

Hvor langt kan ansættelsesforholdet individualiseres

– organisationsteoretiske indsigter¹

Af Steen Scheuer

Resumé

Individualisering var et af 1990'ernes buzz-words, for nogle et skrækscenarie, for andre et panacea, og overgangen til et nyt millennium har ikke gjort individualiseringstendensen og –diskursen mindre aktuel. Arbejdsmarkeds- og organisationsteoretisk ses individualisering ofte som stående i modsætning til fagforeningernes kollektivism, men også virksomhederne behandler stadig i dag ofte på en række dimensioner deres medarbejdere som en "standardvare" med grundlæggende ensartede ansættelsesvilkår, altså også her det modsatte af individuali-

sering. Dilemmaet individualisme-kollektivism, eller aktør-struktur, diskuteres i artiklen på baggrund af teoretiske diskussioner i den generelle sociologiske teori og i organisationsteorien samt på grundlag af nogle af de tendenser i retning af individualisering, forfatteren empirisk har påvist. Forfatteren fremkommer med nogle centrale bud på tiltag, som virksomheder og organisationer kan overveje for at imødekomme denne tendens i arbejdslivet og blandt medarbejderne.

At komme til RUC – organisation og individ

Mit fremtidige virke på RUC vil blive lagt på Virksomhedsstudier: Dette overbygningsspeciale er – har jeg efterhånden fundet ud af – et langt større indslag på RUC og på mit ny institut, end jeg troede, før jeg kom. Der er en ganske betydelig søgning (147 tilmeldte i år, med stigende tendens), og i disse nedskæringstider specielt inden for den offentlige sektor, er Virksomhedsstudier antagelig også det specialefag på RUC, der har de bedste beskæftigelsesudsigter for de samfundsvidenskabelige studerende. Det er et udviklingsområde på RUC, et område der skal udvikle sig, og som faktisk også gør det. Det er en slags mini-handelshøjskole, kan man sige.

Min forelæsning handler om nogle aspekter af forholdet mellem individ og organisa-

tion, så det er vel ikke helt ved siden af, at jeg starter med at sige lidt om min egen identitet og dens sammenhæng med nogle af de organisationer, jeg har været ansat i. Man tror jo blot, man er "sig selv", men der kan man godt få sig et par overraskelser, specielt når man skifter. Oprindeligt er jeg jo uddannet kultursociolog, med ansættelser i starten som deltidslærer (hjælpelærer, undervisningsassistent og ekstern lektor) på først RUC,² på Københavns Universitet, Institut for Kultursociologi³ og Institut for Samfundsfag (nu Statskundskab), på Den sociale højskole i København samt endelig også en kort ansættelse som forskningsassistent på Socialforskningsinstituttet. Så fra 1982 til 2002 på Handelshøjskolen, med enkelte afstikkere i form af gæsteophold

på engelske universiteter, University of Warwick og Lancaster University.

"Omvejen" på 20 år omkring Handelshøjskolen i København har betydet, at det med Handelshøjskole – trods min kultursociologiske baggrund – er blevet et slags vilkår i mit liv. Ganske vist er jeg jo nu skiftet (tilbage) til RUC, men her er jeg kommet til RUC's Handelshøjskole, på Business Studies eller Virksomhedsstudier.

Sociologi som baggrund / organisationer som passion

Hvad vil det sige at være sociolog, når man studerer virksomheder? Hvad betyder det nu for studiet af organisationerne og arbejdslivet? Og hvordan kan netop en sociolog stille ind på *individualisering*, når nu kollektivismen altid er i sociologers fokus? Her vil jeg tage udgangspunkt i hvad den nok eneste rigtigt verdensberømte nulevende danske sociolog, Gösta Esping-Andersen, har skrevet om sociologi og teori i millennium-nummeret af *British Journal of Sociology*.⁴ Han konstaterer, at i modsætning til neoklassisk økonomi, så har sociologien ingen samlende teori, men det er ikke det samme, som at der ikke er noget, der samler den. Esping-Andersen skriver, at samfundsvidenskaberne blev organiseret omkring en række store spørgsmål og fængende ledemotiver, Leitmotifs.

Det store spørgsmål, som gav samfundsvidenskaberne deres identitet var, hvordan social orden, demokrati, lighed eller solidaritet kunne forenes med (være kompatibel med) en urbaniseret, industriel kapitalistisk økonomi: *Spændingen mellem effektivitet og solidaritet* (Esping-Andersen 2000: 61).

I samfundsvidenskabens udvikling kom der reelt til at ske en arbejdsdeling mellem økonomi og sociologi i spørgsmålet om, hvordan effektivitet og solidaritet/lighed kunne forenes, hvor økonomi – neoklassisk økonomi – tog sig af effektivitetsspørgsmålet, mens sociologien tog sig af spørgsmålet

om social integration. På hver sin måde blev de to videnskaber særdeles levende og produktive, men en af forskellene på dem er altså, at hvor økonomien har nogle centrale teoretiske ræsonnementer og antagelser, der ligger til grund for den teoretiske udvikling og de empiriske studier, mens sociologien stadig er delt i en række skoler, nogle ældre, nogle af nyere dato, hvor det er problemstillinger, engagementer eller altså Leitmotifs, der styrer forskningen og forskerne. Esping-Andersen mener, at når sociologien mere end økonomien holder sine klassikere i veneration, så skyldes det, at disse klassikere (Marx, Durkheim, Weber m.fl.) var i stand til at *ramme temaer i det frembrydende industrisamfund*, som efterfølgende viste sig at være *både produktive og centrale* for sociologerne og for samfundet. Andre af deres samtidige pegede på andre ting, og de blev glemt.

At være sociolog vil derfor sige at interessere sig mere for social integration end for effektivitetsspørgsmål, og det indebærer en pluralistisk teoretisk tilgang, styret ikke så meget af deduktive teoretisk modeller som af de overordnede, fængende og presserende spørgsmål, vi står over for i vores samfund. At være *organisationssociolog* vil i mit eget tilfælde sige – kan jeg nu retrospektivt se – at jeg altid har haft den enkeltes motivation og motivationskalkule for øje, når jeg bedømmer eller analyserer et socialt fænomen som medlemskab i en virksomhed eller en organisation. Det interessante for mig – uanset om man ser på medarbejdere som objekter for en HRM-politik, ny principper for belønningsledelse, medlemskab af en fagforening, betydningen af bestemmelser i kollektive overenskomster – har altid været, hvorvidt og hvordan disse politikker, disse medlemsgoder, overenskomstbestemmelser osv. opfattes og benyttes af det enkelte medlem eller den enkelte medarbejder. Man kan jo godt kalde samfundet eller arbejdsmarkedet for en struktur eller et system, men det er – og her skiller jeg mig ud fra en del anden sociologi – reifikation at tillægge institutioner og orga-

nisationer agency, dvs. motiver og handlingsegenskaber, når det afgørende er aktørerne, individerne i systemerne: Om systemet eller strukturen er god eller logisk, er mig sådan set ligegyldigt, hvis ikke menneskene klarer sig i den.

At være sociolog indebærer desuden, at man afviser metodologisk individualisme, dvs. at man afviser, at forståelsen af organisatoriske fænomener kan reduceres til forståelsen af den enkeltes motiver. Nogle fænomener har deres autonome liv på gruppe-, organisations- eller samfundsniveau, fx sociale normer og værdier, og de udspringer ikke af (de kan ikke reduceres til) den enkeltes rationelle overvejelser (som i dele af økonomisk teori og rational choice sociologi) eller til psykologiske behov, som hos store dele af motivationsteorien. Sociale normer og værdier har realitet og autonomi, dvs. de har selvstændig motiverende kraft (realitet), og de er irreducerbare til individniveauet (autonomi).

Sociologien er grundlagt på en eksplicit og velovervejet afvisning af at tildele individet, det enkelte menneske, et teoretisk eller metodologisk primat. Mange sociologer er glødende anti-individualister og vil kraftigt distancere sig fra ethvert forsøg på at reducere samfundsanalysen til individanalyse. Ikke alle, naturligvis, men mange. Vi kan bare tage Durkheim, en af sociologiens *founding fathers*, der i sin teori om hhv. mekanisk og organisk solidaritet på den ene side afviste metodologisk eller filosofisk-utilitaristisk individualisme, men på den anden side fremhævede etisk eller moralsk individualisme som et centralt aspekt ved organisk solidaritet. Han anførte, at moralske kodeks, etik, rettigheder, værdier og sociale normer (fx frihedsnormer, lighedsnormer, retfærdighedsnormer osv.) ikke er indbygget i individet som sådan, men at de er indlejret i samfundet, i bøger og skrifter og i den kollektive bevidsthed, og at de derfor overføres til (det opvoksende) individ. De er samfunds-konstruktioner, og de kan ikke udledes af individets psykiske struktur. Mennesket er ikke moralsk, etisk eller normativt fra føds-

len, disse ting må læres, de overdrages til individet fra samfundet, fra familien, skolen osv. (jf. Giddens 1996: 78ff.). Derfor har disse ting også teoretisk set realitet og autonomi (Elster 1989): De har selvstændig motiverende kraft, og de kan ikke reduceres til andre analytiske niveauer. Hvis man opildnes til at gøre en indsats imod uretfærdigheder eller uret, udspringer dette iflg. Durkheim og mange andre sociologer ikke af individets balance mellem id og super-ego, men af kulturelt overleverede normer eller værdier, individet relaterer sig til.

Organisationsteoretiske indsigter

Hvorfor da tale om individualisering? Fordi individualiseringen i realiteten er et socialt produkt. Det udtrykker ikke, at individet har mere behov for individuel behandling i virksomheden end før, det udtrykker omvendt, at virksomhederne har større behov for at behandle de ansatte medarbejdere individuelt. Hermed imødekommer man så ganske vist på nogle punkter et medarbejderbehov, men dette er egentlig ikke den centrale forklaring på, at ansættelsesforholdet i dag individualiseres.

Nu kalder jeg så min forelæsning organisationsteoretiske indsigter, men hvad er egentlig organisationsteori, og kan man skelne det fra organisationssociologi, arbejds-sociologi, *organizational behaviour* osv.? Det vil jeg ikke gå langt ind i, blot sige, at der nok er perspektivforskelle mellem folk, der kalder sig organisationsteoretikere og folk, der kalder sig arbejds-sociologer. Min gamle professor Egil Fivelsdal holder af at sige, at bøger om *organizational behaviour* inkluderer motivationsteorien og individet, mens bøger om organisationsteori netop udelader afsnittene om motivation og individ. Det gælder dog ikke hans egen og Jørgen Frode Bakkas bog (Bakka & Fivelsdal 1998). Og læser man litteraturen inden for disse felter, er det nu alligevel slående, hvor fælles de teoretiske grundpiller er, og på sin vis også de grundlæggende perspektiver.

Oprindeligt er organisationsteorien et "Tværfag", ikke noget, der blev regnet som

rigtigt universitært, men som bestod af blokke af engineering, sociologi, offentlig administration, socialpsykologi, psykologi m.m. Efterhånden er disse blevet mere integrerede dele af et egentligt fag, men denne oprindelse af tværfag gør det vel egentlig vel placeret her på RUC. Organisations-teori omfatter i dag dels en generel teori, organisationsteori, men dertil kommer en række mere applikationsorienterede fag, som trækker på eller udgør dele af organisationsteorien, såsom bl.a.

- Ledelse og Strategi
- Personnel Management/Human Resource Management
- Industrial Relations/Employee Relations
- Public Management
- Motivation/Commitment.

På mange måder er organisationsteorien ret 'objektiverende.' Man taler eksempelvis om sammenhænge mellem organisationers omverden og deres strukturer, hvor en stabil omverden medfører mekaniske strukturer, mens en mere dynamisk omverden medfører organiske strukturer, som det hed i Lawrence og Lorsch's berømte inddeling, som nu er klassisk inden for contingency theory (Lawrence & Lorsch 1967, jf. Hall 2002; Mintzberg 1979; Mintzberg & Quinn 1992).

Men generelt er det ikke frugtbart at anske organisationer og organisationsanalyser på denne måde. Et af de helt centrale resultater fra det forrige århundredes organisationsforskning må trods alt være, at formelle strukturer trods alt kun er en del af det, der betinger vores adfærd i organisationer. Fra Mayos uformelle organisation (Mayo 1975 [1949]), over Maslow (1943; 1970 [1954]) og Herzbergs motivations- og vedligeholdelsesfaktorer (Herzberg 1966; 1968; Herzberg et al. 1959) og til teorier om organisationskultur samt – hvis vi lige skal inddrage nogle nærtliggende teorifelter – via Industrial Relations-teoriernes forestillinger om pluralisme og antagonisme i arbejdslivet (Kessler 2002; Kessler & Purcell 2002;

Purcell 1987, Scheuer 2001) og til HRM-teoriernes tanker om 'the highly committed employee' eller 'the high commitment enterprise' (fx Wood 1999), i alle disse sammenhænge har den formelle struktur en rolle, men egentlig ikke nogen synderligt afgørende rolle. Det er, når mennesker udfylder roller, ja faktisk først når de *overudfylder*, dvs. gør mere end de strengt taget skal, at organisationer vågner til live. Det er alle nok enige om i dag. Sådan teoretisk set, i hvert fald.

Hvad indebærer individualisering?

Når det gælder den tendens til individualisering, som de fleste nok er enige om at se som et centralt aspekt af den senmoderne samfundsudvikling, er det egentlig lidt af en pudsighed, at dette begreb synes at have et langt svagere nedslag i organisationsteorien end i fx sociologien generelt, hvor navne som Anthony Giddens, Ulrich Beck og Scott Lash kan forbindes med forskellige teorier om reflexive, embedded eller institutionalized individualization, eller i de til organisationsteorien grænsende videnskaber som IR og HRM, hvor individualisering på en helt anden måde er på agendaen. Hvorfor er organisationsteorien gået ram forbi?

Den engelske sociolog Giddens og den tyske ditto Ulrich Beck har beskæftiget sig meget med den "ny individualisme" og dens betydning, bl.a. for arbejdslivet (Beck 2000; Beck & Beck-Gernsheim 2002; Giddens 1990; 1991; 1996). Deres grundsynspunkt er, at traditionelle fællesskaber er i opløsning, og at rettigheder, ansvarlighed og forpligtelser ikke længere er selvreproducerende; de må derimod i stigende grad gendannes i interaktive refleksive processer bl.a. på arbejdsmarkedet. Dette gælder også aftalesystemet. Selv om dette jo juridisk set nok er temmelig selvreproducerende, så udgør udfordringer fra virksomheder og især fra medlemmerne klare udfordringer, som på længere sigt kan undergrave dem, hvis ikke der både findes ny kollektive former og ikke mindst *ny begrundelser for* og

legitimeringer af det kollektive.

Vil denne ny individualisme så svække eller styrke den sociale sammenhængskraft? Begge dele er muligt. Beck gør sig til talsmand ikke for individualisering, men for *institutionaliseret individualisering*, hvilket betyder, at individualiseringen skal *indlejres* i sociale former og netværk, som sikrer fundamentale sociale rettigheder, men *nogle helt andre sociale rettigheder* end dem, vi normalt har opereret med i forbindelse med de kollektive overenskomster og aftaler.

Men ny individualisme og genforhandling af sociale normer og forpligtelser er ikke kun af det gode. Hvor Giddens ser ret optimistisk på samfundsmedlemmernes øgede "refleksive opmærksomhed" i senmoderniteten, er Ulrich Beck mere kritisk, og især den amerikanske sociolog Richard Sennett har i sin bog om *The Corrosion of Character* (1998) gjort det klart, at det ny arbejdsliv udvikler en række *ny arbejdsnormer*, som undergraver de traditionelle fællesskaber. Ny sociale normer kan også være og er i høj grad udtryk for en firmaloyalitet, der går over grænsen for, hvad mange oplever som rimeligt. Sennett beskriver et samfund, hvor fagforeninger og overenskomster er svagt repræsenterede, men de samme tendenser kan godt genkendes fra dele af arbejdsmarkedet herhjemme. Især omkring arbejdstiden kan problemerne være betydelige for mellemgrupperne på arbejdsmarkedet, som defineres ud af de "traditionelle" arbejdsforhold og dermed overenskomstforhold (jf. nærmere herom i Scheuer 1997).

Men Beck er nok den af de tre nævnte, som mest indgående har beskæftiget sig med individualisering og organisationer eller arbejdsmarked (Beck 2000). Som han konstaterer, så er den enkeltes livskarriere stadig i senmoderniteten stærkt bundet til arbejdslivet, men her sker der nogle ændringer, hvis generelle indhold er en fleksibilisering af arbejds- og ansættelsesforholdet: Både den faste lovgivning, den faste, livslange arbejdsplads og de faste arbejdstider er under angreb, og den enkelte må i stigende grad tilpasse sig varierende ar-

bejdsforhold og selv internalisere den risiko, der kan være forbundet med de valg, man tvinges til at udøve.

Individualisering: Virksomhedsloyalitet under erosion?

Sådan kan man se individualiseringen: Som en tendentiell undergravelse af lønmodtagerrettigheder, men problemet er, at det ikke er så nemt at påvise betydelige forringelser af lønmodtagerrettigheder som nedlagt i lovgivning eller i arbejdsmarkedets kollektive overenskomster. Måske opleves der i Kontinentaleuropa et pres for at få lempet på den særdeles restriktive lønmodtagerbeskyttende lovgivning, men i en dansk eller nordeuropæisk sammenhæng må man klart sige, at tendensen til individualisering i form af "usikkerhedsgørelse" af ansættelsesforholdet ikke er meget anderledes i dag end den længe har været. Antallet af deltidsansatte, af midlertidigt ansatte og af folk i ny typer af ansættelsesformer osv. er ikke meget højere end før. Antallet af midlertidigt ansatte ligger ret stabilt omkring 10-12 % af arbejdsstyrken, andelen af selvstændige ligger på 7-8 % osv. Morten Madsen fra LO gennemførte i 2000 en undersøgelse af personer i ny ansættelsesformer, og selv med de yderste anstrengelser kunne han ikke i sin store survey komme op over 12 % af de erhvervsaktive, som er selvstændige eller selvbeskæftigede (Madsen 2000a). Og intet tyder altså på, at tallet stiger.

Men når det gælder tilknytningen til virksomheden, er der sådan set visse ændringer undervejs. Man taler om JIT-loyalitet over for virksomheden, og om at den livslange ansættelse er en saga blott, og der er faktisk også forskydninger, når man ser på den faktiske udvikling, jf. Tabel 1.

Det, tabellen viser, er for det første et kraftigt fald i den overordnet set gennemsnitlige virksomhedsanciennitet, fra 8,6 til 6,2 år, et fald på en fjerdedel. Men i de yngre aldersgrupper er faldene endnu mere markante. For de 25-29-årige er ancienniteten faldet fra 4,3 til 2,7 år, eller med mere

Tabel 1. Anciennitet i nuværende virksomhed for privatansatte i 1994, 2000 og 2002, fordelt efter alder. Svar på spørgsmålet: "Hvor lang tid har De været ansat på den arbejdsplads, hvor De er nu?" Gennemsnit antal år i nuværende virksomhed.

Alders-gruppe	År			Ændring 1994-2002 (pct.)
	1994	2000	2002	
Alder	----- Anciennitet (År) -----			procent
20-24	2,9	2,2	1,6	-45 %
25-29	4,3	3,2	2,7	-37 %
30-34	6,1	5,0	3,6	-41 %
35-39	7,9	7,2	5,2	-34 %
40-44	10,2	9,5	6,6	-35 %
45-49	12,4	11,7	7,8	-37 %
50-54	13,5	12,9	10,6	-21 %
55+	16,9	16,8	11,6	-31 %
Alle	8,6	8,1	6,2	-28 %

Kilder: Datasættene bag Scheuer (1996, jf. især 233-46), Scheuer & Madsen (2000, jf. især 123-137) samt "Arbejde og autonomi-survey", en survey jeg har forestået gennemførelsen af og som blev gennemført i april-maj 2002. Alle surveys er baseret på samples af simple tilfældige stikprøver af lønmodtagere i den private sektor i Danmark. Opnåelserne var hhv. 86%, 76% og 84%. Det praktiske surveyarbejde er i alle tre tilfælde gennemført af SFI-Survey.

end en tredjedel, og for de 30-34-årige er den faldet fra 6,1 til 3,6, dvs. med 41 %. Selv om det naturligvis er klart, at der stadig ikke er tale om nogen decideret 'zapperkultur', selv ikke blandt de unge, så er der tydeligvis et større træk ud af virksomheden, end der var for 6-8 år siden. Hvad årsagen så end er, så er der mindre tålmodighed og mere orientering imod jobskift, måske også bedre alternative tilbud end tidligere.⁵

Man kan indvende imod denne tolkning, at andre forhold end de enkelte medarbejders loyalitet eller mangel på samme kan spille ind her: Tallene afspejler en periode med stærk økonomisk vækst, hvor der dels har været en stor tilgang til arbejdsstyrken, dels måske også har været mange virksomheder, der offensivt har forsøgt at "stjæle" medarbejdere fra andre virksomheder. Ingen af disse forhold ville afspejle faldende loyalitet, idet det sidstnævnte dog nemt kan blive omsat i en manglende loyalitetsfølelse hos medarbejderne, når de opdager, at det er blevet lettere at skifte virksomhed.

Generelt må konklusionen under alle omstændigheder være, at medarbejderne siden midten af 1990'erne faktisk har valgt i langt højere grad at skifte virksomhed. Et

fald i 28 % for alle lønmodtagere i perioden – netop en periode med generelt meget god beskæftigelse, faldende ledighed osv. – viser ganske klart, at når medarbejderne føler sig "sikre i sadlen", så bliver de paradoksalt nok ikke siddende i sadlen, tværtimod, jo mere sikker, man føler sig, des mere er man villig til at tage chancen. Om dette nu ændrer sig med den stigende ledighed i disse år må jo vise sig, men det er næppe for meget sagt, at HRM-afdelingernes og virksomhedernes fastholdelsesproblemer er så store som aldrig før i den periode, vi her kigger på.

Men faktisk udtrykker denne udvikling – måske i modsætning til, hvad man kunne tro – ikke nogen generel svækkelse af de kollektive overenskomster eller af lovgivningen: Lovgivningsrettigheder for lønmodtagere på arbejdsmarkedet er i de samme år øget, primært pga. EU, og selv den kollektive overenskomstdækning er efter nogle års fald igen begyndt at stige. Selv den faglige organisationsgrad falder ikke herhjemme, modsat tendensen i de fleste øvrige industrialiserede lande. Overenskomstdækningen er siden 1994 steget fra 52 til 59 procent i den private sektor, og den faglige organisationsgrad ligger tilsyneladende sta-

bilt til svagt faldende i dag på omkring de 82 %. (Madsen 2000b: 105; Scheuer 1996: 86; Scheuer & Madsen 2000: 17). Igen kan man sige: Større sikkerhed (fx overenskomstdækning), des større mobilitet og individualisme, tilsyneladende.

Individualiseringsdiskurs og -realitet

Så virksomhedsloyaliteten er under erosion, og en ny autonomi kan anes i horisonten. Men hvad med institutionerne, hvad med regelværket? Står det i vejen, det er jo som just antydnet ikke ændret synderligt, faktisk går det næsten modsat individualiseringsvejen? Selv om individualiseringsdiskursen kører, så er det så som så med realiseringen, især set i forhold til *reguleringsformerne* på virksomhedsniveau og i forhold til de kollektive aktørers rolle. Men kan man konkludere på denne baggrund, at der slet ingen individualisering foregår? At hele individualiserings- og nu bruger jeg bevidst begrebet – individualiseringsdiskursen er et fata morgana? Det kan man naturligvis ikke.

Man får nemlig nok mere ud af at se på individualisering i højere grad på et mesoniveau, altså på virksomhedsniveauet. Her kan vi vende os til de dele af organisations-teorien som mere direkte beskæftiger sig med de ansatte, nemlig IR-teori og HRM-teori.

Ser man mere direkte på litteraturen inden for HRM og IR, kan man i første omgang sige, at individualiseringen kan ses i to tempi eller på to niveauer: På det ene – muligvis første – niveau, virksomhedsniveauet, er der tale om, at individualisering og fleksibilitet omhandler, hvordan virksomhederne, og arbejdsgiverne kan reagere mere fleksibelt på de skærpede konkurrencevilkår, som følger af globalisering, outsourcing, privatisering osv. Alle steder går man fra centralt aftalte og fastlagte lønsatser, arbejdstider osv. og i retning af stigende muligheder for individuelt tilpassede aftaler. Denne udvikling ses tydeligst i ændringer i de kollektive overenskomster, som på en række punkter er blevet langt mere flek-

sible i deres indhold, end de var for ti-femten år siden, og dette har givet virksomhederne og deres ansatte muligheder for at aftale mere individuelt varierede arbejds- og ansættelsesvilkår. Hermed får virksomhederne principielt set muligheder for bedre at tilpasse løn og arbejdsvilkår til det, varemærkerne kræver, og især for at kunne honorere medarbejdere, der yder noget ekstra, bedre. Men både medarbejdere og især måske de faglige organisationer, som jo i Danmark spiller en betydelig større rolle end i de fleste øvrige europæiske lande, er man noget ambivalent over for og i nogle tilfælde direkte pas på denne form for fleksibilitet og individualisering, fordi det læses som en *arbejdsgiverdiktet* eller *arbejdsgiverdetermineret* fleksibilitet eller individualisering. Man kan diskutere, hvor langt man er kommet med denne form for individualisering – og jeg vil vende tilbage til spørgsmålet lige om et sekund – men det er vigtigt at bemærke, at der også er tendenser herhjemme, både i nogle virksomheders personalepolitik og svagt i de kollektive overenskomster, til *en anden form* for individualisering, nemlig den, hvor den enkelte medarbejder i højere grad *selv* kan udøve autonome valg inden for ansættelsesrelationens regi i form af det, der kaldes valgfri elementer i virksomhedens samlede kompensationspakke eller i form af valgfri rettigheder i overenskomsterne. Disse valgfri elementer er dog stærkt omdiskuterede, for ikke at sige kontroversielle, men jeg skal vende tilbage til dem til sidst.

Først vil jeg dog se lidt nærmere på den form for individualisering, som ligger på virksomhedsniveauet. I den angelsaksiske litteratur – her tænker jeg bl.a. på forfattere som John Storey, John Purcell, Ian Kessler m.fl. – om dette emne taler man ofte om individualisering eller individualisme som en management strategi, og som en strategi, som kan have flere "retninger". Især i den britiske sammenhæng hæfter man sig ved, at ansættelsesrelationerne har bevæget sig væk fra 1970ernes 'adversarial collectivism', modsætningsfyldte kollek-

tivisme, en form, man nok også kan genkende fra mange danske virksomheder, og i retning af, ja i retning af hvad?

Grundlæggende kan dette illustreres af en tankegang udviklet af John Purcell (1987),⁶ hvor individualisme og kollektivism, når de ses som managementstrategier, ikke udgør én dimension, men to til dels uafhængige dimensioner i ansættelsesforholdet. På den individuelle dimension (virksomhedens relation til medarbejderen som individ) kan virksomhedens forhold til de ansatte være cost driven, paternalistisk eller baseret på medarbejderudvikling/employability, og på den kollektivistiske dimension (virksomhedens relation til medarbejderne som kollektiv) kan virksomheden vælge slet ikke at se de ansatte som et kollektiv, forholdene kan være præget af 'adversarial collectivism' eller af 'co-operative collectivism.' Nu er denne tankegang jo ret normativ, men alligevel et nyttigt instrument, fordi det, som de angelsaksiske forskere nu har været på jagt efter, har været, hvorvidt bevægelsen væk fra adversarial collectivism har gået i retning af de mere avancerede HRM praksisser (sophisticated HRM uden fagforening eller sophisticated consultative HRM) eller om den er gået mere i retning af "a reassertion of the management prerogative", altså om svækkelsen af kollektivismen er blevet brugt til faktisk at styrke ledelsesretten, altså ikke at skabe

grundlaget for en ligeberettiget og medarbejderudviklende individualisering, men for en mere traditionel eller gammeldags ledelsesstil.

De avancerede eller sofistikerede managementpraksisser – high commitment practices – består i denne optik bl.a. af de følgende elementer, elementer som til dels står i modsætning til tidligere tiders kollektivism, jf. Figur 1.

I denne forbindelse er det måske vigtigt at påpege, at ikke alle disse tiltag afspejler individualisering. De aspekter, der direkte vedrører udførelsen af arbejdet, og som omhandles af organisationsteori "proper", går meget ofte i den modsatte retning. Sådant noget som arbejdsdeling går ofte i mere integrerende (mindre specialiserede) retning, job kontrol bliver mere gruppebaseret, hierarkisk kontrol erstattes i et vist omfang af selvstyrende grupper, coaching m.v., og formel status udjævnes og gøres mere ligelig. I organisationskulturen er vi i en vis forstand alle lige, ja selv Lars Kolind havde ikke fast plads i Oticons spaghettikontorlandskab. Tendensen hen imod individualisering i arbejdslivet er derfor i realiteten kun delvis. Dette understreges jo også af den amerikanske sociolog Richard Sennett, som er meget kritisk overfor den ansvarsforflygtigelse, han ser i meget teamwork og i den udviskede autoritet (som jo er der alligevel). Sennetts pessimistiske

Figur 1. Elementer i high commitment practices

- individuelt aftalt løn
- PRP – performance related pay
- systematisk og regelmæssig evaluering
- medarbejderudviklingssamtaler ("personnel appraisal interviews")
- meritbaserede forfremmelsesmuligheder
- single status
- formel 'off the job' training
- overskudsafhængig løn/bonus eller medarbejderaktier
- fra ansættelsessikkerhed til employability⁷
- medarbejdersurveys
- direkte kommunikation til medarbejderne eller group briefings og non-union 'direct voice' arrangements
- selvstyrende grupper, kvalitetscirkler, problem solving groups

syn, der har meget til fælles med "gode gamle" Bravermans arbejdsprocesanalyser,⁸ behøver man dog ikke dele for at konstatere, at den medarbejder, som har PRP og MUS, også har sit gruppekollektiv af kolleger at henholde sig til. Og dette kollektiv lægger visse naturlige grænser for, hvor langt individualiseringen kan drives, grænser, der dog langt fra er nået i dag.

Ikke desto mindre: Disse træk optræder i en række britiske undersøgelser – mest prominent i de såkaldte Workplace Employment Relations Surveys⁹ – i de såkaldte high commitment companies (Wood 1999), og deres udbredelse er gjort til genstand for en lang række indgående studier. Resultaterne herfra er kun til dels opløftende.

Det viser sig nemlig, at selv om disse praksisser i en række tilfælde kan påvises at være statistisk relateret med gode økonomiske resultater, så er virksomhedernes "take up rate" på en række af disse dimensioner ikke nær så høj, som man kunne vente. Eksempelvis har virksomhederne været hurtige til at 'acceptere', at livslang ansættelse ikke længere var noget, de ansatte rimeligvis kunne forvente, fordi markedet trods alt er den yderste dommer, når det gælder virksomhedens mulighed for at beholde sine ansatte. Men den anden side af denne mønt – employability – har mange virksomheder været noget langsommere om at opdage og efterleve.

Employability indebærer jo, at virksomheden skaber mekanismer, der sikrer, at medarbejdernes kvalifikationer ikke bliver for virksomhedsspecifikke, men at der tværtimod hele tiden sikres en udvikling, både af jobbet og af den enkelte, som bevarer medarbejderens mulighed for at finde anden beskæftigelse, som – ikke mindst væsentligt – er til en relevant løn. Der kan være mange grunde til virksomhedernes efterslæb her, og én kan jo være frygt for, at medarbejderne flytter (Der er kun én ting, der er værre end at medarbejderne uddannes og så flytter, og det er, at de ikke uddanner sig og så bliver!).

En årsag kan være mange virksomheders

manglende strategiske satsning på det, der i England kaldes 'the new partnership', altså at medarbejderne accepterer den løsere kobling, som må følge af et mere dynamisk arbejdsmarked, til gengæld for at virksomheden sikrer medarbejdernes position, som om de allerede var på arbejdsmarkedet, dvs. arbejdssøgende. Dette er nok ikke kun et problem, som er fremherskende i Europa uden for Danmark, men også noget, der kendetegner betydelige dele af danske organisationer og medarbejdervilkår.¹⁰

Men uddannelse er ikke det eneste moment, og arbejdsgiverne er ikke de eneste barrierer. En vigtig barriere for "take up" af de ovenstående praksisser er også de faglige organisationer. Dette kan illustreres ud fra eksemplet om en anden form for individualisering, som lige så stille er ved at finde sin vej ind i dansk og europæisk arbejdsliv, nemlig den som er baseret på medarbejdernes reelt autonome ret til valg mellem forskellige dele af en lønpakke. Dette forekommer allerede i en række frontrunner virksomheders HRM-praksisser, men det stikker også hovedet frem i form af den *overenskomstbaserede valgfrihed*, vi har set indført omkring de ny feriefridage.

Individualisering: Realiseres valgfriheden – Eksempel feriefridagene

Det helt afgørende nye ved feriefridagene er, at den fleksibilitet og individualisme, der her indføres, kommer i form af en valgfrihed for den enkelte ansatte. Dette er arbejdsretligt en principiel nyskabelse (jf. Kristiansen 2000), som indfører muligheden for den enkelte til selv at vælge.

Det, der er det interessante ved denne fornyelse, er ikke så meget det, at man kan bytte fritid mod løn – det er jo sådan set deri, selve ansættelsesforholdet består. For mange vil det, at man kan tage en ekstra uges ferie "uden løn", som det jo ud fra en snæver økonomisk betragtning på sin vis omhandler, for så vidt heller ikke nyt. Det interessante er den elegante institutionelle og normative indlejring og ikke mindst selve

dens betydning i ansættelsesforholdet. For før i tiden kunne man naturligvis bede om en uges ekstra fri uden løn, men arbejdsgiveren kunne med mange gode argumenter tillade sig at sige nej. ("Har du ikke haft dine fem uger?", eller "Vi har så pokkers travlt, vi kan faktisk ikke undvære dig, de andre skal jo også have ferie" og så videre). Det var ikke noget, man som ansat havde krav på. Arbejdsgiveren skulle være flink, for at det kunne lade sig gøre.

Nu er det omvendt: Medarbejderen har retten til feriefri-dagene, og hvis arbejdsgiveren ønsker, medarbejderen ikke skal tage ferie, er det *medarbejderen*, der skal være flink – Det er *flinkheden*, der skifter side, på baggrund af en lille aftalemæssig forandring. Pludselig flytter grænsen sig for,

Tabel 2. Andel privatansatte, som tager feriefri-dagene som ferie (og ikke får dem udbetalt som løn). 2002.

Svar på spørgsmålet: "Hvordan har De selv i år/sidste år anvendt disse [feriefri-dage]?"

	--- procent ---
<i>Køn</i>	
Mand	85
Kvinde	93
<i>Stilling</i>	
Funktionærer	92
Timelønnede	83
<i>Stillingsgruppe</i>	
Ledere	85
Professionelle	95
Teknikere	90
Kontor	90
Service og omsorg	97
Faglærte arbejdere	85
Specialarbejdere	83
<i>Køn og Stilling</i>	
Mandlige funktionærer	90
Kvindelige funktionærer	94
Mandlige arbejdere	81
Kvindelige arbejdere	90
Alle privatansatte	88

Kilde: Arbejde og autonomi-survey, april-maj 2002. Jf. tabel 1.

hvad der er "passende", og hermed er det på en måde lykkedes at løse cirkelens kvadratur, nemlig at give medarbejderne øget autonomi, *uden samtidig* at undergrave ledelsesretten. En lille institutionelt-aftalemæssig ændring muliggør hermed større individuel valgfrihed, en individualisering af ansættelsesforholdet, næsten på tværs af alle øvrige arbejdsmarkeds-mæssige skel mellem brancher, mellem høj og lav osv.

Hvordan vælger folk da? I forbindelse med min egen igangværende undersøgelse af medarbejderønsker og -vilkår i den private sektor har jeg spurgt, hvordan man har udnyttet feriefri-dagene. Mønstrer, der tegner sig, er nok ikke så opløftende, hvis man er "valgfrihedsapostel", som jeg er. Det viser sig nemlig, at hele 88 % af respondenterne oplyser, at de har taget feriefri-dagene som ferie, jf. tabel 2. Og der er sådan set ikke store forskelle på de forskellige kategorier af lønmodtagere. Selv om kvindernes lidt større ferieandel nok var som forventet, så er det til gengæld uventet, at arbejderne i højere grad tager pengene, fordi det er hos deres fagforeninger, at den stærkeste modstand imod valgfriheden findes.¹¹

Man kan sige, at dette udtrykker, at kravet om mere ferie var "ærligt ment" fra lønmodtagernes side ved overenskomstfornyelserne i 1998 og 2000, i forbindelse med at feriefri-dagene først blev indført og derefter forlænget. Men der hører nok andre forklaringer med. Dels har nogle fagforbund slået særdeles hårdt på, at medlemmerne skulle tage feriefri-dagene som ferie, dels hører man også, at nogle virksomheder finder, at det administrativt er lettest bare at pålægge alle at holde ferien, at virksomhederne altså skulle betragte det som et ressourceproblem at administrere valgfriheden.¹²

Når man derfor taler om *barrierer* for individualisering og valgfrihed i den engelske litteratur, kan vi så sandelig også genfinde det herhjemme: Visse fagforbund såvel som visse virksomheder synes åbenbart ofte, at det er nemmere, at alle gør det samme,

Derfor kan man nok konkluderende sige,

at på den ene side er der et betydeligt potentiale for individualisering af ansættelsesforholdet – der er behovet for det hos virksomhederne, specielt i forbindelse med de små årgange, og der er givetvis også et ønske om det hos medarbejderne og de potentielle medarbejdere.

Der er mange andre felter, hvor man kan lade medarbejderne udøve individuel valgfrihed, uden at det behøver influere negativt på organisationens sammenhængskraft, og hvor muligheden for og retten til at vælge faktisk kan forøge medarbejdernes motivation og commitment: Fri ADSL-linje, mulighed for teleworking, mulighed for frit at vælge virksomhedens frynsegoder til eller fra kan være centrale her. Og på jobudviklings- og uddannelsesfronten kunne man overveje RET TIL JOBUDVIKLING OG (DERMED) UDVIKLING AF MARKEDSVÆRDI. Evt. i forbindelse med MUS bør der indføres en egentlig ret til jobudvikling. Der er ofte en tendens til, at medarbejderne bliver låst fast i bestemte jobfunktioner, som de er gode til. Dertil kommer, at mange mennesker også selv har en vis tendens til at "gro fast" i bestemte jobfunktioner, og den kombinerede effekt er ikke altid god. Over tid kan dette mindske medarbejdernes eksterne markedsværdi, hvilket kan blive fatalt ved personale-reduktion eller virksomhedslukning. Derfor bør virksomhederne forpligtes til mindst hver tredje år at tilbyde de ansatte en omlægning af jobbet indhold, i retning af større ansvar på den ene eller den anden måde. Der er ikke tale om nogen "ret til forfremmelse", dette hører jo under ledelsesretten, men man kan godt pålægge virksomhederne en stærkere forpligtelse til at sørge for, at medarbejderne får mulighed for at udvikle sig løbende.

Et andet eksempel på samme felt – mere beskedent – kunne være en ting kendt fra England, nemlig retten til at bruge £1.000 om året på uddannelse, som vel at mærke er 100% efter eget valg.¹²

Men forhindringerne og barriererne imod øget individualisering og valgfrihed er ikke desto mindre formidable: Institutionaliserede

praksisser og administrative omkostninger bruges som undskyldninger, og store fagforbunds henvisning til valgfrihedens 'manglende kollektivism og solidaritet', begge dele gør, at medarbejderne mangler en allieret, når individualiseringen og den øgede valgfrihed skal gennemføres.

Derfor kan man i det pessimistiske toneleje sige, at behovet er der, men udsigterne er ikke alt for gode. I det mere optimistiske toneleje kan man dog også sige, at man i nogle virksomheder faktisk arbejder med disse ting, og at man i nogle fagforbund også er begyndt at rumle med 'valgfri elementer' som noget, det er relevant at operere med i fremtidens overenskomster. Man kan derfor håbe, at grænserne for individualisering vil blive rykket i de kommende år, men at de bliver rykket på en måde, der skaber en reel valgfrihed for virksomhederne på nogle hylder, og for de ansatte på andre, så begge parter kommer til at vinde ved det.

Konklusion

Så hvis vi vender os til spørgsmålet endnu en gang:

- Hvor langt kan ansættelsesforholdet individualiseres? Og herunder
 - Hvor langt kan ledelsen individualisere ansættelsesforholdet?
 - Hvad forhindrer ledelsen i at individualisere ansættelsesforholdet?

... så må konklusionen blive, at det, der forhindrer, er manglende nytænkning, både fra virksomhedernes og fra de faglige organisationers side. Ny rettigheder til de ansatte kan virke truende, både set i forhold til ledelsesrettens monopol på at fastlægge arbejdsvilkårene og i forhold til de kollektive overenskomsters kollektivism.

Disse forhindringer kan naturligvis virke formidable, men de er ikke uovervindelige; de forudsætter imidlertid, at individualisering ikke kun indebærer individuel forhandlingsret med arbejdsgiverparten, men også reel individuel valgfrihed for den enkelte. Virk-

somhederne kan naturligvis ikke acceptere, hvis valgfriheden kun bliver arbejderkollektivets valgfrihed, og fagbevægelsen kan ikke acceptere, hvis valgfriheden reelt kun bliver for ledelsen (der kan presse medarbejderne til bestemte valg). Kunsten bliver at sejle mellem disse to "skrækscenarier", hvor kollektive aktører på begge sider af forhandlingsbordet skal til at acceptere den enkelte medarbejders og det enkelte med-

lems individuelle handlefrihed og valgfrihed.

For virksomhedernes ledelse bliver det nyt at vænne sig til, at medarbejderne har ret til at vælge forskelligt, og for de faglige organisationer bliver det nyt at vænne sig til at skulle repræsentere medlemmernes forskellige valg og deres ret til forskellighed i valg. Der er vist ingen vej uden om!

Summary

Individualisation was one of the buzzwords of the 1990s - for some a worst-case scenario, for others a panacea, and the transition to a new millennium has not made individualisation and discourse trends less topical. From the perspectives of labour market and organisational theory, individualisation is often seen as being incompatible with union collectivism, but enterprises, however, continue to treat their employees as a 'standard product' in a number of dimensions, including basic uniform conditions of employment, which is the opposite

of individualisation. The dilemma individualism-collectivism, or actor-structure, is discussed in this article on the basis of theoretical discussions in general sociological theory and organisational theory on the basis of some of the trends towards individualisation which have been demonstrated empirically by the author. He offers bids for viable solutions to be considered by enterprises and organisations to accommodate this trend in working life and among staff.

Noter

Artiklen er en bearbejdet udgave af forfatterens tiltrædelsesforelæsning som professor i organisation og ledelse ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter. Forelæsningen blev afholdt den 7. oktober 2002.

1. Anvendte forkortelser: HR - Human Relations; HRM - Human Resource Management; IR - Industrial Relations; JIT - Just-In-Time; MUS - Medarbejder Udviklings Samtaler; PRP - Performance Related Pay; RUC - Roskilde Universitetscenter.
2. Jeg havde faktisk min første ansættelse som universitetslærer (timelærer) her på RUC, og nu vender jeg så tilbage, efter 25 år. Livet går i cirkler!
3. R.I.P.
4. Parentetisk kan det oplyses: Gösta Esping-Andersen er som jeg kultursociolog, han startede sin akademiske karriere på Institut for

Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København, han udgav sin første bog på IOAs forlag Nyt fra Samfundsvidenskaberne, og han er i dag æresdoktor her på RUC.

5. I overensstemmelse hermed har man hos Lederne også påvist, at ledere i dag sidder kortere tid i jobbet end tidligere, et fald fra 6,3 års anciennitet i 2000 til 5,9 i 2002, ikke et så stærkt fald som for lønmodtagerne generelt. Offentliggjort af Ledernes Hovedorganisation 7.1.2003 på <http://www.lederne.dk>. Grundlaget for opgørelsen er Ledernes lønstatistik for medlemmerne
6. Jf. en nærmere diskussion heraf i Scheuer 2001
7. Vi mangler en god oversættelse af det vigtige engelske begreb 'employability'. 'Karrieresikring' har været foreslået, og 'sikring af markedsværdi'. Ikke dårlige forslag, men de er ikke helt mundrette. Har nogen mon en bedre idé?
8. Braverman 1974, jf. diskussionen af Braverman i Scheuer 1999, kapitel 4.

9. Tidligere hed disse surveys Workplace Industrial Relations Surveys. Tiderne skifter!
10. Siden afholdelsen af forelæsningsen har jeg faktisk selv gennemført en undersøgelse af take-up-raten for disse praksisser i danske virksomheder og blandt danske lønmodtagere. Resultaterne viser på den ene side betydelig take-up, men på den anden side store grupper blandt de mindre privilegerede lønmodtagere, der i noget mindre grad nyder gavn af medarbejderudvikling, high-trust environments osv. (Scheuer 2003).
11. Jeg har testet statistisk, hvilken rolle indkomst kunne spille, idet man kunne tænke sig, at grænsen for topskat kunne indebære øget tendens til at tage feriefri-dagene som ferie. Indkomstniveau viste sig dog helt uden betydning.
12. Det sidste er virkelig paradoksalt. For det første er det, hvis der er en kollektiv overens-

komst, faktisk overenskomstbrud, for det andet er det næsten utroligt, hvis nogle virksomheder, når individualiseringsmulighederne viser sig, afviser det med henvisning til 'administrative besværligheder'. Så klinger klagerne over den manglende fleksibilitet pga. overenskomsterne fra arbejdsgiverside unægtelig noget hult. I øvrigt klager de svenske arbejdsgivere i papirindustrien, hvor man for nogle år siden har indført visse lignende former for valgfrihed, på ingen måde. Der kan det åbenbart godt lade sig gøre. Med andre ord: Argumentet om at det skulle være besværligt for virksomhederne er nok mest en myte.

13. Oplyst af Ian Kessler, Templeton College, Oxford, UK, den 19. september 2002. Ian Kessler har udført en omfattende forskning i lønforhold og individualisering af ansættelsesforholdet i Storbritannien.

Litteratur

Bakka, J. Frode & E. Fivelsdal : Organisationsteori. Struktur, kultur, processer. København: Handelshøjskolens Forlag. Opr. udgave 1986. 1998.

Beck, U. : The Brave New World of Work. Cambridge: Polity Press, 2000.

Beck, U. & E. Beck-Gernsheim : Individualization. Institutionalized individualism and its social and political consequences: London: Sage, 2002.

Braverman, H. : Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York and London: Monthly Review Press, 1974.

Elster, J. : The Cement of Society. Cambridge: Cambridge UP. 1989.

Esping-Andersen, G. : 'Two societies, one sociology, and no theory', British Journal of Sociology, 51(1), 59-77, 2000.

Giddens, A. : The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press, 1990.

Giddens, A. : Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press, 1991.

Giddens, A. : In Defence of Sociology. Essays, Interpretations & Rejoinders. Cambridge: Polity Press, 1996.

Hall, R.H. : Organization Theory. Structures, Processes and Outcomes. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 8. udgave, 2002.

Herzberg, F. : Work and the Nature of Man. New York: The World Publishing Company, 1966.

Herzberg, F. : One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, Boston, Massachusetts, January-February, 53-62, 1968.

Herzberg, F., B. Mausner & B. B. Snyderman : The Motivation to Work. New York: Wiley (2nd edition 1993, New Brunswick: Transaction Publishers), 1959.

Kessler, I. : 'Pay and Performance.' In B. Towers: Handbook of Employment Relations, Law and Practice. London: Kogan Page, 2002.

Kessler, I. & J. Purcell : 'Collectivism and Individualism in Industrial Relations.' In P. Edwards (ed.): Industrial Relations in Britain. Oxford: Blackwell, 2002.

Kristiansen, J. : 'Perspektiver og udfordringer for arbejdsretten.' Juristen 82:6, pp. 205-19. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2000.

Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch : Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Boston, MA: Harvard UP, 1967.

- Madsen, M.** (2000a): 'Nye ansættelsesformer på det danske arbejdsmarked.' LO-Dokumentation nr. 2, København: LO, pp. 55-99, 2000.
- Madsen, M.** (2000b): 'Tendenser i lønmodtagernes faglige organisering.' LO-Dokumentation nr. 2, København: LO, pp. 99-123, 2000.
- Maslow, A. H.** : A theory of human motivation. *Psychological Review*, Lancaster, PA, 50:4, 370-396, 1943.
- Maslow, A. H.** [1954]: *Motivation and Personality*. 2nd edition, New York: Harper & Row, 1970.
- Mayo, E.** [1949]: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. With an Appendix on the Political Problem. London: Routledge & Kegan Paul, 1975.
- Mintzberg, H.** : *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Mintzberg, H.** & J. B. Quinn : *The Strategy Process. Concepts and Contexts*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- Purcell, J.** : Mapping Management Styles. *Journal of Management Studies*, 24:5, (ss. 533-48), 1987.
- Roethlisberger, F. J., G. F. F. Lombard & H. O. Ronken** : *Training for Human Relations*. Boston: Harvard University, 1954.
- Salamon, K.L.G.** : 'Etnografisk metode i udforskningen af et organisationsteoretisk praksisfællesskab', i Kreiner & Scheuer (red.): *Forskning i praksis*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2002.
- Scheuer, S.** : Hvorfor stiger den faglige organisering? København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1984.
- Scheuer, S.** : Fagforeninger mellem kollektiv og profession. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1986.
- Scheuer, S.** : Fælles aftale eller egen kontrakt i arbejdslivet. Udbredelsen af kollektive overenskomster, faglig organisering og skriftlige ansættelsesbeviser blandt privatansatte. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1996.
- Scheuer, S.** : Arbejdstid og overenskomst. En arbejds sociologisk analyse af kollektive overenskomsters betydning for privatansattes arbejdstid og overarbejde. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1997.
- Scheuer, S.** : Motivation. Aktørmotiver i arbejdslivet. København: Handelshøjskolens Forlag, 1999.
- Scheuer, S.** : Individualisme-kollektivismeparadokser i dansk arbejdsliv. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2001.
- Scheuer, S.** : 'Dimensioner af frihed i arbejdslivet. Fordelingen af ikke-løngoder i arbejdet'. LO-Dokumentation nr. 2, København: LO, pp. 5-104, 2003.
- Scheuer, S. & M. Madsen** : 'Mod en ny balance mellem kollektivism og individualisme'. LO-Dokumentation nr. 2, København: LO, pp. 1-55, 2000.
- Sennett, R.** : *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York, NY: Norton, 1998.
- Wood, S.** : 'Getting the Measure of the Transformed High-Performance Enterprise.' *British Journal of Industrial Relations*, 37:3, pp. 391-417, 1999.