

Abstrakt

Denne afhandlings målsætning er at bidrage empirisk og teoretisk til en belysning af arbejdsorganisatoriske omstillingsprocesser, der omhandler indførelse af selvstyrende arbejdsgrupper. Mere specifikt er målsætningen, at belyse de komplekse socialpsykologiske problemstillinger, som er i spil, i en arbejdsorganisatorisk omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper.

Afhandlingen henleder opmærksomheden mod, at omstillingsprocessen til en selvstyrende arbejdsgruppe er langt mere modsætningsfyldt og flertydig, end det sædvanligvis antages. Modsætninger og flertydigheder, som både kan anskues som et medium for - og resultatet af - den organisatoriske kontrol og modstand, som organisationens forskellige aktører, kollektivt såvel som individuelt, udøver gennem deres adaptationspraksisser, overfor den arbejdsorganisatoriske omstillingskrav og fordringer.

Empirisk baserer afhandlingen sig på en enkelt arbejdsgruppes erfaringer med en omstillingsproces til en selvstyrende arbejdsgruppe arbejdsorganisering. En gruppe, som blev fulgt over en periode på cirka halvandet år. Undersøgelsen repræsenterer hermed en detaljeret og dybdegående analyse og fortolkning af en arbejdsgruppe og dens medlemmers erfaringer med omstillingen, og af gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Et centralt sigte med afhandlingen har været at komme tæt på gruppen og dens medlemmers verden, for herigennem at blive i stand til at fortolke denne verden og dens problemer indefra, sådan som de defineres, forstås og føles af gruppen og dens medlemmer. Dette fordi sådanne oplevelser er ledende for de interaktioner, praksisser og aspirationer, som udspiller sig i det arbejdsmæssige kollektiv, som en selvstyrende arbejdsgruppe er. En indfaldsvinkel, som er sjælden, indenfor den forskning, som beskæftiger sig med arbejdsorganisatoriske omstillingsprocesser.

Et centralt motiv, bag afhandlingens empiriske og teoretiske analyser, er, at give et mere dækkende og fyldestgørende indblik i arbejdsorganisatoriske omstillingsprocesser, gennem inddragelse af lavere placerede organisationsmedlemmer, ud fra en opfattelse af disse som forandringsaktører i deres egen ret. Organisatoriske forandringsaktører, som er karakteriseret ved egne perspektiver, motiver, forståelser og adaptationsstrategier, overfor de arbejdsorganisatoriske ændringer, de er blevet påtvunget af andre mere magtfulde og indflydelsesrige aktører i organisationen¹. Afhandlingens grundantagelse er, at arbejdsorganisatoriske omstillinger bør anskues som en politisk proces, hvor organisationens forskellige interne ændringsagenter alle spiller en central rolle, i forhold

¹Ackroyd & Thompson 2000, s. 3.

til omstillingens forløb og resultatet af den². Hermed adskiller den foreliggende empiriske og teoretiske analyse sig fra den måde, hvorpå store dele af organisationsteorien temasætter organisatoriske omstillingsprocesser og forandringer, og hvor konflikt og modstand kun inddrages som forklaringer på, hvorfor forandringerne ikke er blevet som tiltænkt. Som det rammende er blevet fremført af Ackroyd og Thompson gælder det, at: *“Resistance and conflict is frequently dealt with under ”change”, as a means to explain why the latter doesn’t happen. Such action is seen as a defensive or irrational response – the psychology of fear rather than the sociology of oppressing interests. Meanwhile change itself is assumed to be benign and change agents the purveyors of valid knowledge. ... Conflict itself and its causes are quickly leapt over to get to conflict resolution”* (Ackroyd & Thompson, 2000, s. 9).

I stedet for at anlægge en indfaldsvinkel, hvor arbejdernes og gruppernes adfærd bedømmes ud fra ledelsens målsætninger og forventninger, drejer det sig om at analysere arbejdernes organisationsadfærd og selvorganisering, i sin egen ret, og som et udtryk for arbejdernes opfattelser, motiver, og forsøg på at varetage deres egne interesser.

Et centralt anliggende, i den foreliggende empiriske analyse og fortolkning, har derfor været at bevæge sig bort fra et perspektiv, hvor implementering af selvstyrende arbejdsgrupper teoretisk anskues ud fra et ledelsesperspektiv, det vil sige bort fra et anliggende om at skabe en mere effektiv eller sund arbejdsorganisation, der empirisk baserer sig på ledelsens ”beretninger” eller erfaringer. Set i dette lys, er et centralt anliggende i den foreliggende afhandling, at give stemme til de, der sædvanligvis bliver ignoreret i beretninger om arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper³.

1. Afhandlingens empiriske undersøgelse

Gennemførelsen af afhandlingens empiriske del omfatter et tidsforløb på cirka halvandet år. Mere konkret indeholdt dataindsamlingen: En datagenerering i forbindelse med opstarten af de selvstyrende produktionsgrupper i januar 1996, en næste datagenereringsfase et halvt år inde i omstillingsprocessen og en tredje fase halvandet år inde i omstillingen. I forbindelse hermed blev der både gennemført individuelle interviews med gruppens medlemmer, ledelsesrepræsentanter og repræsentanten for arbejderne på virksomheden. Desuden blev der gennemført gruppediskussio-

²Der gælder her som fremført af Ackroyd, at: *“... different groups of participants have differential room for manoeuvre, for securing outcomes in their favour and for shaping the attributes of the broader pattern of relationships to redesign the organizational structure itself: to decide how a company will be organised, what activities will be undertaken and how many people will be employed. Nevertheless the structure of an organization will not be precisely as one group decrees that it will be”*. (Fleewood & Ackroyd 2004, s. 148)

³McGabe 2000; David Knights and Darren McCabe 2000.

ner med grupperne. I forbindelse med opstarten, og et år inde i omstillingen, blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse. Begge disse to sidste undersøgelsesmetoder inddrages kun sporadisk i denne afhandling. Det vil sige, at den analytiske og fortolkningsmæssige vægt er lagt på de interviews, som blev gennemført med gruppens medlemmer. Dette, ud fra et ønske om at belyse omstillingen, set fra arbejderens perspektiv.

Med dette undersøgelsesdesign er afhandlingen ikke udformet retrospektivt, men har mere karakter af en progressiv beskrivelse, analyse og fortolkning af gruppens dannelse og konstituering som en selvstyrende arbejdsgruppe og en magt- og rollestruktur. De forskellige tidsmæssige nedslagspunkter er i afhandlingen benævnt: *Gruppens opstartfase, midtvejsfase og afslutningsfase.*

2. Afhandlingens opbygning og læsevejledning

Afhandlingen er opdelt i 6 dele:

- En præsentation af projektets problemstilling, undersøgelsesdesign samt metodologiske grundantagelser.
- En empirisk del, der igen er opdelt i tre hovedafsnit, som beskriver den arbejdsorganisatoriske omstillings form og indhold, samt forskellige tidsmæssige nedslagspunkter, i gruppens udvikling og konstituering som en selvstyrende arbejdsgruppe.
- En sammenfattende analyse, hvor omstillingen belyses ud fra et multipelt magtforvaltnings- og magtudviklingsperspektiv og belyses ud fra et multipelt rolleomstillings- og rolleimperativperspektiv.

2.1. Afhandlingens første del:

Afhandlingens første del består af kapitel 1.

I kapitel 1 redegøres der for projektets undersøgelsesdesign, undersøgelsesmetoder og dataanalysestrategier. Der indledes med en redegørelse for undersøgelsens tilblivelseshistorie og udviklingen i undersøgelsespopulationen i det halvandet år, hvor omstillingen blev fulgt. Projektet blev gennemført, indenfor rammerne af ”Project on Research and Intervention in Monotonous work”, som var et tværfagligt og tværinstitutionelt forskningsprojekt, der blev iværksat, i forbindelse med den handleplan, som arbejdsmarkedsparterne og Folketinget vedtog i 1993, med henblik på at

reducere omfanget af Ensidigt Gentaget Arbejdet⁴. Det foreliggende projekts formål var i den sammenhæng at belyse barrierer og fremmede faktorer, for en omstilling til selvstyrende arbejdsgrupper i tekstilindustrien og effekten heraf, i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Et projekt, som blev søgt indfriet, igennem en bredspektret metodeflerhed, spændende fra individuelle interviews med samtlige arbejdere, til gruppeinterviews med de nedsatte grupper, en spørgeskemaundersøgelse, interviews med organisatoriske nøglepersoner, som for eksempel ledelsesrepræsentanter og arbejderne lokale faglige repræsentanter, og repræsentanter fra andre samarbejdsudvalg. Undersøgelsen blev tilrettelagt som et longitudinelt undersøgelsesforløb, hvor omstillingen blev fulgt fra dens opstart til halvandet år ind i omstillingen.

I kapitlet redegøres for, hvorfor der i analyse- og fortolkningsfasen er valgt udelukkende at fokusere på en enkelt af de nedsatte arbejdsgrupper. Der redegøres samtidig for, hvorfor de individuelle interviews, med gruppens medlemmer, er afhandlingens primære datagrundlag, og hvorfor gruppeinterviewene og spørgeskemaerne kun inddrages sporadisk som supplerende data-materiale i afhandlingens analyse og fortolkning. Projektets analytiske og datamæssige afgrænsning til et enkelt casestudie begrundes med, at dette giver større mulighed for at belyse de komplekse organisatoriske, socialpsykologiske og psykologiske processer, som en omstilling er forbundet med. Valget af et casestudie begrundes hermed i et ønske om at have mulighed for at gå i dybden i analysen og fortolkningen af omstillingen, for hermed at få indsigt i de komplekse socialpsykologiske og psykologiske mekanismer, der var i spil, i forhold til gruppens dannelse og konstituering som en selvstyrende gruppe.

Der redegøres for, at det foreliggende forskningsprojekt har den særlige karakter, at det beskæftiger sig med undersøgelsesdeltagere, som udgør en formel arbejdsorganisatorisk enhed. Denne realverdensforbundenhed hævdes, at være en væsentlig styrke ved undersøgelsen, fordi det giver mulighed for at tolke undersøgelsesdeltagernes fortællinger om omstillingen, indenfor rammerne af den sociale og organisatoriske kontekst, som de produceres og reproduceres indenfor. Der argumenteres for, at til trods for, at undersøgelsesdeltagerne var indlejrede i den samme organisatoriske, sociale og arbejdsmæssige verden, var deres beretninger og fortællinger karakteriseret ved både ligheder og forskelligheder. Ligheder og forskelligheder, som skyldes, at de har forskellige placeringer, roller og status, i gruppens samlede magt- og rollestratifikation. Ligheder og forskelle skyldes altså, at selvom der er tale om organisatorisk nært forbundne individer, beskrives den

⁴ Følgende forskningsinstitutioner deltog I PRIM projektet: 1) Arbejdsmiljøinstituttet; 2) Arbejdsmedicinsk Klinik, Københavns Amts Sygehus i Glostrup; 3) Arbejdsmedicinsk Klinik, Herning Centralsygehus; 4) Arbejdsmedicinsk Klinik på Århus Kommunehospital; 5) CASA; 6) Institut for Arbejdsmiljø DTU; 7) Danmarks Højskole for Legemsøvelser; 8) Arbejdsmedicinsk Klinik på Hillerød Sygehus.

samme organisatoriske virkelighed, ud fra forskellige sociale og organisatoriske placeringer og perspektiver. Når de interviewede forstås som psykosociale aktører og som indlejrede i en social og organisatorisk kontekst, afspejler beretninger og fortællinger om omstillingen også magtforholdene i denne sociale og organisatoriske kontekst. Dette er dels i form af magtens forskellige diskurser, som foreligger i form af forskellige fortolkningsrepertoarer, den enkelte kan anvende og tilslutte sig, dels i form af de sociale anerkendelses- og krænkelsesrelationer, som individet er indlejret i, qua sin rolle, status og magt i gruppen. Der argumenteres samtidig for, at undersøgelsesdeltagerne også må forstås som forsvarsprægede og identitetsbevarende subjekter. Samlet set betyder dette, at interviewpersonernes beretninger ikke bør tages for pålydende og anskues som havende en entydig sandhedsværdi, i forhold til bestemmelsen af de begivenheder og processer, som udspiller sig i deres kollektive og organisatoriske verden. Der argumenteres samtidig for, at en naiv fortolkning, af de interviewedes beretninger, er ensbetydende med, at de selvbedrag, illusioner og selvretfærdiggørelser, som de rummer, ikke kan indfanges. Hermed bliver det ikke muligt at belyse de psykologiske og sociale mekanismer, der er i spil, i individernes og gruppens adaptationsstrategier. Der argumenteres for, at fortolkningen af interviewdeltagernes udsagn, omkring specifikke problemstillinger, i forhold til omstillingen og gruppens virke som en selvstyrende arbejdsgruppe, kun kan ske på en plausibel måde, når disse specifikke temasætninger relateres, til den helhed, som de udfolder sig indenfor, hvor dette mere konkret betyder, at den samlede samtale med det enkelte gruppemedlem, og samtalerne med de andre gruppemedlemmer, indgår som kontekst for analysen og fortolkningen af datamaterialet.

2.2. Afhandlingens anden del:

Afhandlingens anden del består af kapitel 2.

I kapitel 2 redegøres for den arbejdsorganisatoriske omstillings baggrund, målsætning og form. Desuden belyses og temasættes organisationens omstillingsforståelse og implementeringsstrategi. Et af de centrale formål, med dette kapitel, er at give en belysning af, hvad der karakteriserer de bredere organisatoriske strukturer og praksisser, indenfor hvilke gruppen skal virke som en selvstyrende arbejdsgruppe. Bevæggrunden, for denne redegørelse og analyse, er, at forståelsen og analysen, af gruppens udvikling og konstituering som en indre magt- og rollestruktur, ikke kan blive adækvat, med mindre den relateres til de bredere organisatoriske strukturer, praksisser og diskurser, som gruppen er indlejret i og virker indenfor.

I kapitlet redegøres primært for, hvad der karakteriserer ledelsen og organisationen som en forandringsagent. En redegørelse, som også omfatter en bestemmelse af de konflikter og modsætninger og deres håndtering, som er involveret i omstillingen til en arbejdsgruppeorganisering og implementeringen af denne.

I kapitlet anlægges et totalitetsperspektiv på den gruppebaserede arbejdsorganisering med henblik på at give en bestemmelse af de delelementer, som det samlede arbejdsdesign er sammensat af, samt hvorledes samspillet er mellem disse. Analysen viser, at der foreligger en udpræget inkongruens, mellem de ændrede arbejdsmæssige rolleimperativer og det incitaments- og kontrolsystem, som selvforvaltningen er indlejret i. En inkongruens og modsætninger, som betyder, at den arbejdsorganisatoriske omstilling både repræsenterer kontinuitet og forandring, i forhold til den tidligere arbejdsorganisering.

I kapitlet redegøres også for den omstillingsforståelse og omstillingspraksis, som foreligger hos ledelsen som organisationens centrale forandringsaktør, i forhold til udformning og implementering af omstillingen til selvstyrende arbejdsgrupper. Der stilles skarpt på, at ledelsen er kendetegnet ved en betydelig modsætningsfyldthed og inkonsistens, i forhold til de forskellige diskurser, der iværksættes, omkring rationale, bag forskellige aspekter ved ændringernes udformning, og i forholdet mellem disse forskellige diskurser og praksisser. En inkonsistens og nogle modsætninger i ledelsens praksisser og diskurser, som peger på, at den organisatoriske omstilling er gennemtrængt af systemimmanente konflikt- og interessemodsatninger, mellem ledelsen og arbejderne, og som manifesterer sig ved, at ledelsen svinger mellem, på den ene side, en HRM indlejret empowermentdiskurs, og på den anden side, en mere traditionel kontroldiskurs. En inkonsistens og nogle modsætninger, som igen genererer spændinger, konflikter og ambivalens, omkring omstillingens forskellige fordringer og rolleimperativer.

Analysen af den inkonsistens og modsætningsfyldthed, mellem omstillingens praksisser og diskurser, og de forskellige diskurser indbyrdes ditto, som forefindes hos organisationens centrale forandringsaktør, er motiveret af en antagelse om, at en belysning heraf, udgør et vigtigt grundlag for en forståelse af omstillingsprocessens forløb og udfald. Der foreligger også hos ledelsen, som en central forandringsaktør, en betydelig ambivalens, reservation, skepsis og usikkerhed, overfor omstillingen og omstillingens visioner og retorik, når denne konfronteres med den organisatoriske virkelighed, set mere som en dagligdagserfaring.

2.3. Afhandlingens tredje del

Kapitel 3 til kapitel 13 er afhandlingens tredje del.

Denne del af afhandlingen indeholder beskrivelsen og analysen af gruppen i dens opstartsfasen. Betegnelsen opstartsfasen angiver, at fokus er på den indledende fase i overgangen til en gruppebaseret arbejdsorganisering. Betegnelsen opstartsfasen angår også, at grupper aldrig opstår fuldt udviklede, men skal igennem en kollektiv afklarings- og dannelsesproces. En fase, som sædvanligvis er kendetegnet ved uorden, forvirring og usikkerhed, og hvor gruppens medlemmer gensidigt forsøger at blive bekendte med hinandens holdninger og motiver, med henblik på en begyndende afklaring af gruppens mål og organisering som en magt- og rollestruktur. Gruppens medlemmer er, i denne fase, dels fokuseret på at gøre sig bekendte med de andre gruppemedlemmer og deres holdninger og motiver, dels ivrige efter at gøre et godt indtryk på hinanden, og præget af en gensidig hensynsfuldhed og identitetsbeskyttelse.

I kapitel 3 til 12 benyttes lejligheden til at præsentere de personer, som gruppen består af. Der gives nogle portrætter af gruppemedlemmernes forhåbninger, bekymringer og reservationer, overfor den forestående omstilling til selvstyrende arbejdsgruppe.

Portrættering af gruppemedlemmernes forhåbninger, bekymringer og reservationer angår det enkelte medlems vurdering, af indfrielses- eller honoreringsmulighederne for egne interesser og motiver, holdt op mod mønstret af interesse- og motivartikulationer, hos de andre gruppemedlemmer, og en vurdering af egne interesse- og magtforvaltningsmuligheder, givet de alliancedannelser, der kendetegner gruppemedlemmerne, i deres motivartikulation. Desuden beskrives og analyseres anticipationer af de honoreringskrav, der foreligger fra gruppen og gruppens andre medlemmer og de honoreringskrav, der foreligger, fra den bredere organisatoriske kontekst.

I portrættering af gruppemedlemmernes forhåbninger, bekymringer og reservationer indgår også en analyse af, hvorvidt medlemskab af gruppen forbindes med frygt og håb eller ambivalens. Dette som et spørgsmål om bekymring for undertrykkelse og knægtelse, eller en forhåbning om, at medlemskabet øger muligheden for indfrielse af ens egne og kollektivets interesser og behov.

Efter portrættering af de enkelte gruppemedlemmernes forhåbninger, reservationer og bekymringer er gruppen som helhed i centrum for analyseenheden i kapitel 13.

Analyse af gruppen tager her udgangspunkt i en mere samlet beskrivelse af den brede palet af forskellige forhåbninger, reservationer og bekymringer, som er i gruppen, overfor den forestående omstilling, i forhold til arbejdet, gruppen og den bredere organisation. Dernæst skitseres, hvad der kendetegner gruppen som et mål- og strategifastsættende kollektiv. Det vises, at gruppen an-

lægger en task-specialisering omstillingsstrategi som en tilpasningsstrategi, der både er udtryk for modstand og konformitet overfor omstillingens rolleimperativer.

Den arbejdsorganisatoriske omstilling implicerer et grundlæggende opbrud i den sociale orden og struktur, der har etableret sig på baggrund af det tidligere arbejdsorganiseringsregime. Implikationerne af dette er, at udgangspunktet, for gruppens organisering og selvorganisering, er en udpræget status- og magtstratifikation, der er forankret i forskellige adaptations- og værnesystemer, i forhold til arbejdet, arbejdets belastninger og det sociale og organisatoriske miljø. Det vises, at den historisk indlejrede stratifikation og heterogenitet skærpes og accentueres i kraft af det nye produktionsregimes iboende spændinger og modsætninger. Der redegøres herefter for betydningen af denne status- og magtstratifikation, i forhold til gruppens udvikling og konstituering som en ledelses- og autoritetsstruktur. Der foreligger herudfra et spændingsfelt og en kløft, mellem et ønske om etablering af en ligeværdig og jævnbyrdig involvering og forpligtelse og en faktisk ulighed og status- og rollestratifikation, som afspejler den historisk indlejrede stratifikation og de stratifikationsgenererende aspekter, ved det nye produktionssystem. Et centralt analysefokus er samtidig en bestemmelse, af forholdet mellem gruppens kollektive målsætninger og intentioner som en forandringsaktør og gruppens konstituering som en interaktionel og strukturel orden.

2.4. Afhandlingens fjerde del

Kapitel 14 til kapitel 22 er afhandlingens fjerde del.

Denne del af afhandlingen omhandler gruppens virke og konstituering som et socialt system og struktur et halvt år inde i omstillingsforløbet. Beskrivelsen og analysen handler blandt andet om de enkelte gruppemedlemmers erfaringer med, og adaptationsstrategier og praksisser, i forhold til selvforvaltningens produktionsregime og gruppen. Det analytiske perspektiv består i, at de enkelte gruppemedlemmers erfaringer og praksisser afspejler deres tilhørsforhold, til den sociale struktur og orden, som de er indlejret i. Et tilhørsforhold, som både refererer til den samlede arbejdsorganisation og til gruppen som en social struktur og orden. Antagelsen er, at de erfaringer og praksisser, som knytter sig til de enkelte gruppemedlemmer, har deres baggrund i gruppen som et helhedsmæssigt system og struktur.

I kapitlerne 14 til 21 portrætteres de enkelte gruppemedlemmers erfaringer med arbejdet i en selvstyrende arbejdsgruppe. Erfaringer, omkring de arbejdsmæssige udfordringer og implikationer af omstillingen, og omstillingens implikationer og konsekvenser, i forhold til deres oprindelige mo-

tiver, forhåbninger eller bekymringer, og erfaringer med gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur.

Et væsentligt fokuspunkt, omkring gruppemedlemmernes erfaringer, er samtidig de dilemmaer, modsætninger og konflikter, som omstillingen, gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur og egne tilpasningsstrategier, er forbundet med.

I kapitel 22 portrætteres gruppens omstillingsstrategi og konstituering som en magt- og rollestruktur. En analyse, som blandt andet handler om, hvilke modsætninger, dilemmaer og konflikter omstillingens forskellige og modsatrettede organisatoriske imperativer, såvel som gruppens orientering og selvorganisering overfor omstillingen, er forbundet med. Et væsentligt sigte med denne analyse er at belyse spørgsmålet om, hvorledes de spændinger, dilemmaer og konflikter, der udspiller sig i gruppen, håndteres. En problemstilling som angår om magtens forvaltning bidrager til udvikling eller fastlåsthed i gruppen, herunder om den er forbundet med centrifugale eller centripetale gruppeprocesser.

Til analyse af gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur anlægges et konfliktperspektiv, hvor gruppen ansues som en politisk kamparena. Det vises, at gruppen som en magt- og rollestruktur har udviklet sig til et rollesystem, hvor det kun er et mindre udsnit af gruppens medlemmer, som er involveret i selvforvaltningens daglige varetagelse. Gruppen er karakteriseret ved inklusion og eksklusion blandt gruppens medlemmer i forhold til magtudøvelse og autoritet. Gruppen er samtidig karakteriseret ved fravær af rolleforvaltninger, der kan bidrage til en tilvejebringelse af en forbindelse og formidling mellem gruppens forskellige grupperinger og orienteringer.

Det vises, at gruppedannelser må forstås som en ”reduktion af muligheder”, idet nogle orienterings- og handlehorisonter herigennem fremhæves som relevante – og andre ignoreres. Hvad der bestemmes som irrelevant eller ignoreres, bestemmes ikke kun af interne faktorer i gruppen, men også af den kontekst, indenfor hvilket gruppen virker og forsøger at udvikle sin adaptationsstrategi.

2.5. Afhandlingens femte del

Kapitel 23 til kapitel 30 er afhandlingens femte del.

Denne del af afhandlingen er beskrivelsen og analysen af gruppen, efter at den har virket og eksisteret som en selvstyrende arbejdsgruppe i cirka halvandet år.

Det centrale fokuspunkt for analysen er, hvad der karakteriserer gruppens udvikling som en magt-rolle- og autoritetsstruktur. Der indledes med en fremlæggelse og analyse af de enkelte gruppe-medlemmers beskrivelse af og fortællinger om gruppens udvikling som en magt- og rollestruktur såvel som eget virke og involvering i forhold til gruppen og selvforvaltningens rolleimperativer. Dernæst afsluttes med en analyse af gruppen som helhed.

Portrætterne af enkeltmedlemmernes erfaringer i forhold til selvforvaltningens arbejdsorganisering, og gruppens, fremlægges i kapitlerne 23 og 29. I disse kapitler beskrives og analyseres enkeltmedlemmernes tilpasningsstrategier, i spændingsfeltet mellem selvforvaltningens organisatoriske rolleimperativer og gruppens rolleimperativer. En analyse, som dels handler om de sociale og organisatoriske processer, som gruppe-medlemmernes tilpasningsstrategier er indlejret i og er en respons på, dels om, hvilke udviklings- og dannelsesspiraler, som disse tilpasningsstrategier, på et mere kollektivt niveau, er forbundet med.

En central ændring i gruppens eksistensvilkår et år inde i omstillingen er indførelsen af et nyt individuelt aflønningssystem. En forandring, som dels medfører en frisættelse fra den sociale kontrol og overvågning, af gruppe-medlemmernes produktive indsats, dels medfører en frisættelse, fra de spændinger og konflikter, som gruppeakkordlønsystemer er forbundet med. Analysen viser her, at denne frisættelse og ændring af gruppens strukturelt indlejrede eksistensvilkår, for flertallet af gruppens medlemmer, ikke er forbundet med ændringer og udvikling hen imod større medleven og medvirken i selvstyrets forvaltning.

I kapitel 30 analyseres gruppens udvikling som en magt-, rolle- og autoritetsstruktur. Centralt står spørgsmålet om gruppens udvikling som et magt- og rollesystem, efter at gruppens eksistensvilkår er blevet ændret, med en overgang fra et kollektivt til et individuelt lønsystem. Centralt står også analysen af gruppens konstituering som et magt- og rollesystem, i forhold til selvforvaltningens organisatoriske rolleimperativer og gruppens konstituering som et rollesystem, med en komplementaritetsfordring i samspillet mellem de forskellige rolleindehavere. Det vises, at gruppen er kendetegnet ved en fastlåshed og uforanderlighed, i forhold til medlemmernes deltagelse og involvering i og indflydelse på forvaltningen af selvstyret. En uforanderlighed, som stedfæstes i et problematisk og dysfunktionelt samspil, mellem autoritet og autorisering, på baggrund af gruppens konstituering som en magt- og rollestruktur. Et samspil, som betyder, at magtens forvaltning ikke bidrager til en bred autorisering og herigennem genererer medleven, medvirken og involvering hos flertallet af gruppens medlemmer i forhold til selvstyrets forvaltning.

Gruppen er samtidig kendetegnet ved en uoverensstemmelse mellem de normative rollefordringer og de faktiske rolleudførelser. En uoverensstemmelse, som manifesterer sig i gruppens kollektive bevidsthed, blandet andet i fortællinger om, at gruppens svagere medlemmer er involveret i nogle illegitime rolledistanceringer eller rolleudførelsesssvigt. Analysen viser også, at ud over, at der er problemer, i forhold til deres involvering og medleven, i forbindelse med organisatoriske rolleforandringsimperativer, så forligger der også problemer, omkring gruppens udvikling som et rollesystem, som kommer til udtryk ved, at der ikke udfolder sig komplementaritet, i de forskellige rolleindehaveres samspil.

2.6. Afhandlingens sjette del

Afhandlingens sjette del består af kapitel 31.

Kapitel 31 er afhandlingens sammenfattende analyse. Der anlægges her to centrale analytiske perspektiver på den arbejdsorganisatoriske omstilling og omstillingsproces: Et magtforvaltnings- og magtudviklingsperspektiv og et rolleomstillings- og rolleimperativperspektiv.

Et centralt anliggende i den sammenfattende analyse består i at kaste et mere sammenhængende lys over de indbyrdes forbindelser, samspil og vekselvirkninger, mellem de forskellige magtforvaltningsstrategier og magtforvaltningspraksisser, der foreligger hos og mellem organisationens forskellige interessenter og forandringsaktører, i forhold til omstillingen. Det belyses samtidig, hvordan de forskellige magtforvaltningsstrategier og – praksisser, hos organisationens forskellige aktører, er modsætningsfyldte og inkonsistente. En modsætningsfyldthed og inkonsistens, som for eksempel manifesterer sig, i spændingsfeltet mellem de diskurser og praksisser, som omstillingen søges faciliteret igennem. En modsætningsfyldthed og inkonsistens, som, ud fra et ledelsesmagtforvaltningsperspektiv, for eksempel kommer til udtryk ved, at der både iværksættes diskurser, med henblik på at generere fleksibilitet og iværksætte kontrolpraksisser, som ansporer til infleksibilitet. Det vil sige, at der er magtforvaltningspraksisser, som står i et indbyrdes modsætningsforhold til hinanden og samtidig genererer adaptations- og magtforvaltningsstrategier fra gruppens side, som resulterer i infleksibilitet og en manglende honorering og distance, overfor selvforvaltningens rollefordringer og krav.

Det belyses desuden, hvorledes omstillingens implementering genereres ud fra et multipelt konflikt- og magtforvaltningsperspektiv, idet omstillingens praktiske implementering og dannelsesdynamik, samtidig skal forstås ud fra de magtasymmetrier, der foreligger i organisationen. Magtasymmetrier mellem ledelsen og arbejderne, såvel som mellem forskellige (historisk genererede)

segmenter af gruppens medlemmer. Det vises, at omstillingens multiple magtforvaltninger samtidig, i sig selv, bidrager til en segmentering og skærpelse af magtasymmetrierne blandt gruppens medlemmer.

Et væsentligt aspekt ved analysen er at kaste lys over betydningen og kompleksiteten ved arbejderens interesse- og magtforvaltning, hvor denne magtforvaltning kan anskues som en kombination af modstand og konformitet. Det vises, hvorledes magtforvaltningens multiple og modsætningsfyldte karakter genererer rolleambivalens og rollekonflikt, og at gruppens udvikling, som en rollestruktur og rolledifferentiering, er kendetegnet ved udvikling af et rollerepertoire eller en rollematrix, som er dysfunktionel, i forhold til varetagelsen af gruppens integration, i den sociale interaktion mellem gruppens centrale og perifere medlemmer.

3. Analysebevægelser og fremstillingsform i afhandlingen

Afslutningsvis er det væsentligt at være relevant at knytte nogle overordnede kommentarer til de foretagne analysebevægelser og deres fremstilling i afhandlingen.

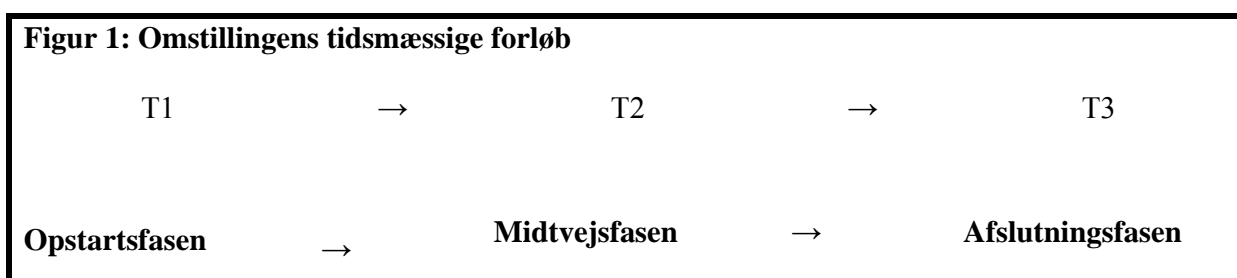
De enkelte hovedafsnit er opbygget på den måde, at der indledes med cases bestående af hvert enkelt gruppemedlems beretninger og fortællinger om gruppen og deres eget virke i denne. Disse cases følger den samme kronologi, som gjorde sig gældende i interviewenes gennemførelse. Dette betyder, at de første interviews, både i et samtale-, analyse- og fortolkningsperspektiv, udgør konteksten for de efterfølgende interviews. Herefter afsluttes hovedafsnittene med, at den primært analyse- og fortolkningsenhed bliver gruppen.

Denne opbygning er ikke udtryk for, at undertegnede er af den opfattelse, at kollektivet som bevirkende årsager har psykologiske tilstande hos enkelt individer. Derimod gælder det, som påpeget af Durkheim, at det kollektive ikke kan forklares ud fra de enkelte individer, som det er sammensat af, men udelukkende ud fra *"de betingelser, som samfundslivet i sin helhed er underlagt"*. Som Durkheim videre udtrykker det: *"Selvfølgelig kan de kun realiseres, hvis de individuelle naturer ikke gør modstand herimod, men disse udgør på deres side kun et ubestemt materiale, som den sociale faktor bestemmer og omformer"* (Durkheim 2000, s. 134 – 135).

Der lægges ud med en analyse og fortolkning af de enkelte gruppemedlemmers selvforvaltning og identitetsforvaltning, i forhold til det påtvungne medlemskab af en selvstyrende arbejdsgruppe. Ikke fordi det er undertegnede opfattelse, at individet, individets motiver, holdninger og adfærd er den ultimative forklaring på sociale og samfundsmæssige forhold, snarere tværtimod. Antagel-

sen er, at de er udtryk for de mekanismer og relationer, der er etableret i det sociale system, og det sociale systems relation til andre sociale systemer. Individets selvforvaltning og identitetsforvaltning er et udtryk for de kollektive forhold. Det gælder, i denne sammenhæng, som påpeget af Park (1967), at: *“It is due to the intrinsic nature of society and of social relations that we ordinarily find our social problems embodied in the persons and in the behaviour of individuals. It is because social problems so frequently terminate in problems of individual behaviour and because social relations are finally and fundamentally personal relations that the attitude and behaviour of individuals are the chief sources of our knowledge of society”* (Park 1967, s. 12)

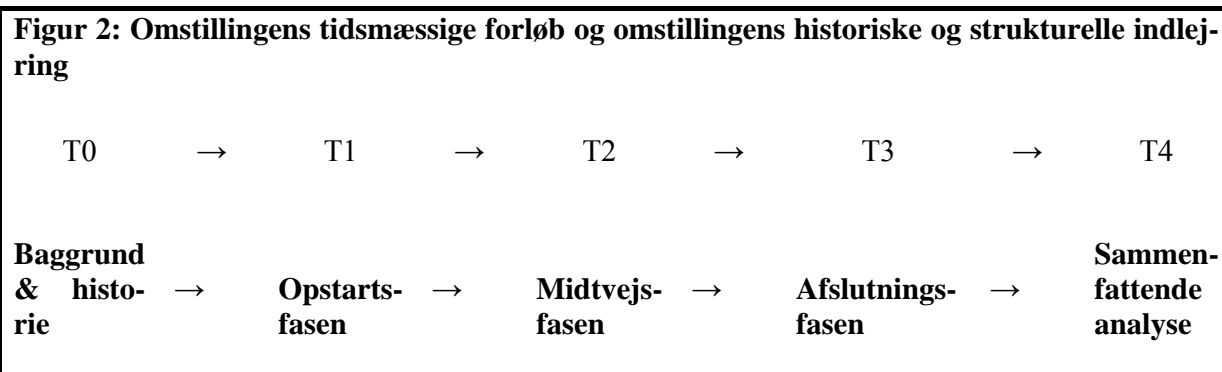
Et andet perspektiv, på afhandlingens foretagne analysebevægelser, end den ovenstående bevægelse fra individ mod gruppen som analysens enhed og fokus, kan beskrives med udgangspunkt i studiets longitudinelle datagenereringsdesign, hvor projektet blev udformet som en progressiv beskrivelse, analyse og fortolkning af en gruppes dannelse og konstituering. Dette perspektiv, på afhandlingens analysebevægelse, repræsenterer et tidsmæssigt forløb med tre adskilte nedslag i det halvandet år, gruppen blev fulgt. Et tidsmæssigt forløb, som i afhandlingens fremstillingsform, er beskrevet som en bevægelse fra gruppens opstartsfase, over gruppens midtvejsfase og mod gruppens afslutningsfase og som fremstilles i figur 1:



Figur 1 repræsenterer studiets analysebevægelse som et tidsmæssigt udviklingsforløb ved Tid 1 + 2 + 3. Et tidsmæssigt forløb, som udfoldes i afhandlingens analysebevægelse, som en dramaturgisk og en kronologisk fremstilling og beretning om et fortløbende og fremadskridende forløb, og som en progressiv beskrivelse af udviklingen, dels i gruppens og dens medlemmers aktiviteter, i forhold til selvstyrets forvaltning, dels i udviklingen af gruppen som en magt og rollestruktur.

Figur 1 repræsenterer i sin mest elementære form undersøgelsesfænomenets udviklingsforløb. Samtidig er det vigtigt at præcisere, at figur 1 ikke repræsenterer en fyldestgørende eller adækvat bestemmelse af det foreliggende projekts samlede analysebevægelse og fremstillingsform. Figur 2 er derfor et forsøg på en mere fyldestgørende at beskrive analysebevægelsen i afhandlingen. Det centrale anliggende med figur 2, sammenlignet med figur 1, består i en markering af, at projektets analytiske grundantagelse er, at menneskelige handlinger – det være sig individuelle såvel

som kollektive – altid er indlejret i de strukturelle vilkår, de udfolder sig indenfor, og at disse handlinger både er betinget af og udtrykker disse strukturelle vilkår.



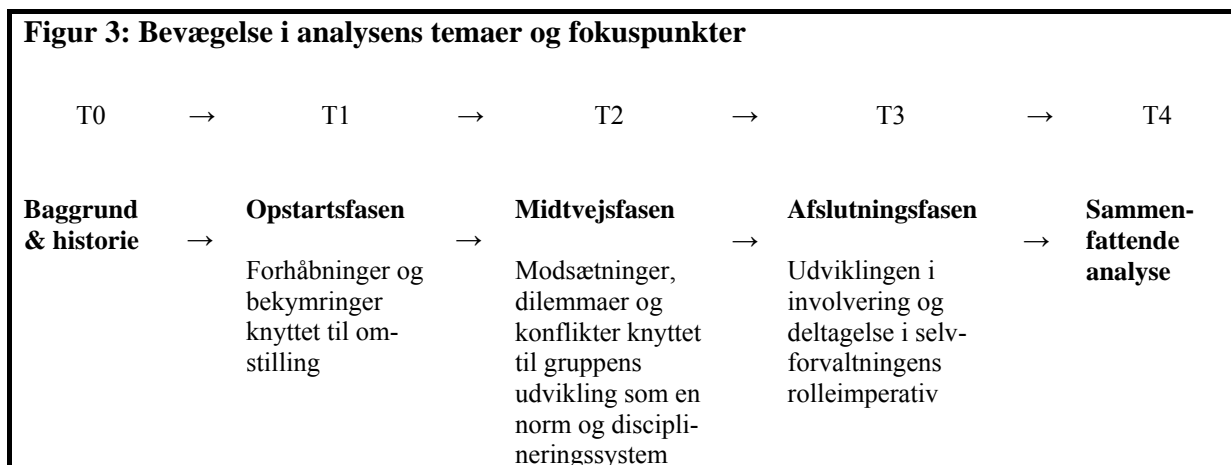
Som et udviklingsforløb og en analysebevægelse er forholdet mellem T0 + T1 + T2 + T3 + T4 en markering af, at arbejdernes forvaltning af sig selv, som organisatoriske aktører, altid udfolder sig, med baggrund i bestemte historiske forudsætninger, og indenfor rammerne af bestemte strukturelle eksistensvilkår. Tid 0 henviser til, at livets mere episodiske og flydende fænomener altid udfolder sig, indenfor rammerne af en historisk og institutionel konstitueret strukturel virkelighed, der er kendetegnet ved sociale rolle- og magtstratifikationer, og som derfor kun kan analyseres og fortolkes adækvat, indenfor rammerne af den samfundsmæssige og institutionelle orden, som de udfoldes indenfor. Et sådant perspektiv implicerer en analytisk forpligtelse til at identificere de strukturelle eksistensvilkår, som sætter parametrene for de fænomener, som udfolder sig på niveauet for aktørernes daglige aktiviteter.

Mere konkret handler T0 dels om en beskrivelse og analyse af omstillingens baggrund og formål, dels om en beskrivelse og en analyse af det arbejdsorganisatoriske design og de kontrol- og disciplineringspraksisser, der forelå. Et beskrivelses- og analyseniveau, som har til formål at forbinde og hermed kontekstualisere arbejdernes - det være sig individuelle og kollektive reception og håndtering af omstillingen, i forhold til de strukturelle eksistensvilkår, der blev etableret for gruppens virke. Heroverfor er det centrale anliggende, i T4, at give en sammenfattende analyse af omstillingen både set i et strukturperspektiv og et aktørperspektiv. En sammenfattende analyse, som søges etableret, ud fra multipelt magtforvaltnings- og magtudviklingsperspektiv og et multipelt rolleomstillings- og rolleimperativperspektiv.

En sidste bevægelse i afhandlingens analyse- og fremstillingsform, som skal nævnes her, er bevægelsen i de temaer og de teoretiske fokuspunkter, som sker mellem de tidsmæssigt forskellige faser i omstillingen. En bevægelse i temaer, som overordnet kan beskrives som en bevægelse fra, i opstartsfasen, at fokusere på de forhåbninger og bekymringer arbejderne knytter til omstilling, til

i midtvejsfasen, at fokusere på de modsætninger, dilemmaer og konflikter, omstillingen var forbundet med, og herunder gruppens udvikling som et norm- og disciplineringsystem, for endeligt, i afslutningsfasen, at fokusere på udviklingen, i involveringen og deltagelsen i selvforvaltningens rolleimperativer. Samtidig gælder det her, i forhold til midtvejs- og afslutningsfasen, at gruppens udvikling, som en magt-, rolle- og autoritetsstruktur, indgår som gennemgående temaer.

Figur 3: Bevægelse i analysens temaer og fokuspunkter



Denne bevægelse og dette skift i begrebsmæssigt og analytisk fokus afspejler de temaer som udviklede sig naturligt, i mødet med det empiriske felt. Der er i afhandlingen anlagt en analytisk og fortolkningsmæssig strategi, hvor der udvikles teoretiske forståelser og forklaringer i overensstemmelse med undersøgelsesfænomenets øjeblikkelige udfoldelse. Teoriudfoldelsen har til formål at redegøre for, og belyse, de adfærdsmæssige, sociale og organisatoriske fænomener og processer, som er relevante eller problematisk for de aktører, som var involveret i omstillingen. Projektets analytiske og fortolkningsmæssige tilgang og fokusskift minder i denne sammenhæng om den dataanalyse og datafortolkningsstrategi, som anbefales og anvendes indenfor Grounded Theory, som denne blev formuleret og udviklet af Glaser og Strauss (1968). En central fordel ved en sådan analytisk og fortolkningsmæssig tilgang er, at der ikke gøres vold mod kompleksitet ved det fænomen, som undersøges (Strauss, 1993; Turner, 1981). Et analytisk og fortolkningsmæssigt anliggende, som forudsætter nærhed til de empiriske data i teoriudfoldelsen, og som viser sig ved de detaljerede, intensive og mikroskopisk analyser, som gennemføres med henblik på en belysning af substansen i, baggrunden for og konsekvensen af de psykiske og sociale mekanismer, som udspiller sig i og omkring gruppens og dens medlemmers adaptationsstrategier, i forhold til den arbejdsorganisatoriske omstilling.