sørge for at medvirke til at udvikle pædagogik, form og indhold, men også være centrale figurer i at skabe sammenhæng mellem kurser og jobindhold. Det kræver opkvalificering af faglærerne, og hér vil centrale punkter være:

* Omskoling af faglærerstaben til "Åbent Værkstedundervisning".

* Løbende efteruddannelse af faglærerne.

* Større udgangspunkt i deltagernes forudsætninger gennem en tættere virksomhedskontakt.

* En dialog med virksomheder, medarbejdere, faglige organisationer til at udvikle form og indhold i kurserne.

Ikke tid til udadvendt kontakt

KUMBEL-undersøgelsen viser et paradoks i faglærernes kontakt med virksomheder. På den ene side er faglærerne interesserede i mere virksomhedskontakt, og på den anden side udnytter de ikke fuldt ud de muligheder, der er som for eksempel praktik i virksomhederne. Flere af lærerne har som svar på paradokset sagt, at de ikke har tid på grund af et presset undervisningsprogram, men det er ikke hele forklaringen.

Der er ingen tvivl om, at centrene, brancheudvalgene og Arbejdsmarkedsstyrelsen bør fokusere mere på pædagogik og mindre på besparelser, men samtidig skal faglærerne lægge mere energi i en kontakt udadtil. Det bør vel at mærke være en målrettet kontakt, hvor faglærerne hele tiden skal være opmærksomme på at opfange signaler fra virksomhederne, medarbejderne og

de lokale faglige organisationer, og omsætte det til undervisning.

Det er de fleste faglærere, som blev interviewet i KUMBEL-undersøgelsen, også villige til, men et godt resultat er også afhængigt af, at centrene, branch udvalgene og Arbejdsmarkedsstyrelsen ikke overbebyrder faglærerne med arbejde. Centrene har nogle økonomiske rammer, men hvis der presses for meget arbejde ned over faglærerne, og deres medbestemmelse mindskes, vil både deres engagement og kreativitet ryge sig en tur. Faglærerne har været meget begejstrede for "Åbent Værkstedundervisning", men jeg er overbevist om, at det vil vise sig at være en korttidseffekt, hvis kurserne underbemandes og de fortsat bliver nødt til at arbejde til langt ud på aftenerne.

Det handler ikke kun om faglærerne
Nu har jeg rettet skytset mod faglærerne og deres arbejdsgivere, men der er flere aktører, der skal mere frem på banen. Medarbejderne, de lokale faglige organisationer og virksomhederne bør spille en langt større rolle i udviklingen af efteruddannelse. Specielt de lokale faglige organisationer har ikke været særligt interesserede i "Åbent Værkstedundervisning". Her må medarbejderne og arbejdsgiverne forsøge at presse deres organisationer til at deltage

aktivt i at udvikle efteruddannelse. Det er karakteristisk, at de lokale fagforeninger interesserer sig mest for at skaffe arbejdspladser, og så må bedre arbejdsforhold komme i anden række. Det skal ikke være et spørgsmål om enten eller - begge dele er vigtige.

Der er en udmærket kritik fra kursisterne og repræsentanter fra de pågældende virksomheder af de enkelte kurser i "Åbent Værkstedundervisning". Det, som virksomhederne mangler, er en langsigtet uddannelses-planlægning. De bør sammen med deres medarbejdere drøfte hvilke kvalifikationer, der vil være behov for i fremtiden, og ikke være bange for at investere i menneskelige ressourcer. Investeringen er ikke spildt, selvom der er enkelte der forlader arbejdspladsen. Der er altid nogle, der skifter arbejde, men som regel bliver folk også længere tid på en arbejdsplads, hvis de bliver godt behandlet!

Der er mange brikker, der skal falde på plads, hvis efteruddannelse skal have en sammenhæng med "det udviklende arbejde", men det *er* nødvendigt. Som jeg har nævnt før og gerne vil fremhæve, så nytter det jo ikke noget, at centrene laver nogle brandgo'e kurser, hvis ikke kursisterne får lov at bruge det de

har lært, når de kommer tilbage i virksomhederne.

¹ ArbejdsMarkedsUddannelse, tidligere specialarbejderskoler.

² Den officielle betegnelse er nu ændret til "Fleksibel Uddannelse".

³ KvalitetsUdviklingen i Metalindustriens Brancheudvalgs Erhvervsrettede Læreruddannelse. Et endnu ikke offentliggjort projekt som Statens Erhvervspædagogiske Læreruddannelse har udført for Arbejdsmarkedsstyrelsen og Metalindustriens Brancheudvalg.

⁴ Længerevarende ArbejdsMarkedsUddannelse. Kurserne kan sammensættes af alle typer arbejdsmarkedsuddannelser. Det enkelte uddannelsesforløb kan indeholde kurser inden for et eller flere brancheområder/fagområder.

Litteraturhenvisning i forbindelse med denne artikel:

* KUMBEL; KvalitetsUdviklingen i Metalindustriens Brancheudvalgs Erhvervsrettede Læreruddannelse, udført af Statens erhvervspædagogiske læreruddannelser for Arbejdsmarkedsstyrelsen og Metalindustriens Brancheudvalg; juni 1993.

Lokale strategier for det udviklende arbejde

I denne artikel vil vi behandle et perspektiv på det udviklende arbejde, der er forholdsvis uopdyrket. Artiklen handler om problemstillinger ved at se "det udviklende arbejde" fra et lokalt perspektiv.

Af: Cand. techn. soc. Gitte Daugaard og Stud. techn. soc. Dorte Holten-Møller

I denne artikel vil vi behandle et perspektiv på det udviklende arbejde, der er forholdsvis uopdyrket - det lokale perspektiv. Der er undersøgt en del i forhold til det udviklende arbejde på arbejdspladsniveau, og der er formuleret centrale strategier. Derimod er der kun belyst få problemstillinger i forhold til en lokal strategi. Hvem skal støtte virksomheder, der igangsætter eller ønsker at igangsætte forandringsprocesser, der søger at forbedre arbejdslivet? Kan lokale institutioner og organisationer være med til at fremme sådanne udviklingsprocesser? Er lokale institutioner som feks. BST, AMU og AT indstillede på og i det hele taget i stand til at støtte virksomhederne? Er de lokale fagforeninger i stand til at støtte virksomhederne og de ansatte? Og er de ansatte og virksomhederne opmærksomme på de lokale muligheder for hjælp, der måtte findes?

Indledning

De første januardage i '93 drog vi ud i en af de københavnske forstæder for at tage temperaturen på det udviklende arbejde. Vi forestillede os, at de lokale



aktører kunne være meget vigtige i forhold til at sætte en lokal politik for det udviklende arbejde igennem. Det var ekspeditionens formål at se nærmere på de lokale aktørers forhold til dette. Kendte og brugte de begrebet? Hvor aktivt påvirkede lokale institutioner og organisationer virksomheders udviklingsproces.¹

Vores ekspedition var sidste etape i en samlet ekspedition kaldet "overbliksanalyse - det udviklende arbejde", finansieret af LO². De to første etaper havde foregået bag skrivebordene med telefonen som væsentligste kontakt til omverdenen. I vores måske virkelighedsfjerne forestillinger, troede vi, at ideen det udviklende arbejde endnu ikke var kommet så langt som til Ballerup og omegn. Men uger og mange erkendelser senere, måtte vi sande at ideen faktisk var ved at vinde indpas. Godt nok blev der ikke talt så meget om begrebet det udviklende arbejde, men ideen var indeholdt i mange af de lokale aktørers arbejde.

To arbejdspladser i et lokalområde

Da vi stod foran bygningen I/S Institutionsvask, tænkte vi "hvad i alverden kan snavset vasketøj have med det udviklende arbejde at gøre?". Men da vi forlod virksomheden flere timer senere, havde vi revideret vores opfattelse.

Kampen mod ensidigt gentaget arbejde kan være et første og væsentligt skridt i retning af det udviklende arbejde.

I/S Institutionsvask er en 26 år gammel virksomhed, der beskæftiger 185 fuldtidsansatte. De ansatte er for langt hovedpartens vedkommende ufaglærte og kvinder. Institutionsvask er en stærkt maskinstyret arbejdsplads. Alle ansatte er ansat til at lave alt forefaldende arbejde. Arbejdspladsen er opdelt i en række forskellige arbejdsområder. Der er selve vaskeridelen, der er opdelt i forskellige afdelinger, der er renseri og sterilafdelingerne. Derudover er der chaufførgruppen, der henter og bringer vasketøjet, der er værkstedsgruppen, der vedligeholder bilerne, og endelig er der en administrativ gruppe.

De ansatte har i mange år selv valgt deres holdleder i egen gruppe, der er 14 holdledere. Udover de valgte holdledere er der de ansatte arbejdsledere, af dem er der kun 4 tilbage. Der har været flere, men der er i en del afdelinger blevet lavet selvstændige grupper (uden arbejdsledere) når arbejdslederne af forskellige grunde er gået fra. Der er i dag 4 grupper, der fungerer som selvstændige grupper uden arbejdsledere, og der er planer om at lave flere.

Renseri og bilværkstedet fungerer som

selvstændige grupper, og har begge fungeret på denne måde et stykke tid. Sidstnævnte er som den eneste også økonomisk selvstyrende. De seneste grupper, der er blevet gjort selvstændige, er chaufførgruppen - det skete i sommeren 92 - hvor deres arbejdsleder blev flyttet til andet arbejde, og sterilafdelingen - januar 93 - hvor arbejdslederen gik på pension.

Chaufførgruppen er på 13 ansatte, de planlægger selv arbejdet, tilrettelægger kørsel, leverer tøjet og justerer kørselsplaner. De chauffører, der ikke er brug for til kørsel en given dag, laver andet arbejde, og når, der mangler chauffører, løser chaufførerne problemerne selv. Som et eksempel på, at chaufførerne sagtens kan undvære en arbejdsleder, fortæller direktør Otto Klaschka, at planlægningen af julekørslen plejer at være meget vanskelig, men i '92, hvor gruppen selv planlagde kørslen, har firmaet fået tilbagemeldninger fra kunderne om, at det fungerede bedre end nogensinde. Chaufførgruppen er blevet selvstændig fordi de ansatte ønskede det og fordi der var vilje til det fra ledelsens side.

For tillidsrepræsentant Birtha Aanundsen har det været et mål at få lavet en arbejdsorganisering, der betyder at der slides mindre på de ansatte, som mini-

merer det ensidigt gentagne arbejde. En arbejdsorganisering, som lægger op til, at de ansatte selv tænker og handler. Med andre ord er målet at få øget selvstændigheden og initiativet i arbejdet.

Der er meget der tyder på, at Institutionsvask efterhånden vil lade den flade struktur brede sig til resten af virksomheden.

I/S Industrivask og det lokale netværk

Virksomheden er med i en frivillig BST-ordning, og i forløbet har den gjort brug af BSTs rådgivning. I forbindelse med opstart af chaufførgruppen som selvstændig gruppe henvendte man sig til BST, der arrangerede et møde med en gruppe HT-chauffører, der fungerer som selvstyrende gruppe.

Institutionsvask har også et godt samarbejde med AT. De har dog ikke været inddraget i forbindelse med dette projekt, men har været brugt til forbedringer af arbejdsmiljøet, som virksomheden selv har været meget aktiv i forhold til.

På arbejdspladsen har man i mange år gjort brug af vaskeriuddannelserne i AMU-regi, og der er netop kommet en ny godkendt vaskeriassistent-uddannelse, som virksomheden også har prioriteret

at sende medarbejdere afsted på.

Alle ansatte er organiserede og det faglige system fungerer på arbejdspladsen. Lokalafdelingerne for fagforeningerne har ikke været direkte inddraget i udviklingen af selvstændige grupper på virksomheden, men tillidsrepræsentanterne har været initiativtagere og forhandlere. Tillidsrepræsentanten for kvinderne er meget aktiv i det faglige arbejde også udenfor arbejdspladsen og har taget en del uddannelse i fagforeningsregi, bl.a kurser i psykologi og organisation, som hun har brugt på arbejdspladsen.

Barrierer i udviklingsarbejdet

De væsentligste barrierer for udviklingsarbejdet skal findes hos arbejdslederne og nogle af arbejderne. Arbejdslederne er den klemte gruppe for, hvem det er uvist hvad virksomheden skal bruge dem til, når der laves selvstændige grupper. Direktøren siger, at der ikke vil være brug for dem i deres nuværende funktion til at lede og fordele arbejdet, men at man vil have brug for dem i service- og koordinationsfunktioner. Vaskeriets fordel er, at antallet af mellemledere i dag er reduceret så meget, at det er passende til at udfylde de fremtidige funktioner. En barriere er den usikkerhed, der er overfor forandring, specielt blandt de ansatte, der har været på

virksomheden meget længe. Som tillidsrepræsentanten udtrykker det, så er de ældre ansatte ikke så omstillingsivrige som de yngre, og det selv om forandringerne tilsyneladende er til fordel for de ansatte. Som helhed er der dog i personalegruppen et ønske om at få afdelingerne til at fungere som selvstændige grupper.

Vurdering af virksomheden og den igangsatte proces

Selvom vi, inden ekspeditionen nåede til I/S Institutionsvask, havde svært ved at forbinde det udviklende arbejde med vaskeriarbejde, der er meget maskinstyret og rutinepræget, så måtte vi sande, at processen på denne arbejdsplads er et godt forbillede for andre arbejdspladser, der ønsker at bevæge sig i retning af det udviklende arbejde. Processen er næsten eksemplarisk fordi man bruger de muligheder, der er for at udvikle arbejdet, og det er en proces der er udviklet i et tæt samarbejde mellem ledelse og ansatte.

1. Det har været et forløb, hvor man først har koncentreret sig om det fysiske arbejdsmiljø på virksomheden for at undgå skader og mindske belastninger og slid. Der har kontinuerligt været satset på uddannelse. Indenfor de senere år er der også sat fokus på at øge selvstændigheden og initiativet i arbejdet.

Man har i processen så at sige nærmet sig et helhedsorienteret syn på arbejdet og arbejdspladsen.

2. Det er vores vurdering, at en helt afgørende faktor har været et godt samarbejde mellem tillidsfolk og øverste ledelse. Åbenhed, tillid og dialog har været grundlaget for dette forløb. Der skete et lederskifte (maj 1992), som er interessant, fordi det formodentlig vil sætte endnu mere skub i processen. Et eksempel på dette er, at alle ansatte blev inviteret til at deltage i diskussionen om ledelsesstruktur, og at der var stor opbakning bag dette, ca. 150 ansatte deltog.

3. Mellemlederne, der har direkte arbejdslederfunktioner, er oplagt den gruppe, der kommer i klemme i denne proces. Det er der også opmærksomhed og åbenhed om på virksomheden.

4. De lokale institutioner har været inddraget, når virksomheden har haft brug for det. Fagforeningerne har ikke været direkte inddraget, men tillidsrepræsentanten har brugt sit fagorganisatoriske bagland og har tilegnet sig den viden, der har gjort, at hun har været i stand til at formulere ønsker til det fremtidige arbejde.

5. Virksomheden har ikke noget samar-

bejde med andre vaskerivirksomheder. Dertil er konkurrencen for stor. Det betyder også, at der ikke mellem virksomhederne er nogen erfaringsudveksling i forhold til det udviklende arbejde.

Således opmuntrede af spændende og succesfulde initiativer på Institutionsvask, begav vi os videre i den triste januarregn for at møde den anden "virksomhed" i undersøgelsen, hjemmeplejen.

Hjemmeplejen

Vi havde store forventninger til hjemmeplejen. Vi havde hørt om selvstyrende grupper, decentralisering, egenomsorg, uddelegering af kompetence, uddannelse - det tegnede godt. Med disse forventninger måtte vi næsten blive skuffede. I denne case er det en vigtig erkendelse, at intentionerne kan være nok så gode, men at processen er altafgørende for, om initiativerne fører til succes og et mere udviklende arbejde

Ideen med gruppeorganiseret hjemmehjælp er god, både udfra en økonomisk og arbejdsmiljømæssig synsvinkel. Kommunerne kan opnå en mere effektiv hjemmehjælp. Hjemmehjælperne kan opnå et bedre arbejde, hvor udfordringer og samarbejde bliver nøgleord. Men for at både ledelsens og hjemme-

hjelpernes mål skal kunne indfries gennem gruppeorganiseret hjemmehjælp, mener vi, der er en række forudsætninger, som skal være til stede. Forudsætningerne handler om selve omstillingsprocessen og om de ydre rammer for omstillingen. Det vil vi vise med historien om forandringerne i hjemmehjælpen i Ballerup.

Hjemmehjælpen i Ballerup kommune, som beskæftiger knap 200 hjemmehjælpere, har, som i så mange andre kommuner landet over, indført gruppeorganiseret hjemmehjælp. Omlægningen af hjemmehjælpen begyndte i 1990, og i løbet af foråret 1993 vil alle hjemmehjælpere arbejde i grupper. Hver gruppe har til huse i det distrikt, gruppen arbejder i.

Ledelsen tog initiativet til gruppeorganiseret hjemmehjælp ud fra et ønske om at effektivisere hjemmehjælpen, forbedre arbejdsmiljøet for hjemmehjælperne og give en bedre service overfor borgerne. Baggrunden for ønsket om at effektivisere hjemmehjælpen er et stigende antal ældre med behov for hjemmehjælp, samtidig med et politisk ønske om at bevare udgifterne på samme niveau.

For at være klædt på til det nye arbejde har alle hjemmehjælperne været på kur-

sus. De er blevet undervist i emner som selvstyrede grupper, samarbejde og arbejdstilrettelæggelse. I det daglige arbejde betyder forandringerne blandt andet, at hjemmehjælperne selv skal planlægge deres eget og gruppens arbejde. Gruppen skal selv planlægge dækning af ferier og sygdom samt være med til at ansætte nyt personale. Hjemmehjælperne er på skift gruppeleder i en uge og gruppesekretær i en uge. Hjemmehjælperne har altså fået betydeligt mere administrativt arbejde, øget selvbestemmelse og større ansvar. Men kompetencen svarer ikke til det større ansvar hjemmehjælperne har fået. For eksempel har de ikke kompetence til at indkalde mere personale ved sygdom, ferier, kurser o.lign.

Hjemmehjælpslederne er en gruppe, som er blevet klemmt i forandringerne. Det er mellemlederne, hvis funktioner hjemmehjælperne nu har overtaget. Lederne skal nu i højere grad fungere som koordinatore, men det er usikkert på hvilken måde, og om det kan udfylde deres job. Det "klassiske" problem her er, at mellemledernes rolle bliver ændret. Med dem bortfalder gamle funktioner og det er sværere at se, hvilke nye funktioner gruppen så skal varetage efter forandringerne i organisationen. Men måske behøver det ikke se så sort ud for mellemlederne. For i tråd med erkendel-

sen af, at medarbejdernes ressourcer er af afgørende betydning for en organisations eller virksomheds succes, kan det blive mellemlidernes opgave at varetage opgaver som personalepleje.³

Rammerne for forandringsarbejdet har ikke været de bedste. For politisk er det bestemt, at udgifterne til hjemmeplejen ikke må stige, og det på trods af at der er sket en stigning på 10% i antallet af ældre, der har behov for hjemmehjælp⁴. Samtidig kræver en omstillingsproces ekstra ressourcer.

Selve forandringsprocessen har været problematisk, primært fordi initiativerne er blevet taget af ledelsen og gennemført af ledelsen uden at inddrage medarbejderne nævneværdigt. Men også fordi forandringsprocesserne er igangsat samtidig med, at arbejdspresset er øget. Ændringer er søgt gennemført hurtigt, og vi mener, at forcerede processer altid vil støde på modstand. Den generelle erfaring viser da også, at det bedste forandringsarbejde er udviklet i en dialog mellem medarbejdere og ledelse med respekt for den naturlige skepsis overfor forandringer. Ved at bruge medarbejdernes erfaringer og viden kan man opnå det bedste resultat til gavn for både ledelse og medarbejdere.

Hjemmehjælperne har haft svært ved at

vænne sig til forandringerne. Men generelt vurderer hjemmehjælperne, som er organiseret i grupper, at forandringerne har været positive. Bl.a. fordi den højere grad af samarbejde hjemmehjælperne imellem betyder større socialt samvær og dermed øget arbejdsglæde. Tidligere var det at være hjemmehjælper et meget ensomt erhverv, der kunne gå lang tid imellem, at man så kolleger. Det er også positivt, at de har fået større indflydelse på arbejdet og bedre information. Gruppeorganiseret hjemmehjælp betyder også, at der er en mulighed for at reducere fysiske arbejdsmiljøproblemer, som opstår pga. tunge løft. Det negative er et større arbejdspress - der er ingen tvivl om, at arbejdet er blevet intensiveret efter, at hjemmehjælperne har overtaget flere funktioner.

Sammenligning af de to processer

Hvis vi skal prøve at sammenligne processerne på de to arbejdspladser, som ekspeditionen har besøgt, kan der drages flere paralleller. På begge virksomheder er nedskæringen af de offentlige budgetter et ydre pres, men det kommer til udtryk på forskellig vis og får nogle forskellige konsekvenser. På Institutionsvask betyder det, at mængden af arbejde (vasketøj) bliver mindre, de ansatte bliver meget opmærksomme på, at kvalitet og god service er væsentlige

parametre for at kunne bevare og udvikle arbejdet. Det ydre pres kommer dermed til at virke disciplinerende/motiverende for at øge kvaliteten og effektiviteten i arbejdet. Dette understøttes af den teknologiske og arbejdsorganisatoriske udvikling på virksomheden, samt de ledelsesformer, der arbejdes efter. Forløbet på vaskeriet har været meget langt. De ansatte har selv været med til at presse på for at få forandringerne gennemført, og de ansatte bliver informeret og inddraget i udviklingsprocesserne. Arbejdsformen på stedet er meget samarbejdsorienteret både mellem de ansatte indbyrdes og mellem ansatte og ledelse. De ansatte tildeles ansvar og kompetence, hvilket er et godt udgangspunkt for det udviklende arbejde.

I hjemmeplejen har der ikke været den samme tid til at lade processen modne, og de ansatte har ikke været tilstrækkeligt inddraget fra begyndelsen. Man har ikke taget sig tid til at arbejde med den modstand mod forandring, som naturligt vil opstå i sådanne forløb. Det ydre pres i form af flere ældre har her betydet, at arbejdsomængden er steget, samtidig med at der er et øget krav om god service. Det har ikke været ideelle betingelser for at opstarte selvstyrende grupper.

Institutionsvask bruger de lokale institutioner og organisationer når, der opstår

et behov. Typisk inddrages de institutioner og organisationer, hvis rolle er at rådgive i forhold til arbejdets indhold og rammer for arbejdet. Det er AMU, BST, AT og fagforeningen, sidstnævnte gennem tillidskvindens ekspertise. Derimod har hjemmeplejen ikke inddraget lokale aktører i forhold til udviklingsprocessen, men har istedet brugt en privat konsulent. Hjemmeplejen har ikke bevidst fravalgt de lokale aktører, hvilket kan tages til indtægt for, at der eksisterer et informations- eller kommunikationsproblem. Vi mener, det bl.a. er et problem, at den lokale fagforening ikke har været inddraget, fordi den sidder inde med stor viden og erfaring fra lignende udviklingsaktiviteter i andre kommuner. Vi mener, det hænger sammen med en traditionel forestilling om, hvad en fagforening skal bruges til, hvilket ikke fremmer det udviklende arbejde. Denne diskussion vender vi tilbage til.

De lokale institutioner/organisationer og det udviklende arbejde

Da ekspeditionen havde trængt sig nysgerrigt ind på de lokale (de indfødes!?) institutioner og organisationers territorium, anede vi en tendens til at anskue arbejdslivet udfra en mere helhedsorienteret synsvinkel. Man arbejdede i stigende grad med organisatoriske

problemstillinger. Frem for at have ensidig teknisk og økonomisk fokusering. Det mener vi er væsentlige forudsætninger for at kunne fremme det udviklende arbejde i lokalområdet. Alle institutioner og organisationer arbejder med et eller flere elementer af det udviklende arbejde. Særlig BST arbejder med begrebet det udviklende arbejde og tilbyder rådgivning indenfor organisationsudvikling. Alle aktørerne er positivt indstillede overfor det udviklende arbejde og sidder inde med en stor viden om og erfaring med virksomhederne/arbejdspladserne. Det giver alt sammen nogle potentialer i forhold til en lokal strategi for det udviklende arbejde.

Desværre bliver den store viden og erfaring samt den generelt positive indstilling ikke udnyttet i et lokalt samarbejde om det udviklende arbejde.

Erhvervskonsulenten og det udviklende arbejde

Ekspeditionen fik flere interessante perspektiver, da vi nåede til erhvervskonsulenten. Erhvervskonsulenten er ansat af Ballerup kommune og har som hovedformål "at virke for en sund og aktiv udvikling af kommunens erhvervsliv"⁵. Han har derfor en tæt kontakt til kommunens virksomheder. Vores forventning var, at han ikke ville være

specielt interesseret i det udviklende arbejde. Han kendte ganske vist ikke begrebet, men var alligevel positivt indtillet overfor det. Erhvervsrådet holder jævnligt seminarer om forskellige emner, der måtte interessere virksomhederne. Erhvervskonsulenten foreslog endda selv at afholde et seminar om det udviklende arbejde for virksomhederne. Erhvervskonsulenten var også interesseret i større grad af samarbejde med de øvrige lokale institutioner og organisationer.

På vejen tilbage fra felten, tildelte vi begejstrede erhvervskonsulenten rollen som formidler af det udviklende arbejde. Her må vi lige indskyde, at Ballerup kommune i sin erhvervspolitik tilsyneladende er ret udfarende. Derfor er det nok lidet sandsynligt, at alle andre kommuners erhvervskonsulenter ville kunne påtage sig en lignende rolle i forhold til det udviklende arbejde, men alligevel...!

Teknologisk Informations Center og det udviklende arbejde

Også interviewet med TIC-storkøbenhavn var positivt. TIC får også af os tildelt rollen som formidler af det udviklende arbejde. TIC er en rådgivende instans som en del af det teknologiske servicenet. Det primære formål er at

styrke den regionale erhvervsudvikling. TIC tilbyder i den forbindelse forskellige typer af rådgivning til virksomhederne. TIC formidler også kontakter til relevante personer eller institutioner, der kan løse virksomhedernes problemer. TIC er positivt indstillet overfor at formidle oplysninger om det udviklende arbejde til virksomhederne. Forudsætningen for, at TIC-konsulententerne kan formidle det udviklende arbejde er, at de tilegner sig en viden om ideen. Og at der udarbejdes et virksomhedstilpasset koncept om det udviklende arbejde, som kan gøre begrebet "spiseligt". Det kan gøres ved at slå på de produktivitmæssige fordele ved at satse på menneskelige ressourcer.

TIC bliver for det meste inddraget inden udviklingsaktiviteter igangsættes på virksomhederne og det mener vi er, positivt i forhold til rollen som formidler af det udviklende arbejde. En barriere for, at virksomhederne "køber" det udviklende arbejde, kan være, at investeringer i det udviklende arbejde er langsigtede investeringer. Og særligt små virksomheder, som TIC primært har kontakt til, kan have en tendens til at være kortsigtede i deres planlægning.

Bedriftsundhedstjenesten og det udviklende arbejde

BST var en af de institutioner, vi så meget frem til at besøge. Vi vidste, at der er foregået en spændende udvikling indenfor BST-området. Vi vidste bl.a., at de mere progressive BST'ere har bevæget sig fra at fokusere på fysisk/kemisk arbejdsmiljø til i stigende grad at rådgive i mere organisatoriske problemstillinger. Disse forhold fik vi ved besøget bekræftet. Derudover fik vi at vide, at BST arbejder direkte med begrebet det udviklende arbejde og har taget initiativ til en virksomhedskonference om dette. BST har et tæt samarbejde med virksomhederne i området, har prioriteret at bruge meget tid ude på arbejdspladserne og følger de samme virksomheder over lang tid. Alt sammen forhold som er positive for BST som aktør i forhold til det udviklende arbejde. BST har ikke noget nævneværdigt samarbejde med de andre institutioner i området - lige bortset fra de faglige organisationer. Dertil har BST - i lighed med andre institutioner - et ressourceproblem, der betyder, at der er grænser for, hvor udfarende eller opsøgende de kan være overfor virksomhederne.

Arbejdstilsynet og det udviklende arbejde

Også indefor ATs område sker der en udvikling, der er interessant i forhold til det udviklende arbejde. AT arbejder

med at indføre nye tilsynsmetoder, hvor opgaven er at få ansatte og ledelse til fælles at kortlægge arbejdsmiljøproblemerne på arbejdspladserne og udarbejde handlingsplaner. Dette skal ses i forhold til den nuværende/tidligere praksis, hvor man er/har været tilbøjelig til at se på enkeltfaktorer. Denne udvikling harmonerer fint med den helheds- og dialogorienterede tilgang til arbejdslivet, som præger det udviklende arbejde.

AT har en helt særlig rolle i det institutionelle billede. Det er den eneste instans, der har ikke bare en rådgivende, men også en kontrollerende rolle. AT har mulighed for at udstede påbud og bøder. Hvordan er det så foreneligt med det udviklende arbejde? Der er ingen tvivl om, at ATs særlige "politibetjent" rolle gør, at AT ikke kan være frontløber i forhold til det udviklende arbejde. På den anden side har AT også en rådgivende rolle og besøger mange arbejdspladser hvert år, hvilket er et oplagt potentiale.

Arbejdsformidlingens Virksomhedsservice og det udviklende arbejde

AF har en analyserende, rådgivende og formidlende funktion på arbejdsmarkedet og i forhold til virksomhederne. AF har en lidt speciel rolle i og med

den er koncentreret om de ledige. AF har udvidet sit arbejdsområde de senere år og er blevet meget mere serviceorienteret. AF har som analyserende og formidlende instans på arbejdsmarkedet muligvis nogle potentialer som koordinator i forhold til det udviklende arbejde. AF-virksomhedsservice har kontakt til mange virksomheder og arbejder med efter- og videreuddannelse, personaleplanlægning og -udvikling. Aspekter som er vigtige elementer i det udviklende arbejde. Det er ikke vores indtryk, at AF på nuværende tidspunkt arbejder målrettet i forhold til det udviklende arbejde. Men der er nogle muligheder for, at AF kan komme til det, specielt hvis man forestiller sig en koordinerende, lokal instans.

Arbejdsmarkedsuddannelserne

Inden mødet med udviklingschefen i AMU var vores forestilling, at AMU afholdt nogle meget konkrete kurser for ufaglærte. Men kursusudbuddet er de senere år blevet meget større og bredere. Og det er ikke længere kun ufaglærte, der bruger AMU-uddannelserne. AMU har en del samarbejde med virksomheder, AF og branchekontaktgrupper. AMU arbejder med elementer af det udviklende arbejde, både i undervisningsformen og i indholdet. Særligt i forhold til de kurser, der afholdes på virksomhederne, er AMU tidligt inde i

et udviklingsforløb og har mulighed for at støtte i retning af det udviklende arbejde. AMU oplever også i stigende grad, at virksomheder henvender sig for at få AMU til at planlægge og gennemføre kurser, der sigter på personale- og organisationsudvikling. Der er oplagt nogle muligheder i at lade AMU og de øvrige erhvervsuddannelser være en aktiv part i en lokal strategi for det udviklende arbejde.

Den lokale fagforening og det udviklende arbejde

Fagbevægelsen centralt har prioriteret det udviklende arbejde. De konkrete forandringer for at komme nærmere det udviklende arbejde skal for størstedelens vedkommende gennemsættes på arbejdspladsniveau. Bindeleddet mellem hovedforbund - hvor strategier og politikker formuleres - og arbejdspladsniveauet - hvor behovene erkendes og de konkrete forandringer gennemsættes - er de lokale fagforeninger. Det er derfor nærliggende at tænke sig de lokale fagforeninger som en meget central aktør i forhold til en strategi for det udviklende arbejde.

I undersøgelsen interviewede vi kun en lokal fagforening. Derfor skal det følgende også læses som en perspektiverende diskussion, hvor vi trækker på

de erfaringer, vi i øvrigt har gjort os.

På de to arbejdspladser kunne vi iagttagende, at den eller de lokale fagforeninger ikke havde været direkte inddraget i forhold til forandringsarbejdet. På vaskeriet havde fagforeningen alligevel en central rolle i og med, at udviklingsarbejdet foregik i tæt samarbejde mellem tillidsrepræsentant og ledelse. Tillidsrepræsentanten var meget aktiv i sin fagforening og havde taget en del uddannelse, som hun brugte flittigt på arbejdspladsen.

Ihjemmeplejen havde tillidsrepræsentanten også et tæt samarbejde med den lokale fagforening, men havde først meget sent brugt den i forhold til det omfattende forandringsarbejde, der var igangsat. Den lokale fagforening sad faktisk inde med en del erfaringer fra andre tilsvarende forløb, som kunne have været brugt. Derudover har de lokale fagforeninger i alt fald et samarbejde med BST og AT, når det gælder rådgivning.

Det er vores erfaring, at dette eksempel ikke er enestående, og det er derfor relevant at stille sig selv spørgsmålet, "hvorfor blev den lokale fagforening ikke inddraget aktivt, eller hvorfor lod den sig ikke inddrage?" Svaret, vi fik, var, at ingen havde tænkt på, at fag-

foreningen kunne bruges til "den slags". Og man må stille spørgsmålet, om ikke en strategi for det udviklende arbejde kræver nogle andre kvalifikationer og en anden arbejdsform end det traditionelle fagforeningsarbejde, hvor man varetager de ansattes interesser gennem sikring af rammerne for arbejdet.

Efter vores mening er der behov for at fremme det udviklende arbejde lokalt eller regionalt. For der mangler en kobling mellem fagbevægelsens centrale politikformulering om at satse på det udviklende arbejde og så de konkrete initiativer på arbejdspladserne. Overbliksanalysens del 2 - status for det udviklende arbejde - viste at udviklingsaktiviteter henimod et udviklende arbejde er spredte og tilfældige (selvfølgelig varierende fra branche til branche og fra sektor til sektor). Der er behov for at opkvalificere fagforeningerne til at gå ind på lokalt eller regionalt niveau for at koordinere de politiske initiativer med de konkrete arbejdspladsinitiativer. Derudover er der behov for at fremme erfaringsudvekslingen mellem virksomhederne, hvilket den lokale fagforening kan medvirke til. På virksomhedsniveau vil det være nødvendigt at opkvalificere tillidsrepræsentanterne, sådan at de er bedre rustet til at styre udviklingen henimod et bedre arbejdsliv i samarbejde med ledelsen.

Opsamling og perspektiver

Vi har nu diskuteret nogle af vores oplevelser på ekspeditionen. I det følgende vil vi samle op på det udviklende arbejde og det lokale perspektiv.

De overordnede samfundsmæssige betingelser, som muliggør en forbedring af arbejdslivet, er mange og forskelligartede. Baggrundene er bl.a. beskrevet i Overbliksanalysens del 1 - incitamenter for det udviklende arbejde. Først og fremmest betyder skærpet konkurrence og ændrede markedskrav behov for en ændret anvendelse af arbejdskraften - som så ofte beskrives gennem de næsten klicheagtige nøgleord som fleksibilitet, kvalitet etc..

Andre incitamenter til udvikling af arbejdet kan være krav om effektivisering af den offentlige sektor, en teknologisk udvikling i 80'erne, som for ensidigt fokuserede på teknikken⁶, krav om miljørigtig produktion, som bedst nås ved at inddrage medarbejderne, og måske nye holdninger og værdier til arbejdet blandt de unge. I et ledelsesperspektiv betyder udviklingen stigende fokus på begrebet Human Resource Management.

Fagbevægelsen benytter sig af de menneskecentrerede ledelsesfilosofier til at

sætte det udviklende arbejde på dagsordenen. Det sker bl.a. fordi fagbevægelsen er presset pga. arbejdsløshed og lav lønstigning, og at det derfor forekommer irrelevant udelukkende at fokusere på sikring af rammerne for arbejdet (feks. løn og arbejdstid). Hvorfor fokus er ved at flytte sig til indholdet i arbejdet. Dette ser dog ud til primært at have vundet indpas i toppen af fagbevægelsen og ikke så meget i lokalafdelingerne.

Disse overordnede rammebetingelser sætter sig igennem på forskellig måde og med forskellig intensitet i de enkelte brancher, sektorer og på de enkelte arbejdspladser. Særligt indenfor fremstillingsindustrien og i den offentlige sektor ses eksempler på, at incitamenterne slår igennem i form af konkrete arbejdspladsaktiviteter.⁷

Institutionsvask er særdeles motiveret for at foretage organisationsændringer, som kan føre til produktivitetsforbedringer. For også udviklingen i vaskeribranchen er præget af en skærpet konkurrence (også på prisen) og øgede krav om fleksibilitet og kvalitet.

Hjemmeplejen i Ballerup er underlagt politiske krav om effektivisering - konkret ved at hjemmeplejen skal kunne servicere et stigende antal klienter ved et

uændret ressourceforbrug.

De ændrede konkurrenceparametre og forestillinger om, hvordan disse skal modsvares, sætter også sine spor i de lokale institutioner og organisationers arbejde i Ballerup i form af øget opmærksomhed på organisatoriske problemstillinger.

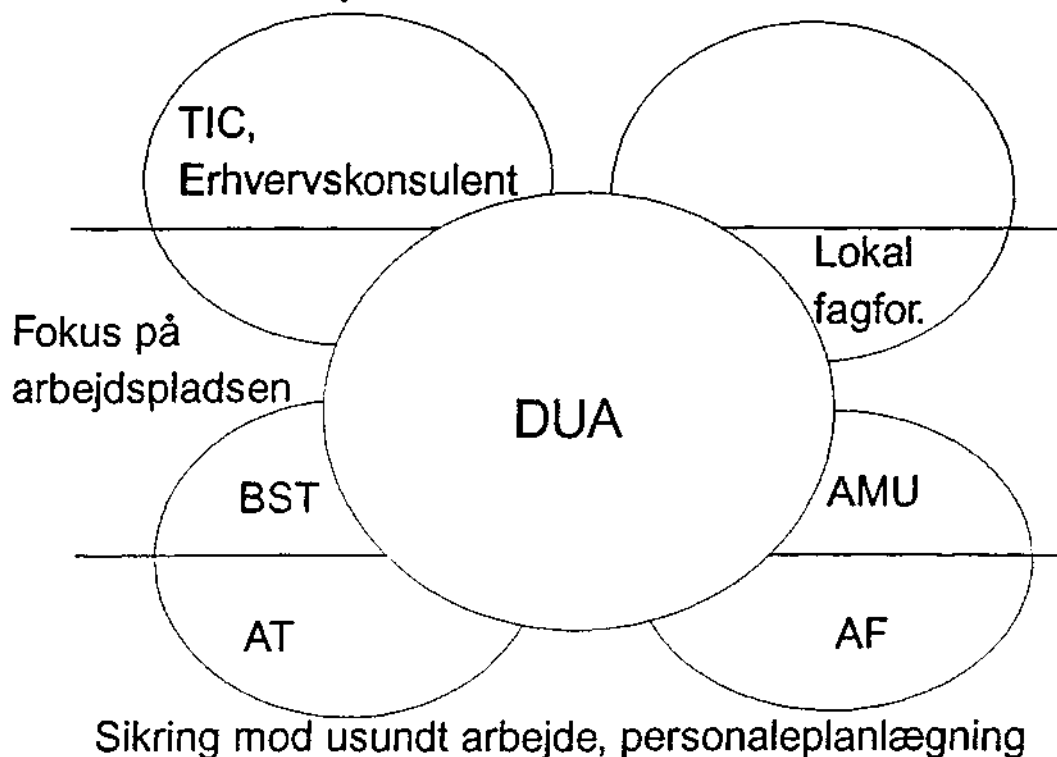
Hvad kan der videre udledes af den forholdsvis korte ekspedition ud i det "virkelige lokale arbejdsliv"? Selvom begrebet det udviklende arbejde langt fra var kendt overalt, så har de fleste en rationalitet eller virkelighedsopfattelse, der harmonerer med det udviklende arbejde. Der er en tendens til at anskue arbejdslivet mere samlet, der er tydeligvis en tendens til at fokusere mere på organisatoriske forhold og på samspillet mellem ledelse og ansatte. Der var fra institutionernes side en stor interesse for at støtte virksomhederne i forhold til udviklingsprocesser mod det udviklende arbejde. Det haltedede til gengæld, når snakken faldt på samarbejde med andre institutioner.

Der er utilstrækkeligt samarbejde og koordination mellem de lokale aktører, der mangler information og kommunikation, både mellem virksomhederne og institutioner/organisationer og mellem institutionerne og organisationerne

indbyrdes. Andre barrierer er, at institutionerne og organisationerne er placeret indenfor forskellige sektorer og ressortområder, og bl.a. derfor arbejder ud fra det, vi har kaldt forskellige rationaler. Det vil lidt forenklet sige, at de lokale instanser har forskellige overordnede mål, eller forskellig opfattelse af, hvad der er det vigtigste for virksomhedernes udvikling. Arbejdsmiljø, uddannelse, personaleplanlægning, erhvervsfremme og sikring af rammerne for arbejdet er forskellige rationaler, som de lokale aktører arbejder i forhold til. De er alle centrale elementer i det udviklende arbejde, men ingen af dem kan alene skabe et udviklende arbejde.

En af konklusionerne er derfor, at såfremt man ønsker at fremme udviklingsprocesser på arbejdspladser for at understøtte det udviklende arbejde lokalt, er det centralt at etablere et samarbejde om det udviklende arbejde, sådan at de forskellige aktører udnytter deres specielle funktioner og rationalitet. Der igennem kan de lokale instanser udfylde forskellige roller i forhold til en samlet strategi for det udviklende arbejde. Nedenstående model viser hvordan hver enkelt aktør har en rolle at spille i forhold til det udviklende arbejde.

For os var ekspeditionen lærerig og gav nogle vigtige erkendelser. Vi kan svare bekræftende på, at der findes mulige



der for at etablere en lokal strategi for det udviklende arbejde. Et næste skridt er, at arbejde videre med de spæde erkendelser af, hvordan disse muligheder udnyttes. Vores overordnede pointe er, at også når det handler om lokale

strategier for det udviklende arbejde, er det nødvendigt at skabe en overordnet rationalitet om det udviklende arbejde som f.eks. rationaliteten om bæredygtig produktion.

¹ De interviewede lokale aktører var: Repræsentanter for ansatte og ledelse på to arbejdspladser, Arbejdsformidlingen (AF), Bedriftssundhedsjernen (BST), Arbejdstilsynet (AT), Arbejdsmarkedsuddannelsescentret (AMU), Erhvervskonsulenten, Teknologisk Informations Center (TIC), Forbundet for Offentligt Ansatte (FOA), Hustigt afd. 1.

² Vi var ansat af henholdsvis Tek-Sam/RUC og Arbejdsliv/DTI.

³ Jf. Frans Bévort m.fl., "90'ernes personaleledelse - et paradigmeskift", Systime 1992

⁴ "Gruppehjemmehjælp og arbejdsmiljø", Lilian Kamp Nielsen 1993

⁵ Ballerup Erhvervsbog 1992

⁶ Allan Næs Gjerding m.fl., "Den forsvundne produktivitet. Industriel udvikling i 80'ernes Danmark", 1990.

⁷ Det udviklende arbejde, overbliksanalyse; del 2, status for det udviklende arbejde, LO 1993.

Litteratur, der er interessant, i forbindelse med denne artikel:

* Ballerup Erhvervsbog, 1992

* Bévort, Frans m.fl., "90'ernes personplanlægning, et paradigmeskifte". Systime 1992.

* Daugaard, Gitte m.fl., "Det udviklende arbejde - overbliksanalyse", LO 1993.

* Gjerding, Allan Næs m.fl., "Den forsvundne produktivitet". DJØFs forlag, 1990.

* Nielsen, Lilian Kamp, "Gruppehjemmehjælp og arbejdsmiljø". 1993.