

Når det dårlige arbejde også er godt

**Medarbejderperspektiver på ændret arbejdsorganisering
belyst gennem udviklingsprojekter i rengøringsbranchen**

Ph.d.-afhandling

Ida Bering

Februar 2002

Roskilde Universitetscenter

Institut for uddannelsesforskning

Forskerskolen i Livslang Læring

Forord

I disse år er ændret arbejdsorganisering på dagsordenen på mange arbejdspladser under overskrifter som gruppeorganisering, den lærende organisation, faggruppefleksibilitet o.lign. Denne ph.d.-afhandling fokuserer på mulighederne for, at de aktuelle forandringer i arbejdslivet resulterer i forbedret arbejdsmiljø og på medarbejdernes rolle og læreprocesser i forandringerne. Det sætter fokus på, hvordan aktuelle forandringstendenser i det moderne arbejdsliv spiller sammen med medarbejdernes arbejdsorienteringer og forestillinger om, hvad der kendetegner et godt arbejde. Dermed bliver projektet et indspil i diskussionerne om arbejdets subjektive betydning i et moderne arbejdsliv.

Læring og uddannelsesaktiviteter diskuteres ofte i forbindelse med organisationsudvikling, og der findes en række kurser og konsulenttilbud som kvalificerer medarbejderne til at fungere i en ny arbejdsorganisering. Hensigten med ph.d.-projektet er at vende forståelsen af uddannelse på hovedet og fokusere på læreprocessers rolle i at ruste medarbejderne til at søge indflydelse på udviklingen af deres arbejdsliv.

Afhandlingen tager konkret udgangspunkt i offentligt rengøringsarbejde som et eksempel på, hvordan arbejdet opleves af ufaglærte i kvindefag. Rengøringsarbejde stjæler sjældent avisernes overskrifter eller sætter dagsordenen i arbejdslivsforskernes diskussioner. Rengøring er et fag, som sjældent tiltrækker erhvervspraktikanter og ofte lever et usynligt liv som serviceydelse uden særlig anerkendelse fra brugerne. I de senere år er der kommet mere fokus på rengøringsarbejdet i diskussioner om udliciterings konsekvenser for rengøringskvaliteten, ligesom afsløringen af utilstrækkelig rengøring på mange hospitaler har rejst debat om hygiejne ved patientbehandling. Debatten har primært drejet sig om kvaliteten af rengøringsydelsen og konsekvenser for brugerne af mangelfuld rengøring. Arbejdsmiljøet, medarbejdernes arbejdsbetingelser og muligheder for at udføre arbejde af en god kvalitet er der stadig behov for at fokusere på.

Udover at være interessant internt i rengøringsbranchen rummer arbejdet med dette område almene perspektiver om de aktuelle betingelser for læring og udvikling i arbejdslivet i jobs præget af snævre og ensformige arbejdsfunktioner. Samtidig er der væsentlige økonomiske, teknologiske og arbejdsorganisatoriske vanskeligheder forbundet med at udvikle rengøringsarbejdet. Derfor kan afhandlingens analyser have interesse for andre jobområder, hvor et brud med den nuværende arbejdsorganisering ikke er enkel, og hvor der er langt mellem succeshistorierne. Rengøringsarbejde er interessant, fordi det er underlagt store forandringer i disse år på grund af udlicitering, effektivisering og faggrænsediskussioner. Analyser af rengøringsarbejde kan bidrage til at belyse muligheder for og vanskeligheder ved at forbedre arbejdslivet for ufaglærte i et kvindedomineret servicearbejde. Undersøgelserne kan give nye perspektiver på forestillingerne om, hvad der kendetegner et godt og udviklende arbejde, og hvordan det bedst opnås. Desuden kan de bidrage til at belyse mulighe-

derne for, at medarbejderne aktivt præger de aktuelle forandringer af arbejdslivet som forudsætning for, at forandringerne respekterer de elementer, medarbejderne lægger vægt på i arbejdet. Analyserne kan forhåbentligt inspirere diskussionen om medarbejderinddragelse i arbejdslivets udvikling - og læreprocessers rolle heri. Derfor håber jeg, at denne ph.d.-afhandling vækker interesse både for personer, der arbejder med rengøringsbranchen, og for andre arbejdslivs- og uddannelsesinteresserede.

Afhandlingen tager udgangspunkt i to aktionsforskningsinspirerede udviklingsprojekter. Det ene handler om at udvikle modeller for gruppeorganisering i et offentligt rengøringssekskab. Det andet om et kursus om udvikling i arbejdet i en kommunal skolerengøring. De forandringer i rengøringsassistenternes daglige arbejde, som udviklingsprojekterne har resulteret i, er også et centralt resultat af mit ph.d.-forløb.

Afhandlingen er udarbejdet som en del af projektet *"Uddannelse i relation til ensidigt, gentaget arbejde"*. Det er et forsknings- og udviklingsprojekt, som fokuserer på, hvordan uddannelse kan understøtte organisationsudvikling. Projektet er igangsat på initiativ af arbejdsmarkedets parter i *Projektstyregruppen for Handlingsplanen mod ensidigt gentaget arbejde*. Resultater fra det samlede projekt er afrapporteret i *Ida Bering og Christian Helms Jørgensen: "Sammenfatning af projektet Uddannelse i relation til EGA" Roskilde Universitetscenter/Institut for uddannelsesforskning, Marts 2001*. Rapporten indeholder også en nærmere beskrivelse af de øvrige aktiviteter i og publikationer fra projektet.

Mange har undervejs bidraget til arbejdet med projektet. Ikke mindst skal der lyde en tak til medarbejdere og ledere fra de involverede arbejdspladser, som har delt deres tid, ønsker og erfaringer med mig.



Indhold

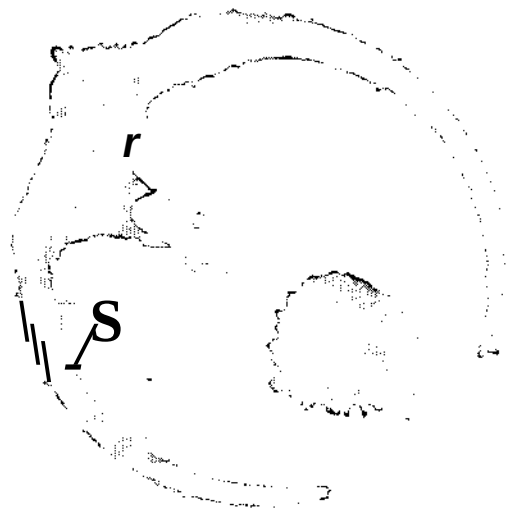
1. Indledning	S. 1
1.1 Projektets problemstillinger	S. 1
1.2 Temaer og tilgange i projektet	S. 3
1.3 Afhandlingens opbygning	S. 7
2. Projektdesign og metode	S. 10
2.1 Fra konsekvensforskning til aktionsforskning	S. 10
2.2 Aktionsforskning - fra faglig ressourceopbygning til dialog	S. 13
2.3 Indholdsmæssige fokuseringer	S. 16
2.4 Beskrivelse af udviklingsprojekterne	S. 18
2.4.1 Gruppeorganisering i et offentligt rengøringselskab	S. 18
2.4.2 Uddannelse og udvikling i arbejdet inden for skolerengøring	S. 24
2.4.3 Udviklingsprojekternes rolle	S. 25
2.5 Metoder og forskerroller	S. 26
3. "Når det dårlige arbejde også er godt"	
- om subjektive arbejdsorienteringer	S. 32
3.1 Bare et arbejde?	S. 32
3.1.1 Et tayloriseret lønarbejde	S. 33
3.1.2 Instrumentalisme som sociokulturelt fænomen	S. 34
3.2 Menneskelige relationer i arbejdet	S. 38
3.3 Når det dårlige arbejde også er godt	S. 40
3.3.1 Forståelsen af arbejdet i EGA-indsatsen	S. 43
3.3.2 Mening i arbejdet - når det forandres	S. 44
3.4 Arbejdets betydninger - mellem individ, arbejdsproces og samfund	S. 45
4. Renlighed er en dyd og et erhverv - introduktion til rengøringsarbejdet	S. 49
4.1 Professionelt rengøringsarbejde - en introduktion	S. 49
4.2 Fra husmor til professionel - rengøringsarbejdets historiske udvikling	S. 51
4.2.1 Rengøring som del af et varieret husmorarbejde	S. 51
4.2.2 <i>Ens titler og ens kitler</i> - rengøringsarbejdet selvstændiggøres	S. 55
4.2.3 <i>Skal man på kursus for at lære at vride en gulvklud?</i> - uddannelsestraditioner i rengøringsbranchen	S. 57
4.3 Taylotistisk kønsarbejdsdeling i rengøringsarbejdet	S. 59
4.4 Profil af en rengøringsassistent	S. 61
4.5 Arbejdsmiljø i rengøringsbranchen	S. 63
4.6 Udviklingstendenser i rengøringsarbejdet	S. 66
4.6.1 Rengøringsarbejdet humaniseres	S. 67
4.6.2 Rengøringsarbejdet nytayloriseres	S. 69

5. "17 er selvstændige men ønsker ikke selvstyre"- fællesskabets betydning	s.78
5.1 Gruppeorganisering - et brud med taylorismen?	s. 78
5.1.1 Hvorfor gruppeorganisering?	s. 78
5.1.2 Gruppeorganisering - en konsensus	s. 81
5.1.3 Gruppeorganiserings betydning for arbejdsmiljøet	s. 82
5.1.4 Erfaringer fra rengøringsbranchen	s. 83
5.2 Gruppeorganisering i rengøringssektoren	s. 87
5.2.1 Jobudvikling eller intensivering?	s. 87
5.2.2 "Jeg vil ikke være politibetjent"	
- samarbejdsstrategier og gruppeorganisering	s. 93
5.3 Fællesskaber på arbejdspladsen i teoretisk perspektiv	s. 94
5.3.1 Praktiske fællesskaber	s. 95
5.3.2 Arbejdskollektivet	s. 98
5.4 Rengøringsassistenterne fællesskaber	s. 100
5.5 Fra individuel selvbestemmelse til kollektive kompromiser	s.104
 6. Hygiejne eller hygge? -faglighed i rengøringsarbejdet	 s.109
6.1 Arbejdet som samfundsskabende aktivitet - " <i>Der er ikke tid til nusseri</i> ". . . .	s. 109
6.2 Arbejdet som element på arbejdspladsen - relationen til brugerne.	s.112
6.3 Den kropslige praksis - et spørgsmål om renlighed.	s.115
6.4 Et professionelt rengøringsarbejde.	s.119
6.5 Fremtidens faglighed -fra neden.	s.122
 7. Fra misfornøjet modpart til kvalificeret dialogpartner	
- uddannelse til ændret arbejdsorganisering	s.125
7.1 Uddannelse til ændret arbejdsorganisering.	s.125
7.1.1 Er visioner noget man har eller noget man udvikler?	s.129
7.2 Uddannelse i udviklingsprojekterne.	s.133
7.2.1 Læring på arbejdspladsen i det offentlige rengøringssektors	s.133
7.2.2 Uddannelse på arbejdspladsen - perspektivrig men vanskelig.. . . .	s.138
7.2.3 Kursus i skolerengøringen.	s.139
7.3 Fra vision til virkelighed.	s.142
7.3.1 Realisering af visionerne.	s.143
7.3.2 Deltagernes visioner	
- radikale nybrud eller krusninger på overfladen?	s. 144
7.3.3 Historien - ressource og kampen	s.147
 8. Konklusion og perspektiver.	s.150
 Resumé	s.158
Abstract	s.161
 Litteratur	s.164



Kapitel 1: Indledning

- Ændret arbejdsorganisering i et medarbejderperspektiv



¹¹ *Vi sælger ikke kun rengøringsmidler.*
Vi sælger bliv - hurtigt - færdig -
så- du - kan - slappe - af
Reklame for Matas rengøringsmidler

"Vi kan også godt lide at gøre rent.
Ellers var vi ikke ved det så længe."
Rengøringsassistent fra en
kommunal skolerengøring

1.1 Projektets problemstillinger

I disse år diskuteres udvikling i arbejdet og menneskelige ressourcer i arbejdslivet på mange arbejdspladser, i fagbevægelsen og blandt konsulenter. Det er et modsvar til den nuværende arbejdsorganisering i mange ufaglærte jobs præget af snævre arbejdsopgaver, ensformighed og lille indflydelse. Gruppeorganisering, ændrede faggrænser og jobrotation bringes på banen som veje til øget variation og indflydelse i arbejdet og dermed til at mindske nedslidning og belastninger. Uddannelse og læring i arbejdslivet ses som et centralt redskab til at støtte disse forandringer mod udvikling i arbejdet.

Forandringerne foregår sjældent gnidningsløst. Medarbejdernes skepsis beskrives ofte som modstand mod forandring og tilskrives personlig fastlåsthed og manglende forandringsparathed. Medicinen til at behandle problemerne bliver ofte kurser i personlig udvikling. En alternativ forklaring er, at udviklingsprojekter typisk bygger på forestillinger hos ledelser og konsulenter om, hvad der kendetegner et godt arbejdsliv. Men er der altid sammenfald mellem ledelsens intentioner, eksperternes idealmål og medarbejdernes oplevelse af, hvad der kendetegner et godt arbejde? Derfor stiller afhandlingen skarpt på medarbejdernes oplevelse af deres arbejde.

Traditionelt foregår mange arbejdsorganisatoriske ændringer ved, at ledelsen beslutter typen af forandringer evt. i samarbejde med tillidsrepræsentanter. Derefter sendes medarbejderne på uddannelse, så de får de teknisk/faglige og almene kvalifikationer, der ses som nødvendige for at fungere under de nye rammer. Uddannelse ses dermed hyppigt som et redskab til at tilpasse medarbejderne til de forandringer, som ledelse og konsulenter har udtænkt, mens medarbejdernes erfaringer fra hverdagen og deres ønsker til udvikling af arbejdet sjældent får en plads. Derfor er det interessant at undersøge, hvilken rolle læring i arbejdsliv og uddannelse kan spille i at kvalificere medarbejderne til at udvikle deres bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering.

Ph.d.-projektet tager udgangspunkt i lokalerengøring inden for den offentlige sektor. Det kan være med til at belyse, hvordan disse års forandringer inden for det offentli-

ge servicearbejde sætter sig igennem, hvordan det opleves af medarbejdere nederst i hierarkiet, og hvilke muligheder der er for en udvikling i arbejdet, som respekterer medarbejdernes oplevelse af, hvad der kendetegner et godt arbejde.

Arbejdets subjektive betydning har været diskuteret i mange år i arbejdslivsforskningen. Hovedparten af diskussionerne bygger på undersøgelser af mandsdomineret industriarbejde. Et udgangspunkt i rengøringsarbejde rejser spørgsmål om, hvordan arbejdet opleves af medarbejderne i et kvindedomineret servicearbejde. Rengøringsarbejde er tayloriseret og nedslidende. Hvorvidt og hvorfor kan et ensformigt udefrastyret rutinearbejde som rengøringsarbejde forventes at være personligt meningsfyldt for medarbejderne? Hvordan opleves fagligheden i et arbejde, som man (jvf. det indledende citat) *skal blive hurtigt færdig med, så man kan slappe af*? Udvikling i arbejdet diskuteres ofte ud fra generelle anbefalinger til arbejdets indhold og organisering. Derimod danner den enkeltes oplevelse af sit eget konkrete arbejde sjældent udgangspunkt for analyser af arbejdslivet eller for forandringsprojekter. Kan et udgangspunkt i medarbejdernes arbejdsorienteringer anviser nye veje til at udvikle arbejdet og arbejdsorganiseringen i rengøringsfaget?

Ligeledes har temaer om solidaritet og fællesskab været centralt placeret i debatten om arbejdets udvikling og medarbejderindflydelse på arbejdet. Mange tiltag til forbedring af ufaglærtes arbejdsmiljø fører til øget eller ændret samarbejde (for eksempel gruppeorganisering, jobrotation og bredere og mere udadvendte arbejdsopgaver). Også de eksisterende forståelser af fællesskab på arbejdspladsen bygger især på studier af mandlige industriarbejdere. Rengøringsbranchen beskæftiger hovedsageligt kvinder, og alenearbejde er udbredt. Hvordan opfattes gode samarbejdsrelationer af medarbejdere, som er vant til alenearbejde? Er man usolidarisk, hvis man ikke ønsker tættere samarbejde med kolleger for eksempel i form af gruppeorganisering? Hvad betyder det for arbejdslivsforskningens forestillinger om fællesskaber og af veje til at skabe udvikling i arbejdet?

Der eksisterer allerede en række undersøgelser af arbejdsmiljøet i rengøringsbranchen, mens rengøringsassistenternes arbejdsorienteringer og sociale relationer utilstrækkeligt belyst. Temaerne udspringer ikke bare af en teoretisk interesse. Også arbejdet med to udviklingsprojekter har tydeliggjort, at de er centrale for at forstå arbejdets betydning og udviklingsmuligheder i et moderne arbejdsliv.

På den baggrund har jeg valgt at behandle tre problemstillinger i afhandlingen:

- >• Hvordan er rengøringsassistenternes opfattelse af faglighed i rengøringsarbejdet, og hvordan præger det deres bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering?
- >- Hvilke opfattelser af samarbejde og fællesskab kommer til udtryk hos rengøringsassistenterne, og hvordan påvirker det mulighederne for at udvikle rengøringsarbejdet?
- >- Hvordan kan uddannelsesaktiviteter støtte medarbejderne i at udvikle deres ideer til alternativ arbejdsorganisering?

Problemstillingerne lægger op til en tæt kvalitativ undersøgelse på udvalgte arbejdspladser i rengøringsbranchen. Jeg har deltaget i forandringsprojekter i to rengøringsvirksomheder: Indførelse af gruppeorganisering i et offentligt rengøringsselskab og et fire ugers kursus om udvikling i arbejdet for ansatte i en kommunal skolerengøring. Begge udviklingsprojekter fokuserer på at lade medarbejderne udvikle og realisere *deres* bud på fremtidens arbejdsorganisering. Centrum i undersøgelsen er ikke en nøje beskrivelse af forholdene på de enkelte arbejdspladser. Jeg ser i stedet de to udviklingsprojekter som eksempler på muligheder og vanskeligheder knyttet til at udvikle arbejdsorganiseringen inden for offentlig rengøring generelt.

Analysen af problemstillingerne rækker videre end til den konkrete branche. Analyserne af rengøringsarbejdet bidrager til at give viden om arbejdets betydning og fællesskaber på arbejdspladsen, som kan være et indspil i mere generelle diskussioner om, hvordan arbejdets betingelser og arbejdets betydning udvikler sig i disse år.

1.2 Temaer og tilgange i projektet

Fra **begrænsning af ensidigt, gentaget arbejde** - til **forbedring af arbejdet**

Ph.d.-projektet udspringer af de senere års indsats for at mindske ensidigt, gentaget arbejde (EGA) i forlængelse af arbejdsmarkedets parters "Handlingsplanen mod EGA" (Handlingsplan 1993). Undervejs i mit arbejde har der vist sig et behov for at udbrede perspektivet *fra* at fokusere på at fjerne arbejdets dårlige elementer (som EGA) *til* at belyse muligheder for at forbedre arbejdet.

EGA er en konsekvens af den tayloristiske arbejdsorganisering, hvor de planlæggende og de udførende funktioner er adskilt, og hvor den samlede fremstilling af produkter og serviceydelser er opdelt i snævre jobfunktioner med skarpe faggrænser. Sådan er det også i rengøringsarbejdet. Det betyder, at medarbejderne har risiko for fysisk nedslidning, få udviklingsmuligheder og ringe indflydelse på eget

arbejde. Der er i dag tilstrækkelig dokumentation for, at EGA giver helbredsskader til at retfærdiggøre en intervention.

Erhvervsrengøring er, som mange traditionelle kvindefag, ufaglært med lav løn og status, skæve arbejdstider og svage uddannelsestraditioner. Rengøring er et hårdt og potentielt nedslidende arbejde, som kun indeholder få udviklingsmuligheder. Inden for rengøringsområdet er der ofte kun få forskellige arbejdsopgaver. Simpel jobrotation mellem forskellige typer kan derfor sjældent give tilstrækkelig ergonomisk og indholdsmæssig variation til at mindske EGA og undgå nedslidning i arbejdet. Det rejser spørgsmålet om, hvad der skal til for at løse de grundlæggende arbejdsmiljøproblemer i branchen, og hvordan disse muligheder bedst afdækkes forskningsmæssigt?

Ensidigt, gentaget arbejde er et ekspertbegreb, som dækker en afgrænset belastning i arbejdet. EGA udgør sjældent en selvstændig motivation for forandring hverken for medarbejdere eller ledere. For *ledelsen* bygger motivationen for ændret arbejdsorganisering ofte på ønsket om at mindske sygefravær, sikre bedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere eller sikre effektivitet og fleksibilitet i arbejdet og større brugertilfredshed. *Medarbejderne* oplever arbejdet i en helhed og deler det ikke op i enkelte arbejdsmiljøbelastninger. For medarbejderne bygger interessen for at forandre arbejdet på mulighederne for at fastholde de positive elementer i det nuværende arbejde og for at mindske problemer og irritationsmomenter. Derfor diskuterer jeg i afhandlingen eksempler på andre indgangsvinkler end EGA-begrebet, hvis man ønsker at udvikle arbejdet.

Det forudsætter en bredere forståelse af arbejde og arbejdets betydning end normalt i traditionelle arbejdsmiljø- og EGA-undersøgelser. Udviklingen fra et EGA-projekt til at tage udgangspunkt i et bredere arbejdsbegreb har haft betydning både for det metodiske design og for valg af analysefelter.

Deltagelse i udviklingsprojekter

I mit arbejde med ph.d.-projektet er jeg metodisk inspireret af aktionsforskningstraditionen. Megen forskning omkring ensidigt, gentaget arbejde (f.eks. den arbejdsmedicinske forskning) er konsekvensforskning - typisk undersøgelser af, hvor udbredt belastningerne er i forskellige brancher, eller hvilke konsekvenser det har for helbredet. Den type forskning er velegnet til at skabe dokumentation for arbejdsmiljøproblemer og til at udpege centrale indsatsfelter. Der gennemføres også evalueringer af virksomheders forandringsprojekter. Evalueringer er gode til at udpege muligheder og barrierer i forandringerne og til at udpege problemstillinger, der bliver overset af aktørerne i processen. Desværre er det sjældent en del af evalueringsforskningen at støtte, at forskernes anbefalinger efterfølgende blive omsat til konkrete forandringer på virksomhederne.

I forbindelse med Handlingsplanen mod EGA har konsulenter, forskere og arbejds-

markedets organisationer udarbejdet en lind strøm af anbefalinger til, hvordan virksomheder kan ændre arbejdsorganisering. Erfaringer fra mange arbejdspladser viser, at det ikke er let at omsætte anbefalingerne til en ny praksis. Jeg mener på den baggrund, der er behov for flere erfaringer med muligheder for ved at gennemføre forandringsprojekter på det arbejdsorganisatoriske område især i brancher, hvor det er vanskeligt. Derfor har jeg valgt at deltage som aktionsforsker i forandringsprojekter på to rengøringsvirksomheder. Med udgangspunkt i aktionsforskningstraditionen er dette ph.d.-projekt et alternativ til traditionelle barriereundersøgelser, som identificere vanskeligheder ved forandringer. I stedet er det min intention konkret at undersøge *muligheder for* at forandre den nuværende arbejdsorganisering og at etablere konkrete eksempler på forandringsarbejde som forhåbentligt kan inspirere andre arbejdspladser.

Det konkrete arbejde i den samfundsmæssige arbejdsdeling

Min analyse af rengøringsbranchen fokuserer på det daglige arbejde og praksis for samarbejde. Det er et brud med tilgangen i mange forandringsprojekter, som tager udgangspunkt i organisationen (for eksempel tilgangen om "Den Lærende Organisation" og flere opfattelser af virksomhedskultur). Begrundelsen for at tage afsæt i det daglige arbejde er, at det giver mulighed for at komme tæt på, hvordan projekter og forandringsmål i praksis sætter sig igennem som ændret (eller uændret!) praksis i hverdagen. For eksempel giver det mulighed for at undersøge, hvordan intentionerne om at lave bredere jobs, personale- og uddannelsespolitik realiseres i praksis og spiller sammen med øvrige ledelsesbeslutninger for eksempel omkring udlicitering.

Samtidig giver mit udgangspunkt i det konkrete rengøringsarbejde mulighed for at få indblik i rengøringsassistenternes oplevelse af arbejdet, hvad de sætter pris på, og hvordan de i praksis håndterer belastninger og indflydelsesmuligheder. Arbejdsforholdene forandres ikke kun på grund af projekter, der målrettet fokuserer på at udvikle arbejdet. Også den øvrige udvikling af serviceydelser, forretningsgrundlag og ledelse har konsekvenser for arbejdets indhold og organisering. Derfor undersøger jeg i projektet den generelle udvikling af rengøringsarbejdet, som påvirker mulighederne for at forbedre arbejdsforholdene.

Udviklingsmulighederne på de enkelte arbejdspladser afhænger i stor udstrækning af den samfundsmæssige arbejdsdeling, som betyder, at sammenhængende serviceopgaver opdeles til simple funktioner med faggrænser mellem kvinde- og mandejobs samt faglært og ufaglært arbejde. Derfor analyserer jeg rengøringsarbejdet som en del af den samfundsmæssige arbejdsdeling.

I de senere år har det i rengøringsbranchen været diskuteret hvordan fagligheden i arbejdet kan udvikles til en professionel erhvervsorientering i modsætning til en husmororientering. Uddannelse spiller en vigtig rolle i at sikre ikke bare de faglige forudsætninger men også de holdningsmæssige ændringer hos medarbejderne.

Mine undersøgelser af medarbejdernes ønsker til alternativ arbejdsorganisering giver et bud på, hvordan rengøringsassistenterne oplever deres faglighed. Ses udviklingen mod professionel erhvervsrengøring som en spændende mulighed eller som tab af centrale kvaliteter i arbejdet? Studiet af rengøringsassistenternes *egne* opfattelser af faglighed kan danne grundlag for et indspil om faglig udvikling, professionalisering og uddannelse fra neden, som kan få betydning både for de faglige organisationers strategier på området og for uddannelsesplanlægningen for eksempel af AMUs kurser på rengøringsområdet.

Læreprocesser i arbejdsliv og uddannelse

Mange virksomheder uddanner medarbejdere og mellemledere i forbindelse med organisationsudvikling. Det kan være intern uddannelse som virksomhedskonferencer eller eksterne kursusaktiviteter. For eksempel er der udviklet en række forskellige kurser i AMU-systemet, som sigter på at ruste kortuddannede medarbejdere til at indgå i organisationsforandringer.

Deltagelse i et kursus fører ikke automatisk til ændret arbejdsorganisering eller udvikling af arbejdet. Alligevel kan uddannelse spille en central rolle. Udvikling af medarbejdernes ideer til forandring af arbejdet sker ikke bare af sig selv. På virksomheder med tayloristisk arbejdsorganisering, hvor medarbejderne ikke traditionelt har været inddraget i beslutninger om udviklingen af deres arbejde, kræver det nye kompetencer, hvis medarbejderne skal kunne og ville søge indflydelse på de aktuelle organisationsforandringer.

Læring sker ikke bare gennem formel uddannelse som deltagelse i kurser. Også arbejdspladsinterne aktiviteter (f.eks. medarbejdermøder og interne seminarer) og deltagelse i forandringer af arbejdet (som varetagelse af nye opgaver) kan danne ramme for læreprocesser. I projektet undersøger jeg med et bredt perspektiv, hvordan læring i arbejdsliv og uddannelse kan indgå i udvikling af arbejdsorganiseringen på arbejdspladser.

Projektet bidrager ikke med traditionelle undervisningsanalyser, men fokuserer især på medarbejdernes læreprocesser ved at deltage i uddannelsesaktiviteter i forbindelse med udviklingsprojekter. Diskussionerne om arbejdets udvikling, faglighed og fællesskaber har betydning for uddannelsesverdenen. Det peger på nye kvalifikationsbehov og giver øget viden om medarbejdernes perspektiver på uddannelse, ligesom det kan give et indspil til diskussioner om sammenhæng mellem skoleuddannelse og hverdagspraksis på arbejdspladsen.

Afhandlingen fokuserer især på medarbejdernes rolle i og oplevelse af arbejdsorganisatoriske forandringer, uagtet at medarbejderne selvfølgelig ikke er den eneste gruppe, som påvirker mulighederne for at udvikle rengøringsarbejdet. Ledere,

tillidsvalgte, eksterne konsulenter, kunder m.v. præger også mulighederne. Ændret arbejdsorganisering fører til nye udfordringer for ledere på alle niveauer i form af nye lederroller. Ligeledes bliver traditionerne for kollektiv interessevaretagelse udfordret, når "menige" direkte inddrages og ikke bare deres tillids- og sikkerhedsrepræsentanter. Mange rengøringsassistenter har anden etnisk baggrund end dansk. I arbejdet med udviklingsprojekterne er det blevet klart, at det påvirker udviklingsmulighederne i branchen, at mange medarbejdere har andre arbejdserfaringer og arbejdspektiver end de danskfødte kvinder. Jeg har desværre ikke haft mulighed for at undersøge disse tre temaer empirisk. Men de generelle overvejelser kan alligevel bidrage med ny viden om områderne, fordi jeg undersøger, hvorvidt faglighed og fællesskab kan forstås på nye måder, der tager højde for medarbejdergruppens differentierede arbejdsorienteringer. Det får også betydning for lederes, konsulenter og tillidsvalgtes håndtering af forandringsprojekter.

Der er mange forskellige betegnelser for medarbejderne i rengøringsbranchen: rengøringsassistenter, husassistenter, sanitører, hospitalsmedhjælpere m.v. Af hensyn til læsevenligheden benyttes kun betegnelsen *rengøringsassistenter* i afhandlingen undtagen de steder, hvor gruppernes forskellige ansættelsesbetingelser, arbejdsområder m.v. har betydning. Mange offentligt ansatte rengøringsassistenter arbejder på sygehuse og sociale institutioner. Jeg inddrager ikke disse områder i analyserne, fordi arbejdsforholdene og udviklingsmulighederne her på en række områder adskiller sig fra lokalerengøring på kontor- og skoleområdet (andre arbejdsopgaver, andre krav til hygiejne, tættere kontakt til patienter og beboere). Ligeledes beskæftiger jeg mig ikke med rengøring i private hjem, fordi arbejdsforhold og udviklingsmuligheder også her er meget anderledes end ved formel ansættelse i et rengøringsselskab.

1. 3 Afhandlingens opbygning

I *kapitel 2* beskrives de grundlæggende metodiske overvejelser i ph.d.-projektet. Projektet bygger som nævnt på aktionsforskningstraditionen. Derfor beskriver kapitlet, hvad inspirationen fra aktionsforskningstraditionen har betydet for de konkrete aktiviteter i projekterne. Derudover diskuterer jeg, hvordan projektet forholder sig til grundlæggende problemstillinger i aktionsforskningstraditionen herunder spørgsmålet om medarbejdernes rolle i forandringsprojekterne. Projektets metodiske udgangspunkt behandles set i forhold til traditionel kvantitativ og objektivistisk orienteret arbejdsmiljøforskning, som i stor udstrækning dominerer feltet ikke mindst i diskussionerne om ensidigt, gentaget arbejde. De overordnede metodiske diskussioner munder ud i en beskrivelse af de anvendte metoder i projektet. Som baggrund for at forstå de metodiske valg beskriver jeg udviklingsprojekterne i de to rengøringsvirksomheder.

Afhandlingens tre hovedproblemstillinger belyses fra forskellige vinkler i de forskellige afsnit.

Kapitel 3; "Når det dårlige arbejde også er godt"; byder på en overordnet teoribaseret diskussion af arbejdets subjektive betydning(er) som baggrund for at undersøge, om og hvordan faglighed og fællesskab kan have betydning for medarbejderne. Det diskuteres, hvordan det teoretisk kan forstås, når medarbejderne også oplever det dårlige arbejde som godt. Diskussionerne om arbejdsorienteringer tager afsæt i klassiske teorier i arbejdslivsforskningen, som hhv. præsenterer en forestilling om lønarbejders instrumentelle arbejdsorientering og betoner medarbejdernes orientering mod sociale relationer på arbejdspladsen. Som alternativ til dette diskuteres arbejdsorienteringer ud fra en kritisk socialpsykologisk vinkel, som fremhæver medarbejdernes ambivalente holdninger, hvor arbejdet på samme tid opleves nedslidende og meningsfuldt. Teoridiskussionerne fører, sammen med erfaringerne fra de to udviklingsprojekter til, at kernen i mine analyser af medarbejdernes arbejdsorienteringer bliver rengøringsassistenternes opfattelse af det konkrete arbejde ("faglighed"), og hvordan det udspiller sig i det kollegiale fællesskab.

På baggrund af de teoretiske diskussioner opstiller jeg et bud på elementer i et arbejdsbegreb, som er udgangspunkt for mine analyser af rengøringsassistenternes arbejdsorienteringer i udviklingsprojekterne i de følgende kapitler.

I kapitel 2 argumenterer jeg for, at det i studier af arbejdets betydning og læring i arbejdslivet er vigtigt at tage udgangspunkt i det konkrete arbejde og ikke i virksomheden forstået som organisation. Alle ved, hvordan man gør rent hjemme. Men der er stor forskel på hjemlig rengøring og professionel erhvervsrengøring. Som konsekvens heraf introducerer jeg i *kapitel 4; "Renlighed er en dyd - og et erhverv"*; til rengøringsarbejdet med dets nuværende organisering og arbejdsmiljø. Udgangspunktet er, at arbejdsorienteringer opstår i samspil med de samfundsmæssige rammer for arbejdet. I kapitlet analyseres derfor rengøringsarbejdet i den samfundsmæssige arbejdsdeling, og de betingelser det giver for arbejdsmiljø, læringsmuligheder og medarbejdernes arbejdsorienteringer.

I kapitlet arbejder jeg både med en aktuel og en historisk linje. Rengøringsarbejdets historie illustrerer, at tidligere måder at se og organisere arbejdet også præger rengøringsassistenternes nutidige opfattelse af faglighed og fællesskab i arbejdet. Desuden gennemgår jeg i kapitlet aktuelle forandringstendenser i arbejdet, fordi det udfordrer arbejdsorienteringer og traditioner for fællesskab blandt rengøringsassistenterne og præger mulighederne for at ændre arbejdsorganiseringen.

I *kapitel 5; "Vi er selvstændige men ønsker ikke selvstyre"*; analyserer jeg medarbejdernes opfattelse af fællesskaber som det kommer til udtryk i de to udviklingsprojekter. I kapitlet analyseres rengøringsassistenternes opfattelser af samarbejde og fællesskab med udgangspunkt i intentionerne om at indføre gruppeorganisering i arbejdet. Rengøringsassistenternes traditioner for fællesskab diskuteres i forhold til

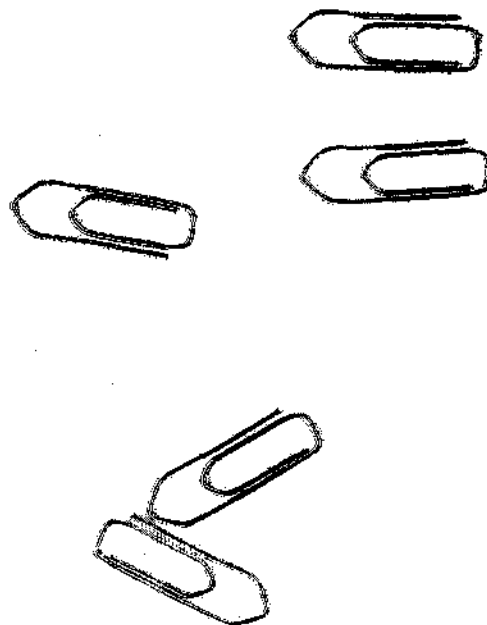
teoretiske bud på en forståelse af sociale fællesskaber på arbejdspladsen som hhv. et arbejderkollektiv eller praksisfællesskaber. Afslutningsvis analyserer jeg, hvordan rengøringsassistenternes traditioner for fællesskab påvirker deres muligheder for at søge indflydelse på arbejdet.

Kapitel 6; "Hygiejne eller hygge - faglighed i rengøringsarbejdet"; omhandler rengøringsassistenternes arbejdsorienteringer. Hvordan ser faglig stolthed ud i et arbejde, som af mange opleves som randfunktion til det egentlige arbejde for eksempel undervisning af børn på skoler? I forlængelse af de teoretiske diskussioner af arbejdsorienteringer i kapitel 3 analyseres forskellige sider af rengøringsassistenternes opfattelse af fagligheden i arbejdet. Samarbejdet med rengøringsassistenterne i de to udviklingsprojekter har tydeliggjort, at de har meget forskellige opfattelser af fagligheden, og at de forskellige opfattelser påvirker deres ønsker til et godt arbejde. Rengøringsassistenternes orienteringer analyseres blandt andet i forhold til de aktuelle diskussioner om udvikling af et professionelt rengøringsarbejde.

I de to udviklingsprojekter har rengøringsassistenterne udviklet og indført en række forslag til ændret arbejdsorganisering. Forslagene gennemgås i kapitel 5 og 6.

Kapitel 7; "Fra misfornøjet modpart til kvalificeret dialogpartner - uddannelse til ændret arbejdsorganisering" er en diskussion af læreprocessers rolle i forbindelse med ændret arbejdsorganisering. Herfokuserer jeg på, hvordan uddannelsesaktiviteter har indgået i de konkrete forandringsprojekter som hhv. arbejdspladsnær uddannelse i det offentlige rengøringsselskab og et kursus i den kommunale skolerengøring. Det er eksempler på, hvilken rolle uddannelse mere generelt kan spille i at ændre arbejdsorganisering på medarbejdernes betingelser.

Kapitel 2: Projektdesign og metode



Forskningsprojektets udvikling fra at tage udgangspunkt i reduktion af ensidigt, gentaget arbejde til at have et bredt fokus på mulighederne for at udvikle rengøringsarbejdet har betydning både for det overordnede design, for teorivalg og for de konkrete metoder i mit arbejde. Hensigten med dette kapitel er at beskrive hvordan og begrunde projektets overordnede design og grundlæggende overvejelser omkring metode- og teorivalg. Jeg har hentet inspiration fra aktionsforskningstraditionen. Derved adskiller projektet sig fra mange andre undersøgelser af arbejdsmiljøkonsekvenser af EGA, som er domineret af arbejdsmedicinske forskningstraditioner. Ligeledes adskiller det sig fra mange undersøgelser af arbejdsrelateret læring, hvor forskerne følger og evaluerer udviklingsforløb, som de ikke selv deltager aktivt i at gennemføre. I det følgende diskuterer jeg, hvordan inspirationen fra aktionsforskningstraditionen har påvirket mit forskningsprojekt. 1 aktionsforskning er deltagelsen i konkrete forandringsprojekter en kerneaktivitet. Derfor er det nødvendigt, at forskeren reflekterer over sit samspil med de arbejdspladser og grupper, som tager del i samarbejdet. Som baggrund for denne diskussion beskriver jeg de to udviklingsprojekter, som danner udgangspunkt for afhandlingen.

2.1 Fra konsekvensforskning til aktionsforskning

Projektet er inspireret af den skandinaviske aktionsforskningstradition på arbejdslivsområdet, som tager udgangspunkt i, at forskerne deltager i konkrete forandringsprojekter på arbejdspladser¹. Det er et alternativ til megen traditionel arbejdsmiljøforskning på EGA-området, som kan kaldes "konsekvensforskning". Den fokuserer på at vurdere og dokumentere belastninger og årsager til arbejdsmiljøproblemer for eksempel undersøgelser af helbredsbelastninger ved forskellige arbejdsopgaver eller udbredelsen af ensidigt, gentaget arbejde i forskellige brancher (se eksempelvis Vinzents 2000, Hasle 2001, Burr 1998, Borg 1997). Den type forskning er velegnet til at skabe dokumentation for arbejdsmiljøproblemer og til at udpege centrale indsatsfelter.

Derudover gennemføres der evalueringer af virksomheders EGA-projekter (for eksempel Pieman 1998 og Zeuthen Bentsen 1997). Evalueringer er velegnede til at opsamle erfaringer og pege på muligheder og vanskeligheder ved forandringsprojekter. Men i evalueringer rammesættes forskningstemaerne af de forandringer, virksomhederne vælger at iværksætte. Det betyder, at forandringerne og dermed forskningsfelterne ofte begrænses af etablerede forståelser af EGA-problemets karakter og løsningsmuligheder. Der gennemføres for eksempel kun sjældent projekter, som systematisk inddrager medarbejdernes bud på alternativ arbejdsorganisering, ligesom der mangler erfaringer med læreprocessers rolle i dette.

¹ Jeg diskuterer generelle karakteristika ved aktionsforskning vel vidende, at aktionsforskning som forskningsstrategi rummer mange forskellige traditioner og tilgange, og derfor ikke er én tradition. Jeg tager udgangspunkt i den skandinaviske - og især danske - aktionsforskningstradition på arbejdslivsområdet og diskuterer ikke for eksempel de amerikanske traditioner eller aktionsforskning indenfor andre områder for eksempel uddannelsesområdet.

Såvel traditionel arbejdsmiljøforskning som megen evalueringsforskning på arbejdslivsområdet bygger på videnskabsidealer hentet fra den kvantitativt og objektivt orienterede (arbejdsmedicinske) forskning. Det afspejler sig i synet på forskningens formål, projektdesign og forskerroller. Udgangspunktet er, at der eksisterer en arbejdsdeling, så forskerne producerer viden, som kan danne baggrund for, at de politiske aktører i feltet handler. I en undersøgelse af rengøringsassistenters arbejdsmiljø beskrives det for eksempel således:

"Denne undersøgelse belyser, ud fra en bred synsvinkel, arbejdsmiljø og helbred blandt rengøringskvinder beskæftiget med lokalerengøring. Det er hensigten at vurdere forholdene ud fra en helhedsvurdering af arbejdsmiljøet og levere dokumentationsmateriale, så rengøringserhvervet kan udarbejde effektive strategier og udvikle nye arbejdsmetoder, der kan forebygge arbejdsrelaterede helbredsproblemer inden for rengøringsbranchen." (AMI 1993:17)

Citatet illustrerer, at forskerne giver bolden op til "rengøringserhvervet" i indsatsen for at omsætte anbefalingerne til virkelighed.

På dette punkt har aktionsforskningstraditionen et andet udgangspunkt, nemlig at igangsættelse af forandringer i den studerede virkelighed er forskningens kerne, ikke noget der følger bagefter forskernes resultater. Det betyder, at forskerne tager aktivt del i forandringerne i tæt samarbejde med aktørerne i feltet. Aktionsforskningstraditionen er kendetegnet ved, at praktisk handling, forsøg og udviklingsarbejde står i centrum for de forskningsmæssige refleksioner og erkendelser. Aktionsforskningsprojekternes mål er at skabe konkrete forandringer i den studerede virkelighed samtidig med, at forskerne løbende reflekterer teoretisk og metodisk over de forandringsprocesser, der igangsættes. (Vogelius 1996, Clausen 1992). Aktionsforskning er dermed - i modsætning til konsulentarbejde - en integreret enhed af forskning og forandring. Målet er ikke bare at forandre virkeligheden men også, derigennem, at bidrage til teoriudvikling ved at opnå større systematisk viden om områder, der kun kan studeres ved at blive sat i bevægelse. For eksempel forudsætter indsigt i rengøringsassistenternes opfattelse af faglighed og ønsker til udvikling af arbejdet, at der etableres konkrete forandringprojekter, som kan danne rum for, at ideerne udvikles. Min hensigt med at tage udgangspunkt i aktionsforskningstraditionen er dermed ikke at lave politisk arbejde, men at få mulighed for at skabe andre typer af erkendelser end i traditionel arbejdsmiljøforskning.

Aktionsforskningsprojekter foregår altid i et tæt samarbejde med grupper, som er direkte berørt af de problemer eller forhold, der studeres for eksempel medarbejdere på virksomheder med ensidigt, gentaget arbejde. Aktionsforskning har som udgangspunkt, at forskere og deltagere i fællesskab konstruerer forandringerne og vurderer effekterne af dem. Samarbejdet har som mål at skabe gensidige læreprocesser for forskere og samarbejdspartnere, hvorved samarbejdspartnerne fremstår som mere end blot objekter for forskernes vidensindsamling. (Aagaard Nielsen 2001, 1990, Vogelius 1996, Gustavsén 1995). Forskerne bør møde feltet med åbenhed og lade deres overbevisninger, forudbestemte problemformuleringer m.v. udfordre undervejs. Derved adskiller aktionsforskningsprojekter sig væsentligt fra traditionel arbejdsmedicinsk forskning.

Udgangspunktet i kvantitativt, objektivistisk orienterede forskningstraditioner er, at forskeren på baggrund af sin teoretiske viden på området udpeger de temaer og problemfelter, som er relevante at undersøge. Valget sker således uafhængig af mødet med feltet. Konsekvensen er ofte, at de elementer, som ikke kan rummes inden for forskernes eksisterende begrebsforståelse, overses. Det kan for eksempel ske, hvis rengøringsassistenterne har helt andre traditioner for fællesskaber end forskerne forventer, og de derfor ikke kan afdækkes med de anvendte undersøgelsesmetoder.

En særlig udfordring i virksomhedsnær arbejdslivsforskning er, at det, der sker på arbejdspladserne, får stor indflydelse på forskningens forløb og muligheder. Det er for eksempel tilfældet, hvis ledelsen beslutter at ændre eller lukke projekter eller igangsætter sideløbende forandringer, og/eller hvis grupper blandt medarbejderne vælger at træde ud af projekterne². I traditionel arbejdsmiljøforskning ses det ikke som et interessant forskningstema at belyse, hvorfor forandringerne forløber anderledes end forventet. Her ses det som forstyrrelser i det forhåndsbestemte forskningsdesign, som fejlkilder eller mindskelse af undersøgelseskohorden³. I aktionsforskning ses forandringerne i stedet som en del af analysefeltet. Forskerne vil søge efter forklaringer på forandringerne eller analysere forandringernes konsekvenser for arbejdslivet. Også forandringerne bidrager til læreprocesser eller blokerede læreprocesser hos de involverede, som er interessante at undersøge, selvom det kræver en ændring af de oprindelige forskningstemaer. Det har også været tilfældet i mit projekt, men herom senere.

Aktionsforsknings fokusering på erkendelser hos både forskere og deltagere gør forskningsarbejdet mere vedkommende for de involverede medarbejdere og ledeiser, fordi de løbende får et synligt og umiddelbart anvendeligt udbytte af samarbejdet, og ikke bare skal afvente en rapport, som de måske på længere sigt kan bruge. Derfor udgør aktionsforskning et godt udgangspunkt, når målet er at give samarbejdspartenerne plads til at udvikle deres bud på forandringer i arbejdet. Udover begrundelser om forskningens aktive sociale engagement og demokratiske forpligtelser, må et gensidigt udbytte også forventes at forbedre forskernes muligheder for at følge udviklingen på arbejdspladserne, fordi det opleves som legitimt, at man deltager i møder og laver undersøgelser dér.

Inspirationen fra aktionsforskningen har også præget mit teorivalg i projektet. Aktionsforskningens udgangspunkt, hvor de konkrete aktiviteter påvirker forskningstemaerne,

²I et projekt om at styrke BST-konsulenters rådgivning af virksomheder med EGA, som Arbejdsmiljøfondet gennemførte fra 1994 - 96, er det erfaringen, at en del af de deltagende virksomheder har holdt lange pauser i forløbet. Det skyldes andre prioriteringer på virksomheden, andre omstillinger, krav om effektiviseringer eller lign. Ved projektets afslutning har kun 4 af de 8 deltagende virksomheder (delvist) gennemført deres intentioner i EGA-projekterne. (Eskelinen 1997).

³Se f.eks. PRIM-undersøgelsens helbredsdel (PRIM 2001, PRIM 2000). Projekt om Forskning og Intervention i Monotont arbejde (PRIM) er igangsat som led i Handlingsplanen mod EGA. Det foregår i samarbejde mellem arbejdsmedicinske klinikker, Arbejdsmiljøinstituttet, Danmarks Højskole for Legemsøvelser, DTU og CASA. I projektets helbredsdel følger forskerne ca. 3000 ansatte på 19 virksomheder. Projektet fokuserer på helbredseffekter af ergonomiske og psykosociale belastninger ved EGA og følger interventionsprojekter med henblik på at undersøge helbredseffekterne af interventionerne.

betyder, at mine teoretiske inspirationer på den ene side har indflydelse på mit valg af analysefelter. Men på den anden side, er teorivalget også præget af de problemstillinger, der undervejs har vist sig at være vigtige. Derfor har handling og refleksion, konklusioner og nye undersøgelser vekslet kontinuerligt gennem forløbet. Teorivalget begrundes i de enkelte kapitler.

I kvantitativ, objektivistisk orienteret arbejdsmiljøforskning bygger projektdesignet på, at en gruppe, der gennemløber forandringer, sammenlignes med en tilsvarende gruppe, som er uberørt af ændringerne. I aktionsforskningstraditionen vurderes effekten af forandringerne ikke i forhold til en udvalgt kontrolgruppe, men ved refleksioner over projektets effekter, udbredelsesmuligheder og almene ønskværdighed (Aagaard Nielsen 2001). I aktionsforskning har der været en tendens til, at projekterne vurderes med "gennemførelse" som et succeskriterie. Der afrapporteres kun sjældent aktionsforskningsprojekter som "mislykkes" for eksempel, hvis det ikke lykkes at ændre arbejdsorganiseringen, eller at arbejdsmiljøet forværres i projektperioden. Det fører til tab af viden om, hvordan forandringer i arbejdslivet udspiller sig i praksis, og hvilke muligheder og vanskeligheder, de møder. Derfor har jeg tilstræbt at beskrive både succeser og vanskeligheder i de to udviklingsprojekter.

2.2 Aktionsforskning- fra faglig ressourceopbygning til dialog

I det følgende vil jeg præsentere en væsentlig skillelinje internt i aktionsforskningsprojekterne - nemlig spørgsmålet om, hvem der er de væsentligste samarbejdspartnere og om samarbejdets karakter. Der er to grunde til, at jeg synes, det er vigtigt at diskutere. Den ene er, at de forskellige tilgange afspejler dilemmaer i aktionsforskningen, som også er vigtige at reflektere over i mit forskningsprojekt. Den anden grund er, at aktionsforskningen gennem tiden har været udsat for kritik som forskningsstrategi. Aktionsforskning er kritiseret for manglende teoretisering og ringe reproducerbarhed af resultaterne (Bøttger Sørensen 1992). Det skyldes, at aktionsforskningsprojekter ofte producerer kontekstnær viden, som i et objektivistisk videnskabsideal ikke ses som tilstrækkelig universel. Men det skyldes også, at mange aktionsforskere har en tendens til at være mere loyale mod aktionerne, end de er mod teorien (Aagaard Nielsen 1990, Mathiesen 1973). Det betyder, at mange aktionsforskningsprojekter gennem tiden har fremstået som enkeltstående forsøg i stedet for at bidrage til, at erfaringerne systematisk opsamles og indgår i at udvikle traditionen metodisk og teoretisk. Det kommer også til udtryk ved, at dansk aktionsforskning er præget af et "navnetab", fordi mange aktionsforskere ikke eksplicit diskuterer, hvordan deres projekter forholder sig til en mere samlet aktionsforskningstradition. (Clausen 1992, Aagaard Nielsen 1996). Når disse overordnede metodiske diskussioner mangler, har aktionsforskningen vanskeligt ved at fremstå som et kvalificeret alternativ til traditionel arbejdsmiljøforskning med veludviklede forskningstraditioner og -metoder.

Kvalificering af medarbejderrepræsentanter - faglig ressourceopbygning

Den skandinaviske aktionsforskning er ikke en samlet forskningstradition med systematisk metodeudvikling og entydige skoler. Aktionsforskningstraditionen er i høj grad defineret gennem de konkrete projekter og deres forskellige metoder og tilgange. Gennem tiden er der sket en udvikling i tilgangene i danske aktionsforskningsprojekter på arbejdslivsområdet. Gennem 1970'erne og '80'erne tager mange aktionsforskningsprojekter udgangspunkt i en *faglig ressourceopbygning* blandt medarbejderrepræsentanter blandt andet som en reaktion på socio-tekniske samarbejdsforsøg, som gennemføres i forskellige virksomheder i begyndelsen af 1970'erne⁴. Faglig ressourceopbygningsprojekterne ligger desuden i forlængelse af de radikale studenterbevægelser på universiteterne og fagkritiske arbejdsmiljøundersøgelser. (Aagaard Nielsen 2001, 1996, Clausen 1992).

Faglig ressourceopbygning tager udgangspunkt i, at der er grundlæggende interesseforskelle mellem ledelse og medarbejdere på virksomheder, og at der er behov for at styrke medarbejdernes ressourcer i forhold til forskellige fagpolitiske spørgsmål. Projekterne tager udgangspunkt i et samarbejde mellem forskere og fagbevægelsen eller fagligt aktive på virksomheden (tillids- og sikkerhedsrepræsentanter). Typisk er et overordnet sigte for projekterne at bistå fagbevægelsen centralt og de tillidsvalgte på arbejdspladserne med at udvikle politikker på nye områder (f.eks. teknologi, arbejdsmiljø og uddannelse). Det kan ske ved at ruste fagbevægelsen til at forstå farer og muligheder i den teknologiske udvikling samt at hjælpe til at organisere aktiviteter på området gennem strategier og handlingplaner (se for eksempel Søgaard Jørgensen 1992). Et væsentligt resultat af projekterne i faglig ressourceopbygningstraditionen er, at de er med til at åbne for nye arbejdsformer i fagbevægelsen (Aagaard Nielsen 1996).

I faglige ressourceopbygning betyder samarbejde med medarbejdersiden, at forskerne får andre roller end traditionelle eksperter. Men samtidig ser forskerne formidling af viden som deres kernefunktion i samarbejdet. Baggrundstanken er, at forandringsprocesser bedst støttes med øget viden og kvalificering af nøglepersoner på virksomheder og i fagbevægelsen. Det er problematisk, fordi en central forudsætning for at opnå ændret arbejdsorganisering er at ændre vaner og traditioner, etablere rammer for formulering og udveksling af forskellige interesser, udvikle visioner og virkeliggøre handlingsplaner. Det er et langt bredere perspektiv end alene tilførsel af viden.

Faglig ressourceopbygningsprojekterne har også andre indbyggede problemer. For eksempel er ikke alle dele af de faglige organisationer parate til udvikling og nye strategier. Desuden kan mange projekter kritiseres for at alliere sig med en faggruppe eller fagforening og overse samspillet mellem forskellige faggrupper eller mellem ledelse og medarbejdere på en virksomhed. Det er vanskeligt at sikre en forankring af aktiviteterne, hvis projekterne ikke har tilstrækkeligt blik for de sociale processer på virksomhederne.

⁴En væsentlig forskel mellem sociotekniske forsøg og aktionsforskning er, at de sociotekniske forskere på forhånd har designet forandringernes mål for eksempel selvstyrende grupper i bestemte former i stedet for at det sker i en fælles proces med deltagerne.

Et andet problem er knyttet til forskernes ensidige samarbejde med de tillidsvalgte på arbejdspladserne. Undersøgelser af tillidsvalgtes rolle i forandringsprojekter peger på, at de ikke altid har opbakning blandt kollegerne og ikke nødvendigvis kender kollegernes ønsker og visioner. Et forandringsprojekt, som bygger på at udvikle de "menige" medarbejderes ideer til forandringer, bryder med traditionerne for fagligt arbejde på mange virksomheder, hvor de tillidsvalgte som repræsentanter løser problemer på deres kollegers vegne i stedet for at udvikle og inddrage kollegernes ideer (Bering 2000, Bitsch Olsen 1998, Dahler-Larsen 1998, Thellesen 1997). I mit projekt er det desuden problematisk at have de tillidsvalgte som vigtigste alliancepartner, fordi der kun er svage traditioner for faglig organisering i rengøringsbranchen, og fordi mange problemer på arbejdspladserne finder deres løsninger udenom det ordinære system for formel interessevaretagelse. Derfor har jeg valgt at samarbejde med flere aktører i rengøringsvirksomhederne. Kritikken af faglig ressourceopbygningsprojekter går således ikke på, at de fokuserer på medarbejdernes interesser, men på at strategien ikke tilbyder de bedste metoder til at afdække og varetage dem.

Faglige ressourceopbygningsprojekters succes afhænger af, at tillidsvalgte og fagbevægelsen er magtfulde nok til at bære visionerne/forbedringerne igennem på virksomheden. Medarbejderne står alene med at føre projekterne ud i livet, hvis ledelserne ikke oplever visionerne som rimelige. Jobudvikling kræver et brud med den eksisterende ledelsesstil og ledelsesopgaver i en tayloriseret arbejdsorganisering. Derfor må også ledelsen rustes til at kunne varetage en ny rolle. (Hesselager 1998, Stefansen 1996, Hasle 1995, Andersen 1995). Det er nogle af begrundelserne for fremkomsten af en række danske (og skandinaviske) aktionsforskningsprojekter som har større fokus på *dialog*.

Forskning i dialog med ledere og medarbejdere

Hvor faglig ressourceopbygning ser kvalificering af fagligt aktive som en hjørnesten i at etablere forandringer, ser dialog-aktionsforskere deres rolle som at skabe rammer for en demokratisk dialog mellem de involverede parter på arbejdspladsen. Forskerne er i højere grad metodebærere end formidlere af ekspertviden. Teoretisk læner dialogforskningen sig op ad Habermas' teorier om kommunikativ handlen. (Clausen 1992, Aagaard Nielsen 1996). Dialogtraditionen står stærkt i svensk og norsk aktionsforskning på arbejdslivsområdet, hvor der er gennemført en række projekter samt metode- og teoriudvikling på området (for eksempel med udvikling af dialog- og søgekonerferencer) (se eksempelvis Engelstad 1996, 1995; Gustavsen 1996, 1993).

Udviklingen fra faglig ressourceopbygning til dialog-aktionsforskning kan ses i lyset af fagbevægelsens stigende betoning af konsensus med ledelsessiden i 1990'erne f.eks. i forbindelse med strategierne om Det Udviklende Arbejde og Den Lærende Organisation⁵. Dermed rummer det øgede fokus på ledelse og samarbejde på ar-

⁵På arbejdsmiljøområdet er der blandt konsulenter sket en lignende udvikling fra at have samarbejde med sikkerhedsrepræsentanter og sikkerhedsorganisationen som udgangspunkt, til i stigende omfang at betone ledelsens arbejdsmiljøpolitik, arbejdsmiljømanagement og arbejdsmiljøregnskaber. Udviklingen hænger bl.a. sammen med de arbejdsmiljøprofessionelles frustrationer over at samarbejde med personer og organer på virksomheden, som har begrænset gennemslagskraft og beslutningskompetence. (SAM 1994).

bejdspladse en fare for at underbetone interesseforskelle i de aktuelle forandringer i arbejdslivet (Bottrup 2001, 1992; Sommer 1999, Aagaard Nielsen 1996)

Et grundlæggende dilemma i dialog-tilgangen er, at forskernes fokusering på abstrakte kommunikationsmetoder, -teknikker og -kompetencer kan betyde, at de samfundsmæssige og magtstrukturelle forhold underbetones. For eksempel kan man ikke etablere en magtfri dialog mellem parter, der bærer deres magtrelationer med ind i projektet. Bestræbelserne på at etablere konsensus rummer desuden en fare for, at projekterne kun retter sig mod mindste fællesnævner. Til gengæld kan dialog-aktionsforskningen, udover at løse nogle af de skitserede problemer i faglig ressourceopbygnings-traditionen, bidrage til at udnytte og udvikle de ressourcer, der findes i de enkelte virksomheder. Det sker for eksempel ved at introducere procedurer, der spreder eksisterende viden i organisationen og ved at oprette fora, hvor mange inddrages i diskussioner og strategiudvikling, og hvor temaerne for, hvad der kan diskuteres på arbejdspladsen, udvides.

Gennemgangen af de to traditioner i aktionsforskningen er baggrund for, at jeg har tilstræbt at kombinere:

- >• kvalificering af medarbejdere til at søge indflydelse på processen og udvikle deres bud på forandringerne og
- > sideløbende at etablere rum for dialog og forhandling mellem medarbejdere og ledelse.

Derved har jeg søgt at undgå en ensidig alliance med enkeltgrupper, men samtidig at tage højde for interesseforskelle mellem forskellige grupper i rengørings-selskabene. Desuden har jeg tilstræbt, at udviklingsprojekterne bidrager til at opbygge nye fora og rutiner med øgede dialog- og forhandlingsmuligheder mellem grupperne. I afsnit 2.4 beskriver jeg, hvordan jeg konkret har grebet det an i praksis.

2.3 Indholdsmæssige fokuseringer

Den nuværende EGA-arbejdsorganisering bunder i et komplekst samspil mellem mange forskellige faktorer såvel økonomiske, sociokulturelle som produktionstekniske forhold. Arbejdsorganiseringen fastholdes af ledelsesstil, lønsystemer og kultur på arbejdspladsen. Medarbejdere har tilpasset sig deres nuværende arbejdsopgaver, så de opleves som selvfølgelige. Selv kropsligt slid kan opleves som en naturlig del af faget. Det kan forklare enkeltfaktorundersøgelsers utilstrækkelighed i at indfange og skabe forandringer i de eksisterende forhold. Da det ikke er muligt at belyse det hele på een gang, har jeg i stedet udvalgt nogle af faktorerne, men samtidig søgt at fastholde kompleksiteten og samspillet mellem dem.

Problemstillinger om ændret arbejdsorganisering undersøges typisk med forskellige indgangsvinkler:

- > *Individerne*. For eksempel hvordan rengøringsassistenters livshistorier præger deres forventninger til arbejdet. Med denne tilgang forklares mulighederne for forandringer i rengøringsarbejdet ud fra spørgsmål som "Hvorfor er nogle fastlåst, mens andre blive ildsjæle i forandringer?"
- >~ *Virksomheden som organisation*. Det er typisk i undersøgelser af virksomhedskultur og Den Lærende Organisation. Tilgangen benyttes også i casestudier af konkrete virksomheder, hvor de enkelte virksomheders organisation, ledelse, de tillidsvalgte håndtering af de organisatoriske processer m.v. ses som kerneforklaringen på forandringernes forløb.
- >• *Branchen*, hvor kernespørgsmålene i undersøgelserne er aktuelle tendenser i konkurrence, teknologiudvikling, uddannelsespolitik m.v., som præger arbejdsorganiseringen. Det kan også omfatte undersøgelser af de generelle arbejdsmiljøbelastninger blandt rengøringsassistenterne som baggrund for at anviser generelle forbedringsforslag.
- > *Samfundsmæssige rammer* om arbejdet, hvor samfundsmæssige rammebetingelser som kønsarbejdsdeling, statslig uddannelsespolitik eller modernisering af den offentlige sektor er omdrejningspunkter for analyserne af, hvordan disse forhold præger betingelserne for at udvikle rengøringsarbejdet.

Undersøgelser viser, at den enkeltes livshistorie, uddannelses- og arbejdserfaringer har betydning for hvordan forandringer i arbejdet opleves, og hvordan medarbejderne håndterer de nye krav, der stilles til dem i et moderne arbejde (f.eks. Siig Andersen 2000). I stedet for at undersøge enkeltpersoners livsløb har jeg lagt hovedvægten på, hvordan de enkeltes orienteringer kommer til udtryk i det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen. Mit mål er ikke at forklare årsagerne til de individuelle forskelle i oplevelsen af arbejdet, men derimod at analysere, hvordan disse forskelle kommer i spil, når arbejdet forandres og hvilken betydning det har for at lave udviklingsarbejde, der bygger på medarbejdernes ideer til ændret arbejdsorganisering.

Meget arbejdslivsforskning tager udgangspunkt i analyser af virksomheder set som organisationer. Hvis organisationsanalyser står alene, er det problematisk af to grunde. Det fører ofte til, at den enkelte virksomhed bliver horisont både ift. analyse af aktuelle problemer og ift. udvikling af visioner for alternativer. Desuden lægger det alene op til løsninger, som kan gennemføres inden for den enkelte organisations rammer. Det er utilstrækkeligt, fordi rengøringsarbejdets udvikling ikke kan forstås uafhængigt af den samfundsmæssige kønsarbejdsdeling, af udlicitering og af faggrænsediskussioner.

Min afsked med EGA som hovedproblemstilling i forståelsen af arbejdets udvikling giver behov for en bred analyse af rengøringsarbejdet. Jeg tager udgangspunkt i de samfundsmæssige rammer for rengøringsarbejdet. Som alternativ til en organisationsvinkel er *rengøringsarbejdet* kernen i mine analyser. Rengøringsassistenterne oplever de samfundsmæssige påvirkninger gennem deres daglige arbejde. Desuden danner arbejdet udgangspunkt for medarbejdernes forandringsideer og sætter rammerne for forandringsmulighederne. Derfor står det konkrete arbejde og virksomheden set som arbejdsplads centralt i analyserne.

2.4 Beskrivelse af udviklingsprojekterne

Forskningsprojektet bygger på deltagelse i to konkrete udviklingsprojekter. Det er nødvendige at kende deres vilkår og forløb som baggrund for mine senere analyser af medarbejdernes arbejdsorienteringer, fællesskaber, visioner og af de gennemførte uddannelsesaktiviteter. Afsnittet *beskriver* helheden i projekterne, mens *analyserne* af udvalgte dimensioner følger i de kommende kapitler. Projekterne introduceres allerede her, fordi det er grundlag for mit valg af metoder og diskussionen af forskerroller, som diskuteres i afsnit 2.5.

2.4.1 Gruppeorganisering i et offentligt rengøringsselskab

Det offentlige rengøringsselskab igangsætter i sommeren 1998 et forsøgsprojekt om at indføre gruppeorganisering (eller selvfungerende teams som projektets styregruppe har valgt at kalde det). Projektet udspringer primært af ledelsens ønske om at mindske sygefraværet og øge fastholdelsen af medarbejdere, men har også som målsætning at forbedre arbejdsmiljøet herunder mindske EGA.

I Rengøringsselskabet

• Det offentlige rengøringsselskab beskæftiger ved projektets start ca. 375 rengøringsassistenter. Heraf er ca. 2/3 kvinder og ca. 1/3 mænd (sanitører)⁶. Cirka 2/3 af medarbejderne har anden etnisk baggrund end dansk. Den gennemsnitlige anciennitet er 10,5 år (Præsentationsmateriale 1998). Gennemsnittet dækker over, at nogle har lang anciennitet (>10 år), mens andre kun er ansat ganske kort, før de finder andet arbejde.

Rengøringsselskabet er blandt de største i den danske rengøringsbranche. Rengøringsseiskabet varetager lokalerengøring på offentlige institutioner fordelt på ca. 100 forskellige adresser. Opgaverne er primært inden for kontor- og administrationsområdet, men der er også både kaserner og skoler på kundelisten. Udover rengøring beskæftiger virksomheden sig med andre vedligeholdelses- og serviceydelser (vagt, teknisk vedligeholdelse m.v.), men det foregår i adskilte divisioner. Kunderne varierer meget i størrelse. På nogle institutioner arbejder kun en enkelte rengøringsassistent, mens andre beskæftiger op mod 10-15 rengøringsassistenter på den samme adresse.

⁶Sanitører er organiseret i Landssammenslutningen for Sanitører under Dansk Funktionærforbund. Selskabets kvindelige rengøringsassistenter er organiseret i KAD. Der er principielt ikke forskel på rengøringsassistenter og sanitørers arbejdsopgaver, hvorfor begge grupper i det følgende omtales rengøringsassistenter.

Gennem første halvdel af 1990'erne gennemføres en stigende markedsgørelse af rengøringsselskabet i stil med den øvrige modernisering af den offentlige sektor (se for eksempel Hjort 2001). Det sker gennem kontraktstyring af selskabets aktiviteter og indførelse af ny løn for nogle faggrupper. I 1997 etableres et nyt forretningsgrundlag, hvor hovedparten af rengøringsydelse skal sælges i konkurrence med private virksomheder. Desuden overgår stadig flere af de offentlige rengøringsopgaver fra at være faste bevillinger på finansloven til at skulle i udbud, hvor også private rengøringsselskaber kan byde. I projektperioden tabes og vindes flere områder, med medarbejderoverdragelse som konsekvens. Ledere og medarbejdere beretter, at de senere års markedsgørelse har resulteret i tempoforøgelse og nedskæringer.

Rengøringsselskabet har en traditionel bureaukratisk organisation med udbredt hierarki og opdeling mellem planlæggende og udførende funktioner. Da projektet starter, er der 7 niveauer i organisationen fra rengøringsassistent til topchef. Undervejs (men ikke som direkte konsekvens af projektet) bliver 2 ledelseslag afskaffet. Rengøringsselskabet er (ønsker at være) en moderne virksomhed med personale- og miljøpolitik, værdigrundlag o.lign. Men det er samtidig et traditionelt bureaukrati med udbredt hierarki, mange faggrænser og langsommelige beslutningsprocedurer.

Rengøringsafdelingen har 10 mellemledere - *inspektører*. De rekrutteres hovedsageligt internt blandt erfarne rengøringsassistenter. En inspektør har i gennemsnit ansvar for ca. 10 kunder og 30 - 40 rengøringsassistenter. Inspektørernes varetager den daglige arbejdsplanlægning med indkøb af rengøringsmidler og materialer, tildeling af vikarer og personaleadministration (udfyldelse af lønsedler, syge- og raskmeldinger, ferieplanlægning m.v.). Desuden har de ansvar for, at økonomien i de enkelte områder overholdes, de har kundekontakt og står for at sælge ekstraydelser udover kontrakten (tæpperens, hovedrengøring o.lign.). Inspektørerne oplever, de har meget travlt og ønsker bedre tid til kundekontakt, mens de til gengæld klager over at bruge for meget tid på møder og administrative procedurer.

Da inspektørerne dækker mange områder, er der på hver arbejdsplads en tilsynsassistent, der skal assistere inspektøren i det daglige. Tilsynsassistenterne rekrutteres også internt og står for den konkrete detail-arbejdsplanlægning i hverdagen, oplæring af nye medarbejdere, udlevering af rengøringsmidler og -redskaber, daglig kontakt til kunderne m.v. ved siden af at indgå i rengøringsarbejdet. Tilsynsassistenterne er kolleger med ledeiseransvar på de enkelte arbejdspladser og får en ganske lille lønkom-pensation for deres ekstraopgaver.

Projektets mål og baggrund

Formålet med projektet om gruppeorganisering beskrives af ledelsen og personaleafdelingen som:

- >• *"en bedre udnyttelse af menneskelige ressourcer*
- > *at skabe team-effekt*
- > *at skabe større åbenhed omkring sygdom og hvordan man griber problemer omkring fravær an på arbejdspladsen*
- > *at skabe personalepolitiske rammer for, hvordan de selvstyrende grupper kan gribe konkrete situationer an, hvor en enkelt medarbejder eller en gruppe af medarbejdere har et langvarigt sygefravær, med henblik på at fastholde dem*
- >~ *at skabe rammer for, hvordan arbejdet med nedbringelse af fravær pga. sygdom generelt kan ske*
- >* *at understøtte medarbejdernes eget initiativ på arbejdspladsen*
- >• *større arbejdsglæde*
- >• *mere gennemtænkte arbejdsmetoder."* (Tidsplan 1998).

Ifølge de officielle projektbeskrivelser er projektets intentioner, at hvis medarbejderne får tildelt mere ansvar og indflydelse på deres arbejdsopgaver, opnås en bedre tilknytning til arbejdspladsen, større ansvarsfølelse og mindre sygefravær. Det er et perspektivrigt udgangspunkt, fordi der tages højde for, at forbedring af arbejdet og arbejdsmiljøet er en forudsætning for at mindske nedslidning og sygelighed⁷. På sigt er det ledelsens intention af udbrede gruppeorganiseringen til de øvrige divisioner og medarbejdergrupper i selskabet, hvis det viser sig at være en succes. Projektet er støttet økonomisk af Finansministeriet. Projektansøgningen er vedtaget af et enigt samarbejdsudvalg. Det konkrete arbejde med udformningen af projektet har ligget i personaleafdelingen.

Projektet består af en række forskellige indsatsområder (Projektansøgning 1998):

- > analysere sygefraværet i forhold til område, arbejdsopgaver og tilknytning til arbejdspladsen
- > konsulentundersøgelse af årsager til sygefravær
- > hjælp til gennemførelse af sygesamtaler
- > sammenkobling af initiativer omkring EGA på baggrund af tidligere EGA-kortlægning og
- > selvstyrende arbejdsgrupper og teams

Indførelse af selvfungerende teams er altså et element i en større indsats, og følges af andre typer af udviklingsprojekter.

I forlængelse af - og sideløbende med - projektet er det ledelsens intentioner at omdefinere inspektørernes rolle, så de bruger mindre arbejdstid på daglig arbejdsledelse og mere på overordnede felter som kundekontakt, udvikling af ydelserne m.v.

⁷Om generelle erfaringer med sygefravær og arbejdsfastholdelse se Mathiesen 2000.

Ved at sammenknytte indførelse af gruppeorganisering med andre indsatsfelter, som har ledelsens bevågenhed (sygefravær, lederudvikling m.v.), opnår man en helhed i forandringerne. Det er vigtigt, fordi større organisationsændringer som gruppeorganisering ikke kan indføres som et venstrehåndprojekt. Til gengæld har det også den konsekvens, at udvælgelse af indsatsområderne i stor udstrækning er bestemt af ledelse, personaleafdeling og tillidsrepræsentanter uden at inddrage medarbejderne direkte i det.

Der nedsættes en styregruppe for projektet, som består af lederen af rengøringsdivisionen, som også er personalechef. Derudover deltager projektlederen fra personaleafdelingen, inspektørernes tillidsrepræsentant samt rengøringsassistenternes tillids- og sikkerhedsrepræsentanter. Som eksterne ressourcepersoner deltager en miljøkonsulent fra en lokalafdeling i KAD og en konsulent for det daværende Branchesikkerhedsråd for service- og tjenesteydelser. Der har ikke været direkte repræsentation af medarbejderne fra de selvfungerende teams i styregruppen, ligesom rengøringsafdelingens øvrige ledere heller ikke har deltaget.

Som ekstern bistand har projektet tilknyttet en privat konsulent, som primært har ansvar for ledelses- og forretningsudvikling. Jeg tilknyttes for at støtte medarbejderne i grupperne og for at forsøge at koordinere indførelse af gruppeorganisering med EGA-indsatsen og lignende arbejdsmiljøperspektiver. De dele af projektet der direkte omhandler sygefravær er varetaget af andre interne og eksterne konsulenter.

Projektet med gruppeorganisering står ikke alene. Medarbejdere og inspektører klager over, at der fra ledelses- og personaleafdelingens side sættes for mange projekter i gang, uden at der er etableret sammenhæng eller den nødvendige forberedelse og opfølgning. I de senere år er der indført nyt forretningsgrundlag, værdigrundlag, miljøpolitik, personalepolitik, kompetenceudvikling, ledervurdering og -uddannelse og EGA-kortlægning. En inspektør med 5 V* års anciennitet fortæller at have været igennem 7 organisationsforandringer (lederskift, opgaveskift m.v.). Rengøringsassistenterne oplever, at projekterne til trods for fine intentioner og målformuleringer sjældent fører til forbedringer i deres daglige arbejde. For eksempel gennemføres medarbejdersamtaler ikke systematisk i rengøringsafdelingen til trods for, at det er et mål i sel-skabet. Medarbejderne klager over, at de udfylder spørgeskemaer og deltager i undersøgelser, men ikke får tilbagemelding. Mange projekter gennemføres af eksterne konsulentfirmaer. Det betyder at forskellige personer, med forskellige metoder og faglige udgangspunkter defilerer igennem uden et grundigt kendskab til arbejdspladsen og uden en forpligtelse til at skabe helhed mellem de forskellige indsatsfelter.

Disse traditioner påvirker mit arbejde i projektet. Det bliver også en af mine opgaver, at forbedre sammenhængen mellem de mange aktiviteter. Det betyder, at min indsats udvides fra at være rettet mod grupperne til også at omfatte funktionærer i stabsfunktioner og ledere.

Organiseringen af de selvfungerende teams

Som forsøg bliver der nedsat selvfungerende teams i 4 områder med i alt ca. 35 medarbejdere. En gruppe vælger dog hurtigt at træde ud ad forsøget, som derefter

fortsætter med ca. 30 deltagere. Undervejs i projektperioden udbredes gruppeorganiseringen uformelt til andre områder, men de er ikke omfattet af min undersøgelse.

Projektet er interessant, fordi medarbejdere og inspektører i de enkelte områder selv skal udvikle rammerne for, hvordan de selvfungerende team skal fungere, for eksempel hvilke arbejds- og ledelsesopgaver, medarbejderne vil overtage fra inspektørerne. Det giver mere plads til medarbejdernes ønsker end i en traditionel model, hvor eksperterne konsulenter eller ledelsen fastlægger rammerne for gruppernes arbejde. Gennem projektet overtager grupperne en række af de funktioner, som inspektørerne tidligere har varetaget, ligesom de indhenter viden og oplysninger om en række forhold, der sætter rammer for deres daglige arbejde. Projektets konsekvenser for medarbejdernes daglige arbejde og arbejdsliv diskuteres i kapitel 5 og 6.

Uddannelsesaktiviteter

Projektet indledes med at vi arrangerer et to-dages seminar for inspektørgruppen. Hensigten er at introducere dem til tankerne bag gruppeorganisering. Erfaringerne med seminaraktiviteterne diskuteres ydeligere i kapitel 7. Derefter vælger hver enkelt inspektør, om de er interesserede i at indgå i projektet, og om de har grupper, som vil være velegnede. Det afhænger bl.a. af, at områderne ikke er for små, og at kontrakten ikke skal i udbud i projektperioden. Medarbejderne i områderne har derefter mulighed for at overveje, om de ønsker at deltage i projektet - i første omgang i et to-dages medarbejderseminar, som i lighed med inspektørseminaret fokuserer på at give indblik i intentionerne bag gruppeorganisering, og hvad det kan betyde i det daglige arbejde. Derefter nedsættes grupperne.

Mit arbejde i forhold til grupperne har hovedsageligt været at arrangere temamøder med medarbejderne i hverdagen på deres arbejdsplads. Arbejdspladsmøderne har bestået af fælles diskussioner, arbejde med at kortlægge problemer i arbejdet, indhente viden ved at arrangere besøg fra virksomhedens stabsfunktioner eller andre arbejdspladser og at udvikle forslag til forbedringer af arbejdet. Der har ikke indgået formel uddannelse i projektet. Hensigten med arbejdspladsmøder og seminarer er at forbedre mulighederne for læring på arbejdspladsen.

Projektets forløb og opløsning

Det viser sig undervejs, at det på en række punkter er vanskeligt at få opbakning til ændringer i arbejdet - både fra ledelse og fra nogle af medarbejderne. Som et led i at skabe forankring af og opbakning om projektet overføres ansvaret undervejs fra personaleafdelingen til den faglige ledelse af rengøringsafdelingen, som derved bliver mere direkte involveret. Der nedsættes en udviklingsgruppe med en rengøringsplanlægger, de inspektører, hvis medarbejdere deltager i projektet, og projektlederen fra personaleafdelingen. Udviklingsgruppen er tænkt som et forum for erfaringsudveksling mellem de direkte involverede i projektet med mulighed for at tage hånd om konkrete spørgsmål og behov, der opstår undervejs i det daglige arbejde i forhold til grupperne.

Mange medarbejdere går energisk ind i projektet. Men en del af medarbejderne er skeptiske. Projektet startes i en periode hvor selskabet har økonomiske problemer.

Derfor frygter nogle, at forandringerne følges af nedskæringer, eller at ansvaret ikke følges af tilstrækkelig kompetence. Andre er nervøse for at udfordre de eksisterende samarbejdsrelationer i gruppen og for at skulle have et tættere forpligtende samarbejde med kolleger. Atter andre er nervøse for, om projektet stiller nye kvalifikationskrav, som de ikke kan honorere f.eks. skrivning/læsning. Medarbejdernes reaktioner på projektet diskuteres nærmere i kapitel 5, 6 og 7.

I foråret 1999 (efter projektet har kørt knapt et år) træffes en politisk beslutning om, at rengøringsfunktionerne i selskabet skal udskilles. Det betyder, at rengøringsfunktionerne, med enkelte undtagelser, privatiseres. Udviklingsarbejdet standser og overskygges af diskussioner om, hvordan privatiseringen konkret skal gennemføres. 1999 bliver præget af usikkerhed om virksomhedens fremtid, fordi der går mange måneder før en konkret model falder på plads. Hverken ledelse eller medarbejdere lægger energi i at udvikle de selvfungerende teams efter beslutningen om privatisering. Grupperne fortsætter arbejdet med de funktioner, de har overtaget. Men etablering af selvfungerende teams bliver aldrig fuldendt⁸.

I april 2000 falder det endelig på plads, at opgaverne overtages af et stort privat rengøringsselskab. Medarbejderne virksomhedsoverdrages i maj. Flere af de inspektører og personer fra rengørings- og personaleafdelingen, der har været bærende i projektet, finder andet arbejde eller flyttes til nye funktioner. Chefen for rengøringsdivisionen følger heller ikke med over i det nye selskab. Der er ikke konkrete overvejelser om at føre projektet videre under den nye ejer. Det betyder, at det alene er op til medarbejderne i de enkelte grupper at arbejde for at fortsætte som selvfungerende team.

Det korte tidsrum gør det vanskeligt at udfolde potentialerne i projektet. Der er lavet mange undersøgelser af barrierer for ændret arbejdsorganisering. Der peges ofte på ledelsens manglende opbakning, mangel på information og dialog, manglende forberedelse og uddannelse, sammenkædning med økonomiske rationaliseringer m.v. Mange af disse begrundelser kan findes i projekt selvfungerende teams. Forløbet er dog stadig interessant, fordi det har betydning på tre punkter. Projektet:

- >• fører til konkrete forandringer af rengøringsarbejdet, som forbedrer arbejdsmiljøet
- > tydeliggør medarbejdernes ønsker og ideer til en fortsat udvikling af arbejdet og
- > giver erfaringer med brug af arbejdspladsnære uddannelsesaktiviteter i forandringsprocesser.

⁸Jvf. at der i andre tilsvarende projekter går op til et år, før medarbejdere og ledelse er rustet til at lave faste retningslinjer for gruppernes kompetence og arbejdsopgaver (KAD 1991, Andersen 1990).

2.4.2 Uddannelse og udvikling i arbejdet inden for skolerengøring

Da projektet i den statslige rengøringsvirksomhed går i dvale, vælger jeg at deltage i et 4 ugers uddannelsesforløb for medarbejderne fra en kommunal skolerengøring. Kurset handler om mulighederne for at udvikle rengøringsarbejdet og arrangeres af AOF. Intentionen er at sammenknytte uddannelse og udvikling på deltagernes arbejdspladser, og at give rengøringsassistenterne et fundament for at deltage aktivt i at gennemføre udviklingsprojekter. Et centralt element i uddannelsen er, at deltagerne i grupper laver et projekt om deres ideer til konkrete forandringer af det daglige arbejde. Forløbet gennemføres to gange. Jeg har undervist (holdt oplæg) på begge kursushold og været projektvejleder på det første. Desuden har jeg fulgt op på, hvad der sker med deltagernes projektideer, efter at uddannelsen er afsluttet.

Baggrund for uddannelsesforløbet

Uddannelsesforløbet for rengøringsassistenterne i skolerengøringen foregår i en mindre landkommune. Kommunen beskæftiger 26 rengøringsassistenter på 5 folkeskoler. I august 2000 sammenlægges 2 skoler.

Uddannelsesforløbet sættes i gang på initiativ af den lokale KAD-afdeling. Baggrunden er en konference, som KAD afholder i efteråret 1998 for rengøringsassistenter i kommunen. Her er fremtidens arbejdsplads et af temaerne. I november 1998 inviteres AOF til at udvikle et kursusforløb, der skal sammentænke uddannelse og arbejdspladsudvikling. Med KAD og AOF som centrale aktører er udgangspunktet i projektet, at arbejdspladsudvikling skal ske på medarbejdernes betingelser. Derved adskiller projektet sig fra indførelsen af selvfungerende teams i det offentlige rengøringssselskab, hvor ledere og personaleafdeling er initiativtagere, og hvor udvikling af ledelse og forretningsgrundlag også er prioriteret. Kurset støttes økonomisk af det regionale arbejdsmarkedsråd og arbejdsformidlingen og er opbygget som et rotationsprojekt, hvor ledige vikarierer for de faste rengøringsassistenter, mens de er på uddannelse. Der har ikke tidligere været etableret så lange uddannelsesforløb for så mange af kommunens rengøringsassistenter.

Kurset varer 4 uger. Af 26 rengøringsassistenter i skolerengøringen deltager 16 i kurset - 8 på hvert hold. Servicelederne (pedellerne) bakker op om uddannelsen og opfordrer medarbejderne til at deltage, men ikke alle har været interesserede. Medarbejderne inddrages i planlægningen ved at have to medlemmer i projektets styregruppe.

Ifølge AOFs evalueringsrapport er kurset præget af stort engagement og opbakning fra både rengøringsassistenter, serviceledere og kommunens personaleafdeling. For eksempel arrangerer medarbejderne møder udenfor arbejdstid for at planlægge holdfordeling og kørsel til kursusstedet.

Kursets indhold

I evalueringsrapporten beskriver AOF forløbet som:

"...et skræddersyet tværfagligt kursusforløb med tyngden lagt på en uges projektarbejde."

Indholds-elementerne i kurset er:

- >- Arbejdsmiljø- og arbejdsliv
- > Rengøringsbranchen - før, nu og i fremtiden
- >• Undervisning i bevægelse, EDB, kreative fag og kulturelle aktiviteter
- >• Projektarbejde om forbedring af eget arbejdsmiljø

Projektarbejdet varer ca. 1 uge. Deltagerne vælger et tema, som de arbejder med i grupper ud fra det overordnede tema "Arbejdspladsforbedringer". Rammerne for arbejdet er, at deltagerne skal udvikle deres ønsker til forandringer af deres arbejde først som visioner og senere som konkrete handlingsplaner. Projektarbejdet afsluttes med, at deltagerne fremlægger deres forslag for nøglepersoner fra skolerne og kommunen.

Jeg har ikke lavet en traditionel uddannelsesevaluering med deltagerinterviews« før og efter uddannelsesforløbet samt observationer fra undervisningen. Mit mål er ikke at vurdere, om kursets formelle mål er nået eller enkeltdeltageres udbytte af forløbet. For at sikre de bedste betingelser for at fremme processen har jeg i stedet deltaget som underviser på kurset. Det giver mulighed for at komme tæt på deltagernes forslag og ideer, uden dog at få en rolle som fjern ekspert. Desuden giver det en mulighed for at fremme, at arbejdet med forslag til udvikling af arbejdet bliver centralt i kurset. Diskussionerne på og efter kurset giver et indblik i rengøringsassistenternes oplevelse af faglighed og fællesskab. Samtidig giver deltagelse i kurset anledning til at undersøge, hvilke muligheder der knytter sig til at udvikle ideer gennem kurser sammenlignet med det offentlige rengøringssselskabs arbejdspladsnære udviklingsaktiviteter.

2.4.3 Udviklingsprojekternes rolle

De to udviklingsprojekter bidrager ikke bare med lokal viden om forholdene på de konkrete arbejdspladser. Erfaringer fra projekterne indgår i det samlede forskningsprojekt som cases - eksempler, der på samme tid kan tydeliggøre særlige forhold og belyser almene dimensioner. Udviklingsprojekterne skal ikke ses som repræsentative for hele rengøringsbranchen. I stedet kan de ses som det, Flyvbjerg kalder en *kritisk case* (Flyvbjerg 1991), fordi de giver særlige betingelser for at undersøge problemfor-

muleringens temaer. Kun ved at tage udgangspunkt i projekter der *forandrer* rengøringsarbejdet og giver mulighed for, at *medarbejdernes ideer* kommer i spil, er det muligt at etablere viden om, hvordan medarbejdernes opfattelse af arbejdet præger deres bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering. På baggrund af afhandlingens analyse af de generelle forhold i rengøringsbranchen er det muligt at vurdere, på hvilke områder de to udviklingsprojekter illustrerer eller adskiller sig fra mere generelle forhold i branchen - det, Kvale kalder en *analytisk generalisering* (Kvale 1994). Som udviklingsprojekter bliver de ikke bare eksempler på, hvordan forholdene generelt er inden for rengøringsarbejde, men også eksempler på hvordan forholdene principielt kan blive. Samtidig kan studiet af rengøringsarbejdet mere overordnet ses som et indspil i de generelle diskussioner om arbejdets subjektive betydning i det moderne arbejdsliv.

2.5 Metoder og forskerroller

I aktionsforskningstradition har de undersøgelser, der laves, som et integreret formål at bringe forandringerne videre samtidig med, at der produceres ny viden. Jeg har benyttet to metodiske grundelementer i arbejdet med udviklingsprojekterne: Arbejdet som *proceskonsulent og underviser*, der er dokumenteret i *feltdagbogen* og Gennemførelsen af *gruppediskussioner*. Metodernes fordele og faldgruber beskrives i det følgende.

>• Deltagelse som forsker, proceskonsulent og underviser i udviklingsprojekterne

I de to udviklingsprojekter har jeg som proceskonsulent og underviser deltaget i at fastlægge projekternes rammer, organisering og konkrete gennemførelse. I skolerengøringen har jeg deltaget i undervisningen på kurset dels som oplægsholder og dels som projektvejleder for det ene hold, - i diskussioner med de øvrige undervisere om forløbet og i efterfølgende fremlæggelse af deltagernes projekter. I det offentlige rengøringsselskab er det konkret sket ved at arrangere seminarer og arbejdspladsmøder for medarbejdere og inspektører. Jeg har vekslet mellem at undervise, opstille diskussionstemaer og at hjælpe medarbejdere og inspektører til selv at skaffe oplysninger eller sætte aktiviteter i gang. Desuden har jeg støttet medarbejderne i grupperne i forhold til deres nye opgaver og forsøgt at holde snor i, at grupperne får den nødvendige opbakning fra ledelsen undervejs. Vigtige opgaver er desuden at være bindeled mellem medarbejdere, ledelse og stabsfunktioner, at give dem indblik i resultater og problemer i projektet samt vedholdende at insistere på inddragelse af medarbejdere og andre oversete grupper. Endelig har jeg forsøgt at inspirere til nye udviklingsveje i projektet blandt andet ved at formidle generelle erfaringer fra andre arbejdspladser og viden om sammenhæng mellem arbejdsliv, læring og forandring.

Aktiviteterne giver mulighed for at få et unikt indblik i medarbejdernes opfattelser af arbejdet og traditioner for samarbejde, fordi de giver lejlighed til at komme jævnlige på

arbejdspladserne / i undervisningen og for at igangsætte aktiviteter, som sætter fokus på disse områder.

Mit udgangspunkt som aktionsforsker gør, at jeg indgår i samarbejdet på en anden måde end konsulenter. Jeg er ikke i lige så høj grad afhængig af, at forandringerne blive en succes som konsulenter, der skal sælge sig på deres succeshistorier. Positive så vel som negative udviklinger på de to arbejdspladser er forskningsmæssigt interessante. Jeg er interesseret i at forstå de processer der udspiller sig på arbejdspladserne og ikke bare tvinge dem i en bestemt retning. Aktionsforskere har ofte som mål at skabe perspektivskift; i dette projekt, at forandringerne kommer til at bygge på medarbejdernes orienteringer og visioner. Konsulenter tilkaldes derimod hyppigt, fordi virksomhedsledere og tillidsvalgte er interesserede i at få eksperthjælp til at løse problemer (f.eks. nedbringe sygefravær) og ikke efterspørger et grundlæggende interesse-skift. Som aktionsforsker har jeg løbende reflekteret teoretisk over udviklingsprojekternes forløb. Det betyder, at jeg kan bringe overvejelserne tilbage til arbejdspladserne med mine bud på, hvorfor projektet forløber som det gør eller hvilke muligheder, der er for at forandre det. Et eksempel er, at medarbejderne i et område er skeptiske over for at arbejde gruppeorganiseret, selvom deres inspektør mener, at gruppen er velegnet. Jeg deltager i to møder med medarbejderne, hvor vi diskuterer deres skepsis. I første omgang virker deres skepsis ikke særlig begrundet. De "har ikke tid", "er bange for at miste deres inspektør" eller påpeger, at "projektet ikke kan løbe rundt økonomisk for selskabet". Jeg fortolker det først som et udtryk for vanetænkning og fastlåsthed i det nuværende arbejde og gør en ihærdig indsats for at illustrere fordelene ved gruppeorganisering for dem. Som forsker har jeg derefter mulighed for at analysere møderne, reflektere over hvad det egentligt er, der er på spil, og diskutere det med kolleger. Det går op for mig, at der måske er mere fornuft i medarbejdernes mistro end først antaget. De oplever projektet som ledelsesstyret og har ingen tiltro til, at de kommer til at kunne præge projektet. De har været udsat for en række forandringsprojekter gennem årene, som alle har stillet forbedringer i udsigt. I praksis oplever rengøringsassistenterne i gruppen, at deres arbejde i stedet er blevet mere fortravlet og præget af nedskæringer. Rengøringsassistenterne skærer alle projekter over een kam og sammenkæder de positive forandringsprojekter med en aktuel tendens til stigende konkurrence og effektivisering i rengøringsbranchen. I deres forståelse er forandringsprojekterne årsagen til den stigende forretningsgørelse, fordi de ikke har kendskab til baggrundene for forandringerne. Derfor er overlevelsesstrategien at være i fred og passe sin daglige rengøring uden forstyrrelser udefra.

Ved et tredje møde med gruppen vælger jeg på baggrund af disse erkendelser en anden rolle. I stedet for at prøve at overtale rengøringsassistenterne til at deltage i projektet præsenterer jeg min fortolkning af deres skepsis for dem. Det ændrer diskussionen til at handle om, hvordan de kan formulere deres skepsis, og hvilke begrundelser, der er holdbare (for eksempel hvordan man skelner mellem "gode" og "dårlige" forandringsprojekter). Eksemplet illustrerer, hvordan aktionsforskningens fokusering på gensidige læreprocesser kan påvirke processen, samtidig med at det etablerer en ny viden om medarbejdernes oplevelse af deres arbejde.

Betegnelsen proceskonsulent peger på, at selvom jeg med udgangspunkt i aktionsforskningstilgangen har tilstræbt en ligeværdig dialog med de øvrige deltagere, så får man som udefrakommende ekspert alligevel en særlig rolle. Man har kompetence til at tage diskussioner med lederne og til at påpege problemer eller være uenig på en anden måde end de, der har deres daglige arbejde i virksomheden. Desuden har prioriteringen af udviklingsprojektet betydet, at det har haft en vis legitimitet, når jeg har stillet forslag eller igangsat aktiviteter, fordi det har hjulpet ledelse og tillidsvalgte til at opfylde deres forpligtelser i projektansøgningen.

Feltdagbogen

I aktionsforskning bygger analyserne i stor udstrækning på forskerens gengivelse af de aktiviteter, hun selv deltager i - eller med andre ord: *Medlevet virkelighed*. Når analyserne bygger på medlevet virkelighed er der ingen "objektiv" fastholdelse af det, der er sket, og analyserne må bygge på min beskrivelse af begivenhederne. Ved bandede interviews kan man udskrive de nøjagtige citater. I spørgeskemaundersøgelser kan man checke respondenternes udfyldning af skemaerne. Men det bryder intentionen om at etablere en åben dialog ved arbejdspladsmøderne, hvis jeg skriver alt ned eller optager det på (video)bånd, fordi det iscenesætter deltagerne som forskningsobjekter. Ligeledes kan man ikke lave systematiske undervisningsobservationer, når man samtidig deltager som underviser.

I stedet har jeg fastholdt forløbet gennem udførlige dagbogsnotater⁹. Hver gang jeg har deltaget i aktiviteter på arbejdspladserne, i møder eller uddannelsesaktiviteter har jeg skrevet et udførligt referat af, hvad der er foregået. Jeg har beskrevet rammerne for aktiviteten både de formelle og min vurdering af de uformelle "dagsordener". Lige så er de fysiske rammer og deltagergruppen beskrevet. Derudover har jeg beskrevet deltagerne reaktioner og stemninger samt citater og kommentarer fra deltagerne på baggrund af nedskrevne stikord.

Jeg har skrevet dagbogen umiddelbart efter aktiviteterne i felten, oftest på vej hjem, mens begivenheden endnu stod klart i erindringen. Jeg har skrevet "lige ud af landevejen" for at tilstræbe det umiddelbare ufiltrerede indtryk. Jeg har søgt at fastholde mange detaljer som en konsekvens af, at forskningstemaerne ikke er endeligt fastlagt på forhånd.

Eksempel fra dagbogsbeskrivelse af et arbejdspladsmøde:

"Mødet holdes i et rum i kælderen. Den ene væg er beklædt med metalgarderober til rengøringsassistenternes tøj. På den anden væg står kasser med rengøringsmidler, toiletpapir m. v. Der kommer kun lidt lys ind i rummet fra små vinduer under loftet. Nogle af rengøringsassisterne har taget deres mænd

⁹Brugen af feltdagbog er inspireret fra etnografiske forskningstraditioner (se f.eks. Andersen 1999).

og børn med. Der er ikke stole nok til alle, så nogle står udenfor på gangen og kigger ind gennem døren...."

Dagbogsnotat fra møde med en gruppe i det offentlige rengøringsselskab

Derefter har jeg også tilføjet mine egne tolkninger. Foreksempel:

"Rummet er trist og gråt, og det kan opfattes som om, at ledelsen ikke prioriterer rengøringsassistentene. De er, ligesom rummet i kælderens, nederst i hierarkiet. Der er stor forskel mellem ledelsens udmeldinger om at prioritere medarbejderne og fremme deres arbejdsglæde og de rammer, der stilles til rådighed i processen. Det er ikke særlig inspirerende at diskutere visioner under de rammer. Samtidig vidner det om et engagement, at medarbejderne er parate til at deltage i et møde udenfor arbejdstid, også selvom de ikke kan få passet deres børn."

Det ustrukturerede referat betyder, at det, der "fylder" i situationen, får plads i dagbogen. Det er typisk konfliktsituationer, overraskelser, glæde eller ivrighed, holdningstilkendegivelser eller holdningsændringer. På den måde adskiller dagbogsmetoden sig fra eksempelvis kvalitative interviews, som i større eller mindre grad styres af de temaer, som interviewerens (på forhånd) beslutter at spørge til.

Feltdagbogen giver en stor mængde empirisk materiale, som er overvældende at analysere. Efterfølgende har jeg derfor udvalgt en række nøglesituationer, som jeg analyserer og diskuterer i forhold til forskellige teoretiske vinkler. I udvælgelsen har jeg søgt efter to typer af situationer: *Kernesituationer*, som illustrerer noget typisk og *brud*, hvor ting er uventede, overraskende eller forandres. I analyserne har jeg spejlet og diskuteret begivenhederne i udviklingsprojekterne i forhold til skriftligt materiale fra virksomhederne (årsberetninger, politikker, kursusplaner, konsulentrapporter, statistisk materiale m.v.). En baggrund for analyserne er også en mindre interviewundersøgelse blandt medarbejdere, inspektører og ansatte i stabsfunktioner i det offentlige rengøringsselskab, som jeg deltager i at gennemføre som baggrund for at identificere indsatsfelter og -muligheder.

^Gruppediskussioner

Den anden hjørnesteen i forskningsprojektet er gruppediskussioner. Mange af arbejdspladsmøderne i det offentlige rengøringsselskab er struktureret som gruppediskussioner, og en stor del af undervisningen i skolerengøringen har givet plads til fælles diskussioner (om gruppediskussioner se Volmerg 1986, Mangold 1960, Dahler-Larsen 1999, Weber 1995, Rieper 1993 og Olsen 1984). Gruppediskussionerne i mit forskningsprojekt har som mål at danne ramme om gensidige læreprocesser, som på samme tid kan udvikle udviklingsprojekterne og etablere forskningsmæssig viden om deltagerens opfattelser af deres arbejde.

Ved gruppediskussioner bestemmer forskeren, her i samarbejde med deltagerne, hvilke overordnede temaer, der er relevante at diskutere. Medarbejderne får mulighed for at diskutere temaer, som sjældent er på dagsordenen i dagligdagen. Derved bidra-

ger diskussionerne både til at få udviklingsprocesserne videre og til at producere viden om deltagernes arbejdsorienteringer, visioner og læreprocesser. Hvor udførligt de enkelte temaer behandles i diskussionen, og hvordan diskussionen udvikler sig, afhænger i stor udstrækning af deltagernes interesser og samspil. Det centrale i gruppediskussionen er deltagernes subjektive erfaringer og holdninger, sådan som de produceres og kommer til udtryk i situationen. Med åbne spørgsmål og lav grad af strukturering giver gruppediskussioner plads til deltagernes egne opfattelser og til, at uenigheder kan udspille sig. Gruppediskussioner kan i modsætning til enkeltinterview bidrage til at afdække holdninger og samspil i gruppen; hvilke holdninger er acceptable og hvilke tabuiserede? Hvor spørgeskema- og trivselsundersøgelser fikserer meninger og holdninger, giver gruppediskussioner mulighed for at fastholde modsætninger, ambivalenser og forandringer. Målet i gruppediskussionerne er ikke at opnå konsensus, men at give plads til såvel enighed som konfliktende synspunkter.

For en af gruppediskussionens klassikere (Mangold 1960) er udgangspunktet, at de synspunkter, der kommer til udtryk i diskussionen, allerede findes på forhånd hos deltagerne. Gruppediskussionerne bliver set som et redskab til at rekonstruere sociale processer i grupperne og at tydeliggøre den gruppekontrol, som også findes i hverdagens kommunikation og samarbejde. Denne tilgang kan kritiseres for at anskue diskussionen som en naturlig, uforstyrret praksis. Mit udgangspunkt er, at en gruppediskussion er en særlig begivenhed og ikke en almindelig hverdagssituation. Praksis og holdninger påvirkes både af de konkrete rammer og af de metoder, der anvendes. Hvis medarbejderne i det offentlige rengøringselskab for eksempel ser mig som ansvarlig for gruppeorganiseringens rammer, kan det betyde, at de ikke vil udtrykke deres utilfredshed med projektet. Hvis de derimod har tillid til, at jeg kan hjælpe med at gennemføre nogle af deres ideer, er det mere sandsynligt, at de vil fortælle om deres forandringsforslag. Når det er sagt, er det perspektivrige i metoden, at den netop åbner for, at almindelige orienteringer og meninger kommer til udtryk. Det underbygges af, at deltagerne er på "hjemmebane", fordi diskussionen foregår med deres kolleger i deres vante rammer på arbejdspladsen.

Leithåuser og kolleger (Volmerg 1996) har efterfølgende udviklet gruppediskussionsmetoden til i højere grad at kunne etablere forandringsorienterede diskussioner, som ikke bare afdækker eksisterende holdninger, men også er forum for læreprocesser. Kernen er tematisering af diskussionerne, og forskningsinteressen retter sig mod studier af gruppens håndtering og evt. udgrænsning af temaer. Gruppediskussioner kan danne ramme om gensidige læreprocesser - både for deltagere og forskere. Alene i kraft af, at jeg er dér, bliver nye spørgsmål sat til diskussion. For eksempel er det på flere arbejdspladser uvant at holde fælles møder. Ved mine besøg har medarbejderne typisk brygget kaffe og samlet alle dem, der er på arbejde. Det giver anledning til fælles diskussioner om temaer, som de ikke plejer at tage. Derved kan gruppediskussioner på samme tid afdække eksisterende holdninger og forandre dem.

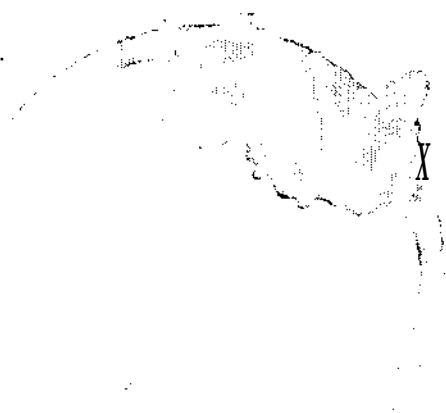
Diskussionslederen har en væsentlig rolle i at sikre gode rammer for læreprocesser. Det er diskussionslederens opgave at holde fast i diskussionstemaerne ("være tema-

ets repræsentant"), så mange forskellige synspunkter får plads i debatten. Det er især vigtigt, hvis temaerne er uvante at diskutere. Nogle af mine gruppediskussioner har afdækket uenighed i gruppen. Det synes medarbejderne ofte er ubehageligt. Her har min rolle været at holde fast i temaer, så uenigheden kan udspille sig, og derefter at samle op, så deltagerne oplever de forskellige holdninger som produktive og ikke truende. En anden vigtig rolle er at påpege modsætninger i argumenterne for derved at udfordre den etablerede forståelse og at sikre, at umiddelbart overhørte argumenter genintroduceres i debatten. Derudover har jeg haft en vigtig rolle i at bringe nye perspektiver ind i diskussionen for eksempel ved at inddrage erfaringer fra andre arbejdspladser, der har organiseret arbejdet anderledes - eller ved at lægge op til at diskutere temaer på nye måder. For eksempel ville en gruppe i det offentlige rengøringsselskab gerne diskutere deres arbejdsmiljø. Som indledning spillede vi et arbejdsmiljøspil, som illustrerer, hvor mange forskellige emner, det er muligt at tage op, når arbejdsmiljøet skal vurderes. Derved udvides diskussionen fra at handle om sikkerhed til at rumme bredere perspektiver som psykisk arbejdsmiljø, konflikter med brugerne m.v. Endelig er det velegnet at bruge spillet på arbejdspladser, hvor mange medarbejdere ikke har dansk som modersmål.

Ved arbejdspladsmøderne og i undervisningen har jeg ikke optaget gruppediskussionerne på bånd. Begrundelsen er, at det forstyrrer etableringen af et tillidsfuldt forhold i de skrøbelige processer som udviklingsprojekterne bygger på. Til gengæld har jeg dokumenteret diskussionerne udførligt i feltdagbogen. Afslutningsvis har jeg lavet et mere traditionelt gruppeinterview med rengøringsassistenterne fra en af skolerne. Her er deltagerne samlet med henblik på interviewet, og samtalen bliver optaget på bånd og skrevet ud med mulighed for at kunne analysere nøjagtige udsagn. Jeg har valgt skolerengøringen, fordi det praktisk er muligt i modsætning til rengøringsselskabet (som på det tidspunkt er privatiseret), og fordi det giver mulighed for at følge op på uddannelsens betydning for den efterfølgende praksis.

I tolkningen af dagbogsnotater og gruppeinterviews har jeg søgt at veksle mellem den *nærhed*, som en direkte deltagelse giver, og en *kritisk distance*, som en tolkning fordrer. Distancen er søgt opretholdt ved løbende at diskutere projekt og tolkninger med både deltagere i og personer uden for projektet. Et vigtigt kriterie for, om forskningsprojekters analyser og konklusioner afspejler virkeligheden, er, om de er meningsfulde for personer med kendskab til feltet, og om de kan lede frem til handling / nye handle-måder (jvf- Gustavsen 1995). Derfor har jeg undervejs løbende diskuteret mit forskningsprojekt med personer fra arbejdspladserne, fra branchen og med arbejdslivs-forskere. Min kontakt med det offentlige rengøringsselskab ophørte med privatiseringen. Jeg har fulgt op på udviklingen i skolerengøringen 1 år efter kursets afslutning. Konklusionerne bygger derfor på udviklingen i den periode.

Kapitel 3:
Når det dårlige arbejde også er godt
• om subjektive arbejdsorienteringer



Projektets problemstillinger lægger op til at fokusere på, hvordan rengøringsassistenter oplever deres arbejde. Spørgsmålet er, hvordan rengøringsassistenter forholder sig til et arbejde som er enformigt, lavtlønnet og med lille samfundsmæssig status? Kan et sådant ensformigt rutinearbejde overhovedet være personligt meningsfyldt, - eller arbejder de kun for pengenes skyld? Kapitlet er en teoretisk afsøgning af, hvordan forskellige forståelser af arbejdets betydning kan bidrage til at belyse dette spørgsmål¹. Indledningsvis diskuterer jeg nøgleteorier fra industri-sociologien, fordi de i stor udstrækning præger arbejdslivsforskningen herunder forestillinger om udviklingsveje i arbejdslivet. *Industri-sociologien* fremhæver medarbejdernes instrumentelle orientering i arbejdet som konsekvens af en tayloristisk arbejdsorganisering. *Human Relations-skolen* betoner på et individpsykologisk grundlag betydningen af sociale relationer på arbejdspladsen for medarbejdernes arbejdsorientering. Som et alternativ til de to tilgange diskuterer jeg arbejdsorienteringer ud fra en *kritisk socialpsykologisk* vinkel, som pointerer medarbejdernes ambivalente holdninger til et arbejde, der på samme tid kan opfattes nedslidende og meningsfuldt. Det opstiller nye pejlemærker for, hvordan den eksisterende arbejdsorganisering kan forandres.

Arbejdet er både en konkret kropslig og en samfundsmæssig aktivitet. Det foregår blandt kolleger på en arbejdsplads. I kapitlet diskuterer jeg, hvordan disse forskellige dimensioner kan rummes i en analyse af medarbejdernes arbejdsorienteringer. Det danner grundlag for analyser af rengøringsassistenternes opfattelse af deres arbejde i kapitel 5 og 6.

3.1 Bare et arbejde?

—
Betydningen af den mening, som medarbejderne tilskriver deres arbejde overses i meget organisations- og ledelsesteori. Det sker for eksempel i management-orienterede og funktionalistiske forståelser af virksomhedskultur, hvor ledelsen spiller en afgørende rolle ved skabelse, vedligeholdelse og forandring af virksomhedskulturen, mens medarbejdernes subjektive orienteringer i arbejdet enten overses eller karakteriseres som uhensigtsmæssige subkulturer (Schultz 1990). I sociologisk og socialpsykologisk orienteret arbejdslivsforskning beskæftiger flere undersøgelser sig derimod med arbejdets betydning for medarbejderne, - ofte med et empirisk udgangspunkt og et anvendelsesorienteret sigte.

I det følgende vil jeg diskutere opfattelsen af arbejdets betydning i to af de industri-sociologiske tilgange, som har præget i den danske arbejdslivsforskning: Harry Bravermans bog *"Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century"* (Braverman 1978) og Goldthorpes *"The affluent worker-*

¹ Mit udgangspunkt i studier af arbejdsorienteringer betyder, at jeg ikke inddrager en idéhistorisk diskussion om arbejdsbegrebet eller en diskussion om arbejdets (ændrede) betydning som samfundskonstituerende aktivitet. Disse temaer er for eksempel belyst i Madsen 1992, Agervold 1996, Graversen 1992, Aagaard Nielsen 1995, Sennet 1999.

industrial attitudes and behaviour" (Goldthorpe 1970). De to tilgange er hjørnesten i instrumentalismeforståelsen, som har domineret opfattelsen af det tayloristiske lønarbejde i industrisociologien.

3.1.1 Et tayloriseret lønarbejde

I instrumentalismeforståelsen er medarbejderne som konsekvens af den tayloristiske arbejdsorganisering orienteret mod arbejdet som et lønarbejde. Taylorismen bygger på Frederik W. Taylors forestillinger om "Scientific Management" fra slutningen af det 19. århundrede. Den tayloristiske arbejdsdeling er kendetegnet ved høj grad af adskillelse mellem planlæggende og udførende funktioner. De udførende arbejdsprocesser opdeles til mindste bestanddele på baggrund af tids- og bevægelsesstudier. Derved kan de standardiseres, intensiveres, kontrolleres og billigsgøres. Smalle, simple jobs rummer kun få kvalifikationskrav. Det er forholdsvist enkelt at oplære nye medarbejdere og håndtere stor personaleomsætning. Tayloristisk arbejdsdeling bygger på tre grundprincipper:

1. Ledelsen har monopol på at tilrettelægge arbejdsprocessen. Arbejdet skal ikke afhænge af arbejdernes erfaring og faglige færdigheder, men udelukkende af ledelsen.
2. Arbejdet skal adskilles i planlæggende og udførende funktioner, således at funktionerne varetages af forskellige ansatte i forskellige afdelinger.
3. Ledelsen anvender sit ledelsesmonopol til at kontrollere måden, arbejdet udføres på i hvert eneste trin i arbejdsprocessen².

Det betyder, at arbejdets ergonomiske og indholdsmæssige variation er lille. Ligeledes får den enkelte medarbejder kun lille indflydelse på eget arbejde og kun få muligheder for at anvende og udvikle sine kvalifikationer. (Braverman 1978, Bottrup 1992, Boje 1993, Agervold 1996).

Den tayloristiske arbejdsdeling sætter sig igennem både på virksomhedsniveau i den daglige arbejdsplanlægning og på samfunds niveau, hvor sammenhængende arbejdsfunktioner opdeles til enkeltstående jobs. Taylorismen er ikke kun et teknisk, arbejdsorganisatorisk princip. Det indeholder også mere overordnede politiske elementer, som sigter mod, at ledelsen opnår monopol på viden om arbejdsprocessen.

² "Hver arbejders arbejde planlægges fuldstændigt mindst en dag i forvejen, og hver mand modtager komplette skriftlige instruktioner, der i detaljer beskriver den opgave, han skal udføre, såvel som de midler han skal bruge til arbejdets udførelse (...) Denne arbejdsnorm specificeres ikke alene med hensyn til hvad der skal gøres, men også med hensyn til hvordan det skal gøres, og den nøjagtige tid, der må bruges på det (...) Scientific Management består stort set i at forberede og udarbejde disse arbejdsnormer." (Braverman 1978:110 efter Taylor "The Principles of Scientific Management").

Det ses for eksempel, når Taylor begrundet behovet for at opdele arbejdet med ordene:

"Ledelsen påtager sig (...) byrden at samle hele den traditionelle viden sammen, som tidligere var i arbejderens besiddelse og derpå klassificere, tabulere og reducere denne viden til regler, love og formler." (Braverman 1978: 104ff efter Taylor's "The Principles of Scientific Management").

Ledelsens patent på overblik og samlet viden om arbejdet er et væsentligt bidrag til at bibeholde herredømmet over produktionen. Det er en forklaring på, at ufaglærtes erfaringer fra det daglige arbejde ofte underordnes lederes eller planlæggeres synspunkter.

Harry Braverman har ydet et væsentligt bidrag til kritikken af den tayloristiske arbejdsdeling, der er tæt knyttet sammen med magtforhold og samfundsmæssige interesser blandt andet gennem at ophøje ledelsens ret til detaljeret arbejdsudformning og kontrol til et videnskabeligt begrundet produktionsprincip. Bravermans analyser er interessante, fordi de smalle og rutinerede rengøringsjobs udspringer af tayloristiske principper. Braverman peger på, at arbejdsorganiseringen fører til øget nedslidning og manglende mulighed for, at medarbejderne kan udfolde og udvikle deres kvalifikationer i arbejdet.

Udover taylorismekritikken udgør Braverman en klassisk position i forståelsen af arbejdets betydning. Braverman sammenfatter forskningsresultater fra en række sociologiske og historiske undersøgelser på enkeltvirksomheder og på samfundsniveau med henblik på at analysere, hvordan medarbejdernes arbejdsorientering præges af taylorismen. I Bravermans forståelse er medarbejdernes holdninger til arbejdet bestemt af de tekniske og arbejdsorganisatoriske forhold på arbejdspladserne. Medarbejderne ser primært tayloriseret arbejde som en kilde til indtjening (lønarbejde), og arbejdet er, i modsætning til det oprindelige faglærte håndværksarbejde, ikke i sig selv meningsfyldt. I taylorismen bestemmes arbejdet som en abstrakt arbejdsydelse i et antal timer i modsætning til håndværksarbejdets fokusering på fremstilling af produkter i en sammenhængende arbejdsproces (Madsen 1992).

3.1.2 Instrumentalisme som sociokulturelt fænomen

—
En anden hjørnesteen i diskussionen af arbejdsorienteringer er undersøgelsen *"The affluent worker- industrial attitudes and behaviour"*, som er udarbejdet af den engelske sociolog Goldthorpe og kolleger (Goldthorpe 1970)³. Ifølge Goldthorpe og kolleger ser medarbejderne også primært arbejdet som et redskab til at tjene penge, men - i modsætning til Braverman - tillægger de den instrumentelle orientering sociokulturelle årsager.

³Den udkommer som en del af en trilogi i 1968 - 69. De øvrige bind fokuserer på hhv. politisk orientering og orientering i klassestrukturen.

Goldthorpes udgangspunkt er, at medarbejdernes holdninger til arbejdet ikke som hos Braverman kan forstås med arbejdslivet og den enkelte virksomhed som horisont. Undersøgelsens omdrejningspunkter er arbejderkultur og arbejderklassens politiske og værdimæssige orientering i velfærdssamfundet. Goldthorpe og kolleger undersøger, hvordan arbejderklassekulturen opløses som følge af forandringer i arbejdslivet. Men Goldthorpes og kollegers undersøgelser inddrager samtidig faktorer uden for arbejdet som social baggrund, lokale nabonetværk og familie-situation. Undersøgelserne bidrager derfor til en bred forståelse af samspillet mellem samfundsmæssige forandringer og ændringer i medarbejdernes oplevelse af arbejdet. Eksempelvis påviser de en borgerliggørelse af arbejderklassen som følge af den stigende velstand. Goldthorpe og kolleger inddrager medarbejdernes syn på deres arbejdsplads, på hele virksomheden, på fagbevægelsen/fagligt arbejde, på familien og på den samfundsmæssige helhed. Derved får de et bredt og nuanceret indblik i medarbejdernes holdninger og orienteringer⁴.

Goldthorpe og kolleger beskriver arbejderklassens orienteringer via to nøglebegreber: *Borgerliggørelse* og *instrumentalisme*. De moderne medarbejdere har ifølge undersøgelsen generelt et instrumentelt forhold til arbejdet på grund af de tayloristiske produktionssystemer. Det viser sig ved, at mange ikke betragter arbejdet som en værdifuld aktivitet i sig selv. De ser arbejdet som kilde til indtægt i et traditionelt bytteforhold, hvor man udholder arbejdets ensformighed og mangel på autonomi mod til gengæld at kunne realisere sine drømme i privatlivet. Kapitalens ligegyldighed overfor medarbejderne som personer modsvares af en ligegyldighed hos medarbejderne overfor arbejdet. Arbejdet ses ikke som en kilde til personlig udvikling og socialt engagement.

I undersøgelserne finder forfatterne ingen snæver sammenhæng mellem de konkrete jobfunktioner og medarbejdernes holdninger til virksomheden, ledelsen eller kolleger. Den konkrete teknologi og arbejdsorganisering har betydning for mulighederne for social kontakt, samtale og samarbejde med kolleger, men bestemmer ifølge Goldthorpe ikke den enkeltes *opfattelse* af grupperelationerne. Teknologi og arbejdsorganisering opleves forskelligt afhængigt af den orientering, der er skabt udenfor arbejdet. Goldthorpe og kolleger konkluderer på den baggrund (i modsætning til Braverman), at medarbejdernes instrumentelle orientering i arbejdet ikke kan udledes af forhold i den konkrete arbejdsproces. Opfattelsen af arbejdet grundlægges *udenfor* arbejdet og er kulturelt og samfundsmæssigt bestemt. Tilfredsheden afhænger dermed i stor udstrækning af samspillet mellem den enkeltes

⁴Forskeme gennemfører en omfattende empirisk undersøgelse i det engelske lokalsamfund Luton. Undersøgelsen er foretaget fra 1962 - 64. Den omfatter 250 medarbejdere på tre virksomheder. Desuden indgår en kontrolgruppe på 54 funktionærer. Området og virksomhederne er udvalgt som en slags kritisk case. Forskerne forventer, at der er særlig gode betingelser for at finde en opløsning af den traditionelle arbejderklassekultur i området. Det er dog senere diskuteret, om arbejderne i Luton-området er særligt prototypiske (Gallie 1990). Undersøgelsen omfatter mandlige industriarbejdere, som er interviewet først enkeltvist på deres arbejdsplads og derefter hjemme sammen med deres koner. Forfatterne betoner, at de ikke bare ønsker at se medarbejderne som lønarbejdere, men også som mænd, fædre, naboer og venner i lokalsamfundet (Goldthorpe 1970). Derved giver undersøgelsen et bredere billede af medarbejdernes vilkår, holdninger og orienteringer end i mange andre sociologiske undersøgelser.

forventninger og det konkrete job. (Goldthorpe 1970; Olsen 1993). Instrumentalisme er også en grundmodel i beskrivelsen af en traditionel arbejderkultur⁵.

Braverman kan kritiseres for sin deterministiske holdning om, at mennesker passivt må underlægge sig kapitalens uundgåelige udvikling uden plads til subjektive ønsker eller handlinger. Tilgangen overser, at medarbejderne også er subjekter, som kan tage stilling til forholdene og handle rationelt; kæmpe imod, finde smutveje og tilskrive arbejdet mening, selvom teknologi og arbejdsorganisering ikke umiddelbart lægger op til det. Goldthorpe betoner den enkeltes mulighed for at skabe sammenhæng mellem egne forventninger og de reelle arbejdsbetingelser ved at vælge arbejdssted. Han understreger medarbejdernes bevidste valg af bestemte kvaliteter i arbejdslivet (for eksempel løn) og fravalg af andre - for eksempel det at have et spændende arbejde. Det betyder, at medarbejderne kan ses som personer, der foretager en række strategiske valg omkring deres arbejdsliv. Pointen er et alternativ til en entydig deterministisk forståelse, som ikke levner den enkelte medarbejder handlemuligheder. Samtidig må den enkeltes frie handlemuligheder dog ikke overbetones. Set i lyset af erhvervsmulighederne for ufaglærte rengøringsassistenter er forestillingen om frit erhvervsvalg optimistisk. Når arbejdets betydning alene ses som indvævet i brede sociokulturelle forandringer, er tilgangen ikke velegnet til at belyse, om og hvordan konkrete forandringer i arbejdsforholdene påvirker medarbejdernes arbejdsorienteringer.

For Braverman er det faglærte håndværksarbejde idealet med dets selvstændighed, skabende elementer og deltagelse i en samlet produktionsproces. Instrumentelle orienteringer ses i denne forståelse primært som konsekvens af en konkret produktionslogik og ikke som et grundvilkår for mennesket. Det lægger op til, at medarbejdernes orienteringer ikke er fasttømrede, men kan bringes i spil, hvis arbejdet eller mulighederne for forandringer af arbejdet ændres. Det er for eksempel tilfældet, hvis rengøringsassistenter, der har betonet ansvarsfriheden i et stærkt lederstyret job, ønsker at få mere indflydelse, efter at de har deltaget i

⁵Opfattelsen af medarbejdernes instrumentelle orientering i arbejdet er for eksempel en grundkategori i forsøg på at typologisere moderne medarbejderes arbejdsværdier for eksempel i *livsformsbegrebet* (Højrup 1993) og i APL-undersøgelsen (Bild 1993). Højrup's livsformsanalyse tager udgangspunkt i samfundets socioøkonomiske struktur, hvor forskellige livsformer udledes ud fra en strukturalistisk marxistisk definition af forskellige produktionsmåder. Tesen er, at der grundlæggende eksisterer tre livsformer med væsensforskellige idealtypiske arbejdsorienteringer: Lønarbejderen, den selvstændige og karrierelivsformen. Lønarbejderlivsformen er karakteriseret ved at være spaltet mellem arbejde og fritid. Man arbejder for at leve. Det konkrete arbejde er ikke i sig selv meningsfuldt. På arbejdspladsen har det kollegiale fællesskab stor betydning og er bundet sammen af et traditionelt solidaritetsideal. Typologiseringer er også kernen i en stor undersøgelse af 5400 danske lønmodtageres oplevelse af arbejde, fagbevægelse og velfærdsstat ("APL-undersøgelsen"). Forskerne identificerer 4 væsensforskellige grundorienteringer blandt LO-medlemmerne afhængigt af om de er orienteret mod løn eller arbejdets immaterielle sider (indhold i arbejdet, arbejdsmiljø, kvalitet), og om de er kollektivt eller individuelt orienteret i arbejdet (Bild 1993). Undersøgelserne fokuserer på fællestræk i medarbejdernes orientering og giver ikke plads til, at der kan være væsensforskellige orienteringer afhængig af den enkeltes baggrund, arbejds erfaringer, perspektiv på ansættelsen m.v. For eksempel er der stor forskel på, om en rengøringsassistent er ansat som ferie afløser og ser jobbet som midlertidigt, eller ser det som en livstidsstilling. Som rene idealtypiske konstruktioner rummer de ikke en subjektiv dimension, fordi det levede liv reduceres til en dimension af den socio-økonomiske struktur (Helms Jørgensen 1999). Medarbejderne fremstår i disse forståelser som "subjektløse subjekter".

gruppeorganisering.

Goldthorpes undersøgelser er interessante, fordi de ikke bare ser medarbejderne som ansatte, men som hele mennesker, der også har et privat- og familieliv. For rengøringsassistenten åbner det for, at arbejdets betydning også afhænger af deres erfaringer som brugere af de institutioner, de gør rent på (som forældre til skolebørn, brugere af offentlige institutioner og potentielle patienter på sygehuse). Samtidig har rengøringsassistenten også erfaringer med rengøring i husholdningerne, og for mange kvinders vedkommende påvirker socialiseringen til husmødre også deres opfattelse af rengøringsarbejdet. Til gengæld overser Goldthorpe og kolleger det konkrete arbejde, dets indhold og betingelser. For eksempel indgår arbejdsfunktionen ikke som kategori for udvælgelse af interview-grupper. Når arbejdet gundlæggende ses som lønarbejde og ikke som en potentielt meningsfuld aktivitet, udelades den enkelte persons konkrete arbejdserfaringer. Tilbage står kun en abstrakt holdning til arbejdet, som skabes i andre områder end arbejdslivet. I denne forståelse ses ingen elementer i arbejdet, som kan være platform for at udvikle bud på en alternativ arbejdsorganisering. Diskussionen af instrumentalisme i arbejdet får derfor nemt en defensiv karakter. Med en instrumentel orientering accepteres arbejdets negative sider i stor udstrækning, fordi det opleves som en naturlig følge af arbejdets bytteforhold. Medarbejderne faren høj løn som belønning for et hårdt arbejde. Hvis lønarbejdet ikke længere har subjektiv betydning for medarbejderne, forsvinder udgangspunktet for at inddrage dem i forandringer. Derfor må forbedringer af arbejdslivet i denne forståelse komme via eksperttiltag initieret af staten, fagbevægelsen, private konsulenter eller ledelsen (Olsen 1993).

For mange mennesker er den væsentligste grund til at arbejde, at de skal tjene penge. Det er ofte tilfældet blandt ufaglærte som i rengøringsbranchen. Undersøgelser af arbejdsløses oplevelse af at være uden job har dog bidraget til at synliggøre, at arbejdet betyder mere end at være kilde til indtjening som i instrumentalismetesen. Arbejdet bidrager til at danne tidsstruktur i hverdagen, giver socialt tilhørsforhold, anerkendelse og oplevelse af mening i livet. (Agervold 1996, Leithåuser 1994, Graversen 1992). Instrumentalismetesen, både i Braverman og i Goldthorpes forståelse, overser de potentielle elementer i arbejdet. At medarbejderne bag de aktuelle arbejdsforhold ser andre muligheder - både i forhold til konkret jobudvikling og de samfundsmæssige aspekter⁶. Det kan for eksempel være, når rengøringsassistenten ser deres funktion som element i at skabe velfungerende skoler og dermed tilskriver mening i en bredere sammenhæng end de konkrete arbejdsopgaver.

⁶ Jvf. Negts begreb om *det levende arbejde* (Negt 1985)

3.2 Menneskelige relationer i arbejdet

På baggrund af de forskellige kritikker af instrumentalismetesen har jeg søgt efter andre tilgange, som kan bidrage til at belyse rengøringsassistenternes opfattelse af arbejdet. Instrumentalismetesen er blandt andet kritiseret fra *Human Relations-skolen*. Her tillægges arbejdet en subjektiv betydning, som er relateret til de menneskelige relationer i arbejdet, og som udspringer af universelle psykologiske behov hos mennesket. Synspunktet er interessant i forhold til analysen af fællesskaber på arbejdspladsen. Human Relations-skolen har vundet stor udbredelse i management- og konsulentverdenen for eksempel i form af forestillingen om menneskelige ressourcer i arbejdslivet.

Human Relations-skolen udspringer af de berømte undersøgelser og eksperimenter på Hawthorne-fabrikkerne i Chicago, USA, som bliver gennemført med forskellig form og intensitet fra 1927 til 1932⁷. Studierne tager udgangspunkt i et ønske om at forstå sammenhænge mellem effektivitet i produktionen og medarbejdernes tilfredshed med arbejdet. Forskerne spørger systematisk et meget stort antal medarbejdere (ca. 20.000 personer) om deres opfattelse af arbejdet. Interviewene fokuserer på, hvilke områder arbejderne er tilfredse og utilfredse med i arbejdet. Desuden indtages medarbejderne i valg af forandringer i forsøgene⁸.

⁷Hawthornestudierne er et omfattende forskningsprojekt. Det består af en række forskellige delprojekter. Delprojekterne er metodisk meget forskellige: Tekniske forsøgsprojekter om belysning og træthed/pauser, interviewundersøgelser, antropologisk inspirerede observationer af det uformelle samarbejde i grupper, lederuddannelse m.v. Eksperimenterne er et forsøg på at sammentænke den fysiske indretning af arbejdspladsen og arbejdets tilrettelæggelse med de sociale og psykologiske elementer af arbejdstilfredshed. Målet er at skabe produktivitet og effektivitet. De mange involverede forskere har efterfølgende præsenteret forskellige fortolkninger af resultaterne. De bearbejdnings, der har fået gennemslagskraft er lavet af hhv. Elton Mayo og af Roethlisberger & Dickson fra Harvard Business School, der som de eneste laver en samlet sammenskrivning af de mange forsøg (Roethlisberger & Dickson 1970). De arbejder på et individpsykologisk grundlag. Det er baggrunden for, at den individpsykologiske tolkning af Hawthorne studierne er fremherskende. Efterfølgende har blandt andet Gillespie (1991) påpeget, at forsøgsjournalerne fra Hawthorne også rummer elementer, der udfordrer både det individpsykologiske udgangspunkt og betoningen af interessesammenfald mellem ledelse og medarbejdere, men uden at det har fået gennemslagskraft i den brede forståelse af forsøgene.

⁸ Senere tolkninger af studierne har tilskrevet de gode resultater, at medarbejderne var inddraget i planlægningen af eksperimenterne. Derved at de haft stor betydning som en teoretisk begrundelse for medarbejderinddragelse. Hawthornestudierne adskiller sig dermed også metodisk fra Braverman og Goldthorpe. Gennem det nære samarbejde med medarbejderne opnår forskerne en radikal anden opfattelse af livet på fabriksgulvet end den hidtil gængse. Blandt andet åbner det øjnene for, at der eksisterer en informel social organisation blandt medarbejderne, som har stor betydning både for den enkeltes arbejdstilfredshed og for produktiviteten. Målet er at udnytte medarbejdernes gruppeorientering til at skabe tilknytning og loyalitet med ledelsen i stedet for at være modkultur. Undersøgelserne håret anderledes udgangspunkt end den kritiske aktionsforskning, fordi forskernes interesse i stor udstrækning er at forbedre ledelsens muligheder for at forøge produktiviteten, og de ikke har et demokratiserende aspekt. Forskernes konsensustilgang betyder, at forbedring af arbejdsforholdene kun sker på de områder, hvor det er i overensstemmelse med produktionslogikken.

Hawthorne-eksperimenterne tydeliggør, at medarbejdernes produktivitet ikke primært afhænger af den formelle organisation. I stedet er arbejdsvilkår og de informelle sociale strukturer mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og mellemledere centrale. Høj produktivitet er resultatet af tilfredse medarbejdere, mens lav produktivitet afspejler utilfredshed. Forskerne peger på den baggrund på, at arbejdslivet bør være præget af humane relationer mellem de ansatte og mellem de ansatte og mellemlederne.

I nogle analyser af Hawthorne-forsøgene angiver forskerne, at medarbejderne individuelt har forskellige krav til arbejdet, som følge af deres forskellige livserfaringer (Roethlisberger 1970). Men i den videre fortolkning af undersøgelserne betones menneskers *fælles universelle jobkrav*. Det føres videre som en kernefigur i Human Relations- og Human Resources- skolerne⁹. Opfattelsen har lagt grunden til forestillingen om eksistensen af et hierarki af menneskelige behov for eksempel Maslows femtrins pyramide med selvrealisering som højeste trin og Hertzbergs skelnen mellem hygiejne- og motivationsfaktorer. De er stadig grundstof i mange lærebøger om organisationsteori. (Scheuer 1999).

Hawthorne-forskerne forholder sig altovervejende til forhold *omkring* arbejdet. Medarbejdernes glæde eller frustrationer sættes ikke i relation til det konkrete arbejde. Selve arbejdets karakter er ikke til diskussion. En del af medarbejderne har ensformigt, stillesiddende arbejde med høje krav til koncentration og nøjagtighed. Disse faktorer har ikke vægt i analysen af træthed og dagdrømmeri blandt medarbejderne.

Hvor Braverman og Goldthorpe mangler blik for medarbejderne som subjekter, betyder Hawthorne-forskernes individpsykologiske tilgang, at relationen mellem arbejdsplads og samfund indsnævres til den enkelte medarbejders konkrete formidling mellem de to niveauer, for eksempel når de bringer private bekymringer med på arbejde.

⁹Human Relations-skolen udspringer af Hawthorne forsøgene og af analyser af gruppesociale problemer i hæren. Den fokuserer især på, hvordan der udvikles gode menneskelige relationer på arbejdspladserne. Der udvikler sig to forskellige tilgange af Human Relations-skolen: En amerikansk individpsykologisk tilgang og en europæisk mere socialpsykologisk og sociologisk tilgang. Den europæiske tilgang fostres på Tavistock Institutet. Her har forskningen fokus på gruppeprocesser (bl.a. med udgangspunkt i studier af arbejdsorganisering i kulminerne), er handlingsanvisende og har et bredere perspektiv om ikke bare at ændre konkrete forhold på den enkelte virksomhed, men at demokratisere samfundet. Den europæiske tilgang retter sig i stigende grad mod at samtænke teknik og arbejdsdeling, og er forløber for den *sociotekniske skole*, som får stor udbredelse i Norden f.eks. omkring selvstyrende grupper. Den amerikanske Human Resources tilgang interesserer sig i forlængelse af Hawthorne for den enkelte medarbejders psykologiske behov og motivation, og fokuserer i stor udstrækning på uddannelse af ledere. Centrale forskere er her D. McGregor og F. Hertzberg. (Navrbjerg 1999, Hvid 1992).

Det betyder, at medarbejdernes orientering i arbejdet især ses som noget der udspringer af deres individuelle livshistorie (og især deres barndom)¹⁰. (Roethlisberger 1970).

Hawthorne-forsøgene har bidraget til humanisering af arbejdslivet ved at påpege, at medarbejdertilfredshed ikke står i modsætning til rentabel produktion. Tilgængæld ser de forandringer i de sociale relationer på arbejdspladsen som tilstrækkeligt til at humanisere arbejdet. Det fører for eksempel til anbefalinger om at indføre flere pauser og pauserum, uden at arbejdsopgaver og -organisering grundlæggende forandres. Hawthorne-studiernes horisont er virksomheden. Der er ikke åbnet for diskussioner omkring arbejdets samfundsmæssige relationer for eksempel den arbejdsdeling, der gør bestemte jobfunktioner på Hawthornefabrikkerne til kvindejob, mens andre er forbeholdt mændene. Desuden overses betydningen af interesseforskelle mellem ledelse og medarbejdere.

De beskrevne tilgange ser alle arbejdet som lønarbejde. Bravermans og Goldthorpes analyser af lønmodtagerorienteringer har begge et beskrivende udgangspunkt. Human Relationsskolen inddrager som den eneste udviklingsarbejde. Men udviklingen foregår også her inden for rammerne af eksisterende produktions- og magtforhold. Det diskuteres ikke, om der findes andre veje til at organisere arbejdet. Det betyder, at undersøgelserne ikke kan afdække de elementer, som har betydning, men som ikke aktuelt kan realiseres. Ligeledes ses arbejdet heller ikke som en aktivitet, der er subjektivt udført og oplevet. Derfor vil jeg i det følgende diskutere et kritisk socialpsykologisk bud på arbejdets subjektive betydning. Her har undersøgelser peget på paradokset, at selv et dårligt arbejde kan opleves som godt.

3.3 Når det dårlige arbejde også er godt

Umiddelbart kan det virke paradoksalt at tale om, at ensidigt, gentaget arbejde som rengøringsarbejde har kvaliteter, fordi det jo netop defineres af negative træk (ensformighed, manglende indflydelse og samarbejdsmuligheder og få udviklingsmuligheder). Men undersøgelser viser, at også ansatte med EGA-arbejde oplever positive elementer i arbejdet og tilskriver det en mening (Olsen 1993, Aagaard Nielsen 1996). I industrisociologien undersøges arbejdet primært som et alment samfundsmæssigt eller organisationsteoretisk begreb. Hvis blikket flyttes fra industrisociologien til undersøgelser med et kritisk socialpsykologisk udgangspunkt, præsenteres en radikal anden forståelse af arbejdets betydning. Undersøgelserne tager udgangspunkt i de konkrete medarbejderes sociale og kulturelle liv. De peger på, at medarbejderne selv tildeler arbejdet mening til trods for, at arbejdet i sig selv

¹⁰Den australske psykolog Elton Mayo har en meget central rolle i fortolkningerne af forsøgsresultaterne. Mayo interesserer sig især for psykopatologi og tolker på den baggrund medarbejdernes kritik af arbejdet som udtryk for personlige problemer. Mayo ser psykiatriens rolle i arbejdslivet som et middel til at skabe konsensus mellem medarbejdere og ledelse. Medarbejdernes kritikpunkter ses som irrationelle manifestationer af personlige problemer, som kan "kureres", så der opnås større tilfredshed. For eksempel forklares en medarbejders utilfredshed over en arbejdsleder med, at lederen minder om medarbejderens stedfar. (Gillespie 1991).

er ensformigt.

Regina Becker-Schmidt dokumenterer i sin undersøgelse af ufaglærte tyske kvinders oplevelse af deres arbejds- og familieliv, at selv et fysisk nedslidende industriarbejde rummer elementer, som kvinderne oplever som værdifulde, og som er kilde til selvbekræftelse (Becker-Schmidt 1982, 1994). Kvinderne fremhæver for eksempel at være del af et arbejdsfællesskab, at udføre funktioner, som giver social anerkendelse og at opnå frihed fra de følelsesmæssige krav i familien. Becker-Schmidt påpeger desuden, at arbejdet får positiv betydning, fordi det rummer elementer, som husarbejdet mangler eksempelvis veldefinerede og opfyldelige præstationskrav. Det handler altså ikke bare om, at dårlige elementer i arbejdet opskrives og idealiseres, men om, at de er et alternativ til husmorarbejdet¹¹. Becker-Schmidts pointe er, at forholdet til arbejdet er præget af *ambivalens*, hvor det på samme tid opleves belastende og berigende. Det udfordrer tesen om, at holdningen til arbejdet enten er instrumentel eller identitetsgivende, fordi det på samme modsætningsfyldte tid rummer begge elementer. Ambivalenserne udspringer af samfundsmæssige modsætninger for eksempel mellem arbejdslivets og familielivets krav. Men de samfundsmæssige modsætninger formidles subjektivt, og dermed opleves de ofte som individuelle problemer - hyppigt uden at de bagvedliggende årsager er synlige (se også Salling Olesen 1997, Weber 1995).

De tyske socialpsykologer Birgit Volmerg, Eva Senghaas-Knobloch og Thomas Leithäuser giver gennem begrebet om *arbejdslivets livsverden* (*Betriebliche Lebenswelt*) et bud på, hvad der overhovedet får medarbejderne til at udholde ambivalenserne og tilskrive arbejdet mening (Volmerg 1986, Leithäuser 2000). Det bygger på et aktionsforskningsinspireret projekt på en tysk fjernsynsfabrik¹².

De ufaglærte kvinder har et nedslidende arbejde med mange arbejdsmiljøproblemer, som er klassiske for samlebåndsarbejde. Undersøgelsen dokumenterer, hvordan manglende autonomi og selvbestemmelse i arbejdet fører til undertrykkelse af fysiske og psykiske behov. Medarbejderne må for eksempel ikke forlade deres plads ved samlebåndet og skal bede en overordnet om tilladelse til at gå på toilettet. Undersøgelsen eksemplificerer dermed Bravermans kritik af taylorismens tendens til, at mennesker behandles som en del af produktionsapparatet. Det stærkt tayloriserede arbejde er ikke bare fysisk men også psykisk nedslidende, når ensformigheden og den manglende selvbestemmelse skal udholdes.

"Forholdet mellem arbejds- og familieliv er dog ikke bare komplementære størrelser, hvor den ene sfære opfylder det, den anden mangler. Det kræver en ihærdig daglig indsats for kvinderne at forsøge at forene opgaver og krav i de to dele af deres liv.

¹²Undersøgelsen foregår på en fjernsynsfabrik med omkring 3600 ansatte. De ufaglærte kvinders arbejde består i at montere og afprøve mikroprocessorer ved et stærkt tayloriseret samlebåndsarbejde. Forskningsprojektet bygger på forskellige metodiske elementer. Forskerne deltager i arbejdet ved samlebåndet for at få et nært kendskab til den daglige praksis, og de afholder weekendseminarer struktureret omkring temacentrerede gruppediskussioner om belastninger og forbedringsmuligheder i det nuværende arbejde. Analysen af gruppediskussionerne er centralt for deres begrebsudvikling.

Det interessante ved undersøgelsen er, at forskerne ikke stopper ved afdækning af problemerne. Undersøgelsen peger på, at medarbejderne ikke bare resignerer og tilpasser sig arbejdet. Medarbejderne tager kaffe med ind til samlebåndet, selvom det er forbudt. De skaffer sig uformelle frirum til social kontakt, selv når det er vanskeligt at tale sammen i produktionen. Medarbejdernes uformelle hverdagspraksis kan ses som et forsøg på at trække livsverdensnormer ind i arbejdet. Livsverdensnormerne kommer også til udtryk i dagdrømme og fantasier som middel til en mental flugt fra arbejdets pres og stress. De uformelle aktiviteter bringer aflastning og social kontakt, som gør det lettere at udholde det ensidigt, gentagne arbejde ved samlebåndet. Begrebet om arbejdslivet livsverden beskriver den "skjulte" organisation ved siden af den formelle virksomhedsorganisation. De uformelle aktiviteter er ofte ukendte for ledelsen. De omfatter både aktiviteter, der sikrer et godt forløb i produktionen (for eksempel, når medarbejderne skaffer ekstra råvarer gennem uformelle aftaler med kolleger), og er forum for utilfredshed og modstand¹³. Volmerg og kollegers undersøgelse tydeliggør, at håndteringen af det belastende arbejde i det daglige ikke nødvendigvis sker som åbne konflikter med ledelsen eller i form af tillidsvalgte formelle interessevaretagelse. I stedet foregår det ved at etablere og værne frirum i arbejde.

Selvom medarbejdernes beskrivelse af deres arbejde er en bitter klage over fysisk og psykisk belastende arbejdsforhold, sker der et samspil mellem tilpasning og distancering til arbejdet. Volmerg og kollegers pointe er, at de kropslige, psykiske og intellektuelle potentialer ikke lader sig instrumentalisere. Det er grundlæggende menneskeligt at søge og etablere mening. Arbejdet opleves på samme tid som fremmedgørende og tiltrækkende. Der foregår et komplekst og ambivalent samspil mellem identificering med arbejdets positive elementer og distancering fra de nedslidende elementer i et forsøg på at bevare en menneskelig værdighed. Kvinderne omfortolker for eksempel arbejdsforskrifterne til en individuel praksis, hvilket kan ses som et forsøg på at gøre arbejdet personligt meningsfyldt. Inddragelse af ambivalensbegrebet åbner øjnene for, at belastende sider i arbejdet står overfor tilfredsstillende elementer. Involveringen begrænses som værn mod nedslidning, men samtidig er en vis involvering nødvendig for, at arbejdet ikke bliver meningsløst og uudholdeligt. Det betyder, at beskyttende og defensive adfærdsmåder står over for involverende adfærd. (Olsen 2000). Meningstilskrivelse kan ses som medarbejdernes forsøg på at håndtere de nedslidende elementer i arbejdet for overhovedet at kunne udholde det. Tilskrivning af mening i arbejdet kan på den baggrund ses som en aktiv proces, hvor medarbejderne også tilføjer aktiviteter, der ligger ud over - eller foregår på trods af - de formelle. Derfor kan medarbejdernes arbejdsorienteringer ikke undersøges ud fra de formelle jobbeskrivelser. Det forudsætter et nært indblik i den uformelle hverdagspraksis på arbejdspladsen.

¹³Livsverdensbegrebet har rødder i Husserls fænomenologi og dækker den umiddelbart oplevede sammenhæng i hverdagslivet - her overført til hverdagen på arbejdspladsen (Leithåuser 1986). Livsverdensbegrebet trækker også på Habermas' opdeling i system- og livsverden. Habermas diskuterer forarmelsen, når livsverdenen koloniseres af systemrationaler f.eks. økonomiske eller bureaukratiske logikker. I Volmerg og kollegers brug af begrebet rettes en kritik mod Habermas' forståelse. Habermas ser system- og livsverden som to adskilte og modsætningsfyldte sfærer. Men undersøgelserne på fjernsynsfabrikken tydeliggør, at de uformelle aktiviteter på samme tid er modkultur og en forudsætning for, at produktionen kan fungere.

Gennemgangen af de socialpsykologiske undersøgelser peger på, at man sjældent støder på faste og afklarede arbejdsindstillinger, hvis man undersøger arbejdets subjektive betydning. I stedet møder man diffuse og ambivalente orienteringer. Det står i modsætning til tanken om entydige typologiseringer af arbejdsorienteringer. Med et kritisk socialpsykologisk udgangspunkt kan man indfange og forstå medarbejdernes sammensatte forhold til arbejdet - tilpasning og distance, loyalitet og modstand. Ligeledes retter denne tilgang opmærksomheden mod, at mennesker forsøger at skabe sammenhæng og helhed også i usammenhængende og modsætningsfyldte forhold. Det betyder også, at arbejdsorienteringer i denne forståelse ses anderledes end i et traditionelt interesseperspektiv, hvor medarbejdernes interesser opfattes som entydige, generelle og rationelle. Ambivalente oplevelser af arbejdet for eksempel, når nedslidende forhold som akkordløn eller alenearbejde tilskrives værdi af den enkelte, overses i et interesseperspektiv, som det praktiseres i fagbevægelsens traditioner for kollektiv interessevaretagelse.

3.3.1 Forståelsen af arbejdet i EGA-indsatsen

Diskussionen af arbejdsorienteringer rejser også kritik af den forståelse af arbejdet, som ligger implicit i megen arbejdsmiljøforskning og arbejdsmiljøarbejde. Et eksempel er indsatsen omkring ensidigt, gentaget arbejde (EGA). Den danske EGA-indsats bygger på en enkeltfaktorforståelse af problemet. Forskningen omkring EGAs helbredseffekter har i stor udstrækning været kvantitativt orienterede arbejdsmedicinske og arbejdspsykologiske undersøgelser, som for eksempel i det førnævnte PRIM-projekt¹⁴. Arbejdstilsynets definition af ensidigt, gentaget arbejde bestemmes EGA som et spørgsmål om ergonomiske belastninger og psykosociale krav i arbejdet (AT 1996, 1994). Denne tilgang har dannet grundlag for arbejdsmiljøsystemets og virksomheders EGA-indsats gennem 1990'erne. Arbejdet ansues som ramme for (potentielt helbredsskadelig) eksponering, mens de subjektive oplevelser af eget arbejde ikke finder plads i de primært kvantitativt og objektiverbare undersøgelsesmetoder. De kvantitative undersøgelsesmetoder er ikke velegnede til at afdække ambivalente orienteringer, som når en arbejdsfunktion på den ene side er ergonomisk belastende, men samtidig giver status blandt kollegerne at udføre. Kvantitative undersøgelser er velegnede til at dokumentere belastningseffekter og ses som et grundlag for at fastlægge ikke-helbredsskadelige eksponeringsniveauer. Det har dog vist sig vanskeligt at udskille effekten af enkeltfaktorer (se for eksempel PRIM 2001). Hvilken betydning har tempoet for eksempel set i forhold til kraftanvendelsen, arbejdsstillingen eller tempoet? Vanskeligheden er, at den samlede arbejdssituation udgøres af samspillet mellem forskellige belastende og tilfredsstillende elementer i arbejdet sammen med den enkeltes subjektive oplevelse og håndtering af arbejdet. Derfor er en tilgang, som alene fokuserer på EGA, utilstrækkelig, hvis målet er at forstå medarbejdernes oplevelse af deres arbejde.

¹⁴PRIMs helbredsundersøgelser bygger metodisk på spørgeskemaer, kliniske undersøgelser og objektive registreringer af belastninger og arbejdsstillinger i forskellige arbejdsfunktioner (PRIM 2001, PRIM 2000).

3.3.2 Mening i arbejdet - når det forandres

De gennemgåede teorier giver et bud på, hvorfor så mange medarbejdere tilsyneladende finder sig i nedslidende arbejdsforhold, og at det ikke bare skyldes tvangen til at tjene penge eller manglende alternativer på det lokale arbejdsmarked. Arbejdet kan opleves godt, fordi der reelt er kvaliteter i arbejdet, som udefrakommende eksperter bare ikke ser, eller fordi den enkelte idylliserer meningsløse elementer for at udholde arbejdet. Det er med til at forhindre, at arbejdet forbedres.

Den daglige tilpasning til arbejdets krav er på kort sigt en aflastning, men samtidig indskrænker det også fleksibilitet og handlemuligheder. For eksempel viser Volmerg og kollegers gruppediskussioner, at den enkelte medarbejder på samme tid bærer et håb om en radikal forbedring af arbejdet og barrierer for at virkeliggøre forandringerne, fordi produktionskravene inderliggøres og ses som uomgængelige. Forandring opfattes som umulig, hvilket også er et element i tilpasningen til arbejdet. Tilpasningen er med at forklare, hvorfor medarbejderne ikke altid oplever forandringer som noget positivt, selvom de udefra må ses som potentielle forbedringer af arbejds-situationen. Ændringer i arbejdsopgaver og -organisering udfordrer de vanskeligt etablerede rutiner og udholdelsesstrategier. Forandringer betyder, at der rystes op i rutinerne, og at der stille spørgsmålstejn ved selvfølgelighederne. Metoderne til at håndtere belastninger må genopfindes. Ingenting gøres mere uden at investere følelser og tanker i arbejdet. Derfor er forandring krævende. Det, der kan fremtræde som konservatisme eller en ubegrundet modstand mod forandring må i stedet forstås som beskyttelse af en vanskelig opnået forsvarsmekanisme, der ikke uden videre gives afkald på¹⁵. Derfor må medarbejdernes arbejdsorienteringer respekteres i forandringsprojekter for eksempel ved at danne udgangspunkt for at udvikle alternative bud på arbejdets udvikling.

Arbejdsorienteringer ikke er statiske, men kan forandres, når arbejdsforhold og ledelsesstil forandres, og medarbejderne dermed får andre erfaringer med arbejdet. Balancen mellem at resignere og have mod på forandringerne afhænger for eksempel i vid udstrækning af, om den enkelte oplever forbedringer som realistiske muligheder (Olsen 1993). Det betyder, at balancen mellem resignation/tilpasning og engagement i forandringer kan forskydes, hvis der sker ændringer i arbejdets betingelser, eller der fremstår nye muligheder for forandringer. Det udfordrer Goldthorpes tese om, at arbejdsorienteringerne ikke ændres væsentligt på grund af forandringer i arbejds- og ledelsesforhold. Arbejdsorienteringerne kan også ændres, hvis medarbejderne gennem deltagelse i uddannelse får nye perspektiver på, hvordan arbejdet kan udvikles. Derfor bliver medarbejdernes læreprocesser gennem uddannelse og deltagelse i forandringer et centralt omdrejningspunkt for at forstå arbejdsorienteringernes udvikling.

¹⁵Når medarbejdernes reaktioner ses som modstand mod forandring, tilskrives utilfredsheden den enkeltes mangel på fleksibilitet og forandringsparathed. Som løsning anbefales blandt andet holdningsbearbejdende kurser, som i vidt omfang udbydes af både private konsulenter og offentlige uddannelsesinstitutioner. Denne tilgang rummer faren for, at medarbejdernes indvendinger og skepsis ikke tages alvorligt.

3.4 Arbejdets betydninger

- mellem individ, arbejdsproces og samfund

Gennemgangen af de forskellige teoretiske bud på arbejdets betydning er et forsøg på at åbne industrisociologien med dens samfundsperspektiver mod socialpsykologiens fokus på medarbejdernes subjektive orienteringer i arbejdet. De omtalte undersøgelser indfanger nogle vigtige elementer i forståelsen af arbejdsorienteringer, selvom de har væsensforskellige udgangspunkter, idégrundlag og erkendelsesinteresser, og derfor ikke bare modsætningsløst kan forenes. Braverman og Goldthorpe betoner den tayloristiske arbejdsorganiseringens nedslidende og umyndiggørende elementer, mens ambivalente holdninger og forsøg på mestring af arbejdet gennem etablering af uformelle frirum undersøges i de socialpsykologisk funderede undersøgelser. Til gengæld overser alle de gennemgåede tilgange to forhold: - At arbejdet potentielt indeholder samfundsskabende aktiviteter og - betydningen af det konkrete arbejde.

Både Braverman og Goldthorpe diskuterer de samfundsmæssige rammebetingelser for arbejdet. Til gengæld overser de, at forholdet mellem samfund og arbejdsorientering også går den anden vej. Arbejdet er ikke bare samfundsskabt, men indeholder også (potentielle) samfundsskabende elementer. Med begrebet *arbejdets sociale orientering* præsenterer Kurt Aagaard Nielsen (1996) en forståelse af arbejdets betydning, som fokuserer på de samfundsskabende elementer i arbejdet, for eksempel om arbejdet bidrager til bæredygtigt miljø eller forebygger social marginalisering på arbejdsmarkedet. I forlængelse heraf kan oplevelsen af tilknytning til rengøringsarbejde have udgangspunkt i, at arbejdet bidrager til sygehushygiejnen, så patienterne undgår helbredsmæssigt og økonomisk omkostningsfulde infektioner eller lign.

Ligeledes diskuterer ingen af de gennemgåede undersøgelser hvilke områder, der giver medarbejderne lyst og glæde i arbejdet. - Er det de konkrete arbejdsopgaver, de kollegiale relationer, oplevelse af tilhørsforhold til virksomheden, stolthed over produktet eller noget andet? Desuden underbetoner tilgangene arbejdet som konkret aktivitet. Det konkrete arbejde beskrives som en objektiv kategori af opgaver, rækkefølge, metoder m.v., men den enkeltes oplevelse af det overses. Braverman og Goldthorpe ser arbejdet som lønarbejde uden mulighed for personlig menings-tilskrivelse. I Hawthornestudierne underordnes det konkrete arbejde betydningen af de uformelle sociale relationer. Hos Volmerg m.fl. diskuteres det konkrete arbejde som potentielt nedslidende, og hos Becker-Schmidt overskygges forholdet til det konkrete arbejde af selve det at have et arbejde. Det gør det vanskeligt i praksis at se sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelser af arbejdet og deres ønsker til forandringer.

Ofte opstiller arbejdslivsforskningen overordnede anbefalinger til arbejdets indhold, for eksempel at arbejdet skal være varieret. Derimod danner den enkeltes oplevelse af sit eget konkrete arbejde sjældent udgangspunkt for analyser af arbejdslivet eller

forforandringsprojekter. Det kan blandt andet hænge sammen med, at horisonten for forandringsprojekterne hyppigt er virksomheden som organisation. I arbejdslevs-forskningen tematiseres betydningen af det konkrete arbejde ofte som et abstrakt spørgsmål om at deltage i skabende aktiviteter, at præstere noget, som regnes for nyttigt, værdifuldt og meningsfuldt (for en gennemgang se f.eks. Graversen 1992). Holdningen til arbejdet beskrives i abstrakte termer som motivation og engagement eller modsætninger som ligegyldighed eller instrumentalisme. Men den enkeltes subjektive opfattelse af arbejdet som konkret kropslig praksis - hvad det er, der giver eller ikke giver mening i den konkrete arbejdssituation, belyses sjældent.

Fagbevægelsen har traditionelt fokuseret på arbejdets rammer (løn, arbejdstid m.v.), mens det konkrete indhold i arbejdet har haft en perifær rolle i de fagpolitiske strategier (Steen Nielsen 2000, Madsen 1992). Med diskussionerne om Det Udviklende Arbejde er arbejdets indhold og organisering samt læringsmuligheder i arbejdet i stigende grad kommet på dagsordenen i de faglige strategier (LO 1991, Agervold 1996, Hvid 1992, Graversen 1992). Det hænger sammen med, at flere undersøgelser af danske lønmodtageres oplevelse af arbejdet peger på, at de i stigende grad prioriterer arbejdets indholdselementer (for eksempel i form af at betone et interessant arbejde eller mulighederne for at kunne udføre et godt stykke arbejde), mens de traditionelle lønarbejderorienteringer mod høj løn og tryghed i ansættelsen er mindsket (Bild 1993, Bild og Madsen 1994, Agervold 1996).

Opfattelsen af at udføre et godt stykke arbejde forudsætter, at den enkelte har indflydelse på mål, kvalitetsnormer og metoder, så man har mulighed for at præge sit eget arbejde. Hvis oplevelsen af mening med og indflydelse på det konkrete arbejde er forudsætninger for at sikre et godt og udviklende arbejde, er forholdet til den konkrete arbejdsfunktion betydningsfuld for at forstå rengøringsassistenternes oplevelse af deres arbejde. Det er også i tilknytning til det konkrete arbejde, man skal søge efter ansatser til medarbejdernes bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering. Fokuseringen på arbejdet som kropslig praksis er også et godt udgangspunkt til at diskutere læringsmuligheder i arbejdet, fordi de afhænger af muligheden for at anvende og udvikle sine kvalifikationer i arbejdsopgaverne.

På baggrund af de foregående teoretiske diskussioner ser jeg et behov for at tage udgangspunkt i et arbejdsbegreb, som beskriver arbejdet både som en konkret kropslig og en samfundsmæssig aktivitet, der foregår blandt kolleger på en arbejdsplads. Jeg ser derfor følgende dimensioner i analysen af rengøringsassistenternes arbejdsorienteringer:

>• Arbejde som samfundsskabende aktivitet

Arbejdet kan give mening for den enkelte medarbejder, fordi det løser væsentlige samfundsmæssige opgaver for eksempel muligheden for at bidrage til velfærdsstatens udvikling gennem en høj service og pæne faciliteter i offentlige institutioner.

>• Arbejde som element på arbejdspladsen

Arbejdet kan også tilskrives mening ift. den konkrete arbejdsplads' samlede produktion af varer eller serviceydelser. Det ses for eksempel, når rengøring

opfattes som et middel til at skabe trivsel for de børn og lærere, der er ansat på en skole. Meningen tilskrives her i forhold til den samlede arbejdsplads. I nogle faggrupper med traditioner for stærk fagidentitet, betones faget højere end arbejdspladsen. Man er primært tømmer og sekundært (midlertidigt) ansat på en given byggeplads. I andre faggrupper oplever man sig mere som medarbejder på en konkret arbejdsplads end som del af en faggruppe (ansat på et bestemt sygehus mere end rengøringsassistent).

>• Arbejde som aktivitet i fællesskaber

Arbejdets subjektive betydning formes ikke blot af den enkelte medarbejders individuelle erfaringer. Som del af fællesskaber på arbejdspladsen påvirkes den enkelte også af kollegers værdier og normer. Derfor har de eksisterende normer på arbejdspladsen og ikke mindst den enkeltes *tolkning* af de fælles forståelser også betydning. Det kan for eksempel være normer for, hvad god arbejdsindsats er, - for relationen til ledelsen eller for hvad man kan tillade sig at være utilfreds med¹⁶. De sociale fællesskabers betydning er (udover i Hawthorne eksperimenterne) påvist i undersøgelser af uformelle aftaler om produktionsbegrænsninger (Burawoy 1979), i undersøgelser af arbejderkollektivet (Lysgaard 1961) og i undersøgelser af læring i praksisfællesskaber (Wenger 1998). Tilgangene har grundlæggende forskellige opfattelser af fællesskabers funktion, mål og rammer. Det diskuteres i kapitel 5.

>Arbejde som kropslig praksis

Medarbejderne forholder sig også til det konkrete arbejde, de udfører, og de produkter og serviceydelser, de derved fremstiller. Det kan for eksempel afspejle sig i opfattelsen af, hvad der er veludført arbejde (eller god rengøring). Det er vanskeligt at begrebssætte, fordi det ofte er kropsligt forankret, tavs viden. Især i brancher, der som rengøringsbranchen beskæftiger ufaglærte, kan der mangle traditioner for at begrebssætte fagligheden i arbejdet, - for hvornår er der rent nok? Steen Nielsen og Aagaard Nielsen søger med begrebet *arbejdets kunstsans* at sammenknytte den konkrete arbejdsfunktion med en mestring af hele håndværket (Steen Nielsen 1999). Derved ses en sammenhæng mellem den kropslige praksis og en bredere orientering i arbejdet.

De fire niveauer skal ikke ses som adskilte og uafhængige. Arbejdsorienteringerne udspringer af den enkelte medarbejders forsøg på at skabe mening i arbejdet som et samspil mellem de forskellige elementer. De væves sammen i den enkeltes konkrete oplevelse og forståelse af arbejdet. Det er ofte præget af modsætningsfuldheder, fordi betingelserne er modsætningsfyldte. Den enkelte kan for eksempel opleve det som meningsfuldt at gøre rent, men at den konkrete udformning af jobfunktionen gør

¹⁶Dette belyses i begrebet om *virksomhedens socialforfatning* (Hildebrandt 1989). Socialforfatningen omfatter fællestræk i virksomhedens aktørers forståelse af parternes relationer til hinanden, arbejdsydelsen, beskæftigelse m.v. Socialforfatningen er historisk udviklet gennem konflikt- og konsensusprocesser. Derfor indeholder den et stærkt element af inertie og ændres kun gennem vedvarende pres over tid. (Kamp 1998, Olsen 1994).

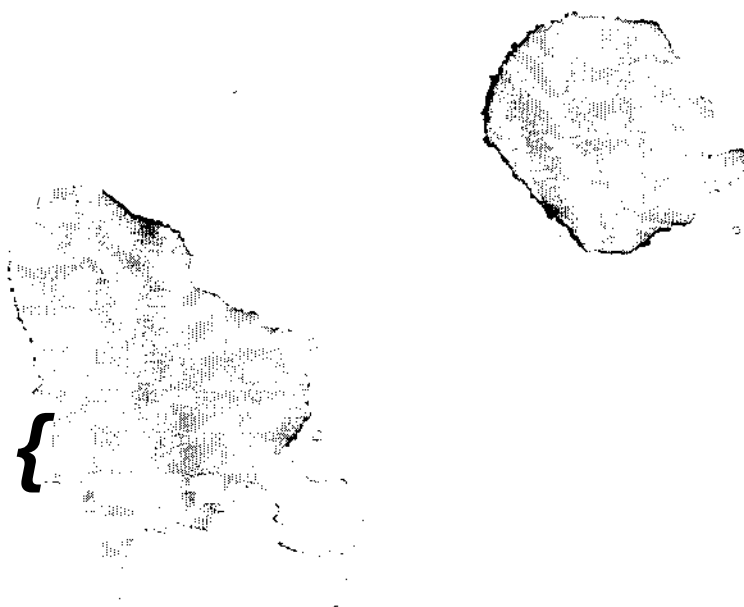
det vanskelig at udføre arbejdet på en måde, der opfylder intentionerne. Derfor kan det på samme tid opleves som meningsfuldt og meningsløst.

De enkelte medarbejdere kan tillægge de forskellige dimensioner forskellig betydning, hvilket kommer til udtryk som forskellige opfattelser af arbejdet og forventninger til forandring af arbejdet. Den enkelte tolker og bearbejder de konkrete oplevelser i arbejdet i forhold til sine samlede livshistoriske erfaringer både som samfundsborger, som ansat i en virksomhed, del af et kollegialt fællesskab og varetager af en konkret arbejdsfunktion. Arbejdsorienteringerne afhænger dels af medarbejdernes socialisering før og udenfor arbejdet og dels af deres arbejds erfaringer. Derfor påvirker samfunds-, arbejdsplads- og fællesskabsdimensionerne gensidigt hinanden. Opfattelsen af rengøringsarbejde som kropslig praksis påvirkes for eksempel af de samfundsmæssige forståelser af renlighed. For at forstå, hvad det konkrete arbejde betyder for den enkelte, og hvilken opfattelse af indre sammenhæng og betydning, som medarbejderne tilskriver arbejdet, er det vigtigt at samtænke de forskellige typer af meningsfuldheder (og meningsløsheder). Det er nødvendigt, for at forstå, hvilke ønsker medarbejderne har til forandringer, og hvordan de oplever forandringsprojekter.

Arbejdsorienteringerne hænger tæt sammen med den konkrete praksis i og erfaringer med arbejdet. Derfor må de afdækkes nært knyttet til det konkrete arbejde. Det er baggrunden for, at jeg undersøger rengøringsassistenternes arbejdsorienteringer som de kommer til udtryk i udviklingsprojekterne på de to rengøringsarbejdspladser. De teoretiske diskussioner om arbejdets betydning tydeliggør, at samspillet mellem forandringer i arbejdslivet og medarbejdernes arbejdsorienteringer har stor betydning for, hvilke konsekvenser den aktuelle udvikling i rengøringsbranchen har for at skabe gode og udviklende jobs. Flere nye ledelses- og produktionsstrategier fokuserer på, at medarbejderne skal identificere sig mere med arbejdet. Det ses for eksempel i strategierne om menneskelige ressourcer i arbejdslivet og i begrebet om Den Lærende Organisation. Betyder det, at de mangfoldige arbejdsorienteringer respekteres? Udvikles de eller løbes de over ende? Afhængigt af, hvordan det aktuelt gennemsættes, kan fokuseringen på meningsfuldhed i og personlig identifikation med arbejdet blive en udviklingsmulighed eller et nyt krav til medarbejderne (jvf. Sennet 1999). Spørgsmålet om samspillet mellem aktuelle forandringer i rengøringsarbejdet og medarbejdernes arbejdsorienteringer analyseres i kapitel 5 og 6. I kapitel 5 diskuteres opfattelsen af arbejdet med udgangspunkt i rengøringsassistenternes fællesskaber. I kapitel 6 analyseres de 3 øvrige dimensioner som elementer i analysen af rengøringsarbejdets faglighed.

Med aktionsforskningstilgangen kan det blive muligt at bringe deltagernes holdninger i spil. Det giver mulighed for også at undersøge de potentielle ønsker, der ikke aktuelt udfoldes. Perspektivet omkring arbejdsorienteringer har også stor betydning ved planlægning af uddannelse og forandringsprojekter. Her indsnævres perspektivet, hvis deltagerne alene ses som ansatte i en organisation. Udvikling af medarbejdernes ideer til alternativ arbejdsorganisering forudsætter en bredere horisont, som inddrager alle fire dimensioner. Muligheder og erfaringer med dette diskuteres i kapitel 7.

Kapitel 4:
Renlighed er en dyd og et erhverv
- introduktion til rengøringsarbejdet



Diskussionerne om rengøringsassistenternes arbejdsorienteringer i sidste kapitel tydeliggør betydningen af at tage udgangspunkt i det konkrete arbejde i analyser af arbejdets subjektive betydning og i udviklingsprojekter rettet mod ændret arbejdsorganisering. Alle ved, hvordan man gør rent hjemme, men der er langt fra hjemlig rengøring til professionel erhvervsrengøring med hensyn til metoder, tempo og arbejdsorganisering. Derfor giver jeg i kapitlet en introduktion til professionelt rengøringsarbejdes arbejdsopgaver, -organisering og arbejdsmiljø. Herunder diskuteres aktuelle udviklingstendenser i rengøringsbranchen, som præger betingelserne for at etablere udviklings- og læringsmuligheder i rengøringsarbejdet. Der ses i disse år to sideløbende tendenser. Den ene har fokus på humanisering af arbejdet, medarbejderudvikling og arbejdsmiljøforbedringer i et forsøg på at nedbringe fravær, nedslidning og personaleomsætning. Den anden tendens er øget taylorisering med stigende detailstyring og tempoforøgelse. Det er blandt andet en konsekvens af udlicitering af offentlige rengøringsydelser. Den sideløbende humanisering og taylorisering præger også forandringsprojekterne i det offentlige rengøringsselskab og i skolerengøringen.

Rengøring har altid altovervejende været kvinders funktion både i og uden for hjemmet. Men rengøringsarbejdet og opfattelsen af rengøringsarbejdet er forandret gennem tiden. Rengøringsarbejdet ændres fra at være del af et varieret husmørarbejde til at være et lønarbejde. Kapitlet indledes med en diskussion af den historiske udvikling af rengøringsarbejdet, fordi det påvirker rengøringsassistenternes opfattelser af faglighed og fællesskab i arbejdet i dag.

4.1 Professionelt rengøringsarbejde - en introduktion

—
Rengøring er en hjælpefunktion til produktion og service. Rengøring foretages af hygiejniske og æstetiske årsager. Rene lokaler mindsker smittefare, giver bedre indeklima og større trivsel for brugerne. Rene lokaler er præsentable for kunder og besøgende. Desuden er rengøring en vigtig del af vedligeholdelsen af gulve, tæpper og inventar. Rengøringsarbejde kan opdeles i to typer; *Daglig rengøring*, der omfatter "hverdagsrengøringen" på private og offentlige arbejdspladser og *specialrengøring*, der omfatter hovedrengøring, vinduespolering, industrirengøring, togrengøring m.v. Jeg beskæftiger mig kun med daglig rengøring, fordi det er det mest udbredte¹.

¹Knap 80% af de beskæftigede i rengøringsbranchen udfører almindelig, daglig rengøring (AT 1998). Arbejdsforhold og arbejdsmiljø ved specialrengøring afhænger af de konkrete opgaver og adskiller sig på en del punkter fra daglig rengøring.

Ved daglig rengøring på skoler og kontorer er de hyppigste arbejdsopgaver i rengøring af:

- >* gulve + hårde flader (vask/mopning) og tekstile flader (støvsugning),
- > inventar (borde, tavler m.v.)
- > trapper
- > vådrum (herunder toiletter).

Derudover indgår der i forskelligt omfang:

- >• affaldshåndtering
- >• klargøring af rengøringsvogn og rengøringsmaskiner.
- > andre serviceopgaver (oprydning, afrydning af service, opfyldning af toiletpapir og sæbe, bfmstervanding, vask m.v.).

Opgavernes fordeling i arbejdsdagen afhænger af lokaletypen og kontrakten med den enkelte kunde. Ved kontor- og institutionsrengøring udgør gulv- og inventarrengøring størstedelen af den samlede arbejdsmængde (Vinzenz 2000). De udbredte arbejdsopgaver er ensformige, tunge og foregår i skæve arbejdsstillinger. Arbejdet foregår stående / gående og de samme muskler, sener og led belastes gennem store dele af arbejdsdagen. Rengøringsfunktionen kan være mere eller mindre adskilt fra de øvrige funktioner. Skole- og kontorrengøring varetages for eksempel suverænt af rengøringsassistenter, mens rengøring i plejesektoren ofte er mere integreret i de øvrige personalegruppers funktioner.

Den private rengøringsbranche er domineret af få store private rengøringsselskaber og en underskov af små- og mellemstore selskaber². Den offentlige sektor udgør det største rengøringsmarked. I 1998 skønnes det, at ca. 130.000 personer har rengøring som hovederhverv på landsplan. Knap 60% er ansat i det offentlige. Resten er ansat i private rengøringsvirksomheder eller direkte på den virksomhed, hvor de gør rent. (AT 1998, Nielsen 1995). I disse år falder antallet af offentlig ansatte rengøringsassistenter, mens antallet af privatansatte stiger som konsekvens af offentlige nedskæringer og udliciteringer.

Der har tidligere været større usamtidighed mellem den offentlige og den private rengøringssektor. Gammeldags midler, teknikker og redskaber var mest udbredt inden for det offentlige og i små private rengøringsselskaber, mens de større private selskaber i højere grad indførte ny teknologi. De senere års stigende markeds-gørelse og konkurrence i branchen har udlignet disse forskelle, så også det offentlige rengøringsarbejde i dag foregår med moderne teknikker, redskaber og midler.

²1 følge Danmarks Statistik er cirka halvdelen af rengøringsvirksomhederne enkeltmandsvirksomheder eller enkeltmandsvirksomheder med medhjælpende ægtefælle. Det skyldes, at rengøringsvirksomheder kan startes med små etablerings- og administrationsomkostninger. I den modsatte ende har flere rengøringsselskaber mere end 250 ansatte (AT 1998a).

4.2 Fra husmor til professionel - rengøringsarbejdets historiske udvikling

Rengøringsarbejdet har historisk udviklet sig fra at være del af et varieret husmorarbejde til at være et lønarbejde. Det præger også den nutidige opfattelse af rengøringsarbejdet. For at illustrere udviklingen har jeg valgt at beskrive synet på og organiseringen af rengøringsarbejdet i 1800-tallets landbrugssamfund og i byernes borgerskab omkring århundredeskiftet. De to perioder er karakteristiske for organiseringen af rengøring som en husmorfunktion. Der er stor forskel på leve- og arbejdsbetingelser for kvinder i forskellige sociale lag for eksempel gårdmandskonen og hendes tyende. Ligeledes har de ufaglærte tjenestefolk, der gør rent i borgerskabets hjem, altid haft mere ensformigt, hårdt og udefrabestemt arbejde end de fruer, som står for at lede og fordele arbejdet. Beskrivelsen af husmødrenes opgaver er derfor ikke karakteristisk for alle kvinders opgaver. Alligevel er opfattelsen af husmoderfunktionerne central, fordi den præger nutidige idealer omkring rengøringsarbejde og -kvalitet. Afslutningsvis diskuterer jeg udviklingen af rengøring som fag, der pågår i begyndelsen af 1900-tallet, men især tager fart efter 2. Verdenskrig.

4.2.1. Rengøring som del af et varieret husmorarbejde

Frem til industrialiseringen i slutningen af 1800-tallet, er langt størstedelen af befolkningen knyttet til landbruget. Et kendetegn ved datidens landbrugssamfund er, at familien er en produktionsenhed. Man bor og arbejder i stor udstrækning samme sted. Blandt bønderne er kvinden husmor og manden bonde. Rengøringsarbejdet er en del af den samlede husførelse og er ikke udskilt som en selvstændig funktion.

Landhusmoderens arbejde i 1800-tallet ser typisk ud som følger:

Madlavning	Rengøring
<i>lave mad til familie og evt. tyende</i>	<i>daglig og ugentlig rengøring</i>
<i>slagte og forarbejde kød</i>	<i>hovedrengøring - 2 gange årligt</i>
<i>passer køkkenhave</i>	Opvask
<i>passer hønsegård</i>	Børnepasning
<i>bage</i>	
<i>malke og forarbejde mælk til smør & ost</i>	Husgeråd
<i>brygge øl</i>	<i>Fremstille og reparere husgeråd</i>
<i>Fremstille og vedligeholde tøj</i>	<i>Pudse sølvtøj</i>
<i>forarbejde uld og hør</i>	<i>Reparere og vedligeholde møbler</i>
<i>væve</i>	
<i>sy og reparere tøj & linned</i>	Vand og varme
<i>vaske og stryge tøj</i>	<i>hente vand</i>
<i>Økonomi</i>	<i>hente brændsel / tænde op</i>
<i>lave husholdningsbudget og regnskab</i>	<i>støbe lys</i>
Deltage i markarbejde f.eks. ved høst	

(Rosenbeck 1987, Holm 1984, Berg 1984, Barfod 1903a)

Landhusmødrene udfører husarbejdet fra fremstilling til forbrug. Som det fremgår af oversigten, er rengøring en begrænset og integreret del af husmødrenes samlede jobfunktion. Den daglige rengøring er mange steder begrænset. Rengøring opfattes i 1800-tallets landhusholdninger som en måde at holde skidtet fra døren. Den daglige rengøring begrænser sig til et minimum (feje og vaske op), og det store slag bliver taget ved de halvårlige hovedrengøringer. Der bliver fejtet mere end vasket (Berg 1984). Først senere stiger ambitionerne for den daglige rengøring.

I de større husholdninger ansætter husmoren ofte tjenestefolk (tyende). På de fleste gårde har man (mindst) en karl og en pige udover egne børn og aftægtsfolk. De fleste af dem, der bor på landet, er tyende eller daglejere uden egne jordbesiddelser. (Rosenbeck 1987). De tyendes arbejde er mere opdelt. På gårde med mange piger sker en specialisering med eksempelvis malke-, byggers- og kokkepiger. Men selvom netop rengøringsfunktionerne ofte videregives til tyendet, arbejder pigerne almindeligvis bredt i husholdningen, deltager i markarbejdet og i pasning af dyrene.

Landbrugssamfundet er præget af en klar arbejdsdeling mellem mænd og kvinder: Mandens lod er at erhverve, mens kvinden skal få mest muligt ud af det erhvervede. Kvindens plads er i hjemmet. Mændene er familiens overhoved og "ansigt udadtil". Selvom arbejdet i husholdningen ofte er fysisk hårdt med lange arbejdsdage, er funktionerne varierende i sammenligning med moderne erhvervsrengøring. Husmødrenes opgaver er del af et produktivt og skabende virke. Mange af opgaverne

indebærer, at kvinderne træffer beslutninger og har et vist økonomisk råderum for eksempel at få husholdningspengene til at slå til (Rosenbeck 1987).

Arbejdet er omgærdet af normer om, hvad der karakteriserer god rengøring (for eksempel, at hovedrengøring bør foretages 2 gange årligt). Men det konkrete arbejde bliver tilrettelagt af den enkelte husmor. Tilrettelæggelsen bygger især på husmødrenes erfaringer med, hvad der er praktisk. Erfaringerne formidles fra husmødre til deres døtre og tyende gennem deltagelse i det daglige arbejde.

I de sidste årtier af 1800-tallet fører lægevidenskabens opdagelse af bakterier til et ændret syn på renlighed, og interessen for rengøring retter sig især mod at fremme hygiejne og mindske smitterisiko. Rengøring knyttes dermed sammen med renlighed, og det sterile idealiseres. Det sker samtidig med industrialiseringens ændring af arbejds-, bo- og familiemønstre især i byerne. (Schmidt 1986, Lützen 1998, Rosenbeck 1987, Vammen 1986).

Ved industrialiseringen i sidste halvdel af 1800-tallet opstår virksomheder, som kan varetage de funktioner, som landhusmødrene hidtil har taget sig af (andelsmejerier, bagerforretninger, spinderier, bryggerier, vaskerier m.v.). Mange kvinder får erhvervsarbejde enten i de ny industrivirksomheder eller som tyende hos mestre, fabrikanter og embedsmænd. Familien udvikler sig fra at være en selvforsynende forrådshusholdning til en forbrugerfamilie, der betaler sig fra at skaffe mad, tøj og forbrugsgoder. Dermed bliver også husmorfunktionen i byernes borgerskab anderledes end på landet. Borgerskabets kvinder er ikke dominerende i antal set i forhold til arbejderkvinder og tyende, men gruppen har væsentlig betydning for udviklingen af rengøringsarbejdet især i forhold til idealer om rengøring og renlighed (Berg 1984). En række af de forestillinger om rengøringsarbejde, der ses blandt husmødrene, kan genfindes i forestillingerne om faglighed i det nuværende rengøringsarbejde (herom i kapitel 6).

Med industriens fremvækst sker en hastig opblomstring af byerne, som fører til, at mange kvarterer præges af overbefolkning. Huse og gader er fyldt af mennesker, husdyr, affald og stinkende kloaker. Natpotter tømmes ud ad vinduerne, og der er en udbredt stank fra rendesten, lossepladser og baggårdenes latringruber, som venter på at blive tømt af natmændene. Fattigdom og social elendighed præger mange bydele, ligesom smitsomme sygdomme hænger. Opfattelsen af renlighed bygger indtil slutningen af 1800-tallet på en forestilling om, at smitte overføres gennem *stank* (de såkaldte *miasma*). Indånding af ildelugtende stoffer ses som kilden til sygdomme (Lützen 1995). Efter opdagelsen af bakterier bliver det klart, at smitten ikke er knyttet til lugten i sig selv. Derfor bliver *støvet* fjenden i stedet for stanken. Hygiejne ses ikke blot som et spørgsmål om at undgå sygdom, men som en vej til at leve et anstændigt liv. Orden og renlighed ses som modsætninger til kaos, grisseri og fattigdom. Renlighed bliver også et moralsk ideal, og indsatsen retter sig mod at etablere en moralsk orden³. Dermed får opfattelsen af rengøring også en symbolsk overbygning,

³Det er en baggrund for, at diskussioner om renlighed, personlig hygiejne, kloakering og rent vand historisk er blevet knyttet sammen med social-, race- og sexualhygiejne (Lützen 1995, Schmidt 1986, Hoy 1995).

hvor støv ses som et symbol på, at ordenen er i opløsning. Vask afløser fejning som midlet til at fjerne uorden.

Myndighederne indleder et stort anlagt oplysningsprojekt for at introducere et generelt hygiejneinstinkt. *Husmoderen* bliver en central figur i denne indsats, ligesom *hjemmet* ses som nøglearena for indsatsen. (Lützen 1995, Schmidt 1986, Vammen 1986). Det nye renlighedsinstinkt skal bygge på viden. Oprettelsen af husholdningsskoler, udgivelsen af tidsskrifter og lærebøger om husførelse, som udbredes i denne periode, kan ses i denne sammenhæng⁴. Rengøring bliver organiseret og skemalagt med oversigter over, hvad en dygtig husmor bør gøre dagligt, ugentligt, månedligt og årligt. Prokop (1991) beskriver, hvordan det betyder, at kvindernes traditionsbundne erfaringer og folkelige hverdagsviden nedvurderes til fordel for ekspertviden.

Et citat fra bogen *"Haandbog for nutidshjem"* (Scheel 1938) illustrerer denne udvikling:

"Indtil for ganske faa Aar siden var Begrebet Rengøring ensbetydende med Vandpjaskeri, Skuren og Skrubben. Nu til Dags er Rengøring - saavel som Vask - Arbejder, hvor man lægger videnskabelige Resultater til Grund for de Metoder og Midler, man vælger.- Dermed være ikke sagt, at en videnskabelig Uddannelse skulde være Betingelsen for at kunne passe et Hus; men der er Meningen, at man ligesaavel indenfor Husholdningen som indenfor Haandværk, Industri o.s.v. maa lære at drage den Nytte, man kan faa af Videnskabsmænds, Teknikeres og Praktikers Resultater." (s. 111)

Ved industrialiseringen adskilles produktion og reproduktion, og reproduktionsarbejde ses som underordnet det rigtige - produktive- arbejde (Prokop 1991). I byerne har borgerskabets kvinder ikke nogen egentlig økonomisk og produktiv funktion. Husmorarbejdet får i stedet børnene og hjemmets udseende i centrum. I byborgerskabet opstår forestillingen om den ømme moder og den altopofrende hustru med fuld styrke. Kvindernes funktion er at holde hus og hjem som grundlag for mændenes repræsentative funktioner. Rengøring får en ny dimension for byhusmødrene. Forestillingen om "hjemlig hygge" opstår nemlig i slutningen af 1800-tallet, og rengøring ses som et grundlag for at have repræsentative og hyggelige hjem. Idealet om renlighed bliver i perioden brugt til at klassificere husmødrenes kvalifikationer. Jo mindre støv i hjemmets hjørner -jo bedre husmor⁵. (Lützen 1998, Rosenbeck 1987 og Berg 1984). I borgerskabets familier bliver rengøringen privat og indgår i en skarp adskillelse mellem offentligt og privat⁶. (Rosenbeck 1987). Det er

⁴En udvikling som den beskrevet ses også fra andre lande i Skandinavien (Engeström 1986) og i USA (Hoy 1995).

⁵I 1903 er Emma Gad redaktør på *"Vort hjem"* en antologi om husholdning (Gad 1903). Her står der således om køkkenet: *"Og dets Velholdthed var bestemmende for Husmoderens gode Rygte i Retning af Dygtighed og Omsorg for Husets Ve og Vel. Det var derfor hendes Stolthed at have et skinnende blankt Køkken, og det var et Besværligt og vigtigt Arbejde at holde det rent."* (Nimb 1903:194).

⁶Skellet bliver afspejlet i arkitekturen, hvor nogle stuer er reserveret til besøg med direkte adgang fra hovedtrappen, mens andre rum er private. Den offentlige del af lejligheden er typisk fint udsmykket, mens det bliver almindeligt at have lange triste korridorer, med det primære formål, at tjenestefolkene kan komme ind i et rum, uden at forstyrre i andre. Ligesom der ikke er adgang for

med til at forklare, at det i dag opfattes naturligt, at rengøring foregår udenfor almindelig arbejdstid. Det skyldes ikke bare et ønske om at undgå forstyrrelser i det "egentlige" arbejde. Det hænger også sammen med, at rengøring er oplevet som en del af den private sfære. Det er pinligt, hvis der gøres rent, når der kommer gæster eller kunder.

Som på landet benytter også by-borgerskabet tyende, som typisk varetager hovedparten af den daglige rengøring. Efter 1. Verdenskrig bliver det mindre almindeligt at have råd til fast tyende. I stedet benytter borgerskabets familier vaske-, serverings-, sy- og rengøringshjælp udefra. Frem til 1950'erne udgør rengøringsarbejde i private hjem et omfattende arbejdsmarked. (Berg 1984, Holm 1984). Arbejdet som rengøringshjælp i forskellige private hjem fører til en øget specialisering og ensformighed i arbejdet - ofte med ringe arbejdsvilkår. Samtidig forandres håndteringen af rengøringsopgaver på private og offentlige arbejdspladser.

4.2.2 *Ens titler og ens kitler - rengøringsarbejdet selvstændiggøres*

Omkring århundredeskiftet starter en udvikling, hvor rengøring udskilles som et selvstændigt erhverv - en udvikling som for alvor tager fart efter 2. Verdenskrig. Traditionelt bliver rengøring på virksomheder, skoler, hospitaler og institutioner varetaget af de ansatte som led i deres øvrige arbejde, eller det bliver udført af løstansatte "skurekoner". For eksempel står der i reglementet fra Tuborg fra ca. 1850:

"Kontorpersonalet skal 1 gang dagligt vaske Gulvet og aftørre Møblerne, Boghylder og Bogskabe med en fugtig klud." (Holm 1984:56).

I slutningen af 1920'erne oprettes det første professionelle rengøringsfirma "ARGUS", som følge af, at rengøringsfunktioner i stigende grad udskilles til eksterne virksomheder, selv om det langt op i efterkrigsårene stadig er mest almindeligt, at virksomhederne varetager rengøring internt. Udskillelsen af rengøringsopgaverne hænger blandt andet sammen med, at mange virksomheder mangler arbejdskraft, og derfor ønsker at bruge deres medarbejdere i produktionen. For at sikre, at det er billigere at benytte rengøringselskaber end at beholde rengøring i eget regi, igangsætter rengøringsvirksomhederne en rationalisering af rengøringsarbejdet. (Ingimarsdottir 1989, Holm 1984).

I de følgende år oprettes flere store rengøringselskaber⁷. De arbejder for at profilere rengøringsassistenterne ved at give dem ens kitler. Efter 2. verdenskrig bliver betegnelsen vaske-, skure- eller rengøringskone erstattet med rengøringsassistent. Ens titler og ens kitler er de ydre tegn på, at rengøringsassistenter er etableret som

besøgende i de private dele af lejligheden, kan familiens beboere heller ikke være private i de offentlige rum. Der skal man altid færdes fuldt og passende påklædt i tilfælde af uanmeldt besøg.

⁷For eksempel "Det Danske Rengøringselskab" (det nuværende ISS), som bliver oprettet i 1934.

faggruppe og rengøring som fag. 11943 indgås den første landsdækkende overenskomst på området mellem Det Danske Rengøringselskab og Kvindeligt Arbejderforbund (KAD)⁸.

I mange år er rengøringsmetoderne i erhvervsrengøring de samme som i hjemmene. Men i lighed med husarbejdet⁹ begynder i efterkrigstiden en opdeling, rationalisering og teknificering af rengøringsarbejdet med udvikling af rengøringsprogrammer, -midler og -redskaber. Indsatsen bæres primært af de store rengøringselskaber. Målet er at effektivisere arbejdet og reducere behovet for arbejdskraft. Midlet er grundige studier af rengøringsprocessen med formålet at reducere den "unødvendige" rengøring og effektivisere de enkelte arbejdsoperationer via tidsstudier. Rengøringsfirmaerne forsøger på denne måde at fjerne arbejdsoperationer og overflødige bevægelser. (Ingimarsdottir 1989). På den vis gennemløber rengøringsarbejdet en taylorisering i lighed med industrien (jvf. kapitel 3).

Fra slutningen af 1960'erne stiger tempoet væsentligt i rengøringsbranchen bl.a. gennem videreudvikling af rengøringsprogrammer. Rengøringsprogrammerne får mange forskellige navne (for eksempel *intervalrengøring* og *programmeret rengøring*). Princippet i rengøringsprogrammerne er, at kunderne stiller krav til rengøringens omfang og pris, som indfries gennem centralt fastlagte arbejdsplaner, der detaljeret fastlægger, hvor ofte der skal gøres rent i hvert enkelt rum, og hvor lang tid der er afsat til de enkelte opgaver (for eksempel aftørring af et bord)¹⁰. Rengøringsplanerne er også i dag kernen i tilrettelæggelsen af rengøringsarbejdet. Rengøringsplanerne udarbejdes af planlæggere og bygger på tidsstudering og arbejdsprocesbeskrivelser. De enkelte rengøringsassistenter inddrages sjældent i udformningen af planerne. Konsekvensen bliver, at aftaler indgået mellem rengøringsplanlæggere i stabsfunktioner og rengøringsansvarlige hos kunderne erstatter den enkelte rengøringsassistents daglige vurderinger, af hvor og hvor meget der skal gøres rent. Der skal kort sagt vaskes gulv om torsdagen, uanset om det er snavset.

⁸Der er tidligere indgået lokale aftaler. Allerede i 1885 bliver den første fagforening på rengøringsområdet oprettet "Foreningen for Vadske- og Rengøringskoner". Foreningen begynder året efter at organisere kvinder fra industrien og skifter navn til Kvindeligt Arbejderforbund. 11899 oprettes fagforeningen "De samvirkende danske Tjenestepiger". Foreningen organiserer ugifte kvinder, ansat som tyende. 11967 bliver den første arbejdsgiverorganisation på rengøringsområdet oprettet (RENVÅ). Det sker bl.a. i et forsøg på at undgå, at lønningerne presses i vejret som følge af vanskeligheder med at rekruttere arbejdskraft i branchen. (Ingimarsdottir 1989, Holm 1984). En konsekvens af den fælles organisering på arbejdsgiverside er, at det bliver muligt at oprette en rengøringsuddannelse på Specialarbejderskolerne (de nuværende AMU-centre). Interessen for at oprette systematisk uddannelse for rengøringsassistenter skal også ses i sammenhæng med den rationalisering af rengøringsarbejdet som erhvervsrengøring gennemløber i perioden.

⁹For eksempel bliver der i 1940'erne og 1950'erne sat fokus på køkkenets indretning. Der introduceres tidsstudier af køkkenarbejdet, ligesom der gennemføres undersøgelse af arbejdsgange og færdselsfrekvens i køkkenerne med henblik på at kunne indrette køkkener og køkkenarbejde mere rationelt. Kvindeorganisationerne støtter bestræbelserne på rationalisering og videnskabeliggørelse, fordi de ser det som et vigtigt grundlag for at skabe højere anerkendelse af arbejdet som husmor. (Rosenbeck 1987).

¹⁰Et meget udbredt system er det såkaldte 5-1-1-system. Her betegner de tre tal antallet af hhv. ugentlige rengøringsdage (første ciffer), grundig gulvrengøring (andet ciffer) og grundig inventarrengøring (tredje ciffer).

Og kun om torsdagen, selvom det allerede er snavset tidligere på ugen. En rengøringsassistent fra skolerengøringen beskriver konsekvenserne af de standardiserede rengøringsplaner således:

"Der skal man ikke tænke, men bare køre som en robot. Man ved næsten hvad klokken er, uden at kigge på uret."

Lokaler der bruges til aktiviteter, som varierer over året, passer dårligt i de nøje udmålte planer. For eksempel er der stor forskel på, hvor meget børnene i en klasse sviner sommer og vinter. Ligeledes er det problematisk, hvis planerne ikke løbende revideres i takt med, at flere personer får arbejdsplads på kontorerne eller der kommer flere elever i klasserne. Hvis samme kvalitet skal opnås, betyder det, at rengøringsassistenterne må arbejde hårdere for at nå planen. Derved øges tempoet og arbejdet intensiveres. Rengøringsplaner er et centralt led i udviklingen fra husmoraktivitet til erhvervsrengøring, byggende på principper fra en tayloristisk arbejdsorganisering.

Rengøringsassistenternes fagforening KAD har indgået aktivt i at tidsstudere arbejdet med henblik på at opnå lønstigninger for den tempoforøgelse, der sker i branchen. Det rummer paradokset, at en indsats for at forbedre aflønning fører til indskrænkning af rengøringsassistenternes selvbestemmelse i arbejdet. Det kan ses som et udtryk for fagbevægelsens traditioner for at fokusere på arbejdsbetingelser og manglende opmærksomhed på arbejdets indhold i de faglige strategier (jvf. kapitel 3).

I dag er servicefunktioner som at passe blomster, lave kaffe eller dække op til møder udeladt af rengøringsplanerne på mange arbejdspladser, fordi kunderne ikke er villige til at betale for dem. Derudover er rengøringsarbejdet opdelt gennem udskillelse af specialfunktioner som hovedrengøring, tæpperensning, EDB-rengøring og vindues-polering. De udføres af andre firmaer eller specialafdelinger i stedet for at opkvalificere de nuværende rengøringsassistenter til at kunne bestride opgaverne.

Rengøringsarbejdets udvikling illustrerer, at den nuværende organisering af rengøringsarbejdet ikke er selvfølgelig, men afspejler økonomiske og sociokulturelle forandringer i samfundet. Desuden præger de forskellige forestillinger om renlighed rengøringsassistenternes aktuelle opfattelse af faglighed i rengøringsarbejdet.

4.2.3 Skal man på kursus for at lære at vride en gulvklud? - uddannelsestraditioner i rengøringsbranchen

Oplæring og uddannelse til rengøringsarbejde er ændret gennem tiden i takt med rengøringsarbejdets forandring fra husmorfunktion til erhvervsarbejde. Det påvirker betingelserne for læring i arbejdet. Rengøring har, som mange kvindefag, taget udgangspunkt i metoder, som kvinderne lærte via deres opdragelse til husmødre i familierne og ved at komme ud at tjene. Men i slutningen af 1800-tallet arbejder Dansk Kvindesamfund for at etablere en egentlig husholdningsuddannelse og for at indføre husgerning som skolefag. Den første husholdningsskole (Sorø) oprettes i

1895. Intentionen er at hæve husarbejdets samfundsmæssige status og anseelse. (Rosenbeck 1987, Berg 1984). Det er et eksempel på, at uddannelse ses som centralt redskab til at give et fag status.

Som følge af, at rengøring etableres som selvstændigt fag, oprettes også egentlige rengøringskurser. I dag udbydes rengøringskurser i AMU-systemet, der enten giver en grundlæggende introduktion til rengøringsarbejdet (f.eks. Grundkursus i erhvervsrengøring) eller omhandler rengøring på specialområder (Rengøring af Boligtekstiler eller Polish og oliebehandling). Kurserne fokuserer på rengørings-tekniske emner (behandling af forskellige overflader, valg af rengøringsmidler m.v.), men inddrager også bredere almene emner som arbejdsmiljø og samarbejde. Et væsentlig formål med kurserne er, at rengøringsassistenterne udvikler en erhvervs-mæssig opfattelse af deres arbejde, så de kan følge arbejdsplanerne effektivt.

I dag er der stor forskel på, hvordan rengøringsselskaberne bruger uddannelse. Mange rengøringsselskaber benytter kun sjældent formel uddannelse, men oplærer i stedet nyansatte medarbejdere ved sidemandsoplæring, hvor kolleger (ofte tilsyns-assistenterne) har ansvaret for at introducere de nye til arbejdet. Hverken den kommunale skolerengøring eller det offentlige rengøringsselskab benytter systematisk uddannelse af rengøringsassistenter. Kun få af medarbejderne har for eksempel deltaget i AMU-kurser. Det offentlige rengøringsselskab har ganske vist en politik om, at alle skal gennemføre Grundkursus i erhvervsrengøring, men i praksis realiseres det ikke. Begrundelsen er blandt andet, at med en stor personale-omsætning, vil ledelsen ikke investere ressourcer i nyansatte, før de ved, om de bliver. Ligeledes gennemføres der ikke systematisk uddannelse af nye tilsyns-assistenter og inspektører. Også mange medarbejdere oplever det som unødvendigt at deltage i uddannelse, fordi rengøring er noget, man kan. En rengøringsassistent fra skolerengøringen formulerer det således:

"Jeg blev tilbudt et kursus, da jeg startede, men jeg gider ikke lære at vride en klud."

En undersøgelse af offentlig lokalerengøring peger på, at det ikke er et særsyn (AMI 1993). Næsten halvdelen af rengøringsassistenterne har ikke gennemgået en systematisk oplæring i deres nuværende job, og kun 31% har deltaget i en temadag eller et kursus om rengøringsteknik. Mange rengøringsledere prioriterer heller ikke egen uddannelse på området, blandt andet fordi de ikke har en rengøringsfaglig baggrund (pedeller, skoleinspektører og kontorassistenter). Rengøringsbranchens svage traditioner for uddannelse kombineret med medarbejdernes lille uddannelses-motivation betyder, at vaner og traditioner i arbejdet sjældent udfordres gennem uddannelse - hverken for ledere eller for rengøringsassistenter. Det har betydning for, hvordan uddannelse kan indgå i forandringsprojekter og understøtte rengøringsassistenterne i at udvikle deres ideer til ændret arbejdsorganisering.

4.3 Tayloristisk kønsarbejdsdeling i rengøringsarbejdet

De grundlæggende principper for organiseringen af rengøringsarbejdet som erhvervsarbejde er en konsekvens af den tayloristiske arbejdsdeling. Den tayloristiske arbejdsdeling kan ses i rengøringsvirksomhederne, hvor de enkelte rengøringsfunktioner opdeles, beskrives og tidsstuderer, og hvor planlæggende og udførende funktioner er adskilt. Arbejdsdelingen gør sig også gældende på samfundsniveau, hvor arbejdsfunktioner udskilles til selvstændige erhverv i stedet for at være integrerede dele af en helhed (for eksempel opdeling af sammenhængende servicefunktioner til rengøring, køkkenarbejde, reception, post, vagt, vedligeholdelse m.v.). Rengøringsarbejdets udvikling fra at være en integreret del af ansattes og husmødres funktioner til at være et selvstændiggjort område er et eksempel på denne udgrænsning.

Et kendetegn ved den tayloristiske arbejdsdeling er, at den har et kønnet ansigt, så nogle fag og arbejdsfunktioner anses for at være mandefag, mens andre "naturligt" beskæftiger kvinder¹¹. Kønsarbejdsdelingen eksisterer, som beskrevet, også før industrialiseringen. Forskellen er, at i landbrugssamfundet har mænd og kvinder hver deres skarpt adskilte arbejdsområder, men med en selvstændig kompetence inden for deres områder. Industrialiseringen fører til en stigende adskillelse af håndens og åndens arbejde. De planlæggende funktioner kræver teknisk, økonomisk og rationel sans, som alene mænd anses at besidde. Dermed bliver adskillelsen af de planlæggende og de udførende dele af arbejdet også en adskillelse af mande- og kvindejobs. Adskillelsen opretholdes i et kønshierarki, hvor mændene indtager de øverste pladser også inden for kvindernes traditionelle arbejdsområder. Bondekvinderne bliver husmødre og ikke mejeribestyrere eller direktører for tekstilfabrikker. (Ravn 1989).

Denne forandring følges af en mere markant adskillelse af arbejdsliv og familieliv, som betyder, at det arbejde, kvinderne udfører i hjemmene, bliver usynliggjort som arbejde i et samfund, hvor lønarbejde er målestokken (Jenson 1989). Kønsarbejdsdelingen indbefatter et hierarki, hvor job, der regnes for mandejobs, generelt har mere prestige, højere løn, mere variation og flere udviklingsmuligheder end kvindejobs. (Dahlerup 1989). Kvindejobs har traditionelt lavere status end mandefag, de får lavere løn og regnes for ufaglærte og ikke-produktive funktioner. Cirka 80% af rengøringsassistenterne er kvinder (Arbejdsmarkedsnævnet 1988), og de typiske kendetegn ved ufaglærte kvindejobs kan genfindes i rengøringserhvervet. Et eksempel på rengøringsarbejdets lave status er udgrænsningen af rengøring til sygehjælperne i forbindelse med professionalisering af sygeplejeyjobbet. Kvindebevægelsen har bidraget til nedvurdering af rengøringsarbejdet, fordi frigørelse fra huslige rengøringsopgaver blev et kernefelt i ligestillingsdiskussionen under overskrifter som "*opvaskens politik*" (Dahlerup 1998).

¹¹Ofte diskuteres kønsarbejdsdelingen som noget naturgivent med typiske mande- og kvindejobs. Gennem den kønnede socialisering inderliggør kvinder og mænd de samfundsmæssige normer og får forskellige kønnede erhvervsvalg. Dermed indhyles kønsarbejdsdelingen i et skær af frivillighed og naturlighed. (Westberg-Wohlgemuth 1996, Rostgård 1990, Ravn 1989).

Jane Jenson påpeger, at meget mandearbejde kaldes faglært, mens meget kvindearbejde kaldes ufaglært ud fra en generel opfattelse af, at kvindearbejde kræver et særligt "naturligt kvindeligt talent", men ikke faglige kvalifikationer. Det kan blandt andet ses i opfattelsen af rengøringsassistenter. De typiske kvindefag kræver sjældent uddannelsesmæssige kvalifikationer, og de kvalifikationer, som kvinderne bringer med sig via deres socialisering, giver ikke status som faglært og indgår heller ikke som grundlag for aflønning. Kvindekvalifikationerne er "gratis"¹² (Jenson 1989). Rengøringsjobbets lave status handler også om selve arbejdets karakter som smudsig, i kontakt med det urene og ulækre (Aurell 2001).

I de senere år er der ansat flere mænd i rengøringsbranchen. De mandlige rengøringsassistenter (sanitører) har ofte arbejdsopgaver, der vurderes som fysisk krævende for eksempel special- og hovedrengøringsfunktioner og brug af maskiner. Kvinderne varetager typisk den daglige rutinerengøring. Mændene tildeles ofte flere tillæg end kvinderne for at varetage specialfunktioner. Dermed kommer der også internt i branchen en kønsskævhed i lønnen. Samtidig er de opgaver, der ses som mandeopgaver, typisk kendetegnet ved at være ekstraordinære og have et synligt resultat f.eks. grundig hovedrengøring i modsætning til den daglige rutinerengøring. Både løn og synlighed bidrager til, at arbejdsfunktionerne får højere status.

I de senere år er der ansat stadig flere medarbejdere med etnisk baggrund - både kvinder og mænd. På nogle arbejdspladser (for eksempel det offentlige rengørings-selskab) udgør medarbejdere med anden etnisk baggrund en væsentlig andel af de ansatte¹³. De regnes for meget stabil arbejdskraft. På grund af alene arbejdet kan arbejdet udføres med få danskundskaber. Ansættelse af indvandrere ses på flere virksomheder som en løsning af rekrutteringsproblemer, der er udbredt i branchen. Flere rengøringsselskaber har truffet forholdsregler for at blive attraktive arbejdspladser for indvandrerne. Det sker for eksempel ved at mindske kravene til danskundskaber og tillade hovedtørklæde som del af uniformen¹⁴. I det offentlige rengørings-selskab har medarbejderne mange forskellige nationaliteter og stammer fra lande både i og udenfor Europa. Der er mange mænd blandt indvandrerne, og de varetager overvejende daglig rutinerengøring i lighed med kvinderne. Det peger på, at kønsarbejdsdelingen i dag har nye fremtrædelsesformer, hvor det ikke bare er en opdeling mellem mænd og kvinder. Mange etniske mænd tilhører *sammen med de ufaglærte kvinder "the disadvantaged labour force"* (Dahlerup 1989). De får typisk

¹²En række faggrænsestridigheder både historisk og aktuelt kan netop tilskrives de traditionelle mandefag og fagforeningers frygt for at flere kvinder i faget vil føre til lønnedgang, statusfald og devaluering af arbejdet (Rostgård 1990). Derved går interesseforskelle omkring arbejdsdelingen ikke bare mellem arbejdsgivere og medarbejdere. Der er interesseforskelle i medarbejdergruppen mellem faglærte og ufaglærte og mellem mænd og kvinder.

¹³Udviklingen mod flere medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk ses også i andre dele af rengøringsbranchen for eksempel inden for hotelrengøring. (Bjerring 2000).

¹⁴De kvantitative undersøgelser af den danske rengøringsbranche er fra 1980'erne og starten af 1990'erne. De omtaler ikke medarbejdere med anden etnisk baggrund. Jeg har ikke kunnet finde opgørelser over rengøringsassistenters etniske baggrund. Heller ikke personaleafdelingen i det offentlige rengørings-selskab har overblik over de ansattes etniske baggrunde. Det hænger sammen med, at det er vanskeligt at finde egnede indikatorer. Hverken statsborgerskab, sprogundskaber eller religiøst tilhørsforhold giver et dækkende billede. Desuden kan registrering af etnisk baggrund ses som en form for diskrimination, - for en ansat er en ansat.

lavstatusjobs også i traditionelle ufaglærte kvindefag. Erfaringerne fra udviklingsprojekterne på de to rengøringsarbejdspladser viser, at der er stor variation i indvandernes uddannelsesbaggrund og syn på rengøringsjobbet. Der er stor forskel på en højtuddannet flygtning fra Ex-Jugoslavien og en analfabet fra Marokko. Nogle er vant til at arbejde selvstændigt, andre til mere autoritære ledelsesformer. For nogle er de danske arbejdsmarkedstraditioner med én ansat til ét job uvante, så de tager uformelt deres familier med på arbejde. Der er behov for videre forskning i, hvordan den stigende heterogenitet i medarbejdergruppen påvirker opfattelsen af arbejdet, ønskerne til jobudvikling og mulighederne for at forbedre arbejdsforholdene.

Diskussionerne om den tayloristiske kønsarbejdsdeling peger på, at rengøringsudvikling fra husmorfunktion til erhvervsarbejde på den ene side giver mulighed for, at en opgave, som traditionelt har lille synlighed og prestige, får øget samfundsmæssig status og som lønarbejde bidrager til økonomisk selvstændighed for kvinderne. Men samtidig har det også den konsekvens, at rengøringsarbejdet isoleres som selvstændig funktion uden helhed i arbejdet. Det er en af årsagerne til branchens nuværende arbejdsmiljøproblemer.

4.4 Profil af en rengøringsassistent

Der findes kun få undersøgelser af medarbejdergruppens sammensætning i rengøringsbranchen. De meget forskellige ansættelsesbetingelser i branchen, hvor langt fra alle er registreret som rengøringsassistenter i rengøringsselskaber, er også en forklaring på, at det er vanskeligt at skaffe eksakte opgørelser.

Ifølge en undersøgelse af arbejdsmiljøet i den offentlige rengøringssektor er der to grupper af rengøringsassistenter (Nielsen 1995):

- >• *De faste.* En fast kerne af medarbejdere, der har rengøringsarbejde som erhverv. Det er især ufaglærte kvinder.
- > *De løse.* Ansatte, der arbejder midlertidigt som supplement til husstandsindtægten eller studiestøtten, eller for at tjene penge til jorðomrejsen efter studentereksamen. Da rengøringsjobbet kun kræver få formelle kvalifikationer, er det muligt at indgå efter kort oplæring. Derfor tiltrækker det unge på udkig efter et midlertidigt job.

Dette billede kan bekræftes både i det offentlige rengøringsselskab og i den kommunale skolerengøring. I den kommunale skolerengøring har hovedparten af de ansatte lang anciennitet, mens en mindre gruppe udskiftes hyppigt. Til den sidste gruppe hører mange af de, der henvises til ledige job fra Arbejdsformidlingen. I det offentlige rengøringsselskab er der langt flere studerende og midlertidigt ansatte, blandt andet fordi selskabet tilbyder arbejde i et byområde nær uddannelsesinstitutioner. De midlertidigt ansatte har ofte en anden uddannelsesmæssig baggrund end de faste og regner sig i højere grad som "på besøg i branchen". Derfor må

det forventes, at de ikke er ligeså orienterede mod selve rengøringsarbejdet og varige kollegiale relationer som de, der ser rengøring som et livstidsjob.

Gruppen af rengøringsassistenter er relativt ældre end lønmodtagerne som helhed. En undersøgelse blandt mere end 1100 offentligt ansatte rengøringsassistenter viser, at ca. 70% af rengøringsassistenterne er over 40 år (Nielsen 1995). Det tilsvarende tal for kvindelige lønmodtagere generelt er 45%. En anden undersøgelse af 18.000 rengøringsassistenter fra Københavnsområdet viser, at 41% af kvinderne og 34% af mændene er over 40 år (Arbejdsmarkedsnævnet 1988). Forskellen kan skyldes, at undersøgelsen dækker Københavnsområdet, hvor der er flere studerende end i f.eks. skolerengøringen i en landkommune. Samtidig er relativt få rengøringsassistenter over 55 år, hvilket kan ses som indikator for, at arbejdet er fysisk hårdt.

Inden for det offentlige udgør medarbejdere med lang anciennitet ofte en meget stabil arbejdskraft. Blandt ansatte over 40 år er ancienniteten typisk fra 10 - 30 år på den samme arbejdsplads¹⁵. (Nielsen 1995, Holm 1984). Sammenlignet med andet ufaglært kvindearbejde, er mange rengøringsassistenter stabil arbejdskraft samtidig med, at branchen er præget af en stor gruppe, som hyppigt udskiftes. I en spørgeskemaundersøgelse fra Arbejds miljøinstituttet af 1232 rengøringsassistenter har 26% aldrig haft andet end rengøringsarbejde. Resten har tidligere arbejdet indenfor industri, butik, kontor eller børnepasning¹⁶. (AMI 1993).

I de to udviklingsprojekter fortæller mange, at de er blevet rengøringsassistenter ved et tilfælde. I skolerengøringen begrunder flere valget af rengøringsjobbet med kort transporttid og lange ferier, så det er muligt at passe børnene. Selvom jobvalget ofte er tilfældigt, siger en rengøringsassistent:

"Vi kan også godt lide at gøre rent. Ellers var vi ikke ved det så længe."

Det illustrerer vigtigheden af ikke at overse oplevelsen af tilknytning til arbejdet på trods af arbejdsforholdene.

Mange undersøgelser af rengøringsbranchen koncentrerer sig (som det hyppigt ses i arbejdslivsforskning) om erfarne kernemedarbejdere. Det skyldes blandt andet, at

¹⁵En undersøgelse af hospitalsrengøring understøtter billedet af høj gennemsnitsalder og lang anciennitet blandt rengøringsassistenterne. På 5 sygehuse varierer gennemsnitsalderen fra 34 til 46 år, og gennemsnitsancienniteten er 12 - 15 år (bortset fra et enkelt sygehus, hvor den "kun" er 6 år). (Miljøprojekt 1994).

¹⁶ Teknologisk institut udgav i 1984 en undersøgelse, der omfatter 213 rengøringsassistenter. Undersøgelsen peger på, at rengøringsassistenterne i 1984 udgør en relativt homogen gruppe set i forhold til deres baggrund (Holm 1984). De er vokset op i arbejderhjem, på mindre gårde eller husmandssteder. De er typisk gift med ufaglærte, håndværkere, gårdmænd, husmænd og små næringsdrivende. De starter i erhvervet, når de er omkring 30 år. Mange har ingen uddannelse, hyppigt fordi de kommer fra hjem uden traditioner for, at piger får uddannelse. For mange er jobbet som rengøringsassistent ikke et positivt tilvalg men et udslag af, at de ikke ser andre muligheder i lokalområdet. Hovedparten af rengøringsassistenterne har også i denne undersøgelse tidligere arbejdet i andre brancher som industri og butik - ofte med andet ensformigt arbejde. Mere end halvdelen har været hjemmegående i flere år.

"de løse" er underrepræsenterede i spørgeskema- og interviewundersøgelser. Derfor er undersøgelserne med til at fastholde et billede af, at rengøringsassistenter kun er midaldrende kvinder, mens de nye grupper overses. Sammensætningen af personalet i rengøringsbranchen i dag peger på, at det er utilstrækkeligt at tale om een profil. Der er store forskelle på arbejdsbetingelser, uddannelsesbaggrund og oplevelser af eget arbejde mellem fast- og midlertidigt ansatte, indvandrere og danskere, mænd og kvinder, unge og gamle m.v. Det må forventes at have betydning for, hvordan forandringer i arbejdslivet opleves.

4.5 Arbejdsmiljø i rengøringsbranchen

Interessen for arbejdsmiljøet i rengøringsbranchen varierer gennem tiden. I 1970'erne bliver der lavet flere undersøgelser, som sætter lys på arbejdsmiljøet i rengøringsbranchen. Det er især beretninger fra rengøringsassistenter om det daglige arbejde med udgangspunkt i en kvindepolitisk interesse og undersøgelser, som udspringer af fagkritiske diskussioner og samarbejde mellem arbejdere og akademikere/studerende¹⁷. Interessen for at undersøge arbejdsforholdene i rengøringsbranchen vækkes igen i 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne, hvor bl.a. Arbejdsmiljøinstituttet laver en række undersøgelser. Afsnittet bygger især på disse undersøgelser. Der mangler nemlig nyere danske kortlægninger, som bredt undersøger de aktuelle arbejdsbetingelser ved offentlig lokalerengøring. I de senere år har rengøringsassistenters arbejdsmiljø igen haft politisk bevågenhed. Daværende statsminister Poul Nyrup Rasmussen omtaler området i sin nytårstale 2000, og den tidligere arbejdsminister udnævner i 2001 området til et af de ti farlige job. Det retter arbejdsmiljøprofessionelles opmærksomhed og ressourcer mod området. Det skyldes blandt andet, at dokumentation af hygiejneproblemer på sygehuse og institutioner på grund af mangelfuld rengøring og debatten om udlicitering af offentlige ydelser har ført til øget politisk interesse for området.

Der eksisterer efterhånden en omfattende forskningsbaseret dokumentation (såvel dansk som international) for arbejdsmiljørisici ved rengøringsarbejde. Rengøringsassistenterne har et ringe selvraderet helbred sammenlignet med andre kvindelige lønmodtagere. Der er en tæt sammenhæng mellem egenoplevelse af helbred og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, dødelighed og langvarig sygdom. (Vinzents 2000). Der ses ligeledes en overrisiko for førtidspension blandt rengøringsassistenter, og branchen er generelt præget af højt (langtids-)sygefravær (AT 1993). En forløbsundersøgelse baseret på spørgeskemaer undersøger udviklingen i helbred blandt en gruppe på 1232 rengøringsassistenter fra 1989 til 1991 (AMI 1993). Undersøgelsen peger på, at helbredsgenerne blandt dem, der bliver i rengøringsarbejde, er stabile eller forøgede, mens de, der forlader branchen, melder om forbedret helbred (AMI 1993).

¹⁷Eksempler er Rengøringskvindenes kampfond 1979, FADL 1979, Friis 1976, Larsen 1975, Paulsen 1974, Ekelöf 1971,

De væsentligste arbejdsmiljøproblemer i branchen er:

- > Bevægeapparatsbelastninger
- > Psykosociale belastninger
- > Hudbelastninger¹⁸

(Vinzents 2000, AT 1998, AT 1998a, AT 1993, AMI 1993).

Undersøgelser viser, at bevægeapparatsbelastningerne og stressoplevelserne er steget inden for de senere år, ligesom arbejdstilfredsheden falder. (Vinzents 2000).

Bevægeapparatet

Talrige undersøgelser dokumenterer, at rengøringsarbejde er fysisk tungt og belastende arbejde (for en oversigt se: Vinzents 2000, AMI 1993). På grund af den ringe teknikudvikling er rengøringsarbejdet stadig hovedsageligt manuelt og fysisk krævende. Arbejdet er præget af belastende arbejdsstillinger, konstant stående / gående arbejde, ensidige gentagne bevægelser og tungt arbejde (håndtering af spande med vand, affaldssække, møbler og rengøringsvogne). Arbejdet foregår i højt tempo. Arbejde under tidspres betyder, at rengøringsassistenterne er tilbøjelige til at arbejde i uhensigtsmæssige arbejdsstillinger.

Rengøringsarbejdets effekt på bevægeapparatet er især undersøgt ved gulv- og inventarrensning, som også udgør hovedparten af arbejdsopgaverne. Studierne viser samstemmende, at arbejdsopgaverne er præget af ensidige og høje belastninger. (Vinzents 2000). De hyppigst forekommende helbredsgener i bevægeapparatet er smerter og gener i nakke og skuldre, albuer, håndled, lænd og knæ. Belastningsniveauerne er så høje, at de kan forventes at indebære en forøget risiko for udvikling af lidelser og gener i bevægeapparatet. Muskelbelastning ved rengøringsarbejde er på højde med belastningsniveauet, som normalt ses i brancher, hvor medarbejderne har stor hyppighed af bevægeapparatsbesvær for eksempel i den syende industri, elektronikindustrien og ved slagteriernes udbeningsarbejde. (Vinzents 2000, AMI 1993, 1993a). Der bliver løbende udviklet nye rengøringsmidler og redskaber. Det har på nogle punkter ført til en lettelse af arbejdet med ergonomiske mopper i stedet for gulvskruber og rengøringsvogne, så tunge vandspande kan køres i stedet for at skulle bæres. Arbejdstilsynet vurderer, at de nye rengøringsmetoder og -udstyr på samme tid bidrager til at øge effektiviteten og forbedrer arbejdsmiljøet (AT 1998). Andre undersøgelser viser dog, at de mere rationelle arbejdsgange sammen med stigende arbejdsdeling og tidsstudering har ført til forøgelse af tempoet. Det øger belastningerne på bevægeapparatet. (Nielsen 1995). Arbejdsmiljøforbedringer er altså ikke i sig selv en garanti for forbedrede

¹⁸Derudover sker der mange ulykker især blandt branchens mange unge og midlertidigt ansatte. I nogle rengøringsjobs er der også andre arbejdsmiljøbelastninger end de her beskrevne eksempelvis træk og kulde, infektionsrisiko på sygehuse eller voldsrisiko på psykiatriske institutioner.

arbejdsforhold, hvis de udnyttes til eller indføres samtidig med effektiviseringer.

Bevægeapparatsbesvær forekommer hyppigere blandt rengøringsassistenter end blandt kvindelige danske lønmodtagere generelt (AMI 1993) og bevægeapparatslidelser udgør langt den største andel af de anmeldte arbejdsbetingede lidelser inden for rengøringsbranchen. Generne fører i mange tilfælde til nedsat arbejdsfunktions- evne og sygefravær¹⁹. (Vinzents 2000, AT 1998, AT 1993). Arbejdstilsynet anslår, at bevægeapparatsskaderne i branchen koster 140 mio. kr. årligt (At 1993:53).

Et eksempel på bevægeapparatsbelastninger er ensidigt, gentaget arbejde (EGA). Det er kendetegnet ved, at arbejdet kun indeholder få, simple arbejdsfunktioner, som gentages vedvarende gennem store dele af arbejdsdagen (for eksempel mopning af gulve eller aftørring af inventar) (AT 1998a). Det fører til store belastninger af de dele af kroppen, der arbejder konstant. Videnskabelige undersøgelser har frembragt en betydelig dokumentation for sammenhængen mellem ensidigt, gentaget arbejde og besvær og lidelser i bevægeapparatet samt forskellige psykosomatiske lidelser (Mikkelsen 1994; Lundbye m.fl. 1988). På kort sigt, kan ensidigt, gentaget arbejde fremkalde gener som for eksempel muskelspændinger i nakke/skuldre og hovedpine. Efter længere tids belastninger kan det resultere i alvorlige gener og lidelser i skulder/hakke, hænder, knæ, arme og lænderyg. Det drejer sig f.eks. om myoser / muskelinfiltrationer, slidigt, seneskede- og muskelbetændelse (feks. tennisalbue). Generne kan være alvorlige og kan føre til førtidspension (Hviid Andersen 1985 og Lundbye 1988). Rengøringsbranchen er en af de brancher, som har været mindst tilbøjeligt til at mindske omfanget af ensidigt, gentaget arbejde, selvom reduktion af EGA siden 1993 har været et politisk prioriteret felt blandt arbejdsmarkedets parter og arbejdsmiljømyndigheder. Faktisk steg antallet af rengøringsassistenter med ensidigt, gentaget arbejde i perioden 1996-1997 (Burr 1998).

Det tunge arbejde kan mindskes ved hensigtsmæssig indretning af arbejdspladsen, for eksempel, at der er adgangsveje uden niveauforskelle, så vand og redskaber kan køres og ikke skal løftes. Ligeledes har det stor betydning, at bygninger og inventar indrettes, så der tages hensyn til rengøringsarbejdet. Men det reducerer ikke de ensformige og belastende bevægelser og det tempofyldte arbejde

Psykosocialt arbejdsmiljø

Arbejdet som rengøringsassistent er præget af veldokumenterede psykosociale risikofaktorer. Rengøringsassistenterne har ringe indflydelse på eget arbejde, begrænset variation og begrænsede udviklingsmuligheder. Mange arbejder alene og ledelsesforholdene er ofte diffuse. Medarbejdernes oplæring og instruktion er ofte utilstrækkelig og arbejdet mangler anerkendelse. Desuden betyder det ensformige og udefrabestemte arbejde, at der er få lærings- og udviklingsmuligheder i arbejdet. (Vinzents 2000, AT 1998a).

¹⁹I de senere år har der i arbejdsmedicinsk arbejdsmiljøforskning været fokus på sammenhængen mellem medarbejdernes fysiske ydeevne og jobbenes krav. Undersøgelser har påvist et misforhold mellem de høje fysiske krav i arbejdet og den fysiske kapacitet hos især den store gruppe af midaldrende kvindelige rengøringsassistenter (Vinzents 2000).

De psykosociale belastninger kan forårsage en række psykiske og psykosomatiske gener og lidelser (søvnbesvær, mavesmerter, hovedpine, muskelspændinger, unormal træthed og manglende energi, manglende selvtillid og angst). Hvis belastningerne fortsætter gennem længere tid kan det føre til kronisk stress, depression, mavesår og hjerte-karlidelser (AT 1998). Både de fysiske og de psykosomatiske belastninger øges, når arbejdet skal udføres i højt tempo.

Hudlidelser

Både epidemiologiske og kliniske undersøgelser har vist, at håndeksem og hudirritation forekommer hyppigt hos rengøringsassistenter på grund af kemikalier i rengøringsmidlerne og vådt arbejde. Rengøringsassistenter er den faggruppe, der anmelder flest arbejdsbetingede hudlidelser. (Vinzents 2000, Nielsen 1995).

På baggrund af et grundig litteraturstudie (Vinzents 2000) konkluderes det, at:

"(det er) ikke muligt at udpege arbejdsopgaver inden for rengøringsarbejde med så lave belastningsniveauer at det kan sikre en tilstrækkelig variation i belastning over arbejdsdagen." (Vinzents 2000: 10)

Det peger på, at hvis arbejdet alene består af rengøringsfunktioner, er det ikke muligt at forbedre arbejdsmiljøet væsentligt. Belastningerne fjernes ikke ved for eksempel at overgå fra gulvvask med skrubber til mopper, fordi det ikke fører til en væsentlig reduktion af muskelbelastningerne i skulder-, nakke- og lænd (AMI 1993a).

Væsentlige forbedringer kræver en fundamental omlægning af arbejdsdagen, så der inddrages opgaver, som er indholdsmæssigt og ergonomisk helt anderledes end rengøringsfunktionerne (for eksempel administrative opgaver, siddende arbejde, opgaver som indeholder kommunikation og arbejde med mennesker og arbejde uden kontakt med vand). Det illustrerer, at et brud med den tayloristiske arbejdsdelings opsplitning af arbejdsfunktioner og adskillelsen af udførende og planlæggende arbejdsopgaver er en forudsætning for at arbejdsmiljøet for rengøringsassistenterne forbedres væsentligt.

4.6 Udviklingstendenser i rengøringsarbejdet

Rengøringsbranchen står over for en række udfordringer. Mange offentlige og private rengøringsselskaber har vanskeligt ved at rekruttere og fastholde medarbejdere (Holm 1995). Det er omkostningsfuldt og giver en dårlig service til kunderne, når medarbejderne hastigt udskiftes. Lønmodtagernes stigende prioritering af arbejdets indholdsmæssige sider (jvf. kapitel 3) gør det vanskeligt fortsat at rekruttere medarbejdere, som vil affinde sig med branchens nuværende arbejdsopgaver, arbejdsmiljøproblemer, den lave løn og fagets lave samfundsmæssige status. Ligeledes betyder højt sygefravær på mange rengøringsarbejdspladser store udgifter til vikardækning. Det giver behov for aktiviteter, som kan forbedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Nedskæringer og ønsker om besparelser på rengøringsbudgetterne er tilbagevendende i rengøringsbranchen. Men samtidig ønsker kunderne, at serviceniveauet

bibeholdes eller forbedres. Derudover er der på grund af udlicitering aktiviteter en stigende konkurrence mellem offentlige og private rengørings selskaber. Det giver et pres på rengørings selskaberne i retning mod at effektivisere arbejdet.

De forskellige rengørings selskaber fortolker og reagerer på disse forandringer på meget forskellige måder, men der er overordnet tale om to tendenser:

- > at rengørings selskaberne indfører tiltag, som kan forbedre arbejdsmiljøet og humanisere arbejdet eller
- > at de rationaliserer arbejdet med traditionelle tayloristiske midler.

4.6.1 Rengøringsarbejdet humaniseres

Undersøgelser af udviklingen i rengøringsbranchen (Holm 1995, Vinzents 2000) peger på følgende udviklingsretninger som reaktioner på de beskrevne udfordringer:

- A. Indsats for at fastholde arbejdskraften - synlig rengøring og personaleudvikling
- B. Ændrede faggrænser og faggruppefleksibilitet
- C. Gruppeorganisering
- D. Arbejdsmiljøtiltag

A) Fastholdelse af arbejdskraften - synlig rengøring og personaleudvikling

Deltidsstillinger med ubekvemme arbejdstider er meget udbredte i rengøringsbranchen. Hovedparten af stillingerne er under 30 timer ugentligt (Arbejdsmarkedsnævnet 1988). Det er en medvirkende årsag til branchens rekrutteringsproblemer. Arbejdstiderne skyldes en intention om ikke at forstyrre kunderne - med det "rigtige" arbejde. Desuden udråbes deltid, som i andre kvindejobs, som en mulighed for, at kvinderne kan forene arbejdet med hensynene til familie og husarbejdet (Boje og Drewes Nielsen 1993). Til gengæld giver arbejdstiderne transport- og børnepasningsproblemer og manglende synlighed for rengøringsassistenterne. Desuden er det vanskeligt at ernære sig gennem deltidsarbejde, så mange rengøringsassistenter er tvunget til at have flere rengøringsjobs ofte med delt arbejdstid (f.eks. kl. 5 - 8 og igen kl. 17 - 20)²⁰. Konsekvensen er lange og afbrudte arbejdsdage. Rengøringsassistenterne i skolerengøringen arbejder typisk 3 timer om morgenen og 4 timer om eftermiddagen. For flere af dem betyder det, at de hverken kan aflevere eller hente deres børn i institutioner. Desuden har de dobbelt transporttid. Tiden midt på dagen beskrives af flere som spildtid, fordi de hverken er på arbejde eller har rigtig fri.

Et alternativ til de traditionelle arbejdstider er rengøring i dagtimerne (synlig rengøring), hvor rengøringsassistenterne i videst muligt omfang arbejder på samme tid som de øvrige brugere. Fordelene ved synlig rengøring er, at det giver bedre

²⁰ I en undersøgelse af 1232 rengøringsassistenter har 18% to eller flere rengøringsjobs (AMI 1993:66)

muligheder for at opretholde et normalt familieliv, og at arbejdsmiljøet forbedres, når arbejdet i større udstrækning tilrettelægges efter en normal døgnrytme og kroppens biologiske ur. Endelig giver det mere brugerkontakt, og udgifterne til løntillæg mindskes. Synlig rengøring er indført på mange arbejdspladser især inden for det offentlige område. (Holm 1995, KAD 1989)

Til gengæld oplever en del rengøringsassistenter det som en stor omvæltning at skulle overgå til synlig rengøring. De skal pludselig gøre rent mellem brugerne. Der er stor forskel på, hvor meget rengøringsassistenternes arbejde respekteres af brugerne. Mange steder oplever rengøringsassistenterne, at brugerne bliver irriterede over at blive afbrudt, hvis der for eksempel skal støvsuges på deres kontor.

Udover synlig rengøring forsøges rekruttering og fastholdelse forbedret ved at satse på personalepleje, uddannelse, bedre information, introduktion og kommunikation med medarbejderne. Det offentlige rengøringsselskab har som beskrevet i kapitel 2 igangsat en række aktiviteter rettet mod personaleudvikling og -pleje. Aktiviteterne kan føre til forbedringer af rengøringsassistenternes arbejdsforhold, men de ændrer ikke på selve rengøringsarbejdet. Opgaver og arbejdsorganisering fastholdes.

B) Ændrede faggrænser og faggruppefleksibilitet

Inden for skoleområdet er der de senere år lavet forsøg med at opbløde faggrænserne mellem rengøring og andre køkken-, vedligeholdelses- og servicefunktioner. For eksempel integreres rengøring og teknisk vedligeholdelse / pedelfunktioner på nogle skoler eller rengøring og kantinefunktioner på andre (se for eksempel Nørskov 2001, AOF 2000). Projekter om ændrede faggrænser er ligeledes udbredt på flere sygehuse, hvor tidligere rengørings-, portør- og køkkenfunktioner samles i tværgående jobs som serviceassistenter (se Bruun 2000, Nielsen 1998, Bering m.fl. 1997, Hjermov 1997, Hjermov 1995).

Baggrunden er et ønske om at opnå bedre kvalitet, effektivitet og fleksibilitet i servicearbejdet for eksempel, at rengøringsassistenterne selv kan skifte en pære eller rense et afløb i stedet for først at skulle finde håndværkere til at ordne det. Samtidig giver det mulighed for at udvikle rengøringsarbejdet, fordi de nye opgaver kan give ergonomisk og indholdsmæssig variation i rengøringsarbejdet. Overtagelser af opgaver, som traditionelt varetages af mandegrupper eller er tættere på brugerne, fører også til større status og synlighed.

Erfaringer med indførelse af serviceassistenter på sygehuse peger på, at ændring af (de kønnede) faggrænser ikke forløber konfliktfrit. De støder på faggrænsekonflikter, og de faggrupper, der skal overtage rengøringsfunktioner, er ofte utilfredse med at miste deres tidligere opgaver og privilegier. Forandringerne bliver desuden ofte knyttet sammen med nedskæringer og besparelser, som gør det vanskeligt at udnytte potentialerne i projekterne.

Flere af de store private rengøringsselskaber varetager mange forskellige serviceopgaver ofte for de samme kunder. Det giver en oplagt mulighed for at udbyde bredere ydelser f.eks. rengørings-, køkken- og vagtydelser. Men i praksis er det stort set fraværende, blandt andet fordi områderne varetages i adskilte divisioner (for

eksempel ISS-Catering, ISS- Ejendomsdrift, ISS-Carepartner m.v.) (ISS.dk 2002). Det betyder, at rengøringsassistenterne ikke umiddelbart får mulighed for at varetage bredere jobfunktioner. Det offentlige rengøringssselskab har forsøgt at integrere kaffebrygning og borddækning til møder i rengøringsydelsen. Men der er meget lille interesse blandt kunderne, fordi funktionerne varetages af andre faggrupper på grund af besparelser på rengøringsbudgetterne.

C) Gruppeorganisering

En række rengøringsarbejdspladser har de senere år indført gruppeorganisering, hvor medarbejderne i grupper får ansvar for og kompetence til at tilrettelægge eget arbejde. Det sker bl.a. for at få mere effektivitet, fleksibilitet, ansvarlighed og for at overføre mellemlederne til andre funktioner. Derudover kan øget indflydelse og variation i hverdagen forbedre rengøringsassistenternes arbejdsmiljø. Erfaringer med gruppeorganisering diskuteres i næste kapitel som led i analysen af rengøringsassistenternes opfattelse af fællesskab og samarbejde.

D) Arbejdsmiljøtiltag

Mange steder i rengøringsbranchen er der de senere år indført tiltag med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet for eksempel i form af nye ergonomiske redskaber og miljøvenlige rengøringsmidler uden parfume og farve. Det er blandt andet bundet op omkring indsatsen med arbejdspladsvurderinger. Tiltagene kan mindske både ergonomiske- og hudbelastninger, men kan ikke i sig selv løse de grundlæggende problemer i rengøringsarbejdet, fordi de nye redskaber ikke reducerer tempoet eller tilføjer nye opgaver til rengøringsarbejdet. Det peger på, at arbejdsmiljøproblemerne ikke løses gennem en simpel teknikudvikling. Derimod er det nødvendigt med et mere radikalt brud med arbejdsdelingen.

De beskrevne tendenser illustrerer, at der i de senere år er igangsat en række initiativer, som rummer muligheder for at forbedre arbejdsmiljøet, skabe personalepleje og humanisere rengøringsarbejdet. Hvis disse aktiviteter var de eneste reaktioner på branchens udfordringer, tegnede fremtiden i rengøringsbranchen lys. Desværre sker der sideløbende andre aktiviteter rettet mod at intensivere og effektivisere arbejdet. Det skyldes i stor udstrækning den stigende markedsgørelse af rengøringsbranchen som følge af udliciteringsaktiviteter.

4.6.2 Rengøringsarbejdet nytayloriseres

I debatten om det moderne arbejdsliv, nye lederroller m.v. er der en tendens til at erklære taylorismen om ikke for død så i hvert fald for gammeldags og uaktuel (Bottrup 1992a). Eksemplet med udlicitering og privatisering af rengøringsarbejdet peger på, at arbejdet i nogle brancher stadig udvikles efter de tayloristiske produktionsprincipper.

I disse år sender mange offentlige institutioner deres rengøringsopgaver i udbud, hvor både private og offentlige rengøringssselskaber kan byde på opgaven. Udlicitering påvirker også de to konkrete udviklingsprojekter. Det offentlige rengørings-

selskab varetager ved projektets start rengøring i områder, der jævnligt skal i udbud. Rengøringsassistenter og inspektører må leve med, at arbejdsgiveren kun er kendt for få år ad gangen. Desuden fører den stigende konkurrence til nedskæringer for at blive billige nok til at vinde områderne. Kommunen, som skolerengøringen hører under, har tidligere udliciteret rengøringen i de kommunale daginstitutioner. Kommunen vælger at tage opgaven tilbage, fordi kvaliteten er for ringe. Udvikling af rengøringsarbejdet og -ydelserne gennem uddannelse kan ses som et alternativ til udlicitering.

Debatten om udlicitering bliver ofte en ideologisk diskussion mellem tilhængere, der ser det som en kærkommen mulighed for at modernisere den offentlige sektor og modstandere, der ser udlicitering som en trussel mod velfærdsstatens fremtid. I stedet for at gennemgå de overordnede argumenter for og imod udlicitering vil jeg analysere udliciterings betydning for arbejdsmiljøet og udviklingsmulighederne i rengøringsbranchen. Det sker bl.a. på baggrund af konkrete undersøgelser af erfaringer fra (amts)kommuner og statsinstitutioner, som har sendt rengøringsfunktionerne i udbud.

Tanken bag udlicitering er, at øget konkurrence mellem offentlige og private virksomheder giver mere effektiv udførelse af opgaverne og dermed bedre udnyttelse af skattekrone. Udlicitering betyder, at opgaver som varetages i offentlig regi sendes i udbud, hvor også private virksomheder kan deltage. Den virksomhed, der kan løse opgaven billigst under hensyntagen til kvalitetskravene (*"bedst og billigst"*) får overdraget opgaven, mens det offentlige bevarer ansvaret for finansiering og kontrol.

Statsinstitutioner har i dag en generel udbudspligt. Det betyder, at de skal formulere en udbudspolitik og løbende skal vurdere, hvordan opgaverne løses bedst og billigst herunder finde nye områder, som kan sendes i udbud. På det (amts-)kommunale område vælger de enkelte amts- og byråd selv, om de ønsker at udlicitere. Udlicitering foretages oftest for at opnå besparelser. Der er dog også eksempler på, at ønsket om udlicitering har politisk-ideologiske motiver ud fra ønsket om at begrænse den offentlige sektor.

Udliciterings omfang i rengøringsbranchen

Rengøring er det område, der hyppigst udliciteres, kun overgået af renovation og vejvæsen i (amts)kommunerne og drift af kiosk og kantine i staten. Det Kommunale Kartel har lavet en database med oversigt over omkring 3000 gennemførte udliciteringer inden for det (amts)kommunale område.

De hyppigste udliciteringer fordeler sig således på forskellige brancheområder (september 2001):

>	Vejvæsen	580
>	Renovation	478
>	Rengøring	395
>	Spildevand og kloakservice	388
>•	Ældre- og handicapbefordring	144
>	Skolebuskørsel	133
>	Vandløb og miljø	126
>•	Grønne arealer	115
>	Snerydning/vintervedligeholdelse	110
>	Kostforplejning og madudbringning	105
>	Madudbringning (transport alene)	98
>•	Ældrepleje	81

(Amts)kommunale udliciteringer fordelt på brancher (DKK.dk 2001)

Inden for Staten har 68% af de institutioner, der varetager rengøring, sendt området i udbud (Udliciteringsrådet 2000). Antallet af personer, der er blevet virksomheds-overdraget som følge af udlicitering, vurderes til cirka 400 (amts)kommunalt ansatte rengøringsassistenter fra 1994 - 96 og ca. 560 statsansatte rengøringsassistenter fra 1990 - 95²¹. Der er tilsyneladende bred tilslutning i befolkningen til at udlicitere netop rengøringsfunktioner²².

Bedste køb eller bedste beskub?

Ved en udlicitering forbereder (amts)kommunen eller staten et udbudsmateriale, hvor rengøringsydelsen på en institution nøje beskrives. Ydelserne må beskrives på en måde, som muliggør, at serviceniveauet kan kontrolleres. Et kriterium som "at brugerne synes, der er rent og dejligt at være" eller "at rengøringsassistenterne udfører et arbejde, de er stolte over" er vanskelige at prissætte og efterfølgende at måle indfrielsen af. Derfor vægter udbudsmaterialet målbarhed og standardisering. Det mindsker de lokale brugeres indflydelse på hvilke opgaver, der prioriteres i det daglige.

²¹Til sammenligning blev der i samme periode i alt overdraget ca. 1100 (amts)kommunale medarbejdere og 816 statsligt ansatte. Rengøring udgør dermed en meget væsentlig andel af udliciterede medarbejdere. (PLS 1997a).

²²Finansministeriet fik i 1998 foretaget en spørgeskemaundersøgelse om borgernes oplevelse af den offentlige sektor. Undersøgelsen viser en bred opbakning til at udlicitere rengøringsopgaver. Knap 80% af de 1517 adspurgte giver udtryk for, at de bakker op om at udlicitere skolerengøring, og knap 75% er tilhængere af at udlicitere rengøring på hospitaler. Det overstiger tilslutningen til at udlicitere andre offentlige opgaver som børnepasning (55%), rensningsanlæg (knap 55%) og fængsler (knap 30%). (Finansministeriet 1998). Det ser jeg som udtryk for, at rengøring ikke opfattes som centralt for de offentlige institutioners funktioner.

I udbudsmaterialet fremgår også, hvilke besparelser det offentlige forventer at opnå, og det er principielt muligt at stille krav om arbejdets organisering, arbejdsforhold, personaleforhold m.v. Effekten afhænger af, hvilken betydning hensyn til personalepolitik og arbejdsmiljø tillægges i forhold til de økonomiske hensyn. I praksis er prisen oftest det væsentligste kriterium ved valg af leverandør (Persson 2000, PLS 1997a). I Høje Taastrup Kommune har sikkerhedsorganisationen taget del i at formulere udbudsmaterialet. Det har givet mulighed for at inddrage arbejdsmiljøhensyn blandt andet ved at sætte grænser for stigninger i arbejdstempoet. Det har dog vist sig, at ingen private firmaer var interesserede i at byde på en sådan opgave (Persson 2000). Det illustrerer vanskelighederne ved at prioritere hensyn til arbejdsmiljø og personaleforhold og for at bruge udlicitering som afsæt for at skabe udvikling i rengøringsarbejdet. Udbudsmaterialet er oftest meget omfangsrigt, og det er ressourcekrævende at udarbejde. Helsingør Kommune udliciterer rengøringsområdet i 1995. Her fylder udbudsmaterialet 1100 sider (PLS 1997b). Et så omfattende materiale er vanskeligt at overskue for medarbejdere, borgere og brugere.

Udliciteringen foretages ud fra princippet om "bedst og billigst" eller "det økonomisk mest fordelagtige bud"²³ (Økonomistyrelsen 1996). Det forstås som den bedste kvalitet for pengene. Det bygger på en tanke om, at god kvalitet ikke er direkte afhængig af økonomien, men kan opnås ved at effektivisere arbejdet. I praksis forventes store besparelser ved udlicitering²⁴. 4 ud af 5 kommuner, der indgår i en stor undersøgelse af erfaringer med udlicitering (PLS 1997a, 1997b), har opnået en besparelse på mindst 20% ved at udlicitere rengøringsfunktionen. Ligeledes viser en spørgeskemaundersøgelse fra 22 statsinstitutioner, at deres gennemsnitlige besparelse ved udlicitering af rengøring er 15% (Udliciteringsrådet 2000). Mange rengøringsassistenter oplever ledelsens udmeldinger om samme kvalitet trods store besparelser som manglende respekt for deres hidtidige arbejde. En rengøringsassistent fra Hadsten Kommune udtrykker det sådan:

"..De må jo heller ikke mene, at vi har lavet noget før privatiseringen, når vi nu skal lave det dobbelte på den samme tid." (PLS 1997b: 168).

Erfaringer fra gennemførte udliciteringer tydeliggør, at politikernes intentioner om at fastholde eller forøge kvaliteten er vanskeligt at forene med de intense nedskæringer. Den samlede rengøringskvalitet er de fleste steder ringere efter

²³ Licitationer bygger på et gammelt princip om "*beste køb*", der stammer fra Christian IVs forordning fra 1621, som fastsatte, at udstyr til kirkerne skulle indkøbes billigst muligt. Det var et brud med laugenes monopol på at fastsætte priserne, og udlicitering mødte derfor stor skepsis. Håndværkerne kaldte licitationerne for *bedste beskub*. Beskub betyder "narrespil" og var et udbredt kortspil på den tid. Det afspejler, at håndværkerne så licitationer som et narrespil og ikke som kvalitetsarbejde. Håndværkerne klagede over "*smudskonkurrence*", hvor leverandørerne underbød og tog for lidt for opgaven for at komme ind på markedet. (Åkerstrøm Andersen 1997). - Et fænomen, der også diskuteres ved nutidige udliciteringer.

²⁴ Ved en udlicitering af Ålborg Kommunes skolerengøring lover det vindende bud, at samme kvalitet kan opnås med 30% besparelse på budgettet. Frederiksberg Kommune ønsker en besparelse på 3 mio. kr. ud af et rengøringsbudget på 17 mio. kr., og Hadsten Kommune forventer tilsvarende at spare 1 mio. kr. ud af 5.1 mio. kr. (PLS 1997b).

udliciteringen (selvom der også er eksempler på forbedringer). Forringelsen henføres til det stigende arbejdstempo. (PLS 1997b).

Rengøringsassistenternes forringede muligheder for at udføre et arbejde af høj kvalitet er med til at forringe deres arbejdsglæde. Erfaringer viser, at beskrivelsen af kvalitet i udbudet tager udgangspunkt i de nuværende rengøringsplaner. Problemet er bare, at mange rengøringsassistenter udfører flere eller andre opgaver, end der er fastlagt i planen²⁵. Hvis brugerne har en forventning om, at rengøringen forbliver på samme niveau efter udliciteringen, og ikke er informeret om besparelserne, kan det føre til kritik af den enkelte rengøringsassistent. En rengøringsassistent fra Helsingør Kommune siger efter udliciteringen:

"Der kommer mange klager, og man føler ikke man slår til. Før havde jeg aldrig problemer på mit job." (PLS 1997b: 119).

Udlicitering forbedrer arbejdsmiljøet - eller gør det?

I et arbejdslivs- og uddannelsesperspektiv er der ikke principielle fordele ved offentlige arbejdspladser sammenlignet med private. Udfordringen er ikke, at offentlige arbejdspladser og opgaver gøres private. Problemet er, at kvalitetsforbedring og besparelser søges opnået gennem topstyrede rationaliseringer. I den logik ses kvaliteten i serviceydelsen som uafhængig af den enkelte medarbejders engagement i arbejdet. I praksis dokumenterer flere undersøgelser, at effektiviseringerne opnås ved at intensivere arbejdet. Dermed overses muligheden for at udvikle andre veje til en god rengøringsydelse for eksempel gennem tiltag, der bygger på et fleksibelt samarbejde med brugerne. Udlicitering fastholder desuden, at rengøring er en randydelse på de offentlige institutioner, der ikke har væsentlig betydning for kvaliteten i undervisning og administration. Med udlicitering sættes markedskræfterne - og konkurrencen i højsædet, og bringes ind i den offentlige sektor. Det betyder, at alene "truslen" om udlicitering bruges som begrundelse for at intensivere arbejdet.

Fortalere for udlicitering mener, at hvis processen gribes professionelt an, kan det være en gevinst for arbejdsforholdene og medarbejdernes udviklingsmuligheder. Synspunktet er, at man kan nå langt ved at stille arbejdsmiljø- og personalepolitiske krav til leverandøren i udbudsmaterialet og ved at etablere et godt efterfølgende samarbejde. Fortalerne fremhæver også, at det er et plus, når rengøring bliver kerneydelse i virksomheder, der er fagligt specialiserede omkring rengøringsarbejde i stedet for at være randfunktion. Det betyder, at rengøringsassistenternes kan forvente at møde ledelse med ekspertise inden for netop rengøringsområdet og en profes-

²⁵ I Køge Kommune bliver rengøringen udliciteret i 1998. Et tidligere pilotprojekt om selvstyrende grupper i kommunen har tydeliggjort, at rengøringsassistenternes mange steder gør langt grundigere rent, end det er foreskrevet i rengøringsplanerne. Jydsk Rengøring overtager området og reducerer det kommunale budget fra 24 mio. kr. til 14,7 mio (samt 1.1 mio. til hovedrengøring) pr. år. Samtidig ønskes kvaliteten fastholdt. (DKK 2000c). Eksemplet illustrerer det paradoks, at politikerne forventer, at kvaliteten kan fastholdes til trods for væsentlige nedskæringer og til trods for, at det er kendt, at rengøringsassistenternes i forvejen uformelt udfører en højere kvalitet, end de bliver betalt for.

sionel administration, som principielt prioriterer udvikling af metoder og redskaber, efteruddannelse m.v.

Der er dog en række elementer ved udlicitering, som trækker mod at forværre arbejdsmiljøet. En undersøgelse fra Arbejdsmiljøinstituttet og CASA konkluderer, at:
"...de senere års udliciteringspraksis har medført forringelser af arbejdsmiljøet for rengøringspersonalet." (Vinzents m.fl. 2000:13)

Sådan opleves det også af mange rengøringsassistenter. I en undersøgelse af fire eksempler mener 52% - 92% af rengøringsassistenterne, at arbejdsforholdene er blevet værre efter udliciteringen. Kun 0-10% mener de er blevet bedre. (PLS 1997a:101).

I det følgende vil jeg uddybe fem områder, som er særligt centrale i forhold til udliciterings betydning for rengøringsassistenternes arbejdsliv og muligheder for udvikling i arbejdet.

Højere tempo og større områder

Det offentlige rengøringsarbejde er normalt allerede så gennemrationaliseret, at de ønskede besparelser ikke kan opnås ved mere hensigtsmæssige arbejdsgange og teknikker. Derfor fører den øgede konkurrence til intensivering i arbejdet, så medarbejderne skal rengøre større arealer inden for samme arbejdstid. Aabenraa Kommune udliciterer i 1996 dele af den kommunale rengøring. Medarbejderantallet reduceres fra 59 til 40 ansatte, som skal varetage samme arbejde. Samtlige medarbejdere oplever, at arbejdstempoet er steget. Flere påpeger, at deres arealer er fordoblet på den samme tid. (PLS 1997a).

Inden for rengøringsområdet er der væsentlig forskel på arbejdstakten i den private og den offentlige overenskomst (indgået af hhv. KAD og FOA). Overgang fra offentlig til privat ansættelse åbner derfor for en tempostigning²⁶. Tempoforøgelsen er problematisk, fordi det forværrer sliddet på bevægeapparatet, mindsker mulighederne for at udføre et arbejde, man selv er tilfreds med og for at have kontakt med kolleger og brugere.

Egen vurdering erstattes af standardisering og mere kontrol

Udlicitering forudsætter en udførlig og målbar beskrivelse af rengøringsniveauet. Det fører til standardisering på baggrund af tidsstudier og detaljerede arbejdsbeskrivelser. Mulighederne for den enkelte medarbejders selvbestemmelse i arbejdet indsnævres. Det giver ikke plads til, at medarbejderne kan have forskellige faglige prioriteringer eller kan tage hensyn til de enkelte brugeres behov og ønsker i arbejdsplanlægningen.

²⁶I forbindelse med udlicitering er medarbejderne omfattet af Lov om virksomhedsoverdragelse (Lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse nr. 111 af 21. marts 1979). Det betyder, at selvom de følger med opgaven over til den nye arbejdsgiver, skal de hidtidige løn og arbejdsvilkår bibeholdes, indtil overenskomstperioden udløber. Herefter overgår de til de samme betingelser som andre ansatte i det private firma.

Udlicitering kræver en systematisk ledelseskontrol, hvor både den offentlige bestiller og den private udbyder er nødt til at kontrollere, om rengøringsassistenten har udført det arbejde, de skal ifølge kontrakten. Derfor ansættes ofte flere mellemledere til at varetage kontrollen. Det betyder i lighed med den øgede standardisering en risiko for, at medarbejdernes egenbestemmelse erstattes af øget ledelseskontrol.

Fra kollega til leverandør

Udlicitering udspringer af en forestilling om, at private og offentlige virksomheder skal koncentrere sig om deres kerneydelser. Det kan muligvis være effektivt ud fra økonomiske overvejelser. Men set i et arbejdslivsperspektiv, mindsker det muligheden for at nedbryde faggrænser, hvis man går fra en arbejdsplads med forskellige jobfunktioner under samme arbejdsgiver til et job i en virksomhed, der kun har rengøringsydelser. Indtil videre har det altovervejende været delopgaver og ikke sammenhængende serviceopgaver, der udliciteres. På skolerne er det for eksempel kun rengøringen, der udliciteres og ikke også undervisningen eller de administrative funktioner. Det mindsker muligheden for at etablere bredere job og for at sikre, at rengøringsassistenternes funktion opleves som en del af helheden²⁷.

Udliciteringen betyder også, at rengøringsassistenten går fra at være en kollega til en ekstern servicefunktion. Som ansat i et eksternt firma mister rengøringsassistenten deres plads i samarbejds- og sikkerhedsudvalget på de institutioner, hvor de har deres daglige arbejde. Det gør det vanskeligere at få gennemført ændringer, fordi ledelsen i det private rengøringsfirma mangler beslutningskompetence på en række punkter, som påvirker rengøringsassistenternes arbejdsmiljø (rumindretning, indkøb af møbler, placering af ledninger, oprydningsskilt m.v.). Der findes dog også eksempler på, at rengøringsassistenternes indflydelse er øget, fordi det kan være lettere at stille krav som ekstern leverandør end som usynlig gruppe nederst i hierarkiet. Men principielt er det en ny relation, hvor interessen i at fastholde kunderne ofte overskygger mulighederne for at stille krav til arbejdsforholdene. Derudover har rengøringsassistenter som ansatte i et eksternt firma ikke længere har ret til at deltage i de offentlige institutioners julefrokoster, sportsklubber, kunstforeninger m.v. Det kan opleves som et tab af privilegier og kontakt med de daglige kolleger.

Kort horisont

For at sikre en fortsat konkurrence gentages udbudet af opgaven typisk efter 3 - 5 år. Her kan opgaven igen overgå til en anden arbejdsgiver. Det betyder, at udlicitering gør forestillingen om at have en fast arbejdsgiver til en saga.

²⁷Der er også eksempler på dette i offentligt regi. Rødovre Kommune har eksempelvis centraliseret rengøringsfunktionerne fra de enkelte institutioner i en central rengøringsenhed som alternativ til udlicitering. Fordelen er, at der kommer rengøringsfaglige ledere og mere fokus på teknologi- og metodeudvikling. Men det står også i fundamental modsætning til intentionerne om at opnå bredere rengøringsjobs, og rengøringsassistenten bliver serviceyder i stedet for kollega på samme måde som ved en udlicitering. Samtidig følges ændringerne af besparelser. (Hvid 2001)

Det er vanskeligt at lave større organisationsudviklings- og uddannelsesprojekter, når arbejdsgiveren i princippet kun kendes de næste 3 - 5 år. Det gør horisonten kort for, hvornår forandringer skal have tjent sig ind²⁸.

Forandringsprocessen

Udlicitering griber omfattende ind i medarbejdernes daglige arbejde og fører ofte til ny arbejdsgiver, nye rengøringsmetoder, nye opgaver i et andet tempo, nye beslutningsgange samt nye kontrol- og lønsystemer. Som generelt ved organisationsforandringer har forandringsprocessens håndtering stor betydning for, hvordan ændringerne opleves af medarbejderne. De gældende regler stiller krav om, at medarbejderne skal informeres og inddrages bl.a. gennem samarbejdsudvalg. Undersøgelser viser, at nogle medarbejdere synes de har været velinformerede omkring udliciteringen, mens mange andre klager over manglende eller for sen information²⁹. Men i flere tilfælde har ansatte i skolerengøringer først fået besked om deres fremtidige ansættelse dagen før eller i sommerferien. I Tjele Kommune hørte en del rengøringsassistenter først om udliciteringsplanerne i lokalradioen, efter at det varendeligt besluttet i kommunens økonomiudvalg. (PLS 1997b). En reel inddragelse af medarbejderne i diskussioner om tilbud og valg af leverandør er vanskelig, fordi forhandlingerne ofte foregår bag lukkede døre.

Samlet peger erfaringerne på, at udlicitering på trods af de principielle muligheder for at føre til forbedret arbejdsmiljø rummer en række iboende farer for forringelse af arbejdsmiljøet og af mulighederne for at udvikle arbejdet. De forbedringer, der kan være i form af en fagspecifik ledelses erfaring med og respekt om rengøringsarbejdet overskygges af intentionerne om store besparelser gennem traditionel effektivisering og intensivering af arbejdet med øget opdeling, tidsstudering og

²⁸Et eksempel på dette er fra transportsektoren, hvor Bus Danmark a/s gennemfører et vellykket forsøg med at etablere en selvstyrende gruppe blandt chaufførerne på linje 166. Ifølge evalueringen af projektet, er både de 35 chauffører og ledere meget tilfredse med projektet. (Petersen 2000). Chaufførerne formår at udvikle service og kvalitet f.eks. ved at tilpasse køreplanen, så den i højere grad tager hensyn til deres erfaringer med trafik, kundeønsker, sammenhæng med andre bus- og tog-forbindelser m.v. Desuden forbedres chaufførernes arbejdsmiljø, fordi hverdagen bliver mindre stresset, og de får større kollegial kontakt. Der etableres uddannelse, sygefraværet falder og økonomien forbedres. Projektet starter i 1994. I 1997 sendes ruten i udbud og overtages af Combust. Mellemedeme i Combust er fremmede for ideerne om selvstyre. De er bekymrede, fordi medarbejderne har overtaget en række af mellemedernes traditionelle opgaver. Da ledelsen i Combust ikke støtter tilstrækkeligt op om projektet, bliver det standset et år efter licitationen. Det er ikke overraskende, at det er svært for de nye ledere at forstå og bakke op om tankegangen i selvstyreprojektet, når de ikke har deltaget i de forskellige faser i forandringerne og i den tilknyttede uddannelse. Eksemplet illustrerer, at det er vanskeligt at etablere større forandringsprojekter, når ledelsen udskiftes med korte intervaller på grund af udlicitering. Inden for busselskaberne har kravet om udlicitering resulteret i en mindsket interesse for at etablere større uddannelses- og forandringsprojekter, fordi det er vanskeligt for lederne at se resultater af det i de korte kontraktperioder. (Petersen 2000).

²⁹I PLS's undersøgelse er godt halvdelen af rengøringsassistenterne utilfredse med informationen ifm. udbudsforløbet med undtagelse af en kommune, hvor det "kun" er 20% (PLS 1997a). I en undersøgelse fra Det Kommunale Kartel svarer hver tredje medarbejder, at de ikke har været tilstrækkeligt informeret omkring udliciteringen (DKK 2000a).

kontrol i arbejdet i forlængelse af de tayloristiske traditioner. - Det står i fundamental modsætning til en udvikling, der tager udgangspunkt i medarbejdernes arbejdsorienteringer og relationer til den konkrete arbejdsplads.

Billedet af de negative arbejdsmiljøkonsekvenser bygger på de eksisterende erfaringer med udlicitering i rengøringsbranchen. En indsigelse kan være, at problemerne er "begyndervanskeligheder" som kan løses ved at gribe selve udliciteringsprocessen anderledes an. Det kan for eksempel dreje sig om at involvere medarbejderne i at beskrive deres nuværende arbejdsopgaver, stille andre krav i udbudsmaterialet (krav til udvikling, krav til kvalitet i arbejdet) eller om at informere brugerne mere om konsekvenserne af udliciteringen. Men for mig at se løser det ikke de grundlæggende problemer. Det er nemlig selve udliciteringens "kerne" - den stigende konkurrence på prisen, standardisering og udskillelse af rengøringsfunktionen, der står i modsætning til forbedringer af rengøringsarbejdet.

Diskussionen af udlicitering tydeliggør, at der på samme tid ses to forskelligartede forandringstendenser i rengøringsbranchen - *humanisering og taylorisering af arbejdet*. Også rengøringsselskaber, der gennemfører arbejdsmiljøforbedrende og personalepolitiske aktiviteter, må forholde sig til den stigende konkurrence. Eksempel med privatiseringen af det offentlige rengøringsselskab tydeliggør, at selv fremsynede forandringsprojekter kan underløbes af kravene om effektivisering og udbud.

Kapitel 5:
***"Vier selvstændige, men ønsker ikke
selvstyre" - fællesskabets betydning***



Som beskrevet i foregående kapitel er indførelse af gruppeorganisering en af de forandringstendenser, rengøringsarbejdet gennemløber i disse år. Der er udbredt konsensus blandt fagbevægelse, managementkonsulenter og mange arbejdslivsforskere om, at gruppeorganisering er en perspektivrig strategi for at forbedre arbejdslivet for ufaglærte. Selvstyrende grupper blandt ufaglærte medarbejdere ses som en vej til humanisering og demokratisering af arbejdslivet, fordi medarbejderne opnår bredere og mere varierede jobs, mere indflydelse på deres daglige arbejde og større mulighed for samarbejde. Dermed kan gruppeorganisering bidrage til at løse flere af de beskrevne arbejdsmiljøproblemer i rengøringsbranchen og kan udgøre et alternativ til en tayloristisk arbejdsorganisering.

Da projektet med indførelse af selvfungerende teams i det offentlige rengøringssekskab starter, ser jeg også de selvfungerende teams som et godt tilbud til medarbejderne. Projektet rummer endda forholdsvis gode muligheder for, at medarbejderne kan få indflydelse på gruppens opgaver og ansvarsområder. Derfor bliver jeg overrasket over, at en del af medarbejdere er skeptiske over for ideen om gruppeorganisering. Skepsissen er ikke primært rettet mod gruppens udformning eller forandringsprocessens forløb. Medarbejderes væsentligste bekymring er, at arbejdet i teams vil medføre et tættere samarbejde med deres kolleger. Medarbejdernes begrundelser udfordrer de forestillinger om samarbejde og fællesskab, der er knyttet til forståelsen af gruppeorganisering. De skeptiske reaktioner på indførelsen af selvfungerende teams peger på, at traditioner for samarbejde og opfattelsen af fællesskaber på arbejdspladsen har stor betydning for medarbejdernes forestillinger om gode alternativer til den nuværende arbejdsorganisering, og at det præger deres muligheder for at søge indflydelse på deres arbejde. Derfor analyserer jeg i dette kapitel rengøringsassistenternes opfattelse af fællesskab og samarbejde med udgangspunkt i deres syn på gruppeorganisering.

Indledningsvis diskuterer jeg gruppeorganisering i et arbejdsmiljøperspektiv - såvel generelt som i den konkrete udformning i udviklingsprojektet i det offentlige rengøringssekskab. Herunder udfordres konsensustankegangen om, at ledelse og medarbejdere har sammenfaldende interesser omkring gruppeorganisering. Derefter diskuterer jeg forskellige teoretiske forståelser af fællesskab på arbejdspladsen som baggrund for at analysere rengøringsassistenternes opfattelse af fællesskab og samarbejde.

5.1 Gruppeorganisering - et brud med taylorismen?

5.1.1 Hvorfor gruppeorganisering?

I en traditionel tayloristisk arbejdsorganisering er medarbejderindflydelse på valg af produkter og serviceydelser samt de langsigtede strategier om ny teknologi og arbejdsorganisering en sjældenhed. Medindflydelsen ses i stedet sikret gennem partsrepræsentation i samarbejds- og sikkerhedsudvalg, som dog primært behandler arbejdets rammebetingelser (løn, arbejdsforhold osv.). Organiseringen af det

daglige arbejde ligger uden for de fælles forhandlinger. Gruppeorganisering udgør derfor en anden vej til medarbejderindflydelse end traditionel interessevaretagelse, hvor kollektive overenskomster, strejker og politisk regulering ses som midlerne til at præge forholdene på arbejdspladsen. Kollektive overenskomster opstiller minimumskrav til arbejdsbetingelser og sætter dermed grænser for ledelsens beføjelser. Men de inviterer ikke medarbejderne til at deltage i ledelsen. (Knudsen 2000). Med gruppeorganisering får medarbejderne også indflydelse på det daglige arbejde. I kollektiv interessevaretagelse opnås indflydelse gennem forhandling og konfrontation. I selvstyrende grupper erstattes det med tillid og dialog mellem medarbejdere og ledelse ud fra en forestilling om, at gruppeorganisering er til gavn for begge parter.

Med gruppeorganisering overtager de ufaglærte medarbejdere i fællesskab en række ledelsesfunktioner knyttet til planlægning og tilrettelæggelse af det daglige arbejde. Ofte skal grupperne også varetage nye jobfunktioner som vedligeholdelse og reparation af udstyr, intern transport og kvalitetskontrol. Gruppeorganisering giver potentielt mulighed for at forbedre arbejdsmiljøet, fordi medarbejderne opnår mere indhold og variation, bedre samarbejdsmuligheder og mere indflydelse på det daglige arbejde. Hvis der følger uddannelse med, kan det også føre til, at medarbejderne opkvalificeres.

Gruppeorganisering indføres under mange forskellige etiketter: Medstyrende-, selvstyrende- og delvist selvstyrende grupper, produktionsgrupper, medbestemte grupper og teams er nogle af de hyppigst anvendte¹. Fælles for grupperne er:

- >- at de er permanente,
- > at de vedrører tilrettelæggelse af det daglige arbejde og
- >• at medarbejderne i fællesskab overtager en del af mellemledernes opgaver.

Grupperne adskiller sig med hensyn til graden af selvstyre, og hvilke områder ledelsen uddelegerer. Forskellige modeller for gruppeorganisering har dermed meget forskellige potentialer i forhold til arbejdsmiljøforbedringer og demokratisering. Hvis gruppeorganiseringen ikke ændrer arbejdsdelingen, og medarbejderne alene opnår ansvar for at udføre snævre opdelte jobfunktioner, bryder det ikke grundlæggende med taylorismen. Derfor er gruppernes opgaver og kompetence et vigtigt kampfelt på arbejdspladserne.

Gruppeorganisering indgår som element i fagbevægelsens strategi om Det Udviklende Arbejde som en ramme for jobberigelse, læring og indflydelse (LO 1991). I 1990'erne har interessen for gruppeorganisering desuden i stigende grad vundet frem i ledelses- og konsulentkredse som et element i Human Ressource Management (HRM). I mange af tidens populære managementkoncepter indgår en eller anden form for gruppeorganisering. Det gælder for eksempel konceptet om Den Lærende Organisation og i Business Process Re-engineering.

¹ Mange arbejdspladser nedsætter midlertidige projekt-, udviklings- og arbejdsgrupper med skiftende deltagere og funktioner. De kan også bidrage til øget information og indflydelse på arbejdspladsen, men ændrer ikke så vidtgående på arbejdsopgaver og beslutningskompetencer som selvstyrende grupper.

Forskningen og udviklingsarbejdet omkring gruppeorganisering bygger i Skandinavien i vid udstrækning på en socioteknisk arbejdspsykologisk inspireret tilgang. Her ses gruppeorganisering som en mulighed for, at medarbejderne får et mere humant arbejdsliv samtidig med, at ledelsen opnår større effektivitet (Hvenegaard 1999). Derimod bygger taylorismen (som beskrevet i kapitel 3) på forestillingen om, at ledelsen må kontrollere medarbejderne, fordi de som udgangspunkt er dovne og uden selvstændigt initiativ. Hawthorne-studierne bliver som tidligere beskrevet et forskningsmæssigt brud med taylorismens tankegang ved at påvise, at medarbejdernes arbejdstilfredshed ikke står i modsætning til effektivitet og produktivitet. Gruppeorganisering ses i socioteknikken som en hjørnesten i forsøget på at forene medarbejdernes interesser i tilfredsstillende arbejde med ledelsens interesser i motiverede medarbejdere. Forestillingen er, at organisationens mål og medarbejdernes behov matcher hinanden. Derved ses gruppeorganisering principielt som et gode for alle parter på arbejdspladsen.

Agi Csonka konkluderer på baggrund af en undersøgelse med 3000 danske virksomhedsledere og 6000 lønmodtagere, at kun forholdsvis få virksomheder har ledelsesformer kendetegnet ved delegering af ansvar, styring gennem medarbejdermotivation og satsning på funktionelt fleksible ansatte - alle typiske kendetegn ved gruppeorganisering. Kun 22% af danske virksomheder vurderes at være præget af fleksible ledelsesformer, og 15% af danske lønmodtagere angiver, at de har fleksibelt arbejde med brede jobfunktioner og uddelegering af ansvar. (Csonka 2000). Det viser, at det fleksible arbejde i stor udstrækning er forbeholdt ansatte højt i hierarkiet og med lange uddannelser. En surveyundersøgelse blandt 1900 danske virksomheder (DISKO-undersøgelsen) viser ligeledes, at det typisk kun er få grupper af ansatte eller få afdelinger, der er omfattet, når virksomheder indfører gruppeorganisering (Voxted 1999; Dahl 1999). Undersøgelserne tydeliggør, at udbredelsen af gruppeorganisering blandt ufaglærte stadig er forholdsvis lille.

Der er flere begrundelser for, at gruppeorganisering er produktiv set fra et ledelsessynspunkt:

- >• Gruppeorganisering er en vej til at rekruttere og fastholde (især unge) medarbejdere, som i stigende grad lægger vægt på indhold og indflydelse i arbejdet (jvf. kapitel 3).
- >• Medindflydelse gennem gruppeorganisering er et middel til at sikre, at medarbejderne knyttes til virksomheden og motiveres til at yde deres bedste - det, der i moderne managementsprog hedder bedre *udnyttelse af de menneskelige ressourcer* i arbejdslivet. Uddelegering af beslutningskompetence til medarbejderne ses som et redskab til at skabe øget engagement, ansvarlighed og mindre sygefravær.
- >• I takt med, at fleksibilitet, hurtig levering og kvalitet er blevet centrale konkurrenceparametre i mange brancher, forandres også principperne for ledelse. Medarbejdernes ansvarlighed og engagement er en forudsætning for at give god service til kunderne og udvikle nye produkter og serviceydelser. Derfor er involvering, motivation, engagement og identifikation med virksomheden vigtige temaer i managementlitteraturen. Med gruppeorganisering forandres

ledelsesformen fra styring gennem regler og fysisk kontrol til styring gennem medarbejdermotivation og identifikation med virksomhedskultur og ledelsesbestemte mål. (Hvenegaard 1999, Knudsen 2000).

- Gruppeorganisering er en mulighed for at effektivisere arbejdet, fordi de ufaglærte medarbejdere selv skal planlægge arbejdsdagen, hente redskaber og materialer, lave småreparationer o.lign. i stedet for at vente på, at medlemmer eller faglærte gør det. Når medarbejderne i grupper får uddelegeret ansvar for arbejdsplanlægningen drages nytte af deres erfaringer fra det daglige arbejde, så u hensigtsmæssige arbejdsgange undgås.

5.1.2 Gruppeorganisering - en konsensusang?

Der hersker en udbredt konsensusang om, at gruppeorganisering rummer positive muligheder for både medarbejdere, virksomheder og det omgivende samfund (Csonka 2000, Knudsen 2000). Gruppeorganisering indebærer, at ledelsen må give indrømmelser til de ansattes interesser. Til gengæld opnår de, at medarbejderne aktivt er parate til at bakke op om den daglige produktion og fremstilling af serviceydelser.

Konsensusopfattelsen afspejles i terminologien omkring gruppeorganisering. Et eksempel er begrebet teams, som styregruppen for projektet i rengørings selskabet vælger at lægge sig op ad ("*selvfølgende teams*"). Navnet henviser til idrætsverdens fokus på et hold. Det illustrerer, at alle har et fælles mål - at holdet vinder. Brugen af team-metaforen symboliserer, at alle arbejder ud fra ønsket om, at virksomheden "sejrer". Derved overses, at medarbejdernes og ledelsens mål ikke er identiske. For eksempel skal rengøringsassistenterne identificere sig med ønsket om at sikre effektiv og økonomisk rengøring ved nøje at følge centralt udarbejdede rengøringsplaner. Rengøringsassistenterne ønsker om at udføre arbejdet, så de lokale brugere og de selv er tilfredse, ignoreres, ligesom risikoen for nedslidning på grund af den vedvarende tempoopkrøning overses.

Med teamtankegangen anerkendes tilstedeværelse af en leder - træneren. Det er i høj grad lederens ansvar og fortjeneste at sikre holdets succes gennem coaching. I idrætten har de forskellige spillere forskellige roller, positioner og privilegier. Nogle har gode muligheder for at score målene, mens andre skal passe forsvaret. Kun én står på mål. Ofte sidder spillere på bænken og venter på chancen for at konkurrere om de attraktive pladser. Teamtanken er derfor potentielt et brud med lighedstanken i en gruppe, eksempelvis at alle principielt skal have lige muligheder for at varetage de attraktive arbejdsopgaver. Når medarbejderne ses som medspillere rejser det bestemte forventninger til deres adfærd. De bør være harmonisøgende og definere deres handlinger og behov ud fra organisationens mål; - ikke ud fra egne interesser, brugerne ønsker eller samfundsmæssige udviklingsbehov.

Som tidligere beskrevet ses gruppeorganisering fra lederside som et redskab til at fremme effektivitet og produktivitet. Medarbejderinteresserne i gruppeorganisering

retter sig mod at udvikle arbejdet og forbedre arbejdsmiljøet. Derfor har ledelsesintentioner og den konkrete udformning af grupperne stor betydning for, hvad den ændrede arbejdsorganisering betyder for medarbejdernes arbejdsliv, og om gruppeorganisering i praksis bliver et brud med taylorismen eller en ny vej til at intensivere arbejdet.

5.1.3 Gruppeorganiserings betydning for arbejdsmiljøet

De danske erfaringer med gruppeorganisering er ikke systematisk forskningsmæssigt opsamlet (Hvenegaard 1999, Jessen 2000). Der findes kun få undersøgelser af arbejdsmiljø- og helbredskonsekvenserne af gruppeorganiseret arbejde. Meget viden på feltet bygger på konsulentrapporter og evalueringer. Grupperne er ofte undersøgt i det første år efter opstarten. Det betyder, at der mangler viden om, hvordan gruppeorganiseringen udvikler sig i et længere perspektiv. Erfaringer viser, at på nogle af de virksomheder, som umiddelbart præsenterer succeshistorier, er forholdene væsentligt forandret efter nogle år. Lederskift, omstruktureringer eller ny teknologi fører til, at ellers perspektivrige projekter er stoppet. (Jessen 2000, Gulowsen 1998).

Gruppeorganisering rummer mulighed for at mindske ensidigt, gentaget arbejdet og forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelser melder om, at gruppeorganiseret arbejde i stor udstrækning forbedrer medarbejdernes arbejdsglæde, engagement og motivation i arbejdet (på rengøringsområdet f.eks. Hjermov 1995, Hjermov 1997, Nielsen 1998 og Andersen 1990). Gruppeorganisering rummer gode muligheder, men er ikke i sig selv en garanti for bedre arbejdsmiljø.

Ofte opleves gruppeorganiseret arbejde mere stressende, fordi uformelle mikropauzer forsvinder, for eksempel når medarbejderne selv skal udføre opgaver i stedet for at vente på en reparatør (Jessen 2000). Arbejdspresset stiger, hvis medarbejderne tildeles ansvaret for opgaver, som de ikke har tilstrækkelig indflydelse på. Medarbejderne kan for eksempel få ansvar for at overholde produktionsfrister, men ikke indflydelse på fristerne. Eller de kan få ansvar for at lave vagt- og ferieplaner, uden at det følges af tilstrækkelige personaleressourcer og vikarer. Afhængigt af den konkrete organisering kan gruppeorganisering derfor føre til både en aflastning og nye belastninger. Selve omstillingsforløbet har også betydning, for eksempel om det er fulgt af tilstrækkelig inddragelse, uddannelse og information.

Gruppeorganisering er et middel til at forbedre arbejdsmiljøet, men ændrede beslutningsgange afskaffer ikke en række af de mere grundlæggende problemer i rengøringsarbejdet. Det stigende tempo og rengøringsarbejdets lave samfundsmæssige status er for eksempel vanskelige umiddelbart at forandre ved snævre virksomhedsinterne forandringer. For at skabe en grundlæggende forbedring af rengøringsarbejdet og mindske nedslidningen er det, som beskrevet i kapitel 4, nødvendigt at integrere funktioner i jobbene, som ergonomisk og indholdsmæssigt er væsentligt anderledes end rengøringsfunktionerne. Øget medbestemmelse på den daglige arbejdstilrettelæggelse er ikke tilstrækkelig.

Hvis (rengørings)arbejdet for alvor skal forbedres, må der rykkes ved den samfundsmæssige kønsarbejdsdeling, som selvstændiggør, underordner og usynliggør rengøringsfunktionerne og udskiller dem fra det øvrige "rigtige" arbejde på arbejdspladsen. De væsentlige arbejdsmiljøproblemer i rengøringsbranchen løses kun, hvis gruppeorganisering også retter sig mod at ændre faggrænser og skabe øget respekt om rengøringsarbejdet.

5.1.4 Erfaringer fra rengøringsbranchen

I det offentlige rengøringssektor ses indførelsen af selvfungerende teams som et redskab til at opnå mindsket sygefravær og fastholde medarbejdere, fordi udgifter til sygefravær og personaleudskiftning er problematisk i konkurrencen med private rengøringssektorer. En række traditionelle veje til fastholdelse af medarbejdere kan ikke umiddelbart realiseres. "Skånefunktioner" som borddækning og kaffebrygning er ofte sparet væk og varetages af kundernes kontorpersonale, og der er kun få muligheder for variation og jobtilpasning. Ansættelse på nedsat arbejdstid er vanskeligt i et lavtlønsområde. Som alternativ ønsker ledelsen at satse på jobudvikling i de enkelte rengøringsjobs ud fra en forventning om, at bedre fysisk og psykisk velvære for medarbejderne fører til mindsket fravær. Det peger på, at gruppeorganisering ikke indføres af arbejdsmiljø- eller demokratiseringshensyn i sig selv. Derimod ses det som et redskab til at mindske udgifter og forbedre virksomhedens konkurrenceevne.

En undersøgelse af 104 danske produktionsvirksomheder viser ligeledes, at ledelsens mål med at indføre selvstyrende grupper især er øget produktivitet, øget effektivitet og øget fleksibilitet. Medarbejdertilfredshed kommer i anden række (PLS 1999). Ligeledes fastslår evalueringen af Handlingsplanen mod EGA, at gruppeorganisering ofte indføres med andre begrundelser end de ansattes arbejdsmiljø (Hasle m.fl. 2001). Ledelsesinteresser i effektivitet og produktivitet præger dermed rammerne for, hvilke opgaver og hvilken kompetence, der uddelegeres til grupperne.

Flere (især offentlige) rengøringsarbejdspladser har de senere år indført gruppeorganisering. Ved gruppeorganisering uddelegeres eksempelvis ansvar for daglig arbejdsplanlægning, bestilling af rengøringsmidler og andet udstyr, oplæring af nye medarbejdere, vagt- og ferieplanlægning og kommunikation med brugere og planlæggere. Der er også eksempler på, at gruppeorganisering knyttes sammen med inddragelsen af nye, bredere arbejdsfunktioner. Det er tilfældet på skoler og sociale institutioner, hvor rengøringsfunktioner slås sammen med teknisk vedligeholdelse eller pædagogiske opgaver (Nielsen 1998, AOF 2000) og på hospitalsområdet, hvor portør-, køkken- og rengøringsopgaver integreres (Bruun 2000, Hjermov 1997, Bering 1997, GCS 1996, ÅKH 1995, Hjermov 1995, OUH 1994). Trods de efterhånden mange eksempler er der ikke lavet en systematisk forskningsbaseret opsamling af erfaringerne med gruppeorganisering på rengøringsområdet. Min gennemgang af projekt-, evaluerings- og konsulentrapporter fra en række af de gennemførte

projekter viser dog nogle fællestræk².

De beskrevne eksempler er alle fra den offentlige sektor, der på dette område har førertrøjen på i forhold til de private rengøringssselskaber. Der findes kun ganske få tilfælde, hvor medarbejderne på den enkelte rengøringsarbejdsplads har taget initiativ til gruppeorganisering (eksempelvis Rengøringen på dele af Københavns Universitet, på Rigshospitalet og Klostermarksskolen i Roskilde). Oftest er gruppeorganiseringen ledelsesinitieret evt. i samarbejde med fagbevægelsen. Gruppeorganiseringen omfatter typisk kun udvalgte områder og ikke alle rengøringsassistenter. Indførelse af gruppeorganisering på rengøringsarbejdspladse udspringer af et ønske om besparelser, øget fleksibilitet og effektivitet, mindsket personaleomsætning eller bedre service. I flere tilfælde nævnes truslen om udlicitering også som anledning til at overveje, om rengøringsarbejdet kan udføres mere effektivt i offentligt regi. Samtidig bygger indførelsen af gruppeorganisering i rengøringsbranchen i stor udstrækning på en forestilling om, at der er fælles interesser mellem ledelse og medarbejdere, og at det er muligt at opnå effektivitet og besparelser samtidig med, at arbejdsmiljøet forbedres. På den vis ligner projekterne i rengøringsbranchen intentionerne omkring gruppeorganisering i mange andre brancher.

I et arbejdsmiljøperspektiv har det stor betydning, hvor meget ansvar og kompetence, ledelsen er parat til at tildele grupperne. Det har to dimensioner: Hvilke *områder* medarbejderne får indflydelse på og hvilken *grad af indflydelse* de tildeles. Har medarbejderne kun ansvar for at planlægge, hvordan de ledelsesbestemte arbejdsplaner skal realiseres, eller opnår de kompetence til at ændre arbejdsplaner? Er gruppernes rådighedsrum kun det daglige arbejde eller har medarbejderne indflydelse på nyansættelser, valg af leverandører, fastlæggelse af kvalitetskriterier o.lign. Skal medarbejderne informeres og kan komme med forslag og ideer til ledelsen, eller er grupperne tildelt en selvstændig kompetence til at beslutte og gennemføre forandringer? Der findes generelt kun ganske få eksempler på, at gruppernes kompetence også strækker sig til det strategiske niveau, indflydelse på produkt og serviceydelser m.v. (Jessen 2000). Hvis indsatsen med at indføre gruppeorganisering ikke følges af uddelegering af tilstrækkelig kompetence, er der en risiko for, at arbejdsfællesskabet udnyttes som del af produktionsapparatet.

Også i rengøringsbranchen er der stor forskel på, hvilke opgaver og hvilken kompetence grupperne tildeles. I de fleste tilfælde er de primære arbejdsopgaver stadig rengøring, og indflydelsen er rettet mod, at medarbejderne selv kan fordele opgaverne internt, håndtere vikardækning og ferie, bestille varer, oplære nye medarbejdere, og at de har indflydelse ved ansættelser og afskedigelser. Der er også eksempler på, at medarbejderne tildeles ansvar for at overholde budgettet, men de får sjældent kompetence til at præge de overordnede strategiske beslutninger for eksempel budgettets størrelse. Enkelte steder (f.eks. Bruun 2000) er gruppeorganiseringen fulgt af en ændret rengøringsstandard, hvor rengøringsassistenterne i samarbejde med brugerne får større indflydelse på at prioritere rengøringsbehovet. Uddele-

²Det drejer sig om: AOF 2000; Bruun 2000, Nielsen 1998, Københavns Kommune 1998, Bering 1997, Hjermov 1997, Hjermov 1995, GCS 1996, ÅKH 1995, OUH 1994, KAD 1991, Andersen 1990; Gomitzka udateret.

geringen af opgaver har på flere arbejdspladser ført til en mindskelse af antallet af mellemledere, eller at mellemlederne har fået nye arbejdsområder. Det illustrerer, at arbejdspladسدemokrati ikke bliver givet oppefra. Erfaringerne fra de gennemførte projekter i rengøringsbranchen peger dermed på, at det er et kampfelt, hvor meget kompetence, der skal uddelegeres til grupperne.

I mange udviklingsprojekter fastholder den enkelte medarbejder sit eget område, og korte, sjældne møder (f.eks. ugentligt) er tilstrækkeligt til at afklare de fælles beslutninger. I andre tilfælde er det kollegiale samarbejde i gruppen tættere. Hvis rengøringsassistenterne skal kunne afløse hinanden, er det nødvendigt med et bedre kendskab til hinandens områder. Det er i flere projekter opnået gennem løbende rotation mellem arbejdsområderne. Derved er der stor forskel på, hvordan gruppeorganisering påvirker samarbejdet om det konkrete arbejde.

I flere tilfælde fører gruppeorganiseringen i den konkrete form kun til begrænsede forandringer i arbejdet. En rengøringsassistent fra Københavns Universitet beskriver det således:

"Arbejdet med at gøre rent er stadig det samme, lederne er stadig de samme, brugerne er stadig de samme og kollegerne også. Men meget er forandret alligevel. Det er for let at sige at arbejdsmiljøet er blevet bedre. Det er måske mere passende at sige, at det er blevet anderledes." (Andersen 1990:2)

Hun fortsætter:

"Forskellen mellem at arbejde i det traditionelle system kontra at arbejde i en selvstyrende gruppe kan sammenlignes med at skifte det sort/hvide fjernsyn ud med et farvefjernsyn. Programmerne er lige gode eller lige dårlige, men det er alligevel noget andet - med farver på hverdagen." (s. 5).

På denne arbejdsplads består forandringerne i, at medarbejderne selv løser praktiske og samarbejds-mæssige problemer i grupperne, og at medarbejderne har indflydelse på nye rengøringsmetoder.

Flere steder beskrives det, at forandringerne, trods beskedne ændringer i det konkrete arbejde, har ført til ændret syn på medarbejderne, med større lydhørhed over medarbejdernes ideer generelt i organisationen (f.eks. Bruun 2000). Derved rummer gruppeorganisering potentialer for at ændre taylorismens syn på medarbejderne og opdeling af planlæggende og udførende opgaver.

Men rengøringsjobbet ændres mere fundamentalt de steder, hvor gruppeorganiseringen følges af nye arbejdsfunktioner for eksempel når rengøringsassistenterne overtager vedligeholdelses- og pædagogiske opgaver på skoler og institutioner. Der er dog stadig en sjældenhed, at rengøringsassistenterne overtager opgaver, som ligger højere i hierarkiet, eller at grupperne omfatter andre end ufaglærte med servicefunktioner. På Klostermarksskolen i Roskilde omfatter gruppen rengøringsassistenter, serviceleder, servicemedarbejdere og kantineledere, mens lærer-, pædagog- og sekretæropgaver er udeladt (AOF 2000). Det peger på, at rengøring stadig ses som en randydelse til de primære kerneydelser - undervisning og administration og på, at

jobberigelse for ufaglærte grupper støder på de eksisterende faggænsner³.

Flere steder beskrives, at den konkrete udformning af gruppernes opgaver og kompetence ligger i forlængelse af den hidtidige praksis, og af og til bare kan ses som en formalisering af hidtidige praksis (f.eks. AOF 2000, Andersen 1990). Det peger på, at traditioner for samarbejde, ledelse og medarbejderinddragelse har stor betydning for, hvordan gruppeorganisering udformes og dermed også for arbejdsmiljøeffekterne⁴. Gruppeorganisering ses som et anliggende for den enkelte organisation. Bredere samfundsmæssige diskussioner af rengøringsarbejdets udvikling o.lign. har ingen fremtrædende plads i de gennemgåede projekter. Erfaringerne fra de gennemførte gruppeorganiseringsprojekter tydeliggør, at rengøringsassistenterne ofte oplever, at gruppeorganisering fører til en forbedring af deres arbejdsliv. Men det generelle indtryk fra projekterne er, at de principielle muligheder for at give medarbejderne væsentlig øget indflydelse og variation i arbejdet ikke udnyttes. - Til trods for, at såvel medarbejdere som ledelse kan have fordele af gruppeorganisering, er der altså ikke et simpelt interessesammenfald. Derfor får det stor betydning, hvilke opgaver og hvilken beslutningskompetence, der uddelegeres til medarbejderne.

Uddannelse til gruppeorganisering

Indførelsen af gruppeorganisering beskrives fra flere arbejdspladser som en læreproces for både ledelse og medarbejdere (Nielsen 1998, Hjermov 1997, Andersen 1990). I hovedparten af projekterne har der indgået en eller anden form for uddannelse i forbindelse med indførelse af gruppeorganiseringen. Der er stor forskel på indhold og omfang. Det strækker sig fra få dage til omfattende uddannelsesforløb arrangeret som rotationsprojekter, hvor arbejdsløse uddannes til vikarer. Projekterne tilrettelægges ofte i samarbejde mellem forskellige uddannelsesinstitutioner (AMU, erhvervsskoler, daghøjskoler, VUC, private konsulenter og arbejdspladsernes uddannelsesafdelinger). Indholdsmæssigt fokuserer meget uddannelse på at bibringe medarbejderne faglige kvalifikationer til at kunne varetage nye jobfunktioner (f.eks. vedligeholdelse og køkkenarbejde på institutioner eller patienthåndtering på hospitaler). De almene elementer kan være traditionelle skolefag som dansk, matematik og sprog. Desuden fokuserer megen uddannelse på samarbejde i form af roller og kommunikation i gruppen. De faglige aspekter omkring samarbejdet er tilsyneladende fraværende. Konsekvensen af denne samarbejds- og uddannelsesforståelse diskuteres i kapitel 7.

³Som eksempel ønsker plejepersonalet på de sociale institutioner i Frederiksborg Amt, at fastholde de servicelignende funktioner, de udfører i forhold til beboerne (f.eks. kropslig pleje), fordi opgaverne sammenkædes med plejemæssige observationer. Det bruges som begrundelse for, at rengøringsassistenterne ikke kan overtage disse opgaver. (Nielsen 1998).

⁴Frederiksborg Amt har, udover på sociale institutioner, også indført gruppeorganisering blandt rengøringsassistenterne på sygehuse. På sygehusene er rengøringsassistenternes opgaver langt snævrere end på de sociale institutioner. (Nielsen 1998). Hvor de sociale institutioner ofte er inddelt i små afdelinger med et tæt tværfagligt arbejde, kan hospitaler generelt karakteriseres som fagbureaukratier med udbredt hierarki og opgaveskel mellem de forskellige faggrupper. Derfor er det langt vanskeligere at få f.eks. pleje- og kontoropgaver integreret i rengøringsarbejdet, selvom de for alvor kunne medføre jobudvidelse og -berigelse for rengøringsassistenterne.

5.2 Gruppeorganisering i rengøringselskabet

— Projektet med indførelse af selvfungerende teams i det offentlige rengøringselskab afspejler en række af de generelle muligheder og dilemmaer knyttet til gruppeorganisering, som jeg har beskrevet i det foregående. Samtidig kan medarbejdernes reaktioner på projektet danne udgangspunkt for analyser af rengøringsassistenternes opfattelser af fællesskab og samarbejde. Derfor analyserer jeg projektet og medarbejdernes oplevelse af gruppeorganiseringen i det følgende.

5.2.1 Jobudvikling eller intensivering?

I forskelligt skriftligt materiale fra projektet i rengøringselskabet (projektbeskrivelser, ansøgninger, tidsplaner m.v.) omtales gruppeorganiseringen med en række forskellige betegnelser som "selvstyrende grupper", "selvstyrende arbejdsgrupper", "teams" og "selvfungerende teams". Jeg ser variationerne i ordvalg som et udtryk for, at det er uklart, hvilken kompetence der er tildelt grupperne. Hvor meget selvstyre ligger i grupperne og hvor langt rækker indflydelsen? Projektets styregruppe fastlægger undervejs, at grupperne er "selvfungerende teams". I en tidsplan for projektet skriver personaleafdelingen, at det på sigt er meningen, at grupperne selv skal *"kunne forestå alle arbejdsopgaver i forbindelse med den daglige planlægning"*. For mig at se afspejler det en opfattelse hos ledelsen af, at gruppernes kompetence er begrænset. Medarbejderne får indflydelse på fordeling af det daglige arbejde, men ikke på mere overordnede, strategiske rammer for deres arbejde. Styregruppen diskuterer projektbetegnelsen uafhængigt af diskussioner om kompetence, og det opfattes ikke som et konfliktområde. Det er en konsekvens af konsensustilgangen til gruppeorganisering, som gør det vanskeligt at italesætte interesser og interessemodsætninger ved forandringerne.

En kerne i projektet er, at medarbejdere og inspektører i de enkelte områder selv skal definere gruppens arbejdsopgaver og ansvarsområder. Derved åbnes for, at forandringerne er en læreproces, hvor der kan uddelegeres nye områder, efterhånden som det viser sig at være aktuelt for de enkelte grupper. På det indledende medarbejderseminar skal grupperne afklare, hvilke områder de synes er problematiske i det nuværende arbejde, og hvilke de ønsker at få mere indflydelse på. Udgangspunktet er et skema over ledelsesfunktioner fra LO's værktøjskasse "Nye lederroller". Materialet bliver tilpasset forholdene i rengøringsbranchen (sprog og eksempler).

Ønskerne til indflydelse er følgende (tallene angiver hvor mange personer, der ud af 17 deltagere på seminaret prioriterer, at de ønsker mere indflydelse på området):

- Tage hånd om sygefravær (17)
- Kontakt til underleverandører og kunder (17)
- Indflydelse på kriterier for kvalitetsvurdering (16)
- Fastlæggelse af mål, budget og indkøb (hhv. 15,14 og 10)
- Diskutere god ledelse (14)
- Bedre information (14)
- Administration af løn og sygemeldinger m.v. (13)
- Koordination og erfaringsudveksling med kolleger (13)
- Involvering i ansættelser (12)
- Ferieplanlægning (12)
- Diskutere effektivitetsmål (12)
- Deltage i at løse kollegiale konflikter (12)
- Tilrettelæggelse af arbejdsdagen og -ugen (hhv. 10 og 10)
- Kvalitetskontrol (9)

Svarene kan ses som et udtryk for, at medarbejderne faktisk er parate til at tage indflydelse på en række områder. Deltagerne kan vælge, at de ikke ønsker indflydelse på områderne, hvilke nogle også gør. Selvom spørgsmål i en kursussammenhæng kan siges af være uforpligtende, betyder samværet med kolleger og inspektører i situationen dog, at rengøringsassistenterne må forventes at opfatte deres udmeldinger som forpligtende. Det er interessant ved ønskerne, at indflydelse på den daglige arbejdstilrettelæggelse prioriteres forholdsvis lavt. Jeg ser det som et udtryk for, at mange rengøringsassistenter ikke oplever det som realistisk på grund af de udefrabestemte rengøringsplaner. Samtidig prioriteres de områder, der handler om at få information, blive taget med på råd osv. forholdsvis højt i forhold til de områder, der fører til at overtage ansvar og kompetence fra ledelsen. Medarbejdernes ønsker skal også ses i lyset af, at kategorierne er forholdsvis afgrænsede. De lægger for eksempel ikke op til at udtrykke ønsker om at varetage fundamentalt andre arbejdsopgaver. Rammernes betydning for udvikling af medarbejdernes bud på alternativer diskuteres i kapitel 7.

Ulempen ved, at rengøringsassistenter og inspektører får en aktiv rolle i at udvikle modellen for gruppeorganisering er, at projektets rammer kan virke uklare. For eksempel opstår der usikkerhed om, hvilke typer forandringer, ledelsen vil bakke op omkring. Det diskuteres blandt andet som et spørgsmål om, hvad der skal ske med et evt. økonomisk overskud på grund af gruppernes arbejde. Skal det tilfalde medar-

bejdeme, og hvad kan det i givet fald bruges til? Megen af tiden i udviklingsprojektet er gået med at afsøge muligheder for, hvad der i praksis kan lade sig gøre (eksempelvis mulighederne for at ændre arbejdsplanlægning inden for de eksisterende kontrakter med kunderne). Men -måske endnu vigtigere - har medarbejderne forsøgt at afprøve, om ledelsen er parate til forandringer. Balancen mellem at give medarbejderne mulighed for at præge processen, og samtidig give klare ledelsesudmeldinger om forandringernes mål og rammer er svær, fordi forandringerne også er en læreproces for ledelsen på alle niveauer, og de derfor ikke nødvendigvis har overblik over forløbet på forhånd⁵.

Der er forskel på de modeller, grupperne vælger. Men følgende opgaver overtager grupperne:

Håndtering af (syge-)fravær

En ledelsesinteresse i projektet er, at intern kollegial opbakning og afhængighed i de selvfungerende teams kan mindske sygefraværet. Medarbejdernes ønsker går derimod især på bedre vikardækning ved fravær, så de ikke skal rengøre syge kollegers områder oveni deres egne. Desuden ønsker de kompetence til selv at rekvirere vikardækning. I praksis overdrages området i form af udfyldelse af sygefraværs- og raskmeldinger, lønsedler samt ferieplanlægning. Inspektørerne er interesserede i, at medarbejderne overtager de administrative opgaver i stedet for, at inspektørerne skal køre rundt mellem deres områder og indkræve sedlerne, hvorefter de skal aflevere dem personligt i administrationsafdelingen. Det er en tidskrævende og ikke produktiv opgave for de travle inspektører. En del medarbejdere er bange for, om de er kvalificerede til at overtage opgaven, eller om der vil opstå fejl i lønudbetalingerne. De ser inspektørernes besøg som en lejlighed til kontakt med ledelsen, som mange synes er for sjælden. De administrative medarbejdere er utilfredse med, at de ikke længere får blanketterne systematiseret og kontrolleret af inspektørerne. Det illustrerer, at indførelse af gruppeorganisering ikke kan foregå i et afgrænset hjørne af organisationen, men præger større dele af arbejdspladsen. I projektperioden er der tiltag til at etablere bedre vikardækning i form af et afløserkorps, men det standses af privatiseringsplanerne. Medarbejderne i en gruppe ønsker at overtage ferieplanlægningen. Det bunder i en frustration over, at de først meget sent får besked om, hvornår de kollektivt skal holde ferie, fordi institutionen holder ferielukket. Det der tiltrækker, er ikke det administrative arbejde med ferieplanlægningen. Det er derimod et håb om at få tildelt kompetence til at præge, hvornår "tvangsferien" placeres. Eksemplerne illustrerer, at der ikke er et simpelt sammenfald mellem medarbejderes, lederes og stabsfunktioners interesser i gruppeorganiseringen, samt at en afklaring af de konkrete opgaver, der uddelegeres og den kompetence der følger med, er helt central for, om gruppeorganiseringens potentialer for at udvikle arbejde indfries.

⁵I et tilsvarende udviklingsprojekt med indførelse af medbestemmende grupper på et slagteri opstår samme dilemma. Her er ledelsens udgangspunkt, at de vil have udmeldinger fra medarbejdergruppen om, hvor de ønsker indflydelse, mens medarbejderne, præget af årtiers samarbejds traditioner, er skeptiske og afventer klare ledelsesudmeldinger om indflydelsens rammer. (Bering og Jørgensen 1999).

Kontakt til underleverandører og kunder

Flere rengøringsassistenter ønsker at få en tættere kontakt til brugernes kontaktpersoner og leverandører. Medarbejderne i en gruppe overtager for eksempel ansvaret for at ringe, hvis der er problemer med leveringen af vasketøj, men de får ikke kompetence til selv at skulle aftale omfang og betingelser. På dette område udfordrer gruppeorganiseringen den hidtidige fordeling af privilegier i gruppen. I den tidligere struktur har tilsynsassistenterne monopol på disse opgaver, som giver dem variation og udfordring i arbejdet. Derfor er de ikke alle steder positive over at skulle afgive dem. Desuden er ikke alle brugere parate til at forholde sig til den samlede gruppe rengøringsassistenter. Derfor bør også brugerne informeres og inddrages ved ændret arbejdsorganisering.

Kvalitetsvurdering og -kontrol

Ledelsen er interesseret i at medarbejderne overtager kvalitetskontrollen, men medarbejderne vil hellere have indflydelse på de overordnede kriterier for kvalitetsvurdering, og er ikke interesserede i at skulle vurdere hinanden. Der sker ingen ændringer på dette felt i projektet.

Fastlæggelse af mål, budget og indkøb

På dette felt uddelegeres indkøb af rengøringsmidler. Når de har brug for flere midler, har medarbejderne tidligere givet besked til inspektøren, når vedkommende kommer forbi. Inspektøren har "gået rundt med sedlen i tasken", indtil hun fik lejlighed til at viderebringe bestillingerne til leverandøren. Den langsommelige proces har resulteret i, at en del medarbejdere har haft uformelle lagre af rengøringsmidler, for at være sikre på at have nok i arbejdet. Det er økonomisk u hensigtsmæssigt, selvom det afspejler stor ansvarlighed fra medarbejderne. Både inspektører og rengøringsassistenter er interesserede i, at uddelegere denne opgave. En forudsætning er, at medarbejderne har overblik over økonomi og budgetter. Det volder vanskeligheder at etablere det, dels fordi regnskabssystemet ikke er designet til at udtrække de nødvendige oplysninger, men også fordi det kræver en kulturændring. I en traditionel bureaukratisk organisation har økonomiafdelingen sin berettigelse ved at trække oplysninger ind fra de producerende enheder og lave et samlet regnskab. At de pludselig skal sende oplysningerne den anden vej og endda i en bearbejdet form, så de bliver lettilgængelige for rengøringsassistenterne, er uvant. Det kræver også en ny tillid til rengøringsassistenterne. Vil de nu bruge for mange midler, hvis kontrollen svækkes?

Samtidig ønsker medarbejderne at få indflydelse på, hvilke midler der skal indkøbes. Leverandøren af rengøringsmidler er fortsat ledelsesbestemt. Rengøringsassistenterne i et område er utilfredse med udvalget af rengøringsmidler. De synes ikke virksomhedens miljøvenlige rengøringsmidler er effektive nok. I projektperioden skal kontrakten med rengøringsmiddelleverandøren genforhandles. Inspektørerne deltager i at afklare kravene til leverandørerne. Men rengøringsassistenterne oplever ikke, at de bliver taget med på råd. Det paradoksale er, at rengøringsassistenterne ikke på noget tidspunkt forsøger at fremføre deres synspunkter. De forventer at blive opfordret.

Diskutere ledelse og bedre information

Hovedparten af rengøringsassistenterne er interesserede i at diskutere ledelse med henblik på at forbedre ledelsesstilen. I praksis har ledelsesformen ikke været til diskussion. Alligevel vurderer både medarbejdere og inspektører, at projektet har resulteret i bedre information og mere dialog mellem medarbejdere og ledere. Inspektørerne fortæller, at medarbejderne bliver mere velorienterede, vidende og engagerede som følge af udviklingsprojektet. Medarbejderne fortæller, at inspektørerne prioriterer dialogen med dem højere. Det er et felt, hvor forandringerne mere bundet i en uformel ændring af praksis for samarbejde end i ændring af ansvarsområder og opgavedelegering. I princippet kunne dialogen været forbedret uafhængigt af projektet med gruppeorganisering, men seminaraktiviteterne og diskussionerne i grupperne har opfordret til også at igangsætte den type forandringer. Det illustrerer, hvordan indførelsen af gruppeorganisering kan have en række positive "side"-effekter.

Erfaringsudveksling og konfliktløsning med kolleger

I flere grupper begynder medarbejderne at tilrettelægge arbejdet, så der bliver tid til at mødes med kollegerne. I en gruppe fortæller rengøringsassistenterne, at de på baggrund af seminarer og gruppeaktiviteter i projektet er begyndt at holde et fælles ugentligt møde, hvor alle kan komme med kritik, ideer og gode erfaringer fra arbejdet. Med inspiration fra udviklingsprojektet er de begyndt at "tale i runder" hvor alle kommer til orde. Det har erstattet brokkeri og spredt utilfredshed på gangene.

Ansættelse af nye medarbejdere

Medarbejderne inddrages flere steder i ansættelsessamtaler med nye kolleger. Derved får de indflydelse på, om "kemien" passer. Det er dog stadig ledelsen, der vurderer behovet for nyansættelser.

Tilrettelæggelse af arbejdsdagen og -ugen

Det er et af de områder, hvor der er sket de største forandringer. De er opnået ved en mere systematisk diskussion af rengøringsplaner. Flere grupper ønsker at afklare, hvilke rammer rengøringsplanerne sætter for deres arbejde. Samtidig har mange medarbejdere forslag til ændringer, så deres arbejde kan tilrettelægges mere hensigtsmæssigt. Det har ført til aktiviteter, hvor planlæggere og inspektører gennemgår og diskuterer planen med de ansatte. Kompetencen til at indgå aftaler og ændre rengøringsplanerne er ikke forandret. Men også på dette felt har projektet alligevel resulteret i, at der er kommet mere dialog og erfaringsudveksling mellem medarbejderne og mellem medarbejdere og ledelse. Det har stor betydning for rengøringsassistenterne, at ledelsen har kendskab til hverdagen i de enkelte områder, så de praktiske erfaringer fra det daglige arbejde får større vægt.

Rengøringsassistenterne ser øget viden om rammerne for deres arbejde som en central forudsætning for at beskytte sig mod ledelsens kritik og krav. I et område vil medarbejderne for eksempel gerne have indblik i økonomien, fordi de ofte kritiseres for at bruge for mange penge på materialer (for mange affaldsposer m.v.). Men i

forhold til hvad?, spørger medarbejderne. Det er et eksempel på, at kendskab til økonomien i området kan danne baggrund for en kritisk diskussion med ledelsen af arbejdets tilrettelæggelse.

Arbejds miljø, arbejdspladsvurdering

På seminaret giver medarbejderne ikke umiddelbart udtryk for, at de ønsker at blive inddraget mere i arbejdsmiljøarbejdet. Alligevel er der interesse for området. En gruppe vælger at overtage udarbejdelse af arbejdspladsvurdering fra inspektør og sikkerhedsrepræsentant. Initiativet resulterer i, at rengøringsassistenternes fælles diskuterer aktuelle problemer, prioriterede dem og opstiller deres forslag til løsninger. Det betyder, at perspektiverne for arbejdsmiljøarbejdet udvides. Der er ikke uddelegeret kompetence til at træffe beslutninger omkring arbejdsmiljøet. Det afgøres stadig i sikkerhedsorganisation og ledelse, men der er skabt nye mere direkte kommunikationsveje.

Nogle af de opgaver, grupperne overtager, er nye og medfører både jobudvidelse og jobberigelse for rengøringsassistenternes, selvom omfanget ikke er radikalt. Det illustrerer, at organiseringen i selvfungerende teams *rummer potentialer for*, men ikke i sig selv *garanterer* forbedret arbejdsmiljø og udvikling i arbejdet. Udviklingsprojektet rummer en fare for, at arbejdet intensiveres, fordi medarbejderne overtager ledelsesopgaver og -forpligtelser, uden at det følges af den nødvendige indflydelse og beslutningskompetence. Alligevel har forandringerne haft en positiv effekt. Udviklingsprojektet fører til, at eksisterende uformelle traditioner for medarbejderinvolvering er blevet legaliseret, formaliseret og udvidet. Ligeledes giver projektet mulighed for at udvide indflydelsen fra få personer på de enkelte arbejdspladser til en bredere medarbejderinddragelse. De gennemførte forandringer har det daglige arbejde som horisont. Det skyldes især projektets korte varighed. Mange af de områder, som medarbejderne har diskuteret og skaffet oplysninger om, kunne have videre perspektiver. Potentielt kunne projektet blive mere vidtgående i takt med, at områderne blev udviklet og systematiseret. Desuden kunne et længere projektforløb give medarbejdere mod på at foreslå mere vidtrækkende forandringer, og ledelsen mod på at uddelegere flere opgaver.

Projektet bygger på en konsensusforståelse, fordi medarbejdere og inspektører i de enkelte områder, skal blive enige om gruppernes funktion. I seminarer, arbejdspladsmøder m.v. har der mere været fokuseret på fælles interesser end på forskelligheder mellem inspektører og medarbejdere. Det skyldes, at rengøringsassistenternes mange steder oplever, at inspektørerne hører mere med til deres fællesskab end til ledelsen i modsætning til for eksempel rengøringslederne og topchefen, der opleves som "udenfor". Det skyldes blandt andet, at inspektørerne selv har rengøringsbaggrund. Konsensustilgangen har den negative konsekvens, at rammerne for projektet ikke bliver klare, fordi de forskellige interesser ikke får lejlighed til at blive formuleret og brydes.

5.2.2 "Jeg vil ikke være politibetjent" - samarbejdstraditioner og gruppeorganisering

En del af rengøringsassistenternes er skeptiske overfor projektet om selvfungerende teams. Det viser sig, at projektet udfordrer rengøringsassistenternes traditioner for fællesskab og samarbejde. Mange medarbejdere er bekymrede for, at arbejdet i teams vil medføre et tættere kollegialt samarbejde. De ser det som en vej til øget kontrol og kritik mellem kollegerne. En rengøringsassistent sammenligner de selvfungerende teams med sin kolonihaveforening. Her har bestyrelsen besluttet, at man skal angive de naboer, der ikke er tilstrækkeligt flittige med at luge ukrudt i deres have. "Jeg vil ikke være politibetjent", siger hun, som forklaring på, hvorfor hun ikke ønsker at gå ind i en selvfungerende gruppe, hvor de har fælles ansvar for kvaliteten af det udførte arbejde.

Andre medarbejdere retter deres skepsis mod at skulle dele arbejdsområder. På nogle institutioner er arbejdet meget funktionsopdelt. Nogle rengøringsassistenter rengør primært trapper, andre gangarealer og en sidste gruppe kontorer. Det giver ensformighed og fastlåsthed i arbejdet. Medarbejderne oplever konsekvenserne i form af fysiske smerter, nedslidning og sygefravær. Indførelsen af gruppeorganisering er en oplagt mulighed for at planlægge arbejdet anderledes og rokere mellem opgaverne. Det synes medarbejderne slet ikke er nogen god idé. De værner om deres "eget" område.

Medarbejdernes reaktioner på projektet er ikke et udtryk for, at de er tilfredse med det nuværende arbejde. Mange medarbejdere brokker sig hyppigt og ihærdigt over problemer og utilfredshedspunkter i deres daglige arbejde. Stor personaleomsætning, højt sygefravær og nedslidningsskader underbygger, at der er god grund til at tage hånd om arbejdsmiljøproblemerne. Paradokset er tydeligt. Vi står som konsulenter og forskere med de bedste intentioner om at forbedre arbejdsmiljøet. Har ledelsens opbakning til forandringer, og har tillidsfolkene, fagbevægelsen og arbejdslivsforskningen i ryggen. Og så vil medarbejderne ikke!

Traditionelt fortolkes det som et eksempel på modstand mod forandring, hvor reaktionerne tilskrives medarbejdernes manglende forandringsparathed og fleksibilitet. Medicinen er holdningsbearbejdende og personlighedsudviklende kurser, som i de senere år har været efterspurgt i uddannelsessystemet. Jeg har haft mulighed for at undersøge medarbejdernes synspunkter nærmere. Det har tydeliggjort, at der er gode begrundelser, som udfordrer de forestillinger om samarbejde og fællesskab, der er knyttet til forståelsen af gruppeorganisering. Det udfordrer traditionelle opfattelser af solidaritet og kollektivitet, som ellers er en målestok i diskussionen om medarbejderinddragelse og udvikling i arbejdet. Som baggrund for at analysere rengøringsassistenternes fællesskaber i de to udviklingsprojekter diskuterer jeg indledningsvis forskellige teoretiske bud på, hvordan fællesskaber på arbejdspladsen kan forstås.

5.3 Fællesskaber på arbejdspladsen i teoretisk perspektiv

Der findes en række mere eller mindre formelle fællesskaber på en arbejdsplads. Fællesskaberne har forskellig "kerne" for eksempel:

- > personligt venskab eller fælles fritidsinteresser
- >• samarbejde om en konkret arbejdsopgave
- >• fælles arbejdsforhold eller ansættelsesbetingelser (f.eks. løstansatte ift. fastansatte)
- > samme profession eller uddannelse
- > fælles kultur (f.eks. alder, køn og etnisk baggrund)
- >• oplevelsen af kollektiv samhørighed/solidaritet i den samlede arbejdergruppe el. arbejderklassen.

Det betyder, at fællesskabernes sammenhængskraft udgøres af personlige, praktiske, kulturelle eller politisk bånd mellem deltagerne. Det giver væsensforskellige fællesskaber set i forhold til, hvor stabile de er og hvilke aktiviteter, de danner rammen for. Der er forskel på at snakke om fritidsinteresser i frokostpausen og at være fælles om at forsvare faggruppens privilegier i faggrænsekonflikter. Der er også forskel på, hvor nærværende de forskellige fællesskaber er i den enkeltes hverdag, og hvor betydningsfulde de er for den enkeltes praksis og orienteringer. Oplevelsen af at tilhøre gruppen af faglærte elektrikere på en arbejdsplads kan have stor betydning for holdningen til, at ufaglærte kvinder overtager reparation og vedligeholdelse af maskinerne, mens tilhør til arbejderklassen i dag til gengæld for mange er noget, der trækkes frem ved festlige lejligheder, mere end det er et grundlag for den enkeltes daglige beslutninger og aktiviteter. Derfor er det vigtigt at undersøge fællesskaberne konkret på den enkelte arbejdsplads.

Udgangspunktet i min analyse er rengøringsassistenternes fællesskab omkring deres konkrete arbejdsfunktioner. Kategorien er bredere end samarbejdet om arbejdsopgaver, hvor to gør rent i det samme rum på samme tid. Det rummer også rengøringsassistenternes fælles forestillinger om - eller uenighed om - rengøringskvalitet og synet på, hvad der har værdi i det nuværende arbejde og hvad der er problematisk. De normer og forestillinger, der hersker i arbejdsfællesskaberne, er vigtige elementer i at forstå arbejdets betydning for rengøringsassistenterne og præger deres ønsker til udvikling af arbejdet.

Undersøgelser og begrebsdannelse omkring uformelle fællesskaber på arbejdspladsen tager udgangspunkt i forskellige forskningstraditioner. I det følgende vil jeg diskutere to forskellige forståelser af fællesskaber på arbejdspladsen. Indenfor de senere år har Etienne Wengers begreb om *praksisfællesskaber* (Wenger 1998) fået en næsten kometagtig udbredelse i konsulent- og managementkredse som et redskab til at forstå og kontrollere de uformelle sociale processer på arbejdspladserne. Wengers begreb om praksisfællesskaber er interessant, fordi det fokuserer på, hvordan fællesskabet fungerer som ramme for at skabe fælles forståelser af arbejdet blandt medarbejderne. Samtidig overser Wenger, at fællesskaberne også rummer og afspejler interesseforskelle. Det element omkring rengøringsassistenternes fællesskaber kan den norske sociolog Sverre Lysgaards begreb om "*Arbejderkollektivet*"

(Lysgaard 1961) bidrage til at belyse. Lysgaards begreb er en hjørnesten i diskussionerne af fællesskab og kollektivitet i den skandinaviske arbejdslivsforskning. Arbejderkollektivet er betegnelsen for et uformelt fællesskab af medarbejderne på en arbejdsplads, som står i modsætning til ledelsen og virksomhedens teknisk-økonomiske system.

5.3.1 Praksisfællesskaber

I 1998 udgav den amerikanske psykolog Etienne Wenger bogen "Communities of Practice". Heri opstiller Wenger en forståelse af fællesskaber, der udspringer af en fælles praksis omkring det daglige arbejde - de såkaldte *praksisfællesskaber*⁶. Desuden interesserer Wenger sig for sammenhængen mellem praksisfællesskaber og arbejdets betydning for den enkeltes identitet.

I det daglige viser praksisfællesskabet sig ved, at de ansatte udveksler informationer, deler nye tricks og ideer, diskuterer meningen med forskellige situationer og giver arbejdsdagen krydderi. Dermed giver fællesskabet rum for en oplevelse af indflydelse på forhold, som ellers er uden for medarbejderes kontrol.

Fællesskabernes praksis er på samme tid tydelig og underforstået. Praksisfællesskabet er præget af fælles sprog, redskaber, dokumenter, symboler og veldefinerede roller. Men også af udtalte elementer som implicite relationer, ufortalte regler, kropslige rutiner, grundlæggende antagelser og fælles verdenssyn. Med andre ord - det, der er selvfølgeligt og naturligt. Det er ifølge Wenger baggrunden for, at praksisfællesskabets medlemmer sjældent reflekterer over den eksisterende praksis. Wengers forståelse peger på, at rengøringsassistenten ikke nødvendigvis har tænkt over og diskuteret deres samarbejde, før det forandres, men at det har fungeret som en fælles underforstået opfattelse af, hvad man plejer at gøre, og hvordan man plejer at være sammen. Derfor er forandringssituationer en god anledning til at undersøge de normer og traditioner, der præger fællesskaberne.

Deltagelse i den sociale praksis i fællesskabet danner i Wengers forståelse ikke bare en ramme for hvad vi gør, men også for vores fortolkninger af praksis og for vores opfattelse af os selv. Wengers tanke er, at deltagerne i fællesskabet udvikler en fælles forståelse af meningen med det daglige arbejde ("*negotiation of meaning*")⁷.

Wengers begreb om praksisfællesskaber bygger på studier af sagsbehandlere i et stort amerikansk forsikringsselskab, der behandler klager over lægebehandling ("*medical claims*"). Wenger tager afsæt i etnografisk feltforskning, og feltstudierne bygger på, at han selv har arbejdet som sagsbehandler i virksomheden. Wenger definerer (praksis)fællesskaber som "*en måde hvorpå vi kan tale om de sociale former indenfor hvilke vores aktiviteter kan defineres som værd at beskæftige sig med og vores deltagelse kan anerkendes som kompetence*". (Wenger 1998:5).

⁷Begrebet om praksisfællesskaber er ifølge Wenger en "middlelevel-theory" (Wenger 1998:124). Det betyder, at den ikke forsøger at forklare specifikke aktiviteter eller abstrakte historiske og samfundsmæssige forhold. Eksempelvis diskuterer Wenger ikke, hvordan medarbejdernes

(Wenger 1998:4). Begrebet om praksisfællesskaber peger dermed på, at rengøringsassistenterne udvikler og forhandler en fælles opfattelse af meningen med arbejdet gennem deres fælles praksis. I Wengers forståelse er den fælles meningstilskrivelse det, der skaber sammenhængskraft i praksisfællesskaberne. I fællesskabet forhandler medarbejderne hvad der har eller ikke har betydning, hvad man bør eller ikke bør gøre, hvad man kan tale om, og hvad der er tabuiseret m.v. I Wengers forståelse er forhandling ikke en politisk interessebaseret aktivitet, men en diskursiv proces. Gennem det daglige samarbejde og meningsudveksling påvirker medarbejderne hinandens holdninger. Derved kan Wengers begreb være med til at forklare, hvordan en gruppe rengøringsassistenter på en arbejdsplads kan danne fælles forståelser af deres arbejde. Til gengæld viser erfaringerne fra de to udviklingsprojekter, at Wenger overbetoner enigheden i medarbejdernes opfattelse af arbejdet. Analyserne af rengøringsassistenternes opfattelse af faglighed i næste kapitel peger på store interne forskelle i gruppen. De fælles normer retter sig i stedet mod, hvordan uenigheden håndteres.

Wenger udpeger læring til at være nøglebegrebet for at forstå personers integration i fællesskabet. Tanken er, at et nyt medlem af fællesskabet starter i en yderlig position (som en legitim perifer deltager med et begreb fra teorierne om situeret læring). Gennem deltagelse i stadig flere af fællesskabets aktiviteter lærer de nye, hvordan fællesskabet fungerer, og opnår derigennem en gradvist mere central position og til sidst et fuldgældigt medlemsskab af fællesskabet. (Illeris 1999). Det er en forklaring på, hvordan normerne om "sådan gør vi her", reproduceres på arbejdspladsen. Samtidig bliver læreprocesforståelsen her præget af indordning og passiv tilegnelse af den eksisterende praksis. Wenger overser, at man også kan lære at omgå eller være utilfreds med den eksisterende praksis.

Med Wengers prioritering af den konkret praksis betydning udgør hans bog en modsætning til teorier, der betoner de strukturelle rammers betingende effekt på hverdagslivet. Praksisfællesskaberne bestemmes alene af den givne praksis. Sammenhængskraften i praksisfællesskaber bliver ikke solidaritet på grund af fælles strukturelle betingelser, men identifikation. Det fremgår dog ikke ganske klart, hvad ligheden i Wengers forståelse bygger på - om deltagerne skal have samme arbejdsopgaver, arbejde i samme afdeling eller have samme uddannelsesbaggrund. For eksempel er mellemledere i Wengers eksempel på den ene side med i sagsbehandlernes fællesskab og samtidig udenfor, fordi de hører til mellemledernes eget fællesskab. Wengers analyser bliver derfor i praksis blinde for magt- og interesseforskelle.

På det område ligger begrebet om praksisfællesskaber i forlængelse af selvforståelsen blandt rengøringsassistenterne i de to udviklingsprojekter. I mange rengøringsassistenters selvforståelse har de flere fælles interesser med deres nærmeste ledere end med rengøringsassistenter på andre arbejdspladser for ikke at sige en abstrakt arbejderklasse. Det er med til at forklare at kun ca. 1/3 af rengøringsassistenterne i

subjektive erfaringer, baggrund m.v. påvirker fællesskabet og meningsforhandlingen. Det kan genfindes i individforståelsen i megen teori om social læring, som giver den konkrete sociale praksis primat og underordner individernes samfundsmæssigt prægede erfaringer.

det offentlige rengøringssselskab er fagligt organiserede. Men når magtaspektet overses, og udgangspunktet er et simpelt interessesammenfald mellem medarbejdere og ledere, bliver man blind for, at identifikationen kan have uheldige konsekvenser. Medarbejderne i en gruppe mødes med deres inspektør, som selv er tidligere rengøringsassistent i selskabet. Inspektøren fortæller, at hun er meget træt af sit arbejde. Hun har selv gjort rent fra kl. 2 om natten. Hun fortæller, at hun arbejder 8 - 10 timer pr. dag også i mange weekender. Hun lider af mavesår og irriteret tyktarm. Hun siger, hun snart hellere vil på invalidepension end at arbejde i rengøringssselskabet. Det resulterer i, at en af rengøringsassistenterne brødebetyngt beklager, at hun har ringet til inspektøren for at få hjælp. Undervejs i mødet ringer inspektørens mobiltelefon. Der er problemer i et andet område. "*De vil ha' afløsere. Men de er fire i forvejen, så de må dække (ind for) hinanden*", siger hun til gruppen. Medarbejderne giver inspektøren ret. Medarbejdernes involvering i lederens problemer betyder, at de underordner deres og deres kollegers rimelige krav om instruktion, afløsning ved sygdom osv. Det gør det vanskeligt at tage arbejdsmiljøproblemer op, for de vil så nødtigt skuffe inspektørerne.

Wengers arbejder bygger på en konsensusopfattelse. En grundantagelse er, at der er sammenfald mellem bestræbelserne for at kunne udføre sit arbejde og bestræbelserne for at passe på sig selv i arbejdet: "*..They collectively orchestrate their working lives and their interpersonal relations in order to cope with their jobs*" (Wenger 1998:46f). Wenger påpeger, at det som medarbejder er lige så vigtigt at kende og forstå den nyeste sladder som at kende de seneste officielle udmeldinger fra ledelsen for at kunne udføre arbejdet tilfredsstillende. Derfor er praksisfællesskabet både et redskab til at kunne udføre arbejdet og gøre arbejdsdagen tilfredsstillende. Det er baggrunden for, at begrebet om praksisfællesskaber har fundet sin vej til managementteoriene. Ved at se bort fra magtforhold på arbejdspladsen overser Wenger, at fællesskaberne også kan fungere som ramme for beskyttelse ved at mindske arbejdsindsatsen, gøre individuelle indsatser usynlige eller modarbejde urimelige beslutninger fra ledelsen. Burawoys undersøgelse af den uformelle organisation på en maskinfabrik har for eksempel vist, hvordan medarbejderne gennem uformelle systemer kollektivt begrænser arbejdstakten (Burawoy 1979). Ved at opbygge uformelle lagre sikres en jævn produktion, så en medarbejder kan have en dårlig dag uden at gå ned i løn. Systemet accepteres uformelt af mellemlederne, fordi den kollegiale selvjustits samtidig sikrer, at produktionen aldrig kommer under et vist minimum. En lignende beskrivelse af medarbejdernes uformelle fællesskaber som både beskyttende modkultur og forudsætning for produktionen ses i analyserne af "*arbejdslivets livsverden*" jvf. kapitel 3 (Volmerg 1986).

Trods Wengers betoning af den konkrete praksis analyserer han ikke det konkrete arbejde. Det manglende fokus på selve arbejdet betyder, at de uformelle sociale og kulturelle aspekter på arbejdspladsen - og endda en bestemt del, nemlig relationen til kollegerne - selvstændiggøres, uden at relationen til hverken det konkrete arbejde, de konkrete medarbejdere eller til det omgivende samfund inddrages. På den vis bliver analyserne reducerende. Blandt rengøringsassistenterne er det tydeligt, at det konkrete arbejde har stor betydning for deres opfattelse af udviklingsmuligheder på arbejdspladsen, og at fællesskabet har stor betydning for, hvordan forandringer i arbejdet opleves og håndteres.

Wengers begreb om praksisfællesskaber kan bidrage til at belyse elementer af fællesskabets betydning for rengøringsassistenterne, nemlig fællesskabet som ramme om sociale relationer på arbejdspladsen. Begrebet har været med til at skabe fokus på fællesskabets store betydning for hverdagen og trivslen på arbejdet. Samtidig betyder Wengers manglende fokusering på magt- og interesseaspekter, at begrebet ikke er tilstrækkeligt til at forklare hverken fællesskabets betydning for rengøringsassistenterne eller mulighederne for at udvikle rengøringsarbejdet. Derfor vender jeg i det følgende blikket mod en anden forståelse af fællesskaber på arbejdspladsen: Sverre Lysgaards beskrivelse af Arbejderkollektivet.

5.3.2 Arbejderkollektivet

Lysgaards begreb om Arbejderkollektivet bygger på detaljerede empiriske studier på en norsk papirfabrik foretaget fra 1954 -1960.¹ sin undersøgelse af kulturen på fabrikken opdager Lysgaard, at de ansatte papirarbejdere er forenede af fælles normer. Det er kernen i det, Lysgaard kalder de underordnedes grundlæggende fællesskab; "*Arbejderkollektivet*". Fællesskabet kommer til udtryk i en fælles forståelse blandt medarbejderne af, hvad der adskiller "os" fra "de andre" (ledelse, funktionærer, teknikere m.v.). Begrebet om Arbejderkollektivet rummer fælles normer for, hvad der er rimelig arbejdsnorm, omgangstone, samarbejdsform med ledelsen m.v. Fællesskabet er bundet op på uformelle retningslinjer for, hvordan "den gode arbejdskammerat" forholder sig til arbejdet, til kollegaerne og til lederne. På det felt ligner Arbejderkollektivet umiddelbart Wengers forståelse af praksisfællesskaber. Men der er også væsentlige forskelle.

Lysgaard ser medarbejdernes underordnethed som den grundlæggende årsag til, at fællesskaber på arbejdspladsen opstår. Arbejderkollektivet er et bud på, hvordan medarbejderne kollektivt beskytter sig imod og handler i forhold til ledelsens produktionskrav⁸. Lysgaards begreb om Arbejderkollektivet er interessant, fordi det opstiller et modbillede til den udbredte konsensusforståelse knyttet til gruppeorganisering.

Arbejderkollektivet er på samme tid et konkret arbejdsfællesskab, et mere omfattende arbejdsfællesskab og et arbejdsfællesskab (Andersen 1997). I Lysgaards forståelse er medarbejderne både solidariske med deres nærmeste kolleger og opfatter sig som del af en større arbejderklasse. De er parate til at aktionere for at gennemføre deres interesser på arbejdspladsen eller for at støtte kolleger på andre arbejdspladser. Arbejderfællesskabets karakter af modkultur og kamporgan betyder, at der lægges vægt på lighed, tilslutning til fælles mål, disciplin, lige rettigheder og ens pligter. Forståelsen af solidaritet er knyttet til kollektivitet og organisationsduelighed i forbindelse med kampsituationer, mens individuelle hensyn mindsker organisationsdueligheden.

⁸ Lysgaard opererer med begrebet "*virksomhedens teknisk/økonomiske system*" (Lysgaard 1985). Det dækker produktionens krav til arbejdet, arbejdspress, effektivitetskrav, den officielle ansvars- og kompetencefordeling m.v. Det teknisk/økonomiske system repræsenteres af ledelsen. Arbejderkollektivet kan ses som modsystem til det teknisk/økonomiske system.

Lysgaards opfattelse af solidaritet kan på nogle områder genfindes hos rengøringsassistenterne i udviklingsprojekterne. I flere tilfælde betoner de en ligheds- og retfærdighedsorientering. Et eksempel er, at ikke alle medarbejdere i det offentlige rengøringsselskab har mulighed for at komme med på medarbejderseminaret på grund af manglende vikardækning. Det opleves som uretfærdigt. Men modsætningen mellem "dem" og "os" har et andet udtryk i rengøringsassistenternes fællesskaber, fordi de inspektører, der deltager ("på lige fod") i arbejdet, ses som deltagere i fællesskabet. Rengøringsassistenternes fællesskab bindes sammen af, at have samme arbejdsbetingelser forstået som at kende til og tage del i det konkrete arbejde på en institution. De væsentligste modsætningsforhold opleves i forhold til rengøringsledelsen og planlæggerne, som sidder i administrationen. Afvigelsen fra Lysgaards forståelser skyldes ikke, at det er en ældre undersøgelse, men i højere grad at der er andre traditioner og forhold i rengøringsbranchen end blandt mandlige industriarbejdere (herom senere).

Arbejderkollektivet forudsætter ifølge Lysgaard, at medarbejderne erfarer deres arbejdssituation som problematisk, og at de oplever, de har interesseforskelle i forhold til ledelsen. Også her adskiller begrebet om Arbejderkollektivet sig fra praksisfællesskaber, der markedsføres som en mulighed for konsensus, hvor både ledelse og medarbejdere får fordele.

Arbejderkollektivet omfatter alle underordnede medarbejdere på arbejdspladsen. Arbejderkollektivet bliver brugt som betegnelse for en abstrakt kollektiv samhørighed blandt arbejderne på en virksomhed uanset arbejdsfunktion. Den enkelte tilslutter sig ikke bevidst Arbejderkollektivet, men inddrages i fællesskabet i takt med, at han eller hun lærer hvad der passer sig for en god arbejdskammerat. Lysgaard taler ikke som Wenger om læring, men tilegnelse af fællesskabets normer må også her forstås som en læreproces.

I Lysgaards forståelse er fællesskabets normer heller ikke i særlig høj grad til diskussion. Det er en form for autoriseret opfattelse, som den enkelte medarbejder ikke kan erklære sig uenig i eller skille sig ud fra uden at møde sanktioner fra kollegerne for eksempel bebrejdelser, latterliggørelse og mobning. Fællesskabet opretholdes nemlig ikke gennem en abstrakt identificering men ved, at kollegerne konkret inspirerer, belønner og straffer hinanden til at opretholde de kollektive normer. Sammenhængskraften i fællesskabet bunder også i, at der følger privilegier med til at følge normerne, for eksempel at medarbejderne legaliserer uformelle pauser i arbejdet. Normerne er sjældent bevidste og er dermed vanskelige at ændre i en bestemt retning. Lysgaards forståelse af fællesskabet som en beskyttende modkultur er med til at forklare hvad der mistes, når fællesskaber gøres til del af produktionsapparatet, som det kan være tilfældet ved gruppeorganisering.

Erfaringerne fra de to udviklingsprojekter tydeliggør, at fællesskabet ikke kun beskytter medarbejderne. Indordningen under de kollektive normer kan også indskrænke den enkeltes mulighed for at opfylde individuelle behov og interesser. Et eksempel er, at rengøringsassistenterne i en gruppe fortæller, at en af deres kolleger er sygemeldt med senehindebetændelse for tredje gang på kort tid. De taler om hende som "sart". Flere kolleger fortæller, at de også selv har haft problemer med håndledene

på grund af arbejdet, og flere er endda opereret. I de kollektive normer ses det fysiske slid som en uundgåelig del af rengøringsarbejdet, og det bliver et spørgsmål om individuel kapacitet at holde til det. Det forhindrer, at rengøringsassistenterne kollektivt formulerer deres utilfredshed med arbejdsforholdene og gør en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet.

Lysgaards undersøgelse afdækker stærke kollektive elementer i medarbejdernes orienteringer. Det danner baggrund for, at begrebet om Arbejderkollektivet senere er udvidet fra Lysgaards analyser på enkeltvirksomheds-niveau til bredere samfundsmæssige diskussioner om klassebevidsthed og solidaritet i arbejderklassen. Begrebet om Arbejderkollektivet betoner i lighed med arbejderbevægelsens solidaritetsforståelse fælles fodslaw, lige rettigheder og ens pligter. Arbejderkollektivet er grundenheden i fagbevægelsens organisering af klassekampen. Lysgaard og Wenger bidrager dermed til to væsensforskellige forståelser af fællesskaber på arbejdspladsen. Begge peger på, at fællesskaberne har stor betydning for medarbejdernes arbejdsorienteringer. Det danner baggrund for mine analyser af rengøringsassistenternes opfattelser af fællesskab og samarbejde, som de er kommet til udtryk i de to udviklingsprojekter.

5.4 Rengøringsassistenternes fællesskaber

Der er mange lighedspunkter mellem opfattelserne af fællesskab og samarbejde blandt rengøringsassistenterne i de to udviklingsprojekter. Rengøringsassistenterne arbejder traditionelt alene. De har deres "egne" områder, som de er ansvarlige for. Områderne varierer sjældent, med mindre en medarbejder holder op. Det betyder, at flere af rengøringsassistenterne har mange års erfaring fra "deres" område. På mange arbejdspladser mødes rengøringsassistenterne kun med kollegerne i deres pauser. Både rengøringsassistenterne fra det offentlige rengøringsselskab og fra den kommunale skolerengøring betoner vigtigheden af at fastholde deres egne områder. I det traditionelle rengøringsarbejde er der ofte dårlige betingelser for at opretholde et fællesskab. Udover alenearbejdet har rengøringsassistenterne på begge arbejdspladser forskellige arbejds- og pausetider, og mange steder mangler de et lokale at mødes i. I det offentlige rengøringsselskab opnår en gruppe i projektperioden at få deres eget lokale, som kun skal bruges til deres fælles pauser, planlægning og fælles diskussioner. Det opleves som en stor sejr og en anerkendelse af dem som faggruppe.

I begge udviklingsprojekter ser rengøringsassistenterne deres individuelle arbejde på egne områder som kernen i at opnå selvbestemmelse, fordi det giver indflydelse på arbejdstempo og arbejdstilrettelæggelse. Egne områder giver rengøringsassistenterne mulighed for at tilpasse de ledelsesbestemte planer til deres individuelle vurderinger af behov og til de konkrete brugeres ønsker. Det står i modsætning til opfattelsen omkring gruppeorganisering, hvor samarbejde og fællesskab ses som vejen til at opnå indflydelse.

En rengøringsassistent fra skolerengøringen beskriver betydningen af at have sit eget område således:

"Der synes jeg da så også, at når man så har sit eget område, jamen hvis man så har støv på panelerne, så er det ens eget støv."

En anden formulerer det således:

"Så ved man, at panelerne er taget."

Citatet illustrerer, at rengøringsassistenterne ser egne områder som forudsætningen for at opnå faglig stolthed i arbejdet. Desuden er kontakten til brugerne vigtig. Som en formulerer det: *"Kontorfolkene ved man kommer og lægger mærke til, hvis man er syg."* Rengøringsassistenterne sætter en stolthed i at holde "deres" områder pæne. Mange rengøringsassistenter tilpasser i hemmelighed rengøringsplanerne og udfører ekstra opgaver. Stoltheden over sit område kan også være en forklaring på, at kritik opleves meget personligt, og at det derfor er ømtåleligt at skulle give kollegial respons i en selvstyrende gruppe. I selvstyrende grupper flytter kontrollen fra en ydre hierarkisk instans til medarbejderne. Det betyder, at den enkelte og gruppen af kolleger skal inderliggøre forpligtelsen til at kontrollere sig selv og hinanden. Skiftet fra ydre ledelseskontrol til gruppe- og selvkontrol kan sætte medarbejderen i en dobbeltrolle som kontrollant og kollega⁹ (Dahl 1999).

I et område er der problemer med, at nogle medarbejdere forlader arbejdspladsen før tid. Det bruger ledelsen som argument for, at området ikke kan blive opnormeret eller få vikardækning. Medarbejderne viger tilbage for at tage en fælles diskussion om rimeligheden i det. I stedet foreslår en medarbejder, at ledelsen indfører stempeldure. Det rummer paradokset, at en ydre streng kontrol, der vil mindske friheden for alle, foretrækkes frem for konflikter med få kolleger. Ligeledes har en gruppe en konflikt, fordi en af kollegerne har fået klager over sit område fra brugerne. Den pågældende medarbejder synes selv, at han ikke har tid nok til området. Hans kolleger siger, at de sagtens kan nå området, når de afløser ham. De kritiserer ham for at gå før tid og komme for sent. Desuden klager de over, at han for tit melder sig syg eller har fravær for at tage sig af syge familiemedlemmer, og at han ikke hjælper de andre i gruppen, men kun tager sit eget. Medarbejderens begrundelse er, at han ikke gør rent med maskiner, selvom det egentligt er forudsat i rengøringsplanen. Rengøringsassistenterne mangler her redskaber til at få forståelse af hinandens synspunkter. Er han doven eller grundig? - Gider han ikke bruge maskiner - eller er han ikke tilstrækkeligt oplært? Er der plads til folk med familiære problemer, eller er han bare en egoistisk pjækkerøv? I det daglige er der ikke tid til at tage diskussioner om disse generelle temaer. Derfor bliver det alene et spørgsmål om personsager. Ansvar for hinandens arbejde i en selvfungerende gruppe og fraværet af ledelsesstøtte til at løse problemerne betyder, at rengøringsassistenterne hænger på det. Dermed kan

⁹I Human Relations-tilgangen beskrives *samarbejde* som et grundlæggende menneskeligt behov. Når samarbejde i sin ubestemte form opfattes som et psykologisk universalbehov skygger det for en diskussion af de aktuelle rammer for samarbejdet. Det tilslører sammenhænge mellem samarbejdets rammer og samarbejdets kvalitet. For eksempel kan manglende uddannelse omkring konfliktløsning og manglende tid til gensidig information i hverdagen gøre samarbejde og den kollegiale kontrol til en blandet fornøjelse.

gruppeorganiseringen i den konkrete organisering nemt føre til, at det tættere samarbejde påvirker det kollegiale fællesskab negativt.

Rengøringsassistenternes udviser stor ansvarlighed i forhold til "sit eget". Samtidig viser en gruppediskussion i skolerengøringen, at rengøringsassistenternes ikke stoler på, at de øvrige gør det godt nok (det vil sige på samme måde) som de selv. De frygter, at rotation mellem arbejdsområderne vil betyde, at de skal arbejde hårdere, når de kommer tilbage til deres "eget" område:

Bente: *"Det betyder så meget. Du holder det, så du selv er tilfreds ikke. Det er det, at hvis du skal køre rundt - skifte rundt-jamen så kunne man da godt være tilbøjelig til at sige, når man kommer ind hos naboen: "Naj, det gider du da ikke at gøre så godt. Det er jo ikke dit område i og for sig vel. Der kommer nogle andre efter dig. Jeg tror det bliver mere sådan noget lal. Hvorimod hvor du har dit eget område, jamen det er dig der står til ansvar for, hvis det ikke bliver passet - dit arbejde."*

Jytte: *"Og så finder du selv en rytme, fordi du ved lige nøjagtigt hvor lortet kryber hen."*

En anden årsag til, at rengøringsassistenternes prioriterer at have egne områder er, at de høje tempokrav i arbejdet mindsker overskud til variationer. Selv små afvigelser, som at kludene hænger anderledes på vognen, end de plejer, fører til frustrationer. Den enkelte udformer individuelt egne systemer og tillærer kropslige rutiner. Det er nødvendigt, for at de kan nå at udføre arbejdet i det høje tempo.

Jeg ser ikke fastholdelsen af egne områder som udtryk for manglende tiltro til kollegernes ansvarlighed og faglige dygtighed. I stedet er det en konsekvens af, at arbejdet gøres forskelligt på grund af forskellige opfattelser af fagligheden i arbejdet (uddybes i kapitel 6). Rengøringsassistenternes er parate til at samarbejde - men kun hvis en kollega beder om hjælp til noget. De egne områder tages alvorligt. Man skal ikke trænge sig på. Den erfaring, de har omkring samarbejde i det konkrete arbejde, stammer fra afløsning ved sygdom. Her ligger rengøring af kollegernes områder oveni deres almindelige arbejde. Det kan være med til at forklare den udbredte oplevelse af, at kollegernes rengøringsstandard er dårligere end ens egen.

Rengøringsassistenternes beskriver, at de trods alenearbejdet har et socialt fællesskab, som har stor betydning for deres tilfredshed med arbejdet. På begge arbejdspladser beskriver rengøringsassistenternes, at kernen i deres fællesskab er, at de har det *hyggeligt*. De er fælles om, at fejre fødselsdage, spille lotto eller lign. På nogle institutioner fortæller rengøringsassistenternes, at de har et stærkt socialt fællesskab, som for eksempel kommer til udtryk ved, at de ringer hjem til sygemeldte kolleger. Nogle steder møder rengøringsassistenternes tidligere om morgenen for at have tid til at snakke. Det illustrerer, hvordan de dårlige muligheder for social kontakt i løbet af arbejdsdagen kun kan opvejes gennem medarbejdernes store engagementet i fællesskabet. Samtidig bidrager fællesskabet dog med mere end hygge. I de fælles pauser diskuterer medarbejderne i stor udstrækning arbejde. De bruger for eksempel fællesskabet til at læsse af, hvis de har mødt urimelig behandling fra brugerne.

Fællesskabet fungerer også som ramme for at udholde de løbende nedskæringer i arbejdet. I en gruppediskussion i skolerengøringsgruppen beskriver to rengøringsassistenter det således:

Lillian: *"V7 har da haft nogle nedskæringer... Og hvis man sådan tænker tilbage, altså, så er arbejdspladsen og forholdene de er jo ikke, som de har været... Og hvis man så ikke havde sådan et socialt netværk, så blev det jo nok sådan noget øv, og nu er det sådan og sådan. - Jeg synes, det er nemmere at tage sådan i stiv arm. - Nå, nu er det sådan i dag.""Altså hvis nu man tænker tilbage til dengang gulvene blev vasket hver dag og der blev tørret hist og pist."*

Bente: *"Og væggene blev vasket halvt op en gang om ugen."*

Lillian: *"Så skal man jo alligevel lave den der omstilling, at sådan er virkeligheden ikke mere. Nu hedder det (gulvvask) en gang om ugen og så er det det."*

Bente: *"Og det vil jeg da godt sige, at det har da godt kunnet være lidt svært for os, der har været her i mange år. Hver gang der kom en ændring i det."*

Lillian: *"Og der tror jeg jo altså, at hvis ikke man havde, øh hvad skal man sige - et godt arbejdsklima, så kan det godt være, at det var noget af det der man sagde, det kan jeg ikke holde ud."*

Det fællesskab, de beskriver, har en anden form end i gruppeorganisering, hvor fællesskabet er et fora for fordeling af arbejdet og for kollektivt at forvalte den indflydelse på arbejdsforholdene, der er tildelt medarbejderne. Samtidig med, at fællesskabet gør det muligt for rengøringsassistenterne at udholde forringelserne i arbejdet, bidrager det også til, at kvinderne indordner sig og bider utilfredsheden og de fysiske smerter i sig i stedet for at brokke sig. Fællesskabet giver en lomme af tryk og aflastning, men er ikke rettet mod at ændre rammerne.

Det har spor til den kvindelige husmorsocialisering til at holde sammen på familien og underordne egne behov for at tage hensyn til mand og børn¹⁰. Det betyder, at arbejderkvinder traditionelt socialiseres til at nære omsorg for andre, gøre andre tilfredse, at mægle, forsone og undgå konflikter. Denne orientering mod andres behov overfører mange rengøringsassistenter til erhvervsarbejdet, hvor brugernes behov for rengøring sættes over egne behov for at undgå nedslidning. Ligeledes underordnes egne behov hensynet til de nærmeste lederes behov. Det fører til, at rengøringsassistenterne på mange arbejdspladser har svage traditioner for at indgå i interessekampe. Som en rengøringsassistent fra skolerengøringsgruppen formulerer det:

"Vi kan ønske os - men vi kan kun komme med ønsker".

I de konkrete udviklingsprojekter er ledelsen lydhør overfor mange af rengøringsassistenternes ideer og ønsker. Men i de tilfælde, hvor der er uenighed, viser rengøringsassistenterne en meget stor forståelse for ledelsens situation.

¹⁰Kernearbejdskraften i rengøringsbranchen har hidtil været ufaglærte kvinder med arbejderbaggrund. De nye grupper af unge, mænd og personer med anden etnisk baggrund må forventes at have andre normer og værdier i arbejdet. Men hverdagen i rengøringsbranchen bygger i stor udstrækning stadig på de traditioner for fællesskab og samarbejde, som bæres af de ufaglærte danske kvinder, som hidtil har udgjort kernearbejdskraften. Derfor tager min analyse udgangspunkt i studier af arbejderkvinder og arbejderkvindeskultur.

En siger for eksempel:

"De kunne ikke finde pengene. Det var ikke den gode vilje".

Erfaringerne fra mit samarbejde med rengøringsassistenterne har tydeliggjort, at rengøringsassistenterne ikke opfatter deres fællesskab som en beskyttende modkultur mod ledelsens og arbejdets krav. Det står i modsætning til den dikotomiske opfattelse af modsætninger mellem ledelsen og medarbejderne, som Lysgaard betegner som kernen i Arbejderkollektivet. Det manglende fokus på at søge indflydelse skyldes ikke bare arbejder-kvindesocialiseringen. Det bunder også i kollektive, historiske erfaringer på arbejdspladserne om, at det ikke kan betale sig. Det giver et paradoks ved interessevaretagelsen, fordi rengøringsassistenterne på den ene side efterlyser indflydelse, men ikke nødvendigvis selv gør noget for at opnå den. Det betyder, at medarbejderne i stor udstrækning uforpligtende brokker sig til hinanden, uden at de tager sagerne op gennem formelle kanaler.

Rengøringsassistenternes afvisning af rotation på trods af slidskader og arbejdets fysiske ensformighed illustrerer, at fællesskabet også kan reproducere de eksisterende forhold i stedet for at udfordre dem. For eksempel kan opvurderingen af det ensformige alenearbejde i "egne områder" bunde i en resigneret opfattelse af, at det ikke kan lade sig gøre at forbedre forholdene væsentligt, men at arbejdet bare skal holdes ud. Derfor er det vigtigt at udfordre medarbejdernes eksisterende opfattelser. Det behandles uddybende i kapitel 7.

5.5 Fra individuel selvbestemmelse til kollektive kompromiser

—
Rengøringsassistenterne peger i de to udviklingsprojekter på, at de gerne vil have mere socialt fællesskab i det daglige. Men den tætte kontakt skal ikke være i form af et egentligt arbejdsfællesskab, hvor deres egne områder mistes. Ligeledes er de interesserede i at få mere information og anerkendelse fra ledelsen, men ønskerne formuleres som behov for mere information, ikke som et krav på indflydelse. *"Vi er selvstændige, men ønsker ikke selvstyre"* som een formulerer det.

Kan rengøringsassistenternes skepsis over for et tættere kollegialt samarbejde ses som udtryk for, at de er usolidariske? Traditionelt er kollektiv solidaritet set som et grundlag for at opnå indflydelse på arbejdsforholdene. Er rengøringsassistenternes opfattelse af fællesskab et udtryk for, at de ikke ønsker at få indflydelse på deres arbejdsforhold? Svarene afhænger af, hvordan solidaritet forstås, og om det respekteres, at der på mange arbejdspladser er forskelle på mænds og kvinders arbejdsfællesskaber og traditioner for interessevaretagelse.

Arbejderkollektivet udspringer af og er en hjørnesten i den traditionelle mandlige arbejderkultur, der er præget af et stærkt sammenhold og er karakteriseret ved, at indbyrdes solidaritet og kollektivitet er en grundlæggende adfærdsstyrende værdi. På grund af rengøringsarbejdets lave status og lille professionalisering oplever mange rengøringsassistenter større tilknytning til den konkrete arbejdsplads end til

rengøringsfaget eller rengøringsbranchen som helhed. Derfor ses der sjældent en oplevelse af klasse- eller fagtilhørsforhold. Alenearbejdet understøtter de individualiserede orienteringer og giver medarbejderne ringe mulighed for at opbygge fælles orienteringer og kendskab til de kollektive forhold. Mange rengøringsassistenter oplever en tættere tilknytning til deres nærmeste arbejdsleder end til kolleger, de aldrig har mødt. I Arbejderkollektivets optik er kvinderne dermed håbløst usolidariske.

På grund af kønsarbejdsdelingen har ufaglærte mænd og kvinder i stor udstrækning forskellige jobfunktioner, arbejdsforhold og arbejds erfaringer. Det fører til kønsforskelle i reaktionsmønstre og værdiorienteringer i arbejdslivet. Herunder er der også forskellige syn på og traditioner for fællesskab og solidaritet. Analyser af solidaritet på arbejdspladsen tager hovedsageligt udgangspunkt i mændenes liv og normer, mens kvindernes særlige betingelser på grund af familieorienteringen, arbejdsbetingelserne i kvindejobs m.v. ses som særlige eller undtagelser. (Holter 1982, Andersen 1997). Det får betydning for arbejdslivsforskningens forståelse af solidaritet og fællesskab¹¹. Opfattelsen af solidaritet afhænger også af traditioner på de enkelte arbejdspladser, fag, lokalsamfund m.v. Derfor kan diskussionen ikke ses som en modstilling mellem værdier som hhv. *alle* mænd og *alle* kvinder deler i kraft af deres køn og uafhængigt af de omgivende forhold. Min pointe er at åbne for en bredere forståelse af solidaritet, så fællesskaber ikke undersøges og diskuteres med en traditionel (mandlig) solidaritetsforståelse som målestok og ideal.

Kvinder er ikke mindre solidariske end mænd. Men mange arbejderkvinder har på grund af kønssocialisering, arbejds erfaringer og familieforpligtelser andre forståelser af fællesskab og solidaritet end i Arbejderkollektivet. Den traditionelle arbejderkvindeskultur kan i modsætning til kamp- og lighedsfællesskabet, beskrives som præget af uformelle relationsnetværk. Det betyder, at spørgsmål om rettigheder og kamp underordnes et fokus på hensyntagen til konkrete kollegers individuelle behov. Ligebehandling og retfærdighed tolkes anderledes end i et traditionelt Arbejderkollektiv, fordi individuelle fleksible særordninger ses som rimelige og nødvendige for at forene arbejds- og familielivet. (Andersen 1997 Lie 1982, Holter 1982). Det betyder, at konkrete kollegers individuelle behov kan prioriteres højere end fagpolitiske strategier. Det peger mod en solidaritetsforståelse, der kan betegnes *relationssolidaritet*.

Den relationsorienterede solidaritet har i lighed med Arbejderkollektivet også rødder i den traditionelle arbejderkultur. Et centralt element i arbejderkulturen har været hverdagskulturelle selvhjælpsmiljøer f.eks. i form af sociale netværk og kollektive omgangsformer med naboer, i kolonihaveforeninger eller sang- og sportsforeninger. Selvhjælpsmiljøerne byggede i stor udstrækning på kvindenetværk i familie og boligkvarterer og er kaldt "kvindernes uformelle fagforening". (Andersen 1997).

¹¹Ligeledes mangler der undersøgelser, som medtænker, at der i brancher som rengøringsbranchen i de senere år er ansat et stigende antal medarbejdere, som ikke har dansk kulturbaggrund og dermed andre traditioner for fællesskaber, arbejde og interessevaretagelse. Det kommer eksempelvis til udtryk, når en ansat uformelt deler arbejdet med sin familie. - for hvem er det så, der er med i fællesskabet, og hvis interesser skal varetages?

Fællesskabsformerne i et selvhjælpsmiljø fokuserer på familiernes forskellige behov og livsomstændigheder. Derved adskiller de sig fra forståelsen af solidaritet i et interessefællesskab, som betoner enshed og fælles fodslaw.

Et norsk forskningsprojekt *"Kvinnens levekår og livsløb"* (Holter 1982) fokuserer på kvinders fællesskabsformer i arbejdsliv, lokalsamfund og fritidsliv. Undersøgelserne peger på, at kvinderne ikke i særlig stor udstrækning identificerer sig med abstrakte interessevaretagende fællesskaber (Holter 1982). Derimod danner de arbejdsfællesskaber som er personligt prægede og identitetsbekræftende. Mens Arbejderkollektivet er aktionsorienteret og holdes sammen ved at være i opposition til og konflikt med personer uden for fællesskabet - typisk ledelsen, kan ufaglærte kvinders arbejdsfællesskaber karakteriseres som relationsorienterede. Her betyder samværet ofte mere end konkrete aktiviteter. Rengøringsassistenternes betoning af fællesskabet som hyggeligt kan forstås i den sammenhæng. Ufaglærte kvinders fællesskaber er typisk mindre udadvendte i forhold til at kæmpe for fælles lige rettigheder end i traditionelle mandefællesskaber. I kvindefællesskaberne er der ikke klare konturer af en modpart som i forestillingerne om Arbejderkollektivet. Ufaglærte kvinders arbejdsfællesskaber kan karakteriseres som mere stilfærdige, defensive og ringe synlige.

I en uformel relationssolidaritet er oplevelsen af samhørighed primært rettet mod dem, man kender. I stil med veninderrelationer defineres tilhørsforholdet ud fra følelser af lighed, sympati og fortrolighed. Man tilsluttes som person ikke "kun" som arbejder. Blandt rengøringsassistenterne i den kommunale skolerengøring er der for eksempel forskellige fællesskaber blandt de erfarne og de nye rengøringsassistenter - uanset at de udfører samme arbejde under samme vilkår. De erfarne rengøringsassistenter beskriver, hvordan mange nye medarbejdere (især de, der ser jobbet som midlertidigt) ikke hører til i de gamles fællesskab. En rengøringsassistent beskriver det således:

"Generelt synes jeg, at de (nye medarbejdere) der så kommer og ligesom ikke, hvad skal man sige, kommer helhertet, de har ligesom heller ikke så meget lyst til øh -ja, altså, når vi sådan sidder og holder pauser og sidder og snakker om vind og vejr og løst og fast og sådan noget. De har ligesom ikke lyst til at deltage. Altså jeg synes man sådan ligesom lidt fornemmer at åh ku'det snart blive fyraften, så jeg ku'komme hjem."

Hvor Arbejderkollektivet principielt omfatter alle underordnede på arbejdspladsen (bortset fra skellene mellem faglærte og ufaglærte, mænd og kvinder, danskere og fremmede m.v.) er relationsfællesskaber mere eksklusive. De almene krav om at indordne sig under de fælles normer erstattes i relationsfællesskaber af en søgning efter lighed i perspektiver på arbejdet. De ufaglærte kvinders fællesskaber forudsætter i stor udstrækning en lighed i totalsituation - alder, familiestatus, arbejdsorienteringer eller lign., mens medlemmerne af Arbejderkollektivet bindes sammen af lige arbejdsbetingelser (Lie 1982).

Det begrænser omfanget af fællesskabet, når man kun kan have tætte, fortrolige relationer til en lille kreds. I et demokratiseringsperspektiv rummer det den fare, at identifikationen med anderledes kolleger, ansatte på andre virksomheder og i andre

brancher forsvinder. I et bredt demokratiseringsperspektiv er det ikke tilstrækkeligt at varetage individuelle og lokale interesser, hvis fælles, generelle interesser overses (Knudsen 2000). Fraværet af en abstrakt solidarisering med andre arbejdere er dog ikke udtryk for, at rengøringsassistenterne er individualistiske. Rengøringsassistenternes betoning af omsorg for børn i skolerne og brugere på kontorer kan ses som en inddragelse af samfundselementer og samfundsansvar (en *social orientering i arbejdet* -jvf. Aagaard Nielsen 1996).

Orienteringen mod personlige relationer betyder ikke, at kvindefællesskaber på arbejdspladser er idylliske. De beskrives ofte som præget af sladder og personlige konflikter. Det kan ses som den negative konsekvens af orienteringen mod personlige tætte relationer. Hensynet til individuelle forhold kan nemt føre til, at problemerne privatiseres. Det bliver et privat problem for den enkelte rengøringsassistent at håndtere, når deltidsarbejde er for lidt, mens fuldtidsarbejde er for hårdt. Derfor har det stor betydning, at synliggøre fælles forhold og årsager. Relationsorienteringen rummer dermed både positive og negative elementer¹².

Eksistensen af flere forskellige relationsorienterede fællesskaber med forskellige prioriteringer kommer let i konflikt med traditionerne for kollektiv interessevaretagelse. I et traditionelt interesseperspektiv, ses interesser som generelle, objektiverbare og rationelle. En traditionel interesseforståelse bygger på, at medarbejderne har sammenfaldne behov og ønsker, som repræsentanter forsøger at forhandle igennem med ledelsen. Hvis eksistensen af forskellige relationsorienterede fællesskaber skal tages alvorligt, er der behov for nye måder at varetage de kollektive interesser, som i større udstrækning kan håndtere interesse- og værdiforskelle blandt medarbejderne (det diskuteres yderligere i Bering 2000).

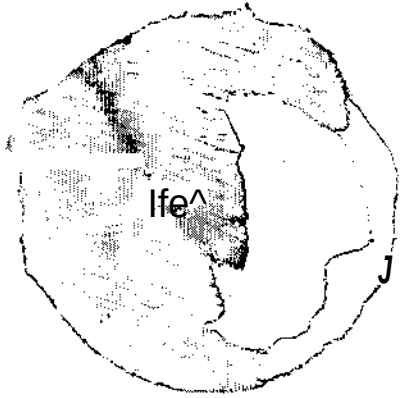
Det er en udfordring, hvordan værdier og handlingsmønstre i rengøringsassistenternes defensive fællesskaber kan gøres mere offensive. Det peger på, at det er vigtigt at undersøge, hvordan en kollektiv interessevaretagelse på samme tid kan inddrage kvaliteterne ved relationsorienteringen og samtidig resultere i indflydelse. Der er behov for at udvikle nye måder at forstå solidaritet på og se sammenhænge mellem individualitet og kollektivitet, som ikke tager afsæt i Arbejderkollektivets normer, herunder for at udvikle et bud på en (kvindelig) relationssolidaritet, som andet end en mangelkategori.

Gruppeorganisering øger selvbestemmelse med hensyn til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. Men det fører kun til et væsentligt brud med den tayloristiske

¹²En undersøgelse fra hotelbranchen (Bjerring 2000) beskriver forskellene på de ansatte mænds og kvinders fællesskaber. Mændene har en rå, direkte og udfordrende tone. Kvinderne hvisker og sladder. De taler meget med hinanden om, hvad der foregår både på arbejdspladsen og i deres privatliv. Kvindernes "hvisken" beskrives ofte i negative termer som sladder og hønsegårdsstemning. Mændenes tone opfattes i større udstrækning som positiv, frisk og sjov. Derved overses, at diskussionerne i kvindefællesskabet har positive sider og kan ses som en løbende kommunikation om, hvad der foregår omkring dem. Derimod mangler mændenes samtaler disse elementer af fælles refleksion. Ledelsen synes kvinderne snakker for meget i arbejdstiden, men glemmer, at mændene måske snakker for lidt. Det illustrerer, at der er behov for at mere nuanceret syn på fællesskabers reelle og ideelle praksis.

arbejdsorganisering, hvis indflydelsen følger med ansvaret og hvis medarbejderne ikke bare opnår indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse, men også virksomhedens overordnede strategier og udviklingsretninger.

Gruppeorganisering som et ledelseskoncept er på centrale punkter i modstrid med de traditioner for fællesskaber, der kulturelt, socialt og historisk er udviklet i rengøringsbranchen. Derfor bør udvikling af rengøringsarbejdet ikke tage udgangspunkt i stereotype udefrabestemte opfattelser af, hvad der karakteriserer et godt arbejde. Det er nødvendigt at inddrage medarbejdernes bud. Der er sjældent fokus på individuel selvbestemmelse i forbindelse med gruppeorganisering. Det er ofte indlejret i selvstyrebegrebet, at indflydelse opnås gennem gruppen. Der er behov for at udvikle modeller for gruppeorganisering, som respekterer den autonomi, som den enkelte rengøringsassistent i dag opnår ved at have sit eget område for eksempel ved at hver medarbejder i gruppen har forskellige opgaver, ansvar og udviklingsmuligheder, så gruppeorganiseringen fører til øget selvbestemmelse for den enkelte og ikke bare for gruppen.



Kapitel 6:
Hygiejne eller hygge?
- faglighed i rengøringsarbejdet

Som diskuteret i kapitel 3 er forestillingen om en instrumentel arbejdsorientering ikke dækkende for rengøringsassistenternes opfattelse af deres arbejde. Erfaringerne fra de to udviklingsprojekter peger på, at rengøringsassistenterne til trods for ensformige og snævre arbejdsopgaver tilskriver det konkrete arbejde betydning. Samarbejdet med rengøringsassistenterne har tydeliggjort, at medarbejdernes opfattelse af rengøringsarbejdet præger deres ønsker til jobudvikling. I kapitel 3 opstillede jeg med et teoretisk afsæt et bud på elementer i medarbejdernes arbejdsorienteringer. I dette kapitel vil jeg med udgangspunkt i de to udviklingsprojekter undersøge, hvilken betydning elementerne har for rengøringsassistenternes opfattelse af faglighed i arbejdet. Det sker ud fra tre dimensioner: Arbejdet som *samfundsskabende aktivitet*, arbejdet som *element på arbejdspladsen* og arbejdet som *kropslig praksis*. Analysen lægger op til et kritisk blik på de senere års debat om fagligheden i professionel erhvervsrengøring.

6.1 Arbejdet som samfundsskabende aktivitet - "*Der er ikke tid til nusseri*"

—
Det, der springer i øjnene omkring rengøringsarbejde som samfundsskabende aktivitet er fagets lave status. Det påvirker rengøringsassistenternes oplevelse af deres arbejde.

Rengøringsarbejde er ikke et populært modefag: "*Rengøring er lavstatus - Vi får aldrig erhvervspraktikanter*", som en rengøringsassistent beskriver det. Ligeledes fortæller rengøringsassistenterne, hvordan nogle af de ledige, som Arbejdsformidlingen anviser, nægter at gøre rent. - Så hellere være arbejdsløs. Den manglende anerkendelse fører til, at mange rengøringsassistenter omgås diskret med deres fag: "*Jeg reklamerer ikke med, at jeg er rengøringsassistent*", som én formulerer det. En gruppe rengøringsassistenter fortæller om en tidligere kollega, som aldrig viste sig i byen i sit arbejdstøj, fordi hun skammede sig over at gøre rent. Når nogle spurgte til hendes arbejde, sagde hun: "*Jeg arbejder ved kommunen.*"¹. Den lave status gør det vanskeligt for rengøringsassistenterne at opleve deres arbejde som en aktivitet, der bidrager væsentligt til det omgivende samfund.

Rengøringsarbejdets lave samfundsmæssige status kommer blandt andet til udtryk ved en manglende anerkendelse af faglige kvalifikationer i jobbet. Mange rengøringsassistenter underlægger sig opfattelsen af rengøring som et kvalifikationsløst erhverv. "*Alle kan lære at gøre rent*" siger en rengøringsassistent, da jeg spørger, hvad man skal kunne i hendes job. "*Vi er ansat, fordi vi hverken er for kloge eller for pæne*", forklarer en anden rengøringsassistent. På den vis ligner rengøringsarbejdet andre ufaglærte kvindefag, som anses for at kunne udføres med husmor-evner og ikke kræve anerkendte kvalifikationer.

¹Det ses også i andre undersøgelser af rengøringsarbejdet. I en undersøgelse af hospitalsrengøring fortæller flere medarbejdere, at de først fortæller, hvor de arbejder, og sekundært, at de gør rent. Det skyldes, at arbejdet på sygehuset opfattes som prestigefyldt, mens mange har en nedladende holdning til rengøringsarbejdet. (Bering m.fl. 1997)

Samtidig fortæller mange rengøringsassistenter, at det tager 2-4 uger, før nye ansatte kan klare et område på egen hånd. De beretter også om nye kolleger, der aldrig lærer det og holder op. Det afspejler en modsatrettet opfattelse af arbejdet, hvor rengøringsassistenterne på den ene side erfarer, at arbejdet kræver særlige kvalifikationer, men på den anden side underlægger sig de samfundsmæssige opfattelser af arbejdet som kvalifikationsløst (og sig selv som kvalifikationsløse).

Rengøringsassistenternes opfattelse af fagligheden har vist sig at være langt vanskeligere at få udspillet i gruppediskussionerne end traditionerne for fællesskab. Det hænger sammen med fagets lave samfundsmæssige status. Det er uvant at sætte ord på opfattelser af faglighed i et arbejde, der ikke regnes som et fag. Derfor har det været nødvendigt at nærme sig temaet fra andre vinkler for eksempel ved at diskutere betydningen af at have sit eget område og opfattelsen af rengøringsplanerne.

Som beskrevet i kapitel 4 sætter rengøringsplaner rammerne for, hvilke opgaver rengøringsassistenterne skal udføre i moderne erhvervsrengøring. Det betyder, at udefra bestemte standarder erstatter den enkeltes vurdering af rengøringsbehovet og indskrænker mulighederne for fleksibelt at efterkomme brugernes ønsker. Mange rengøringsassistenter tilpasser rengøringsplanerne². Rengøringsassistenterne i skolerengøringen forklarer, hvordan de tilpasser planerne efter de aktiviteter, der foregår på skolen. Det sker for eksempel, når en klasse er på lejrskole:

"Fordi så er der måske et par dage, hvor der er nogle klasser, der er ude af huset. Så gør du da ganske natuhigt noget ekstra nogle steder. Så siger man ikke nå ja, sådan er det. Så laver du selv lidt om på planen. Men det hænger også lidt sammen med, at hvis du selv er ansvarlig. Det er jo noget du selv styrer."

Rengøringsassistenterne ser tilpasning af rengøringsplanerne som "ansvarlighed" og som helt central for at udføre et arbejde, de kan stå ved. Hvis nogle opgaver løses hurtigere (f.eks. ved at samle fnug op på et tæppe i stedet for at støvsuge det), giver det mulighed for at udføre andre opgaver, som er udeladt af planerne. Men på grund af den stigende intensivering af arbejdet, er det sjældent nok. Det er ikke usædvanligt, at rengøringsassistenterne på de to arbejdspladser arbejder i deres pauser eller bliver efter arbejdstid for at udføre en kvalitet, som de kan stå ved. Det foregår i fritiden, fordi det overstiger det serviceniveau, kunden har betalt for³. Det rejser et dilemma, når rengøringsassistenterne "frivilligt" intensiverer arbejdet for at opfylde deres normer for god faglighed, fordi det øger risikoen for fysisk nedslidning.

Medarbejdere fra det offentlige rengøringsselskab fortæller, at de ofte gør rent på toiletterne flere gange dagligt, fordi folk bruger dem undervejs, selvom det ligger ud over det serviceniveau, som kunden har købt. Rengøringsassistenterne beskriver, at det dagligt giver irritationer, når de skal vente på, at brugerne bliver færdige ("*Nogen læser endda avis*"). Desuden fortæller de malerisk, hvor ulækkert det er, når de "*skal stå i stanken bagefter*".

²Lignende erfaringer med omfortolkning af arbejdsforskrifterne kendes også fra industriarbejde for eksempel i undersøgelsen af "*arbejdslivets livsverden*" (tøvf. Volmerg 1986).

³Lignende erfaringer beskrives i en undersøgelse fra et svensk privat rengøringsselskab (Aurell 2001).

Set fra ledelsens side er tilpasningerne uhensigtsmæssige, fordi der ikke længere er garanti for, at rengøringsassistenten yder det produkt, der er solgt til kunden. I planlægningens logik er det både uhensigtsmæssigt, hvis rengøringsassistenterne laver for meget, så kunden får gratisarbejde, og hvis de laver for lidt, så kunden klager. Tilpasningerne foregår derfor i det skjulte og må ikke opdages af ledelsen. Den manglende anerkendelse af behovet for at tilpasse rengøringsplanerne betyder, at rengøringsassistenterne i det offentlige rengøringsselskab har udviklet en kultur, der tilstræber usynlighed. Det gælder om at være uden for ledelsens søgelys, så man kan passe sit arbejde i fred. Derved bliver medarbejdernes engagement i arbejdet til noget, ledelsen oplever som uhensigtsmæssig.

På grund af rengøringsassistenternes ansvarlighed og engagement er det smertefuldt, når tempokravene tvinger dem til at udføre arbejdet, uden at kunne opfylde egne kvalitetskriterier. Man skal kunne udholde, at arbejdet ikke kan gøres godt nok. Som én formulerer det:

"Man må sige (til sig selv), at man har været dér, selvom det ikke kan ses."

En anden siger:

"Altså eftersom de kun bliver vasket en gang om ugen ikke - gulvene. Så er det jo svært med pletter. Altså du kan godt tage sådan - altså hvis der er spildt noget, så tager du selvfølgelig lige og tørre det op ikke. Men der kan da godt være mange andre små pletter som. - det er der jo ikke tid til. - Sne og salt og jeg ved ikke hvad. Så ser gulvene jo forfærdelige ud. Og der er jo ikke tid til at tørre gulvet over hver dag. Og det skal vi jo heller ikke."

Rengøringsassistenterne i skolerengøringen fremhæver, at de ærgrer sig over ikke at kunne gøre ordentligt rent for eksempel at kunne vaske gulvene, hvor de mindste børn leger.

Rengøringsassistenterne udtrykker en dobbelthed i deres oplevelse af rengøringsplanerne. På den ene side forklarer de, at man er nødt til at overholde planerne for ikke at slide sig selv op. Samtidig mindsker effektivitetsorienteringen deres arbejdsglæde. I en gruppediskussion med rengøringsassistenterne fra skolerengøringen tematiserer de det som et spørgsmål om at fralægge sig husmororienteringen for at kunne klare arbejdet:

Lillian: "Og hvis du sådan har ret meget med derhjemme fra, så har du meget med, at så vil du godt nusse lidt her."

Gitte: "Og så bliver du aldrig færdig."

Bente: "Der er ikke tid til nusseri."

Det er interessant i citatet, at det, som egentligt er et rimeligt niveau (for eksempel at vaske gulvene, når de er snavsede i stedet for på en fast ugedag), beskrives som "nusseri". Det afspejler, at de senere års diskussioner om professionel erhvervsrengøring har bidraget til at nedgøre en bredere kvalitets- og brugerorienteret faglighed og underordnet den krav om effektivitet og økonomi (se afsnit 6.4).

De ihærdige bestræbelser på at tilpasse rengøringsplanerne tydeliggør, at rengøringsassistenterne ser deres arbejde i et større samfundsmæssigt perspektiv, nemlig som et bidrag til at skabe velfungerende offentlige institutioner, hvor der er

rent og brugerne trives⁴. På grund af udgrænsningen af rengøringsfunktionerne og den manglende samfundsmæssige anerkendelse af arbejdet, er de samfundsmæssige perspektiver dog i stor udstrækning uforløste. De er til stede som potentielle muligheder og udtrykkes især gennem frustrationer over hvor vanskeligt det er at realisere dem. Et element, der umiddelbart udfoldes stærkere i rengøringsassistenternes arbejdsorienteringer er arbejdet som aktivitet på en konkret arbejdsplads. Her er relationen til brugerne central.

6.2 Arbejdet som element på arbejdspladsen - relationen til brugerne

—
Rengøringsassistenterne i det offentlige rengøringsselskab oplever ikke en særlig tilknytning til rengøringsselskabets overordnede mål, aktiviteter eller ledelse. De har derimod ofte et tilhørsforhold til den institution, de gør rent på, og hvor de har deres daglige arbejde og nære kolleger. De har som tidligere beskrevet mere kontakt til de lokale brugere end til de rengøringsassistenter, der gør rent på andre institutioner. På samme måde definerer rengøringsassistenterne i skolerengøringen sig som ansatte på en given skole mere end som ansatte i kommunen.

Nogle rengøringsassistenter fra det offentlige rengøringsselskab identificerer sig ikke med det arbejde, som udføres i institutionen. De er for eksempel uinteresserede i, hvilke sager der behandles i de forskellige styrelser, og hvordan det foregår. Men mange rengøringsassistenter beretter derimod, at relationen til brugerne er vigtig for deres arbejdsglæde. Nogle deltager i de aktiviteter, der foregår (træner med soldaterne på kasernen el.lign.), eller spørger brugerne om deres arbejde. De laver sjov med de ansatte, diskuterer fælles fritidsinteresser osv. Rengøringsassistenterne i skolerengøringen beskriver især forholdet til børnene som betydningsfuldt, - mere end relationen til lærerne eller sekretærene. Kontakten til børnene beskrives som berigende og af og til anstrengende, fordi de roder. En erfaren rengøringsassistent påpeger, at det er vigtigt at huske, at børnene ikke sviner for at genere rengøringsassistenterne.

Men rengøringsarbejdets lave samfundsmæssige status afspejler sig også i forholdet til brugerne. På de færreste arbejdspladser regnes rengøringsassistenterne for ligeværdige kolleger af de øvrige personalegrupper. Rengøringsfunktionen er lavest i hierarkiet, ofte forholdsvis usynlig, og rengøringsassistenterne er ikke en faggruppe, man tager særlige hensyn til. Ved nybyggeri og lokaleindretning tages der sjældent hensyn til rengøringsfunktionerne (AMI 1993b, KAD 1989). En gruppe af rengøringsassistenter i det offentlige rengøringsselskab arbejder i en ny arkitekttegnet bygning. Her er stort, pompøst og moderne med store glaspartier, moderne kunst og grønne planter. Men lokalerne har skæve hjørner, der er besværlige at gøre rent. Trappetrinnene er beklædt med små stykker træ ovenpå metalgitter, som ikke kan moppes.

⁴En undersøgelse af hospitalsrengøring peger på, at rengøringsassistenterne lægger vægt på, at de har fået tildelt et ansvar med betydning for behandlingen af patienterne. De synes, det er mere værdifuldt end andre rengøringsfunktioner, hvor man, efter deres opfattelse, bare skal rydde op efter andre. (Bering m.fl. 1997).

Og gelænderet er lavet af metal med huller, som samler støv. Alt i alt er der ikke taget hensyn til rengøringsvenligheden i valg af materialer og lokaleindretning. Ligeledes påvirker hensyn til rengøringsassistenternes arbejdsmiljø sjældent valg af møbler, så lette stole foretrækkes frem fortunge eller lign. Det er ikke usædvanligt, at rengøringsrum glemmes ved nybyggeri, eller at de er for små.

Rengøringsassistenterne oplever også brugernes manglende respekt for deres arbejde gennem manglende oprydning. I det offentlige rengøringsselskab betyder papirbunker, sko eller ledninger på gulvet, at de ikke kan gøre ordentligt rent. En fortæller, at hun kun vasker omkring ledningerne, fordi der ikke er tid til at løfte dem. Men det opleves samtidig utilfredsstillende, fordi det samler støv, som spredes rundt i lokalet. De er bange for, at kvalitetskontrollen vil påtegne det, uanset at ledningerne eller brugernes manglende oprydning har umuliggjort en ordentlig gulvvask. Den manglende oprydning opleves som manglende respekt. Flere rengøringsassistenter fortæller, at de er bange for at komme til at skubbe til bunker med papir på kontorerne. Flere har oplevet at blive beskyldt for at rode. De fortæller endda, at de møder bebrejdelser, hvis papirer er blæst omkring om sommeren, fordi vinduerne står åbne. Som nederst i hierarkiet oplever de sig som sydebukke. Rengøringsassistenterne har aldrig forklaret de enkelte brugere, hvordan rodet påvirker deres arbejde. I stedet laves individuelle protester: *"Jeg vasker tættere og tættere på indtil de nederste sider bliver våde."*, forklarer én for eksempel. De er også irriterede over, at brugerne går på nyvaskede gulve, fordi det sætter pletter. Men de har aldrig sagt det: *"Folk kan da tænke selv. De må da selv kunne regne det ud. Det gør man da heller ikke derhjemme"* er begrundelsen. Det ser jeg som et udtryk for, at rengøringsfagets lave samfundsmæssige status bliver inderliggjort i modsætning til faglærte arbejdere, der typisk lægger vægt på, at de ved og kan noget særligt.

Også i skolerengøringen er der store problemer med oprydningen. Rengøringsassistenterne skal kontakte servicelederen, hvis elever og lærere ikke har ryddet op i lokalerne. De må ikke selv henvende sig til lærerne. Når kontakten kun bliver indirekte, opnår lærere og elever ikke et kendskab til deres rengøringsassistent. Lærerne begrundes ofte rodet med, at de har for travlt til at sikre, at børnene rydder op. Det illustrerer opgavens lave status. I det offentlige rengøringsselskab går den daglige kontakt også mellem en kontaktperson for brugerne og en tilsynsassistent eller inspektør. Hierarkiet bliver dermed også en barriere for at skabe kontakt mellem rengøringsassistenter og brugere i områderne. Det har den konsekvens, at rengøringsassistenterne til trods for deres faste områder ofte er usynlige som personer⁵.

I den kommunale skolerengøring bliver rengøringsassistenterne som eneste faggruppe ikke introduceret for nye lærere, elever og forældre. Heller ikke børnene på skolerne ser altid rengøringsassistenterne som ligeværdige til de øvrige personalegrupper. En rengøringsassistent, der arbejder i en SFO fortæller, at et barn en dag kommer ind, fordi snørrebåndene er gået op. Barnet siger til rengøringsassistenten: *"Er der nogen voksne?"*, underforstået at rengøringsassistenten ikke

⁵Et meget illustrativt eksempel på en rengøringsassistents oplevelse af at være usynlig er refereret af Larsen (1975): *"Jeg glemmer aldrig den morgen, jeg var ved at gøre rent på kontoret, og en mand, der var mødt for tidligt stak hovedet indenfor, så mig og sagde: "Nå, her er ikke nogen". - Ikke nogen - det er mig."*

regnes for en voksen. Da rengøringsassistenten fortæller historien, siger hun "*Jeg var der jo, og jeg har selv børn!*". Eksemplet illustrerer rengøringsassistenternes oplevelse af, at de ikke bare er lidet synlige som medarbejdere på skolen, men at de også er usynlige som personer (som voksne). Eksemplet illustrerer også, at selv de yngste børn har tillært arbejdsdelingen og ved, at nogle voksne kan hjælpe dem, mens andre har andre arbejdsopgaver. Nogle af eleverne synes, det er urimeligt, at de skal deltage i oprydningen. De siger for eksempel "*I får jo penge for at gøre rent*" eller "*Jo mere vi sviner, jo mere får I i løn*". Rengøringsassistenterne undrer sig over, at eleverne ikke siger det samme om lærernes arbejde: "*Jo mere vi larmer, jo mere får I i løn*".

Brugernes manglende respekt går igen i det offentlige rengøringsselskab. Mange brugere har ikke kendskab til, hvilken rengøringsaftale, der er indgået på deres arbejdsplads. De gør sig derfor ikke klart, hvilken rengøringskvalitet arbejdspladsen har købt, eller at rengøringskvaliteten falder i takt med, at tempoet og områdernes størrelse stiger. Det kan betyde, at de enkelte rengøringsassistenter kritiseres for en dårlig rengøringskvalitet, selvom vedkommende har opfyldt aftalen.

De senere års forretningsgørelse blandt andet som konsekvens af udlicitering betyder, at det er blevet sværere at stille krav til brugerne, fordi de i stigende grad er kunder. "*Man skal ligge på knæ hos kontaktpersonen hver dag*", som en tilsyns-assistent formulerer det. Stemplingen af rengøringsarbejde som en perifer ydelse til det øvrige - rigtige - arbejde, gør det vanskeligt for rengøringsassistenterne at opnå anerkendelse som en ligeværdig gruppe.

Rengøringsassistenterne kan dog også selv bidrage til isoleringen fra brugerne. På en skole beder rengøringsassistenterne om at blive inviteret med til julefrokosten. Men de føler sig udenfor. Lærerne er mest interesserede i at tale med hinanden om børnene. Derfor holder rengøringsassistenterne nu i stedet deres egen julefrokost. Rengøringsassistenterne oplever det ikke som interessant at snakke om børnene. Orienteringen mod brugerne er altså ikke en pædagogisk interesse i børnene og undervisningen. Fælles diskussioner om børnene eller skolens pædagogiske udvikling opleves ikke umiddelbart relevant - i hvert fald ikke, når de foregår på lærernes præmisser. En af rengøringsassistenterne beskriver (især de unge) lærere som "*højrevæde*". De oplever, at lærerne føler sig hævede over rengørings-assistenterne, og mener at det skyldes, at lærerne ikke selv har haft jobs nederst i hierarkiet. Mange seminariestuderende har haft ufaglærte studenterjobs. Deres optagethed af at snakke om børnene behøver ikke skyldes manglende interesse for rengøringsassistenterne. Det kan også bunde i, at det er vanskeligt at starte som ny lærer, og at julefrokosten i en travl hverdag er en kærtkommen lejlighed til at snakke fagligt med kolleger. Men i forlængelse af de generelle oplevelse af at være usynlig og perifer fortolkes reaktionerne hurtigt som en manglende interesse. Den lave status og manglende anerkendelse bliver selvforstærkende, fordi mange rengørings-assistenter ikke selv har traditioner for at gøre sig synlige og insistere på deres faglige viden.

Synlig rengøring bliver set som en vej til større anerkendelse. Rengøringsassistenterne oplever det som modsætningsfyldt. Synlig rengøring er en forudsætning for at blive "en person" for brugerne. Samtidig oplever flere, at arbejdet bliver mere besværligt, fordi brugerne går i vejen, overvåger og måske kritiserer ens arbejde.

Rengøringsassistenterne i det offentlige rengøringsselskab oplever, at nogle af brugerne lukker dørene eller bliver irriterede, når de bliver forstyrrede af rengøringen. Brugere, der har så travlt, at de møder tidligt eller arbejder over, bliver særligt irriterede, selvom det jo ret beset er dem, der forstyrrer i rengøringsassistenternes normale arbejdstid. Synlig rengøring betyder også, at arbejdet i perioder bliver mere stresset, fordi nogle lokaler - typisk møderum, direktørkontorer m.v. - skal være færdige, før brugerne møder. I en undersøgelse (Aurell 2001) beretter svenske rengøringsassistenter om, hvordan synlig rengøring kan give en ny og mere belastende form for usynlighed:

"Att uppleva sig som osynlig på en arbetsplats full av människor kan kännas betydligt mer kränkande än att vara osynlig på en tom arbetsplats (Aurell 2001:174)

Fra skolerengøringen fortæller rengøringsassistenterne, at det er irriterende at skulle vente på, at lokaler bliver tomme. Rengøringsassistenterne ser det ikke som en kærkommen pause i arbejdet, men som et irriterende afbræk i deres arbejdsrytme. Til gengæld oplever rengøringsassistenterne, at det har den positive effekt, at børnene sviner mindre - i hvert fald så længe, der er en rengøringsassistent i nærheden.

Mange rengøringsassistenter fremhæver, at noget af det, der er centralt i forholdet til brugerne, at muligheden for at kunne tilpasse rengøringen til deres behov. De kan for eksempel aftale at springe en opgave over og tage en anden. Det giver brugerne en oplevelse af kvalitet i ydelsen, og rengøringsassistenterne en oplevelse af at udføre et arbejde, der er værdsat og opfylder vigtige behov. Det peger på en kritik af de normer for rengøringskvalitet, som alene bygger på objektive mål (antal pletter pr. kvadratmeter), fordi det mindsker den enkeltes mulighed for at tilpasse rengøringen til behov og ønsker hos de direkte brugere. De nuværende kvalitetsstyrings- og kontrolredskaber er udviklet som støtte for markedsgørelse og kontrol, som ikke foretages af slutbrugerne, men af ledelsen eller i nogle tilfælde af eksterne konsulenter. Hvis kvalitetssystemer også skal bidrage til at forbedre arbejdsforholdene, er det vigtigt, at der bliver større frihedsgrader og mulighed for brugerkontakt.

Et tredje aspekt med betydning for opfattelsen af faglighed er forholdet til arbejdet som konkret kropslig praksis. Det hænger tæt sammen med rengøringsassistenternes forestillinger om renlighed.

6.3 Den kropslige praksis - et spørgsmål om renlighed

--
Mange rengøringsassistenter pointerer, at der er stor forskel på deres daglige praksis. En rengøringsassistent fra det offentlige rengøringsselskab beskriver forskellene således:

"Alle gør rent på hver deres måde. Når Ellen og jeg tager et område sammen, gør vi det forskelligt"

Baggrunden for de forskellige prioriteringer beskriver en rengøringsassistent fra skolerengøringen på denne måde:

"For det man selv prioriterer, det prioriterer modparten måske ikke, vel... Ligeså mange personer som vi er, ligeså mange delte meninger er der om, hvordan man skal gøre det. Der er mange måder at gøre rent på."

Begrundelserne får lov at være uargumenterede i gruppediskussionerne. Det er bare sådan. I det daglige arbejde er forskellene på opfattelsen af det konkrete arbejde ikke særligt tydelige på grund af det udbredte alenearbejde. Men det kommer til udtryk, når rengøringsassistenterne overtager hinandens områder ved sygdom. Det illustreres i en gruppediskussion fra skolerengøringen:

Ida: *"Oplever I så, at I gør tingene forskelligt?"*

Alle: *"Ja, det gør vi."* (med stor overbevisning)

Ida: *"Hvordan forskelligt?"*

Else: *"Det taler vi ikke om."* (de andre griner)

Bente: *"Men det gør vi altså."*

Lillian: *"Def vil jeg gerne tale om. Fordi hvis jeg for eksempel har været over og afløseovre på lilleskolen, hvor..."*

Else (som arbejder på lilleskolen): *"Åh, det kan vi da godt tale om. Så er der meget Lillian glemmer."*

Lillian: *"- så gud nåde og trøste mig hvis jeg har glemt at sætte maskinen til opladning, eller hvis jeg har haft fingrene i en af Elses klude eller et eller andet. Fordi hun siger 'Hvem har været her'. Så vi gør ikke tingene ens."*

Rengøringsassistenterne fortæller, at de ikke udfører opgaverne i samme rækkefølge. De indretter deres rengøringsvogne forskelligt, hænger kludene forskelligt efter brug, har forskellige normer for, hvornår klude og vand er snavset m.v. De diskuterer også deres forskellige prioriteringer af, hvad der betyder noget. For eksempel er én meget optaget af, at kludene hænger rigtigt på vognen, mens de øvrige synes, det er underordnet:

Lillian: *"Det handler vel lidt om arbejds kvalitet alligevel. De der systemer - de der små ting."*

Bente: *"Ja, det er det - som kan irritere én."*

Lillian: *"De små ting, som egentligt ikke betyder noget, men gør det alligevel."*

De udbredte rutiner mindsker oplevelsen af stress i det daglige og er en forudsætning for at kunne nå at udføre arbejdet. Det er en begrundelse for den udbredte irritation, hvis nogen har flyttet noget på ens vogn.

Engeström (1986) dokumenterer i en undersøgelse af finske rengøringsassistenter, hvordan deres forskellige praksis (for eksempel hvordan man støvsuger et gulv), bygger på forskellige grundlæggende opfattelser af fagligheden i rengøringsarbejdet. Mange af rengøringsassistenterne bygger ifølge undersøgelsen deres praksis på husmorvaner og en opfattelse af rengøring, som Engeström betegner som husmororientering. Eksempelvis nævner han hyppig brug og udskiftning af vand som en husmororientering i modsætning til et erhvervsorienteret fokus på omkostnings-

minimering. Ligeledes ser han en orientering mod hygiejne som en modsætning til husmoropfattelsen af, at synlig orden er kernen i renlighed. Engeström påpeger, at den enkeltes konkrete tilrettelæggelse af arbejdet bygger på vaner og tavs viden. Undersøgelsen tydeliggør, at de forskellige orienteringer kommer til udtryk i forskellig kropslig praksis i arbejdet, og at der kan være konflikter mellem den eksisterende organisering af rationaliseret erhvervsrengøring og medarbejdernes opfattelse af fagligheden.

Medarbejdernes orienteringer i forhold til arbejdet som samfundsskabende aktivitet, relationen til brugerne på en konkret institution og opfattelsen af arbejdet som kropslig praksis er ikke adskilte elementer. De smelter sammen i en samlet opfattelse af fagligheden i rengøringsarbejdet. Som et bud på en samlet opfattelse, opererer Engeström med to modsatrettede figurer: "Husmor" og "Erhverv". Mit materiale peger dog på, at der er flere forskellige opfattelser af rengøringsfagligheden blandt rengøringsassistenterne:

- >• Nogle af rengøringsassistenterne definerer formålet med arbejdet som at skabe *hygge og trivsel* for brugerne. Udover at gøre rent vander de blomster, laver te og udfører andre særopgaver for brugerne. Brugernes tilfredshed er målestok for kvaliteten.
- >• Andre har en større grad af *effektivitetsorientering*. For dem er det vigtigt (kun) at udføre det arbejde, kunden har betalt for og at gøre det mest effektivt. Det centrale kvalitetsmål er, at de kontraktfastsatte normer overholdes - uanset om der faktisk er rent eller ej.
- > Nogle af rengøringsassistenterne betoner især deres *relationer til den institution* de arbejder i - for eksempel kontakten til børn og lærere på skolen eller til ansatte i et ministerium. De ser sig primært som ansatte på en konkret institution og sekundært som del af rengøringsbranchen. Kvalitetsmålet er institutionens samlede succes og velfungerenhed.
- >- Endelig er nogle af rengøringsassistenterne mest orienterede mod *hygiejne*. Det kommer ikke nødvendigvis til udtryk som interesse for bakterier, kimtal og smittefare, men påvirkes af rengøringsassistenternes forestillinger om renlighed.

De forskellige orienteringer resulterer i forskellig praksis, for eksempel om telefoner rengøres ved mundstykket, hvor der sidder bakterier eller om der fjernes synligt støv på overfladen, så den ser ren ud. Orienteringerne skal ikke ses som selvstændige, så en gruppe medarbejdere er hygge-orienterede, mens en anden gruppe kun er effektive. Prioriteringen mellem de forskellige elementer varierer fra person til person. Holdningerne præges både af den enkeltes baggrund, af kundernes forventninger og af forskellige sociokulturelle forståelser af renlighed. Den heterogene medarbejdergruppe i rengøringsbranchen i dag med forskellige arbejds-erfaringer og uddannelsesbaggrund som beskrevet i kapitel 4 underbygger disse forskelle. Arbejdsorienteringerne er ikke statiske. De kan for eksempel forandres gennem uddannelse, så et hygiejekursus (eller en mediedebat om konsekvenser af dårlig hygiejne på hospitaler og andre offentlige institutioner) kan give en større opmærksomhed på dette felt. Tilstedeværelsen af forskellige opfattelser af

fagligheden i rengøringsarbejdet kan også forklare, at medarbejderne oplever forandringer forskelligt. For eksempel vil overførelsen fra ansættelse i en offentlig institution til et rengøringsselskab have store konsekvenser for den gruppe af rengøringsassistenter, der har tilhørsforholdet til den konkrete institution som kernen i deres faglighed.

I kapitel 4 beskriver jeg, hvordan forestillingen om renlighed forandres historisk fra at være et spørgsmål om at holde skidtet fra døren til at være en forudsætning for hjemlig hygge og et udtryk for social orden og disciplin. Orienteringen mod hygge og brugernes trivsel, effektivitet eller hygiejne præges af disse forskellige forestillinger om renlighed.

Forestillinger om renlighed (og dermed de forskellige opfattelser af rengøringsarbejdet) har en symbolsk overbygning. Ud fra antropologiske undersøgelser dokumenterer Mary Douglas (1966), at ideer om rent og urent indgår i større forståelser af orden og uorden, eksistens og ikke eksistens, liv og død. At gøre rent udspringer ikke bare af nervøsitet for sygdom, men handler også om symbolsk at skabe og udtrykke den sociale orden. Renlighed og ordenlighed ses som et udtryk for civilisation, mens det urene og uhumske bliver tabubelagt og ses som symbol på potentielle fare, som må søges afværget. Når opmærksomheden på renlighed og hygiejne i dag er så fast kulturelt integreret skyldes det, at renlighedsforestillingeme, ud over funktionalistiske begrundelser om smittefare og allergi, også er et billede på social orden. Renlighedsidealene kan også genfindes i forestillingerne om kroppen, hvor kropslugte ses som et uanstændigt udtryk for uorden og urenlighed. Kropslugte henføres ligesom personlig hygiejne til den private sfære. (Vammen 1986, Schmidt 1986). Det kan være med til at forklare, hvorfor vi i dag forbinder renlighed med duften af Ajax og Klorin i stedet for med kropslugte. En leder fra det offentlige rengøringsselskab fortæller ironisk, at den letteste måde at få tilfredse kunder er ved at gå gennem lokalerne med en åben flaske Ajax og en Wonderbaum. Det bidrager ikke til hygiejnen, men giver indtryk af, at der er rent. Ligeledes fortæller nogle rengøringsassistenter, at de tager skurepulver, eddikesyre og klorin med hjemmefra, fordi de ikke er tilfredse med virksomhedens miljø- og hudvenlige rengøringsmidler. Deres forestilling om hygiejne er, at duften af salmiak, klorin og glinsende blanke overflader er udtryk for renlighed. De er parate til at betale for midlerne af egne lomme. De (arbejds)miljørigtige midler sikrer hygiejnen, men de passer ikke med rengøringsassistenternes subjektive forståelse af renlighed.

Tabuiseringen af urenlighed kan være med til at forklare rengøringsarbejdets lave status og traditionerne for, at rengøring skal foregå i det skjulte. Det kan også være med til at forklare, at synlig orden ofte prioriteres højere end hygiejne eller hygge. Sammenhængen mellem forestillinger og renlighed og opfattelsen af fagligheden i rengøringsarbejdet betyder, at de faglige orienteringer ofte er dybt sociokulturelt funderet. Det kan være en forklaring på, hvorfor rengøringsassistenterne lægger så stor vægt på at kunne gøre rent på deres måde (prioritering af egne områder, arbejde i pauser og selv at medbringe egne rengøringsmidler). Ligeledes er orienteringerne ofte vanskelige at tale om, fordi de bunder i ubevidste forestillinger om renlighed.

I mit samarbejde med rengøringsassistenterne er jeg flere gange stødt på, at forskellige faglige prioriteringer ikke diskuteres som sådan, men ses som et

spørgsmål om, at kollegerne er "sjuskede". Mange rengøringsassistenter bruger ordet "sjusket" i vores diskussioner. Kollegerne omtales ikke som dovne, uduelige eller udygtige, men netop som sjuskede. Det tegner et billede af rengøringsassistenten, som ansvarlig for sit område på samme måde som en husmor er for hjemmet. Der er paralleller til opfattelsen af husmorrollen i byborgerskabet, hvor opretholdelsen af orden, som tidligere beskrevet, ikke kun er en bekæmpelse af snavs og urenheder. Det er samtidig kampen mod en symbolsk urenhed og et tegn på, at kvinden kan mestre sit hverv som husmoder. En kvinde, som ikke formår at holde sit hjem er en "*sjuskedorte*" (Schmidt 1986). Diskussioner om forskellige faglige prioriteringer vanskeliggøres af, at det også udfordrer den enkeltes identitet som husmor. Derfor opleves diskussioner af fagligheden ofte som personlig kritik. En rengøringsassistent beskriver, at en klasse havde svinet så meget, at hun bare fejede skidt sammen i en bunke midt på gulvet. Der var forældremøde om aftenen, men lærerne fjernede ikke skidt. Hun siger "*Det var pinligt for læreren*". En af de andre kommenterer: "*Det varmere pinligt for dig - sådan vil forældrene tænke.*"

Tilstedeværelsen af forskellige faglige orienteringer i medarbejdergruppen og vanskeligheden ved at italesætte dem betyder, at det kan være svært at samarbejde med kolleger om arbejdsplanlægning og -udførelse for eksempel i forbindelse med gruppeorganisering. Forberedelse på samarbejde i en selvstyrende gruppe må derfor ikke bare ses som et spørgsmål om at blive bedre til at kommunikere, løse konflikter og kende til forskellige roller i gruppen. Det kræver også en diskussion af, hvordan de forskellige faglige orienteringer håndteres i det daglige.

De forskellige opfattelser af faglighed peger på, at det ikke er simpelt udefra at bestemme elementerne i et godt arbejde på medarbejdernes vegne⁶. I moderne erhvervsrengøring sælges ikke hygge eller hygiejne, men synlig renholdelse. Det er for eksempel usædvanligt, at kunderne forlanger dokumentation for rengøringens effekt i forhold til hygiejne eller indeklima. Rengøring handler om at udføre funktioner i kontrakten. Det betyder, at kun en bestemt opfattelse af fagligheden i rengøringsarbejdet (effektivitetsorienteringen) værdsættes. Hvilke konsekvenser det har, diskuteres i det følgende afsnit.

6.4 Et professionelt rengøringsarbejde

I de senere år har medarbejdernes kvalifikationer og arbejdsorienteringer i professionel erhvervsrengøring været til debat blandt arbejdsgivere, fagbevægelsen og uddannelsesplanlæggere. Især de store rengøringsselskaber argumenterer for, at moderne rengøringsarbejde forudsætter, at rengøringsassistenternes opfattelse af arbejdet forandres (Aurell 2001). En husmororientering skal erstattes med en orientering mod effektivitet og rationel arbejdsplanlægning. Allerede i 1988 giver flere

⁶Der er formuleret en række forskellige bud på, hvad der kendetegner arbejdskvalitet eller et godt og udviklende arbejde (for en gennemgang se Graversen 1992). Flere af dem bygger på fastlagte kriterier og levner dermed ikke plads til, at de enkelte medarbejdere kan have forskellige opfattelser af faglighed. Dermed har arbejdslivsforskningen en tendens til at overse, at relationen til arbejdet ikke bare kan fastlægges abstrakt, men udgør en konkret relation mellem den enkelte medarbejder og det konkrete arbejde.

rengøringsvirksomheder i København udtryk for, at medarbejdernes husmororientering i arbejdet er problematisk (Arbejdsmarkedsnævnet 1988). De peger på, at udvikling af selskabernes ydelser til kunderne forudsætter en mere rationel organisering af rengøringsarbejdet, som husmororienteringen er en barriere for:

"Denne udvikling inden for den traditionelle rengøring stiller ikke så store krav til færdigheder, snarere krav til en tilvænning til nye arbejdsmetoder, hvor især de traditionelle holdninger til rengøring skal ændres."

(Arbejdsmarkedsnævnet 1988:8).

Udviklingen af et professionelt rengøringsarbejde sker gennem leder- og metodeudvikling og gennem uddannelse med AMU-kurser og oprettelse af en erhvervsuddannelse på området (serviceassistentuddannelsen) som hjørnesten.

Udviklingen af rengøringsarbejdets faglighed er ikke tidligere systematisk undersøgt. Derfor har jeg hentet inspiration fra analyser af hjemmehjælp, der som et offentligt, ufaglært kvindedomineret servicefag har mange ligheder med rengøringsarbejde. To undersøgelser blandt hjemmehjælpere af hhv. Hanne Marlene Dahl (2000,1999a) og Lars Fuglsang (2000) illustrerer udvikling fra husmor til professionel, som har paralleller til rengøringsfaget⁷. Hanne Marlene Dahl argumenter for, at "den professionelle" opstår som en modsætning til "husmoderen" gennem at udgrænse det, der associeres til husmorarbejdet. Omsorg for gamle og syge har gennem tiden været et kvindeanliggende ligesom rengøring. Oprindeligt ses husmoderens traditionelle kompetencer omkring omsorg, rengøring og madlavning som kernekompetencer for hjemmehjælperne. Men opfattelsen af fagligheden forandres gennem tiden. I 1970'erne beskrives husmødrene som uuddannede, ufleksible og ureflekterede. De praktiske færdigheder og den følelsesmæssige engagerethed, der tidligere regnes for kerne kvalifikationer, tematiseres nu som for eksempel "hjælpe syge". I rollen som professionel hjemmehjælper ses de traditionelle husmorkvalifikationer som utilstrækkelige, og der sker en distancering fra husmorfiguren til fordel for den professionelle og specialisten⁸. (Dahl 2000, Dahl 1999a, Fuglsang 2000). I det følgende vil jeg analysere, hvordan dysten mellem husmoren og den professionelle⁹ forløber i

⁷Metodeme i Dahls og Fuglsangs undersøgelser er anderledes end i min. Dahl bygger på en diskursanalytisk tilgang og Fuglsang tager udgangspunkt i rollebegrebet bl.a. inspireret af Mead og Goffman. Deres tilgange er velegnede til at analysere skriftligt materiale som lovtekster og uddannelsesforordninger. Men begge tilgange har en tendens til at give det skrevne primat i forhold til den konkrete praksis. Det betyder, at spillet mellem de officielle intentioner og det daglige arbejde på arbejdspladserne overses. Jeg tager i stedet udgangspunkt i, hvilke opfattelser af faglighed der kommer til udtryk i den konkrete levede hverdag på arbejdspladserne.

⁸Udviklingen hænger sammen med arbejdets rammer f.eks. ledelsesønsker om effektiviseringer, standardisering og omstilling, der gør en tæt personlig kontakt mellem klient og hjemmehjælper umulig. Men den præges også af, hvilke medarbejdergrupper, der ønskes og kan rekrutteres til faget. Indtil slutningen af 1960'erne ses modne og ansvarlige kvinder som de bedst egnede til jobbet som hjemmehjælper / husmoderafløser. I dag findes ikke en tilsvarende arbejdskraftreserve af hjemmegående husmødre, og nu ses unge med erhvervsuddannelse (social- og sundhedshjælpere) som idealet.

Professionalisering har de traditionelle (mandlige) professioner som ideal - læger, advokater og ingeniører. I disse år foregår professionaliseringsdiskussionerne også inden for (traditionelt kvindelige) omsorgsfag - sygeplejersker pædagoger og terapeuter, men idealet er stadig de "rigtige" professioner. Omsorgsprofessionerne fremstår derfor som semi-professionelle. Vejen til professionalisering ses som (semi-)akademisk uddannelse og skarpe faggrænser til de ufaglærte. (Dahl 1999a). Derfor er det lidt af en tilsnigelse, når udviklingen af fagligheden i rengøringsarbejdet diskuteres som professionalisering. Men jeg har fastholdt denne tilgang, fordi der alligevel er stærke ligheder, og fordi det kan give nye vinkler til at forstå udviklingen af rengøringsarbejdet.

rengøringsbranchen.

I rengøringsfaget har medarbejderne traditionelt trukket på kvalifikationer og værdier, der hentes udenfor arbejdet typisk i husmorsocialiseringen ("Jeg holder det, som var det derhjemme", som en rengøringsassistent forklarer det.). Men mange rengøringsassistenter lægger vægt på, at professionel erhvervsrengøring er væsensforskellig fra rengøring i hjemmet:

"Det er et luntetempo (derhjemme). Her er det et højt tempo, men du tænker ikke over, hvor højt tempo du kører i, når du har gjort rent i mange år. Men kommer du som ny. De vil ikke kunne følge vores tempo. Og jeg ved da ikke -jeg synes da ikke, at jeg løber stærkt, men det går bare. Men jeg kunne da godt forestille mig, at en ny hun ville fise rundt om sig selv. Hvor skal jeg ende, og hvor skal jeg begynde, ikke."

I den aktuelle debat om rengøringsarbejdets udvikling udråbes husmororienteringen til at være problematisk ligesom i Engeströms analyse. Husmorrollen er som beskrevet i kapitel 4 tillagt væsensforskellige betydninger gennem historien fra landhusmoderen til den borgerlige husmor og blandt de arbejderkvinder, der tjente hos dem. I den aktuelle betydning henviser husmororientering til, at medarbejderne "nusser" i stedet for at udføre et effektivt lønarbejde. Den betydning henviser til en negativ tilskrivning af husmorrollen, - det neurotiske og hysteriske. På mange rengøringsarbejdspladser går der historier om tidligere ansatte, som var hysterisk hygiejniske: *"Hun gjorde rent omkring vandhanerne med en tandbørste",* eller overdrevet effektive: *"777pauserne sad hun hellere 8 end 12 minutter"... "Vi andre ku'aldrig gøre det godt nok".*

Men en anden fortolkning af husmororienteringerne er, at omsorgs- og reproduktionshensyn vinder indpas, og at orienteringen mod de lokale brugeres behov får plads. Medarbejderne i en gruppe har udarbejdet et system, så de kan spare på vask for eksempel ved at samle sammen til hele maskiner og ordne det selv i stedet for at sende det ud i byen i små portioner. Det kan ikke bare ses som en husmorlogik om at udnytte pauserne bedst muligt. Det kan også forstås som en samfundsmæssig bæredygtighedsorientering om at spare på vand og vaskepulver eller en effektivitetsorientering om at spare penge til firmaet.

En rengøringsassistent beskriver kernekvalifikationer hos nye kolleger:

"Så viser det sig lynhurtigt om man naturligt falder ind i det. Jamen det viser sig jo egentligt meget hurtigt. Fordi hvis du nu kommer, og du vil egentligt gerne være her, og du vil gerne gøre dit arbejde godt, så kan det godt være, du har svært ved at nå det, som du skal. Det betyder ingenting. Det værste er egentligt de, der kan nå det hele."

Det illustrerer, at rengøringsassistenterne værdsætter grundighed og ansvarlighed ikke som en modsætning til at udføre et professionelt rengøringsarbejde, men som forudsætning for det. Husmororienteringens ansvarlighed og grundighed fremhæves som et gode og ikke som "nusseri". De forskellige orienteringer omkring faglighed i rengøringsarbejdet illustrerer, at rengøringsassistenternes forhold til arbejdet har langt flere facetter end opdelingen i "husmor" og "professionel".

Professionalisering er en vej til at give rengøringsarbejdet større status med respekt for uddannelsesbehov og på sigt større lønkrav (jvf., at husmorarbejde er ulønnet, ikke ses som værdiproducerende i stil med "rigtigt" produktivt arbejde, og at det ses som noget alle (kvinder) kan) (Andersen 1997). Det kan være en vej til at rengøringsassistenterne anerkendes som ligeværdige kolleger. Det ulykkelige er blot, at forandringen af rengøringsfaget sker som en top-down proces, hvor rengøringsassistenterne ikke har indflydelse på den faglige udvikling.

Derudover er diskussionerne om fagets udviklingsretning såvel aktuelt som historisk tæt knyttet sammen med intensivering af arbejdet. Forskellige aktører har forskellige mål med professionaliseringen: Fagbevægelsen ønsker anerkendelse og højere løn, mens arbejdsgiverne ønsker effektivitet. Arbejdet med at undgå "nusseri" sker ikke for at beskytte medarbejderne mod nedslidning, men for at undgå, at de udfører ubetalt ekstraarbejde hos kunderne. I de to udviklingsprojekter har medarbejderne udviklet deres bud på fremtidens rengøringsarbejde. Eksemplerne peger på andre forståelser af fagligheden i rengøringsarbejdet end de, der er på banen i diskussionerne om moderne rengøringsarbejde. Analysen af rengøringsassistenternes opfattelse af faglighed i arbejdet bliver dermed også et indspil i en aktuel debat om rengøringsfagets fremtid.

6.5 Fremtidens faglighed - fra neden

I udviklingsprojektet fra skolerengøringen har medarbejderne udarbejdet en række alternative bud ikke bare på arbejdets organisering, men også på arbejdets indhold. Hvis fremtidens rengøringsarbejde ikke blot skal bestemmes udefra som led i effektiviseringstendenserne, kan forslagene give inspiration til at afprøve andre veje. Forslagene retter sig overordnet mod at integrere en række nye funktioner i rengøringsarbejdet.

Skoleboden

I skolerengøringen vælger begge kursushold at udarbejde et konkret forslag om at oprette en skolebod, hvor rengøringsassistenterne står for indkøb og fremstilling af lette frokostretter, der sælges sammen til eleverne. Deres mål er, at få mere variation i arbejdet samt tættere kontakt til elever og lærere. Desuden vil de nye funktioner give mulighed for, at rengøringsassistenterne får sammenhængende fuldtidsstillinger i stedet for, at de som nu arbejder morgen og aften og har fri, når elever og lærere er på skolen. Derudover lægger rengøringsassistenterne vægt på, at lave lødig kost til eleverne som alternativ til slik og wienerbrød. Hidtil har en mindre skolebod været drevet af elevrådet, som især har solgt slik og har givet underskud.

"Nu er det kun rengøring. Hvis vi får kantinen, viser vi, at vi kan andet end kun at gøre rent", forklarer en rengøringsassistent.

Udover disse opgaver foreslår rengøringsassistenterne, at de bliver introduceret til nye medarbejdere og børn i lighed med skolens øvrige personalegrupper. De ønsker et fælles personale rum som erstatning for lærerværelset og mere information eksempelvis gennem jævnlige møder med skoleledelsen eller pedellen. Desuden vil der gerne overtage en række funktioner, som nu varetages af andre grupper. Det drejer sig om:

- Opfyldning af papirvarer,
- Kaffebrygning til lærerne,
- At ordne vasketøj og blomster,
- Vaske op,
- Pudse vinduer og
- Stå for uddeling af mælk

Endelig peger de på at overtage forskellige administrative opgaver:

- Kopiering,
- Arkivering,
- Telefonpasning og
- Bogindbinding

De peger også på at de gerne vil have en mere fremtrædende rolle i forhold til børnene. Visionen går på at have flere funktioner i SFO'en:

- Følge børnene til bussen,
- Vikarfunktioner,
- Morgenåbner elier
- Køkkenfunktioner

Efter uddannelsen er det lykkedes for rengøringsassistenterne at realisere deres ideer om skoleboden. Det er en stor succes. Allerede inden for det første år har skoleboden kunnet hvile økonomisk i sig selv, det vil sige, at rengøringsassistenterne har tjent deres løn ind.

Oprettelsen af skoleboden har betydet, at rengøringsassistenterne har opnået større synlighed og status på skolen. En af rengøringsassistenterne giver denne beskrivelse:

"Men også sådan som os, der står i kioskerne, vi har fået en kanon god kontakt med børnene. Altså man er ikke anonym nede i byen mere. Der bliver råbt og skreget efter én. Det synes jeg, det er meget positivt at man får sådan en god kontakt til børnene. At de ser en med andre øjne end lige med en (rengørings-) vogn. Det er der mange, der har sagt til mig: "Gud, Jytte hvor er det mærkeligt at se dig med en rengøringsvogn" hvis de lige får set mig ikke også. Fordi de er vant til at se, jeg står i kiosken".

Etablering af sammenhængende stillinger betyder, at rengøringsassistenterne kan være på skolen samtidig med det øvrige personale. Det betyder, at rengøringsassistenterne bliver synlige blandt børnene og dermed også anerkendt som "voksne". En anden rengøringsassistent oplever endda, at arbejdet i kiosken har

givet hende et andet og bedre forhold til børnene end pædagogerne og lærerne har, fordi *"vi har ikke alle de firkantede meninger."*

Rengøringsassistenterne overtager også kaffebragning. Mulighederne for at overtage blomsterpasning undersøges, men det kan ledelsen ikke finde penge til. Det lykkes for én rengøringsassistent at få opgaver i forhold til børnene i SFO'en, På de øvrige skoler viser det sig at være vanskeligt at få flere funktioner i SFO'erne. Alle stillinger er defineret som pædagogstillinger, og de er i forvejen ramt af nedskæringer, så der er ikke en åbenhed over for at afgive opgaver til andre faggrupper.

Udover forslag til andre arbejdsopgaver vælger rengøringsassistenterne på en skole at lave fælles pausegymnastik to gange ugentligt. Det tager udgangspunkt i et gymnastikprogram, de får præsenteret på kurset. Rengøringsassistenterne beskriver, at det også giver lejlighed til at mødes og snakke:

Lillian: *"Fordi vi kan jo godt bruge munden selvom vi bruger benene."*

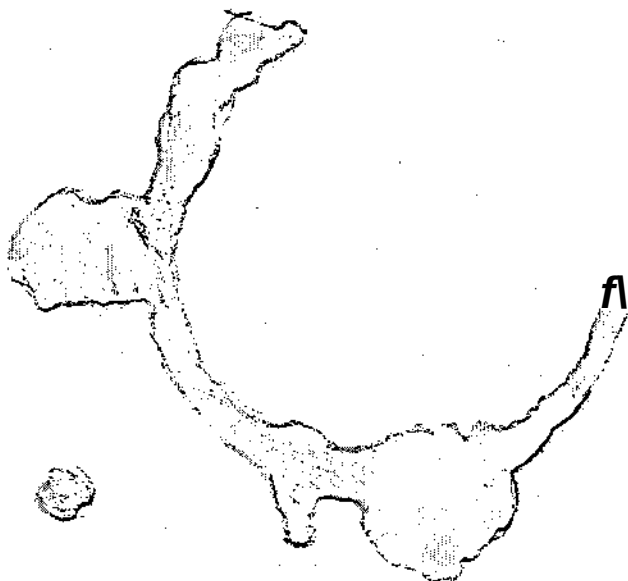
Gitte: *"Okja, det kan vi snildt"*

Bente: *"Og grine imens."*

Rengøringsassistenternes forslag om integration af nye opgaver peger på en opfattelse af rengøringsarbejdet, som er langt bredere end i dag, og som mere ligner tidligere opfattelser af rengøring som del af et varieret og produktivt (husmor)arbejde. Erfaringerne fra udviklingsprojektet illustrerer, at når medarbejderne inddrages aktivt i at definere fagligheden i arbejdet, fremkommer væsentligt andre bud på udviklingsveje end modsætningen mellem husmor- og effektivitetsorienteringer. Ideerne retter sig primært mod at se tænke rengøring som del af et bredere job som modsvar til selvstændiggørelsen af rengøringsfunktionerne.

Medarbejdernes forskellige opfattelser af faglighed i arbejdet illustrerer, at udviklingen af rengøringsarbejdet ikke bør tage udgangspunkt i generelle udefrabetemte opfattelser af, hvad der karakteriserer et godt arbejde. Det er nødvendigt at inddrage medarbejdernes bud. Til gengæld tydeliggør forslaget om at erstatte miljøvenlige rengøringsmidler med skrappe kemikalier og medarbejdernes skepsis over for rotation mellem arbejdsopgaver, at medarbejderinddragelse ikke i sig selv er en garanti for et godt arbejdsmiljø. Der er behov for at udfordre medarbejdernes umiddelbare ideer, og her kan uddannelsesaktiviteter spille en vigtig rolle. Det diskuteres i næste kapitel.

Kapitel 7:
Fra misfornøjet modpart til
kvalificeret dialogpartner
- uddannelse til ændret arbejdsorganisering



Diskussioner om læring har i de senere år fået en mere fremtrædende plads i arbejdslivs- og uddannelsesverdenen (se Bottrup 2001 og Helms Jørgensen 1999). Muligheder for læring i arbejdet ses som forudsætning for medarbejdernes velbefindende og personlige udvikling (Ellstrøm 1999, 1996). Når arbejdslivsforskningen orienteres mod udvikling i arbejdet, kommer mulighederne for læring i arbejdet til at stå centralt både som kendetegn ved et godt arbejde og som redskab til at opnå det. Samtidig står læring og kompetenceudvikling centralt i flere moderne ledelsestrategier (foreksempel den lærende organisation, knowledge management og udvikling af menneskelige ressourcer i arbejdslivet), hvor læring ses som forbindelsesled mellem virksomhedernes krav til personalet og medarbejdernes subjektive ønsker og interesser.

De foregående analyser af medarbejdernes forskellige arbejdsorienteringer, syn på faglighed og traditioner for fællesskab tydeliggør vigtigheden af, at medarbejderne får en aktiv rolle i at udvikle veje til en alternativ arbejdsorganisering, som bryder med de nuværende tayloristiske principper. Mit fokus på medarbejderne som nøgleaktører præger også min tilgang til læring og uddannelse. I aktionsforskningstraditionen er deltagernes (og forskernes) læreprocesser centrale i indsatsen for at skabe og forske i forandringer. Medarbejdernes læreprocesser bliver dermed en forudsætning for og del af at ændre arbejdet og ikke noget, der kommer bagefter. Erfaringer med brug af uddannelse præges i dag af de mange kursus- og konsulenttilbud om teknisk/faglig kvalificering, teambuilding og forandringsledelse, mens der mangler erfaringer med læreprocessers rolle i at gøre medarbejderne til aktive aktører i forandringerne.

I det følgende analyseres erfaringerne med læreprocesser og uddannelsesaktiviteter i de to udviklingsprojekter først med generelle overvejelser og derefter i de konkrete forløb. Det belyser hhv. arbejdspladslæring i det offentlige rengøringselskab i form af interne seminarer og arbejdspladsmøder og et kursusforløb i den kommunale skolerengøring.

Arbejdsbegrebet, som det blev diskuteret i kapitel 3, betoner det konkrete arbejde i sin samfundsmæssigt formidlede form og praktiseret i et kollegialt fællesskab. Jeg vil i dette kapitel undersøge, hvordan disse perspektiver på arbejdet kan indgå i uddannelsesaktiviteter, og hvilke rammer det giver for medarbejdernes udvikling af bud på alternativ arbejdsorganisering.

7.1 Uddannelse til ændret arbejdsorganisering

Arbejdspladser med ensformigt rutinearbejdet stiller typisk få krav til medarbejdernes boglige kvalifikationer og uddannelse. Kvalifikationskravene retter sig mod at være flittig, stabil og omhyggelig. Jobbene tiltrækker ofte medarbejdere med kort uddannelse og dårlige skoleerfaringer, som har været nødt til at tilpasse sig det ensformige arbejde. Sådan er det også i rengøringsbranchen, hvor de snævre jobs betyder, at der er forholdsvis kort oplæringstid, og at det derfor er enkelt at udskifte medarbejderne. Jobudvikling forudsætter, at medarbejderne kan varetage flere funk-

tioner, at de kan samarbejde med kolleger og brugere og planlægge eget arbejde. Derfor skal medarbejderne udfolde kvalifikationer, som ikke tidligere er efterspurgt i arbejdet.

Behovet for kvalifikationer i forbindelse med ændret arbejdsorganisering diskuteres ofte som to typer:

>- **Faglig kvalificering**

Hvis rengøringsassistenten skal varetage flere forskellige jobfunktioner, er det nødvendigt med faglig kvalificering for eksempel om:

- madlavning og hygiejne ved køkkenarbejde,
- EDB-kendskab, telefonbetjening og arkivering ved administrative funktioner,
- havearbejde og vedligeholdelse, hvis nogle af de nuværende pædelfunktioner skal overtages eller
- pædagogik, hvis rengøringsassistenten skal have tættere kontakt til skoleeleverne¹.

Erfaringerne fra det offentlige rengøringselskab peger også på, at det er nødvendigt med indblik i økonomi samt kendskab til rengøringsmidler og rengøringsplanlægning for at få arbejdet i en selvstyrende gruppe til at fungere.

>• **Almen kvalificering /personlig udvikling**

Hvis ansvaret for planlægning, administration, indkøb eller kontrol uddelegeres, forudsætter det, at medarbejderne er ansvarlige, kan tage initiativ, løse konflikter og planlægge arbejdet. Samtidig vil medarbejderne typisk få mere brug for at læse, skrive og regne. En tættere kontakt med brugerne kan også forudsætte større viden om service og kommunikation.

Eksempler på indhold i faglig og almen kvalificering i forbindelse med udviklingsprojekter på rengøringsområdet beskrives foreksempel i Agertoft 1997, Hjermov 1995 og Holm 1995.

II forbindelse med EGA-handlingsplanen har Arbejdstilsynet administreret en støtteordning, hvor virksomheder kan opnå økonomisk støtte til at minimere ensidigt, gentaget arbejde. I 1999 opsamler Arbejdstilsynet erfaringer fra 84 afsluttede og afrapporterede projekter (AT 1999). De udgør et bredt udsnit af de EGA-projekter, der er gennemført i Danmark, og illustrerer uddannelsestænkningen i projekterne². Erfaringerne viser, at kun omkring halvdelen af virksomhederne har iværksat kurser for medarbejdere. Andre virksomheder har gennemført intern oplæring, virksomhedskonferencer m.v. Mange virksomheder har dog hverken inddraget uddannelse eller oplæring i projektet. Hovedparten af aktiviteterne retter sig mod teknisk oplæring. Det sker via AMU-kurser eller via intern oplæring og leverandørkurser. Almen uddannelse og kurser, som fokuserer på personlig udvikling, benyttes i langt mindre omfang. Samlet afspejler erfaringerne en traditionel uddannelsestænkning, hvor (uddannelse ses som redskab til at lære medarbejderne nødvendige færdigheder for at kunne indgå i nye arbejdsfunktioner.

Ofte er udfordringen ikke, at medarbejderne mangler almene kvalifikationer som samarbejdsevne eller ansvarlighed. Undersøgelser blandt kortuddannede i ensformige jobs peger på, at medarbejderne allerede har en række kvalifikationer, som de ikke får mulighed for at anvende i arbejdet (KAD 1997, NNF 1996). Medarbejdernes ansvarlighed afhænger i stor udstrækning af, om de får ansvar og indflydelse, og samarbejdsevnen hænger tæt sammen med, om de har mulighed for at samarbejde i det daglige (Andersen 1993). Alenearbejde som rengøringsassistent eller adskilte jobfunktioner ved et samleband i industrien vanskeliggør mulighederne for social kontakt og dermed for at opbygge en praksis for kommunikation og konfliktløsning. Derfor er det vigtigt også at undersøge, hvilke kvalifikationer og interesser medarbejderne har, men som de ikke har mulighed for at udfolde i arbejdet.

Anvisningen af behov for faglige og almene kvalifikationer er en for snæver uddannelsestænkning i forbindelse med ændret arbejdsorganisering. Læring ses helt overvejende som et redskab til at tilpasse medarbejderne til de tekniske eller organisatoriske ændringer, som ledelse og konsulenter udtænker³. Kun i ganske få tilfælde bliver uddannelse tænkt som et forum for udvikling af medarbejdernes forslag og ideer. Mange kortuddannede har heller ikke selv tradition for at foreslå deltagelse i uddannelse blandt andet på grund af dårlige skoleerfaringer (jvf. de svage traditioner for at benytte uddannelse i rengøringsbranchen). Det fører ofte til, at hverken ledelse eller medarbejdere lægger op til at inddrage brede uddannelsesaktiviteter i forandringerne⁴. (Helms Jørgensen 1999). På den baggrund er min interesse, i modsætning til

²Temaet om brug af uddannelse til at mindske ensidigt, gentaget arbejde diskuteres uddybende i (Bering og Helms Jørgensen 2001 og 2001a).

³Se for eksempel (Holm 1995), hvor fremtidens kvalifikationskrav i rengøringsbranchen afledes som en tilpasning til branchens udviklingstendenser

⁴En analyse af DISKO-undersøgelsens data har fundet, at flertallet af virksomheder har en selektiv uddannelsespolitik, hvor kun et mindretal af de ansatte deltager i medarbejderuddannelse (Voxted 1999). Generelt er der lav aktivitet i mindre virksomheder, i traditionelle masseproducerende

en traditionel kvalificeringstilgang, at undersøge muligheder for at etablere rammer for læreprocesser, som kan understøtte medarbejdernes selvorganisering. - Det forudsætter at medarbejderne i stedet kvalificeres til inddragelse.

- -

Kvalificering til inddragelse

Dialog ses i arbejdslivsforskningen som en vej til demokratisk arbejdspladsudvikling. Men medarbejdere, som ikke tidligere er blevet inddraget i at diskutere deres arbejdsforhold, mangler ofte forudsætninger for at indgå i dialogen. Dialog mellem ledelse og medarbejdere kan på grund af de ulige magtforhold aldrig blive en helt ligeværdig proces. Men hvis medarbejderne kan fremsætte velbegrundede ideer til udviklingstiltag, er de langt bedre rustede til at give et kvalificeret med- og modspil til ledelsen.

Tilpasningen til rengøringsarbejdets ensformighed og fremmedbestemthed får ofte den nuværende organisering af arbejdet til at fremstå som selvfølgelig. På virksomheder med en traditionel tayloristisk arbejdsorganisering og ledelsesform forhindrer kulturen ofte, at medarbejderne deltager aktivt med deres ideer til udvikling af arbejdspladsen. Samarbejdsformen er typisk kendetegnet ved, at ledelsen bestemmer og kontrollerer, mens medarbejderne udfører deres faste opgaver. Medarbejderne brokker sig (eller strejker), hvis de er utilfredse, men ser ledelsen som ansvarlig for at finde løsninger på problemerne (det Salling Olesen (1997) kalder *defensive selvreguleringsformer*).

"De brokker sig" er en vending, der hyppigt optræder i min feltdagbog. Mange rengøringsassistenter på de to arbejdspladser udtrykker deres utilfredshed med ledelsen og arbejdet til hinanden uden at søge indflydelse gennem formelle organer eller i forhold til ledelsen. Mange mener ikke, det kan betale sig at søge indflydelse, fordi de ikke forventer at kunne ændre forholdene. I stedet brokker de sig, når de synes ledelsens forslag er ringe. Desuden forventer de, at ledelsen tager initiativ til at inddrage dem (jvf. eksemplet med valg af leverandør af rengøringsmidler i kapitel 5). De ser ikke indflydelse som noget, de selv skal arbejde for at opnå. Hvis ledelsen samtidig heller ikke viser imødekommenhed over for rengøringsassistenternes ideer, opstår en defensiv og konfliktfyldt samarbejdskultur, hvor ledelsen ser medarbejderne som skeptiske modparter uden ideer og mod til forandringer. Hvis medarbejderne skal kunne indgå aktivt i forandringsprojekter, kræver det, at ledelsen viser åbenhed over for medarbejdernes ideer som baggrund for at opbygge en gensidig tillid.

Samtidig indeholder den traditionelle defensive arbejderkultur også elementer af beskyttelse af medarbejderne som arbejdskraft (jvf. Lysgaards forståelse af arbejderkollektivet). Der er en fare for, at rollen som aktiv dialogpartner fører til, at medarbejderne udvikler så stor forståelse for ledelsesperspektiverne, at udviklingsprojekterne

virksomheder og virksomheder med en stor andel af kortuddannede (DT11994). De to sidstnævnte er ofte virksomheder med traditionel tayloristisk arbejdsorganisering. Mange virksomheder har kort planlægningshorisont. Den såkaldte VPL-undersøgelse påpeger, at planlægningshorisonten hvad angår de kortuddannede er under en måned for mere end halvdelen af virksomhederne (Jørgensen 1990). Det giver svære rammer for en systematisk uddannelsesplanlægning og for forandringsprojekter med langt tidsperspektiv.

fører til en intensivering af arbejdet. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne som erstatning for de traditionelle defensive beskyttelsesstrategier, udvikler en forståelse af de aktuelle forandringstendenser, så de kan handle i forhold til dem.

Medarbejdernes aktive rolle i at præge udviklingen af deres arbejde forudsætter, at de får mulighed for at sætte spørgsmålstejn ved deres hidtidige syn på arbejdet, kollegerne og arbejdspladsen. Alenearbejde, højt tempo og faste arbejdsbeskrivelser betyder, at der kun er få muligheder for læreprocesser i det daglige rengøringsarbejde. Uddannelsesaktiviteter kan spille en væsentlig rolle i at udfordre eksisterende opfattelser, give tid til fordybelse og frirum, og mulighed for at få information og baggrundsviden. I det følgende vil jeg diskutere erfaringer med, hvordan kvalificering til inddragelse kan gribes an i praksis.

7.1.1 Er visioner noget man har eller noget man udvikler?

- -
Medarbejdere i rutinerede EGA-jobs har sjældent på forhånd sammenhængende bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering. Jo mere opsplittet arbejdet er, jo dårligere muligheder har medarbejderne for at gennemskue helheden i virksomheden, udvikle sociale kontakter og dermed for fælles at diskutere og udvikle sammenhængende ønsker til fremtidens arbejde. (Nygaard 2000, Hasle 1999). I det daglige arbejde er det vanskeligt for rengøringsassistenterne at få mulighed for at diskutere og udvikle deres forskellige perspektiver. Der mangler tid til refleksion og fælles diskussioner. Ofte oplever rengøringsassistenterne generelle forhold som individuelle problemer (for eksempel, at det er vanskeligt at leve af deltidsarbejde, men for hårdt at have fuld tid). De samfundsmæssige modsætninger for eksempel mellem kundernes krav til billig rengøring og brugernes ønske om rene lokaler formidles subjektivt og opleves dermed ofte som individuelle problemer - hyppigt uden at de bagvedliggende årsager er synlige. Der er derfor behov for praktisk og mentalt at løsrive sig fra arbejdssammenhængen og at tematisere årsager og løsningsmuligheder for de personligt oplevede problemer.

Rengøringsassistenternes afvisning af rotation mellem de enkeltes områder på trods af slidskader og arbejdets fysiske ensformighed illustrerer, at de daglige rutiner på arbejdspladsen ofte reproducerer de eksisterende forhold i stedet for at udfordre dem. Problemer tabuises eller udgrænses. Opvurderingen af det ensformige alenearbejde i egne områder kan bunde i en resigneret opfattelse af, at det ikke kan lade sig gøre at forbedre forholdene væsentligt, så den individuelle selvbestemmelse på sit eget område fremstår som eneste realistiske mulighed for at præge sit arbejde. Der er behov for at give deltagerne indblik i, at det er muligt at forandre de nuværende forhold. Det kan ske gennem kendskab til forudsætninger for den nuværende arbejdsorganisering og mulige fremtidsperspektiver i branchen og ved at få indblik i erfaringer med alternative måder at organisere arbejdet på. Derved kan det tydeliggøres, at arbejdsorganisering i stor udstrækning er et valg byggende på ledelsens fortolkning af de givne muligheder.

Udvikling af ideer til forandringer på arbejdspladsen forudsætter, at medarbejderne har handlemuligheder. At det opleves som muligt at virkeliggøre ideerne. Først her er det for alvor muligt at erfare, hvad der kan lade sig gøre og hvor vanskelighederne ligger, og først derved kan ledelsens opfordringer til dialog ses som alvorligt ment⁵ (Steen Nielsen 1997; Helms Jørgensen 1999b).

Jeg ser to centrale veje til arbejdet med visionsudvikling:

- >• at fokus flyttes fra belastninger til kvaliteter i arbejdet og
- >- at nuværende antagelser og traditioner udfordres.

Fra belastninger til et godt arbejde

Medarbejdernes primære motivation for at deltage i ændret arbejdsorganisering er sjældent at diskutere arbejdets elendighed. Interessen kan derimod vækkes ved at få indblik i mulighederne for at forbedre det nuværende arbejde og afskaffe de problemer og irritationsmomenter, som medarbejderne oplever i det daglige. Derfor må udviklingsprojekter knytte an til medarbejdernes arbejds erfaringer og respektere medarbejdernes ambivalente opfattelser af arbejdet som både nedslidende og meningsfyldt. På den baggrund har udgangspunktet for aktiviteterne i både skolerengøringen og det offentlige rengøringsselskab været et bredt fokus på forandringstendenser og udviklingsmuligheder i rengøringsarbejdet.

Aktiviteterne er bevidst ikke tilrettelagt med EGA som udgangspunkt. I et forandringsperspektiv er reduktion af EGA et utilstrækkeligt udgangspunkt, fordi det alene fokuserer på arbejdet som belastende, og fordi det reducerer medarbejdernes oplevelse af den samlede arbejdssituation til et isoleret enkeltelement. Desuden rummer EGA-begrebet ingen anvisninger af, hvad der skal følge efter og er dermed vanskeligt at knytte positive forhåbninger og visioner til.

⁵Også i andre projekter om ændret arbejdsorganisering ses lignende erfaringer med, at en reel mulighed for at præge arbejdet fører til, at medarbejdere indgår aktivt og positivt i forandringer (Hasle 1999a).

Den norske EGA-indsats er struktureret som et kombineret EGA-DUA projekt, knyttet til mål om at skabe udviklende arbejde og mindske sygefravær. Den norske EGA-indsats har blandt andet fokuseret på at skabe nye arenaer for dialog mellem ledelse og medarbejdere i virksomhederne. EGA-indsatsen er især støttet med metodeekspertise og i mindre grad, som i Danmark, med teknisk/ergonomisk ekspertise. Det har resulteret i en række forskellige aktiviteter: Fora for diskussion af medarbejdernes forslag til forandringer, jobrotation, produktionsgrupper, ændret fysisk indretning af arbejdspladsen eller maskinerne, oplæring af nye medarbejdere og inddragelse af isygemeldte kolleger. Der er desuden uddannet lokale procesvejledere, som er (igangsættere og tovholdere for forandringsprocesserne på de enkelte arbejdspladser. I sin opbygning fokuserer den norske EGA-DUA indsats på kompetenceudvikling og opvurdering af medarbejdernes erfaringer som nødvendig forudsætning for at forandre arbejde. Ifølge evalueringen af den norske EGA-indsats er der gode erfaringer med at have denne brede indgang til indsatsen for at minimere ensidigt, gentaget arbejde. (Sørensen 2000).

Udfordring af traditioner og antagelser

En forudsætning for at udvikle alternativer til den eksisterende arbejdsorganisering er, at medarbejderne oplever, tingene kan være anderledes og bryder med de eksisterende rutiner (Ellström 1996). For eksempel oplever mange kønsarbejdsdelingens faggrænser som selvfølgelige. I skolerengøringen mener mange ikke, at de kan kvalificere sig til at overtage reparations- og vedligeholdelsesfunktioner, selvom de arbejder i et område, hvor de er utilfredse med pedelmedhjælpernes arbejde. Nogle har fået tilbudt nuværende pedelfunktioner (opfyldning af papirvarer), men har afslået, fordi det er et pedeljob.

I de to forløb er der brugt flere indgange til at udfordre de eksisterende antagelser. Temaerne på både medarbejderseminaret i det offentlige rengøringsselskab og kurset i skolerengøringen har søgt at sætte medarbejdernes konkrete arbejds erfaringer ind i en bredere samfundsmæssig ramme. Diskussioner om rengøringsarbejdets historie har for eksempel tydeliggjort, at rengøring ikke altid har været en selvstændig, udgrænset funktion, men at andre faggrupper tidligere har varetaget rengøringsfunktioner (- og at rengøringsjobbene dermed principielt kan blive bredere igen). Ligeså har oplæg om kønsroller gennem tiden bidraget til at tydeliggøre, hvordan fagets lave samfundsmæssige status hænger sammen med, at rengøring regnes for et kvindefag⁶. Målet er, at uddannelse bidrager til at skabe sammenhæng mellem de

Vigtigheden af at have et samfundsmæssigt perspektiv i stedet for at have den enkelte organisation som horisont illustreres af erfaringer fra andre udviklingsprojekter. Hos Leithåuser og kolleger (Volmerg 1986) er horisonten for ønsker og kritikker stadig det traditionelle industrielle lønarbejde. Det hænger sammen med forskernes metode, hvor emnecentrerede gruppediskussioner tager udgangspunkt i enkelt situationer som arbejdet ved en konkret maskine i produktionen. Det lægger op til at diskutere arbejdet i de enkeltelementer, som kendetegner en tayloristisk produktion og ikke som en samlet helhed. Konsekvensen er, at forbedringsforslag bliver afhjælpning af enkeltstående gener (muligheden for at sidde ned i arbejdet, bedre lys eller vikarhjælp). Kønsarbejdsdelingens faggrænser, som placerer kvinderne ved samlebåndet og mændene som chauffører og reparatører, diskuteres ikke. Metoden opfordrer dermed ikke til at bringe mere vidtgående forandringsønsker i spil.

enkeltes subjektive hverdagserfaringer og bredere arbejdspladsmæssige og samfundsmæssige perspektiver. Det er et alternativ til den opdeling mellem sfærer, som ellers kendetegner den tayloristiske arbejdsdeling.

Diskussionen af udviklingstendenser i rengøringsarbejdet (jvf. kapitel 4) - både generelt og selvoplevet er også en vej til at udfordre traditionerne. Temaet er skemasat på kurset i skolerengøringen og indgår som perspektiver ved arbejdspladsmøderne i det offentlige rengøringsselskab. Det illustrerer, at de igangværende forandringer ikke bare er tilfældige. Diskussionen af de mange forskellige udviklingstendenser kan tydeliggøre, at der er valgmuligheder i udviklingen og at valgene får stor betydning for om humaniserings- eller rationaliseringstendensen sejrer. Det kan også underbygge vigtigheden af, at medarbejderne selv søger indflydelse på forandringerne og ikke passivt afventer, at udviklingen eller andre aktører løser problemerne.

Præsentation af erfaringer fra andre arbejdspladser kan være med til at åbne nye perspektiver på rengøringsarbejdets organisering. I begge udviklingsforløb har mødet med erfaringer og rengøringsassistenter fra andre arbejdspladser tydeliggjort mulighederne for forandring og givet helt konkrete billeder af, hvad ændringerne betyder i det daglige arbejde. Ligeledes har underviserne haft en rolle ved at udfordre de gængse opfattelser og holdninger. Det er for eksempel sket ved at vise baggrundene for de problemer, der konkret opleves, og ved at fortælle om erfaringer fra andre områder. For eksempel er en rengøringsassistents konkrete oplevelse af, at andre faggrupper ikke gider gøre rent udviklet til en diskussion om, hvorfor reproduktionsarbejdet underordnes det produktive arbejde. Dermed søges undervisningen tilrettelagt ud fra et eksemplarisk princip.

Erfaringerne fra de to udviklingsprojekter tydeliggør også, at uddannelsesaktiviteter ikke er tilstrækkelige til at udfordre medarbejdernes eksisterende antagelser. Virksomheder med en traditionel tayloristisk organisation opfatter ofte verden med disse "briller", så markedsforhold, nye ledelsesprincipper og forandringmuligheder tænkes ind i en hierarkisk og ledelsesstyret organisationskultur. Det har derfor også været nødvendigt at åbne forestillingerne om, hvad en arbejdsplads *kan være* for eksempel ved at udarbejde andre typer af organisationsforståelser end de traditionelle. Derfor har projektet i det offentlige rengøringsselskab også rettet sig mod den samlede arbejdsplads. Det er blandt andet sket ved at diskutere samspillet mellem rengøringsassistenterne og stabsfunktionerne, ved at diskutere gruppeorganiseringens placering i et samlet forretningsgrundlag med ledelsen og ved at komme med forslag til nye funktionsområder for inspektørerne.

7.2 Uddannelse i udviklingsprojekterne

7.2.1 Læring på arbejdspladsen i det offentlige rengøringsselskab

I det offentlige rengøringsselskab er hensigten at tilrettelægge omstillingsprocessen, så den understøtter medarbejdernes muligheder for læreprocesser i hverdagen på arbejdspladsen. Uddannelsesaktiviteterne i projektet består af:

- >• 2-dages seminar for hhv. medarbejdere og inspektører,
- >• en række decentrale arbejdspladsmøder med medarbejderne i de enkelte grupper og
- >- et fælles møde for alle grupper og ledelse, hvor to rengøringsassistenter fra en anden arbejdsplads fremlægger deres erfaringer med at arbejde gruppeorganiseret.

-

Medarbejderseminaret

Medarbejdere og inspektører deltager hver for sig i et 2-dages seminar, som introducerer til ideen om gruppeorganisering og starter diskussionerne om, hvordan arbejdet kan udvikles. Medarbejderseminaret foregår under overskriften: *"Din rolle i selvfungerende teams"*.

Seminaret har følgende program:

	Dag 1	Dag 2
09.00	Velkomst Ideen bag selvfungerende teams og jeres forventninger Virksomheden i dag - problemer og kvaliteter i dagligdagen	Opgaver for selvfungerende teams i dit område - hvad ønsker I? Spilleregler for samarbejdet i gruppen Udviklingen i selskabet v/chef for rengøringsdivisionen
12.00	Frokost	Frokost
13.00	Udvikling i arbejdet - Jeres ideer Selvfungerende teams - en måde at få større indflydelse på eget job Et godt job for dig? Erfaringer fra andre arbejdspladser lv. konsulent fra fagbevægelsen	Dialog med inspektørerne Hvad vil vi arbejde videre med? Afslutning kl. 15
18.00	Middag	
19.00	Dagligdagens drama med nye øjne lv. teatergruppe	

Seminaret fungerer som en blanding af oplæg, diskussioner, øvelser og gruppearbejde både i de enkelte teams og på tværs af arbejdssteder.

Flere oplever for første gang at være fælles om noget med deres kolleger fra andre dele af rengøringssselskabet, fordi der som nævnt ikke er tradition for at mødes med kolleger, der arbejder på andre institutioner. Her giver seminaret og det fælles temamøde lejlighed til at udveksle erfaringer. Det viser sig ved seminaret, at det ikke er nemt at etablere en konstruktiv dialog mellem rengøringsassistenterne fra forskellige områder. Flere har travlt med at fortælle de øvrige, at deres gruppe er meget bedre end de andre til at få tingene til at fungere. Gode erfaringer fra de øvrige områder opleves som bebrejdelser og ikke som ideer. Rengøringsassistenternes usikkerhed over for ikke at slå til betyder, at der skal opbygges et tættere kendskab

til kollegerne, før der er grundlag for en tillidsfuld erfaringsudveksling. Det er vanskeligt at nå på et kort seminar.

Seminaret er tilrettelagt sådan, at deltagerne får lejlighed til at møde og gå i dialog med ledere og tillidsvalgte, som langt fra alle kender i forvejen. Det er en overraskelse for flere, hvem der er deres tillidsrepræsentanter (!), og de færreste har mødt topledere og de ansatte i stabsfunktionerne. En ressourceperson fra KAD deltager på seminaret, hvilket også giver mulighed for kontakt mellem medarbejdere og fagforening. Endelig er der afsat tid på seminaret til, at de enkelte grupper fremlægger deres umiddelbare ønsker om nye opgaver for inspektørerne. Det giver gode diskussioner om arbejdet, fordi medarbejderne er velforberedte, og inspektørerne har prioriteret tiden og slukket deres mobiltelefoner, hvilket sjældent er muligt i det daglige. Rengøringsarbejdets lave status bliver sat til skue, ved at to skuespillere med korte sketches illustrerer fordomme om rengøringsassistenter (for eksempel som dem, der ikke kunne blive andet). Det gør det muligt at tale om omverdenens manglende interesse for faget under fælles morskab, og gennem humor at udfordre de tabuiserede oplevelser. Samtidig viser det sig, at det er velegnet at anvende andre indgange end oplæg og diskussion, når mange af deltagerne har indvandrebagrund.

Uafhængigt af seminarets indhold, bliver det i sig selv et symbol på anerkendelse af medarbejdernes indsats. Det har stor betydning i en branche, hvor faget har lav status og hvor rutinefunktioner gør den enkelte person let udskiftelig. Her kan uddannelsesaktiviteter tjene til at synliggøre, at ledelsen er parate til at satse på den enkelte medarbejder. I rengøringssselskabet sker det ved, at ledelsen arrangerer morgenkaffe og lækker mad fra en restauration. Kopierede navneskilte gør indtryk på flere af deltagerne, fordi det tydeliggør, at deltagerne er personer og ikke bare en gruppe ansatte. *"Må jeg godt tage navneskiltet med hjem og vise det til mine børn"*, spørger en af rengøringsassistenterne⁷. Det resulterer samlet i at medarbejderne oplever seminaret som et udtryk for, at ledelsen inviterer til dialog.

Erfaringer fra projektet tydeliggør, at også inspektører og ansatte i stabsfunktionerne har brug for viden om principperne bag selvstyrende grupper, nye lederroller m.v. for at kunne støtte de selvfungerende teams (jvf. eksemplet med, at økonomiafdelingen som noget nyt skal servicere grupperne med budgetter og nøgletal, som beskrevet i kapitel 5). Derfor indledes projektet med et seminar for inspektørerne, som behandler de samme problemstillinger og temaer som medarbejderseminaret. Det viser sig nødvendigt at arbejde med, hvad ledelse er, for overhovedet at kunne tale om ny ledelse. Erfaringerne fra det offentlige rengøringssselskab peger på, at et to dages seminar er ikke tilstrækkeligt til at ruste inspektørerne til nye lederroller, men at også de har behov for et længere kvalificeringsforløb⁸.

⁷Ligeledes fortæller rengøringsassistenterne fra skolerengøringen at de har deltaget i et seminar med overnatning på en lokal kro. Det var en oplevelse, fordi de ikke har prøvet det før, selvom flere bor i nærheden.

inspektørerne er ikke vant til at diskutere deres rolle som ledere. Hvis der for eksempel er travlt, gør de selv rent i stedet for at organisere sig ud af problemet. Aspektet omkring lederudvikling diskuteres ikke yderligere her, da ledernes rolle i forandringsprocessen ikke er central i min

Indledningsvis er flere rengøringsassistenter skeptiske over at skulle på seminar. Ved et møde kommer en gruppe medarbejdere med en række begrundelser. Indledningsvis går de mest på at "*clef er spild af tid*" eller at "*det har vi ikke tid til!*". Det viser sig senere, at det især handler om generel usikkerhed overfor hele projektet og ikke mindst overfor at skulle på skolebænken igen. En rengøringsassistent stiller for eksempel spørgsmålet: "*Kommer vi i gruppe med nogle, vi ikke kender?*" Med dårlige skoleerfaringer og manglende selvtillid omkring boglige krav bliver mange rengøringsassistenter bange for, at uddannelsesaktiviteterne vil afsløre, at de ikke slår til.

Efter seminaret kan der spores en større interesse for uddannelse blandt medarbejderne. Ved første møde efter seminaret siger en rengøringsassistent: "*Skal du invitere os til fest igen?*". Efterfølgende er der ønske om at gentage seminaret for dem, der ikke kunne komme af sted på grund af manglende vikardækning. Det viser at gode erfaringer med uddannelse giver mod på mere. Derfor bliver intentionen også at etablere mulighed for opfølgende uddannelsesaktiviteter. Planerne standses desværre, da rengøringsselskabet privatiseres. Derfor bygger konklusionerne alene på de forholdsvist kortvarige uddannelsesaktiviteter, som gennemføres.

Arbejdspladsmøder

For at kunne varetage de opgaver, grupperne ønsker at overtage, er det nødvendigt at have viden på nye felter: Det drejer sig blandt andet om økonomi og budgetter for området, arbejdsplanlægning og arbejdsmiljø. Hensigten er, at hver gruppe sætter sig ind i de områder, de finder vigtigst (indkøb, lønregistrering m.v.), og at grupperne så underviser hinanden i at håndtere de nye områder. Derved kan medarbejderne opleve, at de også er (eller kan blive) ressourcepersoner, og at de ikke bare passivt skal overlade udviklingen til eksperter. For at støtte det er seminaret fulgt af arbejdspladsmøder, hvor rengøringsassistenterne i de enkelte grupper mødes til temadiskussioner. Møderne varer typisk *Vi* - 2 timer og foregår som del af arbejdsdagen. Møderne er tilrettelagt som korte diskussions-, oplærings- eller informationsforløb med udgangspunkt i medarbejdernes ønsker til indhold.

Der er afholdt tre typer arbejdspladsmøder:

- >• Medarbejderne sætter et tema på dagsordenen, som de selv diskuterer. Herved afklarer de egne forestillinger, synspunkter og ideer om temaer som *"Hvilke opgaver ønsker vi at overtage fra inspektørerne?"*.
- >• Medarbejderne inviterer en leder, en funktionær eller en tillidsvalgt til at informere og undervise om et tema. Det handler for eksempel om: *"Rengøringsplaners tilbliven og opbygning"*, *"Udbud og udlicitering"*, *"Gennemgang af områdets kontrakt"*, *"Økonomi ved indkøb af rengøringsmidler"*, *"Arbejds miljø og arbejdspladsvurdering"* og *"Hvad viste EGA-kortlægningen?"*
- >• Medarbejderne inviterer ressourcepersoner fra andre arbejdspladser til at fortælle om deres erfaringer. Det er foregået i et tilfælde som et fælles møde, hvor alle grupper og ledere kan deltage. Her fortæller medarbejdere fra en anden rengøringsvirksomhed om deres erfaringer med selvstyrende grupper, EGA-kortlægning og arbejdsmiljøarbejde.

Hensigten med arbejdspladsmøderne er at benytte og udvikle arbejdspladsens eksisterende fora til at give bedre rammer for lærings- og udviklingsmuligheder. Derved kan uddannelsesaktiviteterne tage udgangspunkt i de behov, de enkelte medarbejdere løbende oplever, så de kan blive vedkommende ved at afspejle den hverdag og de problemer, rengøringsassistenterne oplever i det daglige. Et andet mål med denne tilgang er at udnytte ressourcepersoner i virksomheden, så de arbejdsmiljøansvarlige for eksempel informerer om EGA-projekter og arbejdspladsvurdering, eller planlæggerne fortæller, hvordan kontrakter og rengøringsplaner bliver til. Det viser sig, at rengøringsassistenterne i flere områder som nævnt ikke har tilstrækkeligt kendskab til rengøringsplanen, så de giver en bedre service, end kunderne har betalt for. Det øger belastningerne i arbejdet. Samtidig ved planlæggerne ikke nok om, hvordan planerne fungerer i praksis, og mange rengøringsassistenter har uformelt tilpasset planerne, så de passer bedre til hverdagen i de enkelte områder. Dialogen mellem funktionærer og rengøringsassistenter ved arbejdspladsmøderne har resulteret i et øget kendskab til og respekt for hinandens arbejde, hvilket gør et fremtidigt samarbejde nemmere.

Til gengæld betyder denne tilgang, at aktionsforskeren bliver hovedansvarlig for at udfordre de eksisterende antagelser, fordi såvel underviserne som deltagerne kommer fra samme arbejdsplads. Som aktionsforsker har jeg løbende samlet op på gruppernes arbejde, hjulpet med at foreslå ideer til aktiviteter og at fastlægge rammer for arbejdspladsmødene samt deltaget i diskussionerne. Desuden har tilknytningen af en ekstern aktionsforsker medvirket til at fastholde forpligtelsen på projektet fra ledelse og medarbejdere. Erfaringerne viser, at de kortvarige møder i arbejdstiden ikke er tilstrækkelige til, at medarbejderne kan udvikle større sammenhængende bud på forandringer. Derfor er det interessant, at rengøringsassistenterne fra skole-rengøringen har haft mulighed for at deltage i et længere uddannelsesforløb.

Et vigtigt aspekt ved arbejdspladsmøderne er at støtte rengøringsassistenternes udvikling, præsentation og forhandling af deres forslag til udvikling i arbejdet. Det er eksempelvis sket ved, at rengøringsassistenterne har fået lejlighed til at præsentere deres ideer og synspunkter overfor personer og grupper, som de ellers sjældent har

mulighed for dialog med. Som forberedelse har medarbejderne planlagt møderne (lavet en dagsorden, så de får indflydelse for diskussionstemaerne, afklaret hvad de vil spørge om m.v.) Som forberedelse til mødet med en planlægger har en gruppe for eksempel diskuteret, hvilke ting der fungerer i den nuværende rengøringsplan, hvilke problemer der er, og hvilke ideer de har til forandringer. Ligeledes er forberedelse til et møde om arbejdspladsvurdering, at rengøringsassistenterne forholder sig til de nuværende arbejdsmiljøproblemer, prioriterer dem og diskuterer deres ideer til forbedringer. Det er nyt for rengøringsassistenterne, der som tidligere beskrevet kun har få traditioner for at søge indflydelse på deres arbejdssituation. En af rengøringsassistenterne bliver for eksempel forundret over at mødet med en planlægger skal forberedes, for som han siger: *"Vi kan jo ikke vide, hvad vi skal spørge om"*. Derved lægger han op til, at medarbejderne får den nødvendige viden "serveret" af ledelse og eksperter, mens deres egne erfaringer og spørgsmål synes underordnede. En mere aktiv tilgang til at søge information er et centralt element i at opnå indflydelse på sin arbejdssituation.

Arbejdspladsmøderne viser deres værdi ved, at det bliver muligt for rengøringsassistenterne at snakke om noget andet og på andre måder, end de normalt gør. Inspektørerne melder om, at medarbejderne som følge af projektet er blevet mere interesserede i at diskutere ledelsens planer. Desuden er der i flere områder grundlagt en ny diskussionskultur blandt medarbejderne (som beskrevet i kapitel 5). Et andet eksempel er, at en rengøringsassistent på baggrund af seminarets diskussioner om medarbejdernes rolle i den samlede virksomhed bliver interesseret i at tilrettelægge sit arbejde anderledes, dels for at få tid til fælles pauser med kollegerne og dels at få mere indflydelse i hverdagen. Han får tildelt mere ansvar for et område og har siden da arbejdet energisk, pligtopfyldende og entusiastisk. Nu får han pludselig ros af brugerne. Det viser, at holdninger til arbejdet også afhænger af, hvilke rammer man har, og hvilke sammenhænge man ser sin indsats i.

7.2.2 Uddannelse på arbejdspladsen - perspektivrig men vanskelig

Uddannelsesaktiviteter på arbejdspladsen giver mulighed for en tæt sammenhæng til den daglige praksis. Men uddannelsesaktiviteter på arbejdspladsen betyder til gengæld, at det kan være vanskeligt at opnå den distance, der er forudsætningen for at udfordre traditioner og faste vaner. Det skyldes blandt andet vanskeligheden ved at etablere tid og rum for fordybelse, når deltagerne samtidig føler sig ansvarlige for det daglige arbejde. Ved et arbejdspladsmøde har en af grupperne inviteret en repræsentant for personaleafdelingen og en sikkerhedsrepræsentant for at høre om ledelsens arbejde med at mindske EGA. De har ikke adgang til et lokale, som er tilstrækkeligt stort til, at alle kan være der. Derfor sidder vi i institutionens kantine. Det betyder, at brugerne i området jævnlige går forbi. Mødet foregår i en forlænget pause. Mange har skyndt sig for at blive færdige med deres områder. Til trods for ledelsens accept af at bruge arbejdstid på projektet, er det vanskeligt i praksis. Mange rengøringsassistenter er syge, og de venter på 2 afløsere. De skal komme kl. 8.30, men er ikke dukket op kl. 9. Medarbejderne er urolige for, om de bliver snydt for assistance. Derfor er opmærksomheden omkring EGA-diskussionerne vigende. Lidt over ni ringer inspektøren og fortæller, at afløserne er på vej. Da de kommer, går en af

medarbejderne, fordi hun skal introducere afløserne til arbejdet. Hun går derefter til og fra for at hjælpe afløserne. Muligheden for fordybelse og koncentration er dermed ikke nær så stor som ved et egentligt uddannelsesforløb væk fra arbejdspladsen.

Et andet forhold som giver vanskeligheder er, at de fysiske rammer langt fra altid fremmer mulighederne for læreprocesser. En af grupperne i det offentlige rengøringsselskab holder til i et kælderrum. Der er få vinduer og væggene er beklædt med garderobereskabe. Rummet er samtidig lager for rengøringsremedier, så der er kasser med sæbe og pakker med toiletpapir m.v. langs væggene. Der er ikke stole nok, så nogle står udenfor på gangen og kigger ind gennem døren. En kvinde har taget sit spædbarn med, fordi hun ikke kan få det passet, så det giver anledning til megen snakken og grinen, især fra de øvrige unge i gruppen. Kælderrummet udstråler, at rengøringspersonalet er bunden af hierarkiet. Det signalerer ikke, at ledelsen er interesseret i deres ideer og ressourcer. Med disse rammer forekommer arbejdet med visioner for arbejdspladsudvikling ret eksotisk.

Alligevel har også arbejdspladsmøderne i det offentlige rengøringsselskab bidraget til at udfordre og udfolde medarbejdernes ideer og forandringsønsker. For eksempel ved at inspektører, stabsfunktioner, kolleger eller jeg har foreslået andre løsningsmodeller end de, rengøringsassistenten umiddelbart forestiller sig. Projektets definition som et forsøg har givet plads til, at medarbejderne afprøver ting, som de ikke på forhånd er sikre på, kan fungere. Det er en væsentlig forudsætning for at udarbejde visioner, der radikalt bryder med den eksisterende arbejdsorganisering.

7.2.3 Kursus i skolerengøringen

Medarbejderne fra den kommunale skolerengøring deltager i et fire ugers kursus på en uddannelsesinstitution. Forløbet er arrangeret af en lokal AOF-afdeling. Kurset består af følgende indholds-elementer:

- >• Arbejdsmiljø- og arbejdsliv
- >• Rengøringsarbejdets historie, herunder kønsroller gennem tiden
- >• Aktuelle udviklingstendenser i rengøringsbranchen
- > Gruppeorganisering - besøg på og oplæg fra rengøringsarbejdspladser
- >• Udlicitering - besøg på Christiansborg med oplæg fra politikere
- >• Afspænding og bevægelse herunder besøg på kommunens motionscenter
- >- Undervisning i EDB
- >• Kreative fag og kulturelle aktiviteter
- >• Projektarbejde om forbedring af eget arbejdsmiljø

Undervisningen foregår i AOFs lokaler fra kl. 8.30 -14 fire uger i træk. Undervisningen veksler mellem underviseroplæg og diskussioner, arbejde i værksteder og i projektgrupper, arbejdspladsbesøg og ekskursioner. Med inspiration fra folkeoplysningstraditionen indeholder forløbet et væsentligt element af praktisk/musiske og kulturelle aktiviteter (arbejde i værksteder, kulturcafé m.v.). Jeg deltager dels som underviser omkring udviklingstendenser i rengøringsarbejdet og dels som projektvejleder (af tidshensyn kun for det første hold). Udover AOFs faste undervisere deltager ressourcepersoner udefra i forløbet. KADs regionale distriktskonsulent, der selv har baggrund som rengøringsassistent, deltager med oplæg om rengøringsarbejdets historie og arrangerer byvandring i København under overskriften "Kvindernes København". Det giver mulighed for at etablere kontakt mellem rengøringsassistenterne og fagforeningen, som har mulighed for at støtte dem i dagligdagen efter kursets afslutning. Deltagerne arbejder på forskellige skoler, så kurset byder også her på erfaringsudveksling mellem grupper, som ikke mødes i dagligdagen.

I forløbet indgår en uges projektarbejde med det overordnede tema *Arbejdspladsforbedringer*. Her vælger deltagerne i grupper det tema, de arbejder med. Udgangspunktet er en handlingsorienteret form for projektarbejde, hvor kernen ikke er deltagerens teoretiske analyser eller detaljerede skriftlige beskrivelser. I stedet skal deltagerne arbejde med deres visioner om udvikling af arbejdet og udarbejde konkrete forslag til ændringer. Det sker ved at afdække problemer, udvikle visioner, konkretisere ideer, indsamle oplysninger, som kan kvalificere ideerne samt overveje argumenter for og imod forslagene. Deltagerne får også støtte til at forberede en præsentation af deres ideer for beslutningstagere fra kommunen og skolerne.

En pædagogisk pointe er at knytte teoretiske elementer og et praktisk handlingsperspektiv tæt sammen. Intentionen er, at projektarbejdet derved giver deltagerne erfaringer med systematisk problemløsning, med metoder til at indhente oplysninger, bruge ressourcepersoner og samarbejde i grupper. - Kompetencer, der alle er centrale for at blive aktive i forandringsprocesser.

Kun ganske få deltagere har tidligere lavet projektarbejde typisk i forbindelse med anden uddannelse. For hovedparten er det en ny arbejdsmetode. En rengøringsassistent fra skolerengøringen beskriver sit møde med projektarbejdet således:

"Hvad er et projekt? - Jeg troede, det var en hel bog, vi skulle skrive. Da vi fandt ud af det, var det ikke så frustrerende."

Citatet illustrerer vigtigheden af, at deltagerne får andre oplevelser af projektarbejde end deres tidligere ofte dårlige erfaringer med uddannelse og teoretisk arbejde. Projektarbejdet afsluttes med, at deltagerne fremlægger deres forslag for beslutningstagere fra skolerne og kommunens skoleforvaltning.

Som forudsætning for projektarbejdet er deltagerne inspireret til at se nye muligheder gennem de øvrige temaer i undervisningen, som fokuserer på forudsætningerne for den nuværende organisering af arbejdet samt problemer, alternativer og aktuelle udviklingstendenser. En vigtig intention er, at sætte de konkrete forhold på arbejdspladsen ind i en større helhed med fokus på arbejdets samfundsmæssige bestemmelse (jvf. det eksemplariske princip (Negt 1975, Steen Nielsen 1997). Foreksempel

er rengøringsarbejdets lave status ikke et individuelt problem, men en konsekvens af kønsarbejdsdelingen. Og udlicitering er ikke en vilkårlig valgmulighed for en konkret skoleledelse, men et led i markedsgørelsen af den offentlige sektor. Det fører til, at deltagerne opdager betydningen af, at forholde sig til udlicitering. Ved kursets start giver deltagerne udtryk for, at de ser det som helt urealistisk at deres område nogen sinde bliver udliciteret. De begrundet det med, at skolerne er tilfredse med deres arbejde. Gennem diskussioner af erfaringer med udliciteringer får rengøringsassistenterne indblik i, at udlicitering ikke primært indføres på grund af brugernes utilfredshed med ydelserne, og at beslutningen træffes af politikere, som sjældent har et dagligdagskendskab til rengøringskvalitet og medarbejdere på de enkelte skoler. Derved bliver rengøringsassistenterne opmærksomme på, at de skal forberede alternative forslag i god tid før byrådet evt. beslutter en udlicitering. De brede perspektiver udvider dermed både indsatsområder og løsningsforslag.

Deltagerne fra skolerengøringen fortæller efterfølgende, at de har været glade for kurset, fordi det giver erfaring med at bruge andre dele af sig selv. Én formulerer det således: *"Her bliver hovedet træt før kroppen. Det gør det ikke, når man gør rent."*

Rengøringsassistenterne giver udtryk for, at selve det at være væk fra arbejdspladsen har stor betydning, fordi det giver en afstand til det daglige arbejde og vanerne på arbejdspladsen. De kan pludselig se mange ting i et andet lys og opdager nye muligheder for at ændre tingene. For eksempel opleves brugernes manglende respekt ofte som et individuelt problem, og flere rengøringsassistenter skammer sig over, at det netop der dem og deres arbejde, brugerne ignorerer. Undervisningen om samfundsmæssige årsager til rengøringsarbejdets lave status betyder, at rengøringsassistenterne i stedet udarbejder fælles forslag til at få større status som gruppe på skolerne (jvf. ideerne om et fælles personalerum i stedet for det nuværende lærerværelse, at de, ligesom de øvrige faggrupper, bliver introduceret til nye lærere og elever, og at de får information om planlagte forandringer på skolen i lighed med lærerne). Det illustrerer værdien af at se arbejdet i sin samfundsmæssige ramme i uddannelsesaktiviteter. Det har vist sig, at temaer som kønsarbejdsdeling, modernisering af den offentlige sektor o.lign. giver gode indgange til at forstå både forudsætningerne for den nuværende arbejdsorganisering og aktuelle forandrings-tendenser. Det åbner for, at opfattelsen af det nuværende og visioner om fremtidens arbejde også præges af rengøringsassistenternes erfaringer som brugere af de institutioner, de gør rent på (som forældre til skolebørn, brugere af offentlige institutioner og potentielle patienter på sygehuse).

Trods de brede perspektiver har kurset ikke i særlig stor udstrækning tematiseret rengøringsarbejdet, som kropslig praksis. Diskussionerne om faglighed i rengøringsarbejdet i forrige kapitel peger på, at et velfungerende samarbejde i grupper ikke kun er et spørgsmål om kommunikation og gruppedynamik, men også handler om at kunne diskutere og afstemme rengøringsassistenternes forskellige arbejdsorienteringer. Derfor bør uddannelsesaktiviteter i større udstrækning end det er foregået i de to udviklingsprojekter også give mulighed for at diskutere fagligheden. Ligeledes forudsætter udviklingen af medarbejdernes ideer til alternative kvalitetskriterier og -vurderinger for rengøringsydelserne at fagligheden tematiseres mere direkte i undervisningen. Rengøringsassistenterne er nemlig (jvf. foregående kapitel) ikke særlig tilbøjelige til selv at bringe temaet på banen i diskussionerne.

Uddannelsesaktiviteterne betyder, at rengøringsassistenterne møder deres kolleger fra naboskolerne. Det lange kursus giver mulighed for at opnå et tæt kendskab til hinanden. Derfor er der bedre betingelser for tillidsfuld erfaringsudveksling og gensidig inspiration end på det korte seminar i det offentlige rengøringssselskab. Der har efterfølgende været enkelte fællesarrangementer, men forløbet har ikke resulteret i en fortsat medarbejderbåren kontakt. Det kan hænge sammen med, at det er vanskeligt at overføre en ny mødekultur fra en uddannelsesinstitution til hverdagen på arbejdspladsen. Selvom alle rengøringsassistenterne oplever mødet med kollegerne som værdifuldt og har intentioner om at fortsætte kontakten, drukner det i den daglige arbejdsplanlægning. I modsætning til arbejdspladsmøderne i det offentlige rengøringssselskab bidrager undervisning på en uddannelsesinstitution i dette eksempel ikke i sig selv til at opbygge nye fora og diskussionskultur i det daglige.

En anden effekt af, at deltage i et langt kursus er, at vikarernes arbejde på skolerne har gjort det tydeligt for brugerne, hvilken service de erfarne rengøringsassistenter normalt yder i det daglige. Det er godt at være savnet! Samtidig har vikarernes arbejde betydet, at arbejdstiderne er forbedret. Mange rengøringsassistenter ønsker sig sammenhængende arbejdstid, men det har fremstået umuligt at etablere. I forbindelse med uddannelsesprojektet er det kun muligt at rekruttere vikarer, hvis stillingerne er sammenhængende. Servicelederne er meget positive over for uddannelsesprojektet, og de gør en ihærdig indsats for at etablere sammenhængende arbejdstid til vikarerne. Derved viser det sig, at det faktisk er muligt, og flere stillinger har bibeholdt de nye arbejdstider efter uddannelsens afslutning.

7.3 Fra vision til virkelighed

Ved en gruppediskussion ca. 1 år efter kurset fremhæver rengøringsassistenterne på en af skolerne, at kurset udviklede deres ideer til ændringer i arbejdet:

"Vi fik vel, øh, fantasi til at prøve noget andet end at gøre rent, sådan. Og vi har da overtaget kiosken herpå stedet og det kører faktisk fint."

Rengøringsassistenterne beskriver, at kurset har givet dem nye ideer og et skub til at komme i gang. Men mange af ideerne er ikke skabt på kurset. Nogle af rengøringsassistenterne har på forhånd løse ideer om at få flere opgaver ind i rengøringsjobbet, men de har aldrig diskuteret dem grundigt med kollegerne. Kurset giver mulighed for at konkretisere og udvikle ideerne og for at diskutere med hinanden og opnå enighed om, hvilke forandringer der er ønskelige.

7.3.1 Realisering af visionerne

Uddannelsesaktiviteter som de beskrevne kan give et skub til at gøre noget ved tingene. En rengøringsassistent formulerer det således:

"Vi har da godt nok gået med ideerne om hvad vi kunne ændre og hvad vi kunne få ind under os ikke. Men vi har jo aldrig åbnet det for andre end os selv."

Uddannelsesaktiviteter ændrer ikke i sig selv dagligdagen på arbejdspladsen. Hvis medarbejderne efterfølgende vender tilbage til samme arbejdsopgaver og samarbejdsform, så bidrager aktiviteterne i stedet til en oplevelse af, at ledelsen alligevel ikke er indstillet på forandringer. Derfor er gennemførelse af medarbejdernes ændringsforslag prioriteret i udviklingsprojekterne.

Tilbage melding til beslutningstagere på skolerne og i kommunen er et element i kurset for skolerengøringen. Deltagerne inviterer skoleledere, serviceledere og repræsentanter for den kommunale skoleforvaltning m.v. til to fremlæggelser af deres projekter. Det første foregår som led i kurset hos AOF. Her er deltagerne på hjemmebane, fordi det foregår i "deres" kursuslokale. Efter kursets afslutning fremlægger begge hold deres forslag på et møde i byrådssalen. Afholdelsen i byrådssalen tydeliggør, at aktiviteten tages alvorligt.

Deltagerne udarbejder flotte forslag med præsentation af visioner, begrundelser, økonomiske beregninger og argumentation. De indhenter erfaringer fra andre skoler, laver forslag til arbejdsplaner og budgetter. Derfor er de forberedte på kommentarer og kritikpunkter fra ledelsen og øvrige faggrupper. De gennemarbejdede forslag er svære at afvise for ledelsen. Det giver respekt og synlighed, at rengøringsassistenterne har visionære ideer, som også kan bidrage til at løse ledelsens problemer for eksempel omkring rekruttering. Ledelsen er sjældent klar over, at rengøringsassistenterne har ideer og ressourcer og kan være velkvalificerede dialogpartnere - *"Hvorfor har I ikke sagt det før"*, som en leder formulerer det, da hun bliver præsenteret for rengøringsassistenternes udviklingsideer. En fagforeningsrepræsentant beskriver det således:

"Det er altid sådan, at ledelsen taler til rengøringsassistenterne - nu er det omvendt. Det har stor betydning."

Det viser sig til rengøringsassistenternes overraskelse, at det ikke er så vanskeligt at få indført forandringer, som de havde forventet. Skoleledelsen har vist stor opbakning blandt andet ved selv at komme med forslag, der kan understøtte projekterne (for eksempel at udvide skolebodens udvalg med morgenmad). Det har givet motivation for at forsøge at gennemføre andre ideer. *"Vi lærte, at vi ikke får alting forærende, men selv må arbejde for det"*, som en rengøringsassistent fra skolerengøringen beskriver det. Det betyder også, at rengøringsassistenterne har fået et andet syn på deres arbejdsplads og på at opnå indflydelse.

I en gruppediskussion beskriver to rengøringsassistenter det således:

Lillian: "Og/eg synes også, at vi sådan kiggede på vores arbejdsplads lidt på en anden måde, da vi kom hjem (..) Ligesom, at man fik vendt nogle ting. Vi er nok tit sådan tilbøjelige til at sige "Nå ja, men sådan er det jo ude hos os ik"! Noget jeg synes var rigtigt positivt, det var jo, at noget af det første vi kom ud i, da vi kom hjem, det var, at vores inspektør gerne ville have et møde med os. Altså (om) hvad vi havde oplevet, - hvad vi havde afplaner, og hvad han så syntes om det og sådan. Og der tror jeg da nok at vi må indrømme, at ledelsen er altså meget positive sådan overfor hvad der måtte være af muligheder. Og det havde vi jo egentligt ikke haft nødt til at tage på kursus for at finde ud af."

Gitte: "A/eh men det var det, der åbnede det."

En del af forslagene tager lang tid at få gennemført (for eksempel at overtage funktioner i SFO'en fra pædagogerne). Det peger på, at udviklingsprojekter må have lange tidsperspektiver og på, at der er behov for løbende opfølgning. Det vanskeliggøres, hvis fremtidsudsigterne er usikre for eksempel på grund af privatisering eller udlicitering.

7.3.2 Deltagernes visioner - radikale nybrud eller krusninger på overfladen?

I det følgende diskuterer jeg, på tværs af de to udviklingsprojekter, uddannelsesaktiviteternes funktion i forhold til at udvikle medarbejdernes bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering. Rengøringsassistenternes konkrete ideer til forandring er gennemgået i de foregående kapitler.

I begge udviklingsforløb udvikler medarbejderne visioner med en anden karakter end at være afhjælpning af konkrete problemer. På kurset i den kommunale skolerengøring udarbejder rengøringsassistenterne blandt andet en vision om "at dagene ikke er ens".

Visionen konkretiseres i beskrivelsen af en arbejdsdag i fremtiden:

En arbejdsdag i fremtiden

Kl. 8.00: Personalemøde med kaffe og brød for alle personalegrupper. Planlægning af arbejdsdagen

Kl. 8.30: 1 fuld gang med arbejdet:

- > kopiere,
- >- lave kaffe,
- >• bestyre kiosk/skolebod,
- >• daglig opfyldning af papirvarer (toiletpapir, køkkenruller og håndklæder),
- >• bestille rengøringsmidler og varer til kiosken,
- >• passe blomster, mæikeordning og biblioteket

Der er tid til at gøre det ordentligt. Pedellerne er med til at gøre rent. Der er pauser efter behov.

Kl. 12.00: Frokost med mad udefra for hele personalet

Kl. 12.45: Daglig rengøring (-forudsat af elever og lærere har ryddet ordentligt op).

Fylde og tømme opvaskemaskiner. Igen er der pauser efter behov

Kl. 15.30: Fyraften

Visionen illustrerer et brud med tayloriseringens standardisering og rutinejobs. Den er et bud på løsning af en række af de problemer, der præger rengøringsarbejdet - den lille ergonomiske og indholdsmæssige variation, rengøringsassistenternes lille indflydelse og udgrænsning fra elever og øvrige personalegrupper. Forslaget illustrerer en alternativ vej end de aktuelle udviklingstendenser. Det illustrerer, at kursets brede perspektiver og visionære opfordringsstruktur har støttet medarbejderne i at udvikle forslag til ændringer, som grundlæggende ændrer deres arbejdsforhold, og som samtidig ikke er urealistiske at gennemføre.

Rengøringsassistenterne foreslår, at områderne og tempoet bliver mindre, så de har større mulighed for at komme til bunds i arbejdet hver dag. Derved kan hovedrengøring mindskes. Men derudover er det interessant, at forslagene kun i begrænset omfang retter sig mod at udvikle selve rengøringsarbejdet. Ingen af visionerne har nye redskaber, teknikker eller rengøringsmidler som omdrejningspunkt. Rengøringsassistenterne koncentrerer sig om organiseringen af arbejdet herunder at få andre funktioner og mere respekt. Det handler om at "fortynde" rengøringsarbejdet med andre funktioner. Det kan dog ikke ses som et ønske om at afskaffe faget, for rengøringsassistenterne betoner, at de fortsat ønsker at fastholde (mange) rengøringsopgaver. Det skal mere ses som et udtryk for, at rengøringsarbejde i dag er så hårdt, at kroppen sjældent kan holde til det på fuld tid. Projektet illustrerer, at rengøringsassistenterne er parate til at dele deres rengøringsopgaver med andre faggrupper. Det afspejler en anden professionaliseringsstrategi end de traditionelle faggruppers, hvor det i høj grad handler om at beskytte sine kerne-

funktioner imod andre faggruppers indtrængen gennem at definere adgangskravene til professionen (Hjort 2001).

I det offentlige rengøringssselskab handler medarbejdernes forslag til forandringer i stor udstrækning om at få mere information. Det kan ses som udtryk for, at den tayloristiske arbejdsorganisering opdeler arbejdet, så den enkelte medarbejder mister overblikket over den samlede produktionsproces eller fremstilling af service-ydelser. Ligeledes kan det ses som et forsøg på at prøve ledelsens intentioner af. Man skal ikke våge skindet og foreslå ændringer eller kritisere de eksisterende forhold, hvis det trods de fine hensigter bliver mødt med sanktioner fra ledelsen. Rengøringsassistenterne foreslår forskellige mindre ændringer, hvilket blandt andet handler om at afprøve, om ledelsen er parat til at lade de fine ord følge af handling og gennemføre ideerne. På grund af samarbejds traditionerne skal der ikke mange skuffelser til, før det overbeviser medarbejderne om, at det ikke er besværet værd at gøre en indsats. Derfor må rengøringsassistenternes forslag også ses i et strategisk perspektiv; -at de foreslår det, de tror, det er muligt at gennemføre⁹. Det peger på vigtigheden af, at ledelser, der iværksætter udviklingsprojekter også er imødekommende overfor medarbejdernes ideer. Det handler ikke om, at ledelsen skal gennemføre alle forslag, men om at give en hurtig og respektfuld tilbagemelding. I den sammenhæng er muligheden for det løbende samspil mellem arbejdspladsmøder og forandringer i det offentlige rengøringssselskab et perspektivrigt element.

Med undervisningens brede temaer udvikles de almene sider af deltagernes daglige arbejds erfaringer, så de ikke fremstår som løsrevne, men kan ses i de bredere samfundsmæssige sammenhænge, de indgår i. Målet er at rette opmærksomheden mod komplekse årsagssammenhænge, som er vanskelige umiddelbart at gennemskue for den enkelte. Medarbejdernes ideer udfordrer ikke i særlig grad de eksisterende hierarkier i forhold til at få mere indflydelse på de økonomiske beslutninger, arbejdspladsens overordnede udvikling m.v. Alligevel er de perspektivrige. De anviser nemlig nogle nye veje til at udvikle rengøringsarbejdet. Rengøringsassistenterne i skolerengøringen insisterer for eksempel på, at kvalitet i professionelt erhvervsrengøring også handler om et godt fællesskab blandt rengøringsassistenter og ikke kun bør fremstå som fastlagte hygiejnestandarder. Det anviser nye veje til udvikling af rengøringsfaget.

Selvom mange af medarbejdernes bud kun indebærer små ændringer i arbejdet er de perspektivrige. Små skridt kan føre til større forandringer, netop fordi medarbejderne oplever, at det nytter at søge indflydelse, og fordi de bliver rustede til at søge løsninger på det, de oplever som problemfyldt i arbejdet. Generelt viser erfaringer, at øget selvbestemmelse i jobbene giver øget interesse for at engagere sig i beslutninger på arbejdspladsen (Graversen 1992). Ligeledes kan indsatsen skabe en platform for udvikling af større forandringstro og tillid mellem medarbejdere og

⁹Samtidig kan rengøringsassistenterne tilbageholde forslag af strategiske grunde. Diskussionen om ændrede faggrænser er vanskelig, for hvis de fortæller ledelsen, at de har tid i arbejdsdagen til at lave andre funktioner, så bliver de sårbare i forhold til at få tildelt større rengøringsområder.

ledere. Derved kan det, der umiddelbart ligner små tilpasninger udgøre en vigtig begyndelse til mere radikale forandringer. Det rejser dog spørgsmålet, om initiativer der kun rummer få ændringer i det daglige arbejde, reelt mindsker den ergonomiske nedslidning. Ændringer som alene går på øget dialog, men ikke væsentligt forbedrer arbejdsfunktionerne, rummer den risiko, at medarbejderne "bliver slidt ned i højt humør". Derfor er det vigtigt, at udviklingsprojekterne fokuserer på at skabe væsentlige ændringer af større dele af arbejdsdagen. For eksempel ændrer skoleboden nogle af de centrale forhold i rengøringsarbejdet: Synlighed, (mere) ligeværdig kontakt med elever og lærere, sammenhængende arbejdstid samt ergonomisk og indholdsmæssig variation. Samtidig er det en funktion der tilskrives betydning af lærerne, fordi den bidrager til, at eleverne får mad og bliver mindre ukoncentrerede.

En effekt af uddannelserne er også, at deltagerne får sat ord på, hvad der kendetegner deres nuværende organisering, for eksempel hvilke områder de allerede, uformelt, har indflydelse på. Det har betydning for at kunne værne om det ved forandringer for eksempel ved at kunne argumentere for kvaliteterne overfor ledelsen i tilfælde af ændringsplaner. Det peger på, at mødet med andre dele af rengøringsbranchen ikke bare giver anledning til at fokusere på områder, der kan forbedres, men også bringer klarhed over de nuværende kvaliteter i arbejdet, som man måske ellers ikke påskønner.

7.3.3 Historien - ressource og kampesten

Erfaringerne fra de to udviklingsforløb peger på, at udvikling af bud på alternativ arbejdsorganisering ikke er enkel. For eksempel er rengøringsassistenterne hurtige til at fortælle hinanden at tingene ikke kan lade sig gøre og dermed indsnævre horisonten, før visionerne er udforsket. Det er fremmed og ofte truende at tale om visioner, fordi det udfordrer de svært oparbejdede psykiske balancer, der hjælper til at holde det nuværende arbejde ud.

Den utopiske horisont begrænses også af deltagernes erfaringer med, at det er vanskeligt at ændre på forholdene. I det offentlige rengøringsselskab har mange rengøringsassistenter, som beskrevet i kapitel 2, oplevet, hvordan tidligere forandringsprojekter fører til forringelser af deres arbejde til trods for ledelsens udmeldinger om det modsatte. Det medfører en udbredt skepsis over for ledelsens motiver bag udviklingsprojektet. I mange tilfælde er der dannet myter om projekter, som ikke har hold i virkeligheden. For eksempel ser flere rengøringsassistenter en kausal sammenhæng mellem at lave udviklingsprojekter og at tabe kontrakter til konkurrenterne. "*Vi skal konkurrere på rengøring*" er en udbredt opfattelse. Rengøringsassistenterne ser udviklingsprojekter om arbejdsmiljø og uddannelse som forhindringer for, at de kan passe deres arbejde ordentligt, og ønsker at kunne koncentrere sig om at gøre rent. De overser, at nogle typer af forandringsprojekter faktisk kan være en vigtig konkurrenceparameter (for eksempel nedbringelse af sygefraværet). Eksemplet illustrerer, at hvis medarbejdernes erfaringer ignoreres i forandringsprojekterne, kan de komme til at udgøre en kampesten, som tynger gode intentioner om nytænkning til jorden. Det er derfor vigtigt at gå "igennem" og ikke "udenom" de eksisterende erfaringer. Udfordringen består i, at udnytte medarbej-

dernes erfaringer som udgangspunkt for visionsudvikling, men samtidig at udfordre dem, så de eksisterende forhold ikke blot reproduceres.

En vej til dette er at prioritere en historisk dimension i læreprocesserne. På kurset i skolerengøringen rekonstruerer deltagerne, hvordan rengøringsarbejdet har udviklet sig. Medarbejdernes anciennitet varierer fra 5 måneder til 32 år. Det betyder, at de tilsammen repræsenterer en lang epoke. De gamle fortæller, hvordan der er sket forbedringer i de tekniske rammer omkring arbejdet (afskaffelsen af gulvklude og -skrudder til fordel for mopper samt anskaffelse af rengøringsvogne i stedet for at skulle bære spande med vand). Men samtidig beskriver de også udviklingen som en historie om tab af kvaliteter i arbejdet. Områderne og tempoet er øget, der er flere møbler i klasseværelserne og funktioner er afskaffet (tidligere vaskede de for eksempel væggene hver 14. dag, nu vasker de ikke over skulderhøjde). Ved at italesætte oplevelsen af, at udviklingen både kan føre til fremskridt og til tab, bliver det muligt at diskutere oplevelsen af forandringer og diskutere, hvordan gode forandringer kan fremmes.

Projektet har udviklet erfaringer med en tæt kobling mellem arbejdspladsudvikling og uddannelse. Det afspejler en uddannelséstænkning som søger andre veje end i et tayloristisk produktionskoncept, hvor kvalifikationer søges overført fra mennesker til standarder og teknologiske metoder. Alene respekten for medarbejdernes erfaringer og opskrivningen af medarbejdernes bud på alternativ arbejdsorganisering kan ses som et brud med taylorismens systematiske opdeling af arbejdet i planlæggende og udførende funktioner.

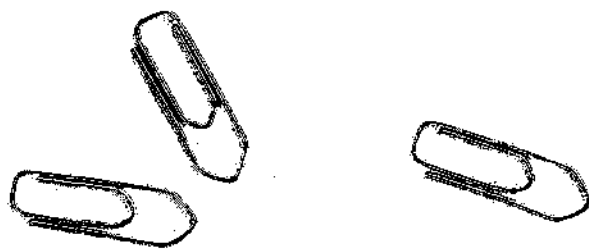
Uddannelse spiller en central rolle i etablering af et moderne rengøringsarbejde, fordi uddannelse ses som redskab til at ændre og modernisere holdninger. Men erfaringerne fra de to udviklingsprojekter peger på, at uddannelse kan indgå på andre måder, nemlig som ramme for at ruste medarbejderne til at udvikle deres bud på ændret arbejdsorganisering. Uddannelsesaktiviteterne på de to rengøringsarbejdspladser har givet medarbejderne et indblik i virksomhedens samlede organisation, branchens fremtidsperspektiver og kendskab til erfaringer med alternative måder at organisere arbejdet på. Det bidrager til at udfordre deres eksisterende opfattelser af, hvordan rengøringsarbejdet kan være organiseret og har dannet baggrund for, at rengøringsassistenterne har formuleret brede og perspektivrige visioner for en alternativ arbejdsorganisering. Desuden er de blevet trænet i at indhente oplysninger og præsentere deres forslag for beslutningstagere. Det er kvalifikationer, som ikke snævert retter sig mod en specifik ændring i den enkeltes arbejdsfunktion, men som giver en bred ballast til at indgå i forandringer på arbejdspladsen. Derved kan erfaringerne fra de konkrete forandringsprojekter føre til, at rengøringsassistenterne også senere søger indflydelse. En helt central forudsætning for de gode erfaringer med projekterne er, at uddannelsesaktiviteterne har været knyttet tæt sammen med konkrete muligheder for at gennemføre ændringer i det daglige arbejde.

Deltagernes læreprocesser i de to udviklingsprojekter peger på, at de traditionelle temaer i rengøringskurser (for eksempel AMUs grundkurser i erhvervsrengøring) med fordel kan udvikles. For eksempel kan rengøringsarbejdet faglighed ikke forstås og udvikles, hvis det alene tematiseres som et spørgsmål om rengøringssteknik.

Kendskab til kønsarbejdsdelingen, markedsgørelsen af den offentlige sektor og muligheder for at udvikle rengøringsarbejdet er centrale for at kvalificere rengøringsassistenterne til at håndtere de aktuelle forandringer i rengøringsbranchen. Ligeledes er der behov for at uddannelsesaktiviteterne fokuserer mere på forskellige opfattelser af faglighed i arbejdet. Det kan bidrage til, at rengøringsassistenterne kan opretholde de elementer af beskyttelse, som nu ligger i at værne om egne områder, på en mere offensiv måde.

Kapitel 8:

Konklusion og perspektiver



Dette ph.d.-projekt er et indspil i diskussionerne om arbejdets subjektive betydning i det moderne arbejdsliv - belyst gennem en undersøgelse af rengøringsassistenters oplevelse af deres arbejde som ufaglærte i et kvindefag (offentlig lokalerengøring). Projektet udspringer af min undren over, at rengøringsarbejde, der er kendetegnet ved at være hårdt og nedslidende, med lille selvbestemmelse og lav samfundsmæssig status, alligevel opleves meningsfuldt af rengøringsassistenterne. Min interesse har været at undersøge, hvilken betydning det har, *at det dårlige arbejde også er godt* for forståelsen af udvikling i arbejdet og for valg af tilgange til at gennemføre forandringsprojekter på arbejdspladser. I projektet belyser jeg aktuelle forandringstendenser og alternative udviklingsmuligheder til den nuværende arbejdsorganisering i rengøringsarbejdet som baggrund for at diskutere mulighederne for at skabe bedre arbejdsmiljø og en udvikling i arbejdet, som respekterer medarbejdernes oplevelse af, hvad der kendetegner et godt arbejde. Som led heri fokuserer jeg på uddannelsesaktiviteters rolle i at ruste medarbejderne til aktivt at præge udviklingen i deres arbejde.

I projektet har jeg belyst følgende spørgsmål:

- > Hvordan er rengøringsassistenternes opfattelse af faglighed i rengøringsarbejdet, og hvordan præger det deres bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering?
- > Hvilke opfattelser af samarbejde og fællesskab kommer til udtryk hos rengøringsassistenterne, og hvordan påvirker det mulighederne for at udvikle rengøringsarbejdet?
- >• Hvordan kan uddannelsesaktiviteter støtte medarbejderne i at udvikle deres ideer til alternativ arbejdsorganisering?

Projektet bygger på to aktionsforskningsinspirerede udviklingsprojekter: Indførelse af gruppeorganisering i et offentligt rengøringssselskab og et uddannelsesforløb om udvikling i arbejdet for ansatte i en kommunal skolerengøring. Begge udviklingsprojekter fokuserer på at lade medarbejderne udvikle *deres* bud på fremtidens arbejdsorganisering. I det offentlige rengøringssselskab skal medarbejdere og mellemledere i de enkelte områder udarbejde deres modeller for gruppeorganisering. I skolerengøringen udarbejder medarbejderne bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering især med henblik på at integrere nye fagområder i rengøringsjobbet.

Når det dårlige arbejde også er godt

Rengøringsarbejde har historisk udviklet sig fra at være en del af et varieret husmorarbejde til at være et selvstændiggjort lønarbejde. Moderne erhvervsrengøring er karakteriseret ved snævre, rutinerede arbejdsfunktioner med lav samfundsmæssig status. Det er forskningsmæssigt veldokumenteret, at moderne erhvervsrengøring er belastende, nedslidende og umyndiggørende. Det bliver traditionelt set som begrundelse for, at medarbejderne udvikler et instrumentelt forhold til arbejdet. Erfaringer fra de to udviklingsprojekter viser, at rengøringsassistenterne i stedet har en modsætningsfuld oplevelse af deres arbejde. Detayloriserede arbejde tvinger medarbej-

derne til at distancere sig fra arbejdets fysiske ensformighed og manglende indflydelse. Men på samme tid oplever rengøringsassistenterne arbejdet som meningsfuldt. Som konkret aktivitet på en arbejdsplads tilskrives arbejdet betydning ofte på trods af de reelle arbejdsforhold. Det viser sig blandt andet ved, at mange rengøringsassistenter bliver efter arbejdstid eller arbejder i deres pauser for at udføre en standard, som de selv synes er rimelig. Det har vagt min nysgerrighed over, hvordan medarbejdernes arbejdsorienteringer kan forstås i et teoretisk perspektiv. Min teoretiske diskussion af arbejdsorienteringer munder ud i en forståelse af det konkrete arbejdet som samfundsskabende aktivitet, udført på en arbejdsplads i et kollegialt fællesskab. Denne forståelse af *faglighed* og *fællesskab* danner baggrund for mine analyser af rengøringsassistenternes arbejdsorienteringer.

Samarbejdet med rengøringsassistenterne i udviklingsprojekterne tydeliggør, at de har differentierede subjektive arbejdsorienteringer. Forandringer i arbejdsopgaver, -organisering og -forhold opleves og tolkes af de enkelte medarbejdere med udgangspunkt i deres arbejdsorientering. Det har betydning for, hvilke ønsker medarbejderne har til forandring i arbejdslivet, men også for, hvilke initiativer de vælger at bakke op om, finde sig i eller modarbejde.

Faglighed i rengøringsarbejdet - hygiejne eller hygge?

Mine undersøgelser tydeliggør, at rengøringsassistenterne har meget forskellige opfattelser af fagligheden i deres arbejde:

- > *Hygge.* For nogle rengøringsassistenter er arbejdets primære formål at skabe trivsel og hygge for brugerne. Udover at gøre rent, vander de blomster, laver te og udfører andre særopgaver for brugerne. Brugernes tilfredshed er målestok for kvaliteten
- > *Effektivitet.* For andre rengøringsassistenter er det vigtigt (kun) at udføre det arbejde, kunden har betalt for og at gøre det mest effektivt. Det centrale kvalitetsmål er, at de kontraktfastsatte normer overholdes, uanset om der faktisk bliver rent eller ej.
- >• *Institutionen.* Nogle rengøringsassistenter betoner især deres relationer til den institution, de arbejder i - for eksempel deres kontakt med børn og lærere på skolerne. De ser sig primært som ansatte på en konkret skole eller i et ministerium og sekundært som del af rengøringsbranchen. Kvalitetsmålet er institutionens samlede succes og velfungerenhed.
- >• *Hygiejne.* Endelig er andre rengøringsassistenter mest orienterede mod hygiejne. Her bliver hygiejniske lokaler kvalitetsmålet. Det kommer ikke nødvendigvis til udtryk som en interesse for bakterier, kimtal og smittefare, men påvirkes af rengøringsassistenternes subjektive og sociokulturelt bestemte forestillinger om renlighed. For eksempel oplever flere, at duften af salmiak og glinsende blanke overflader er et udtryk for renlighed.

De forskellige orienteringer kommer til udtryk i forskellig praksis, for eksempel om en telefon rengøres på mundstykket, hvor der sidder bakterier, eller om der fjernes synligt støv fra overfladen, så den ser ren og pæn ud. Orienteringerne skal ikke ses som typologier, hvor rengøringsassistenterne er opdelt i fire adskilte grupper. Derimod orienterer hver enkelt medarbejder sig oftest samtidigt mod flere elementer på

trods af deres modsætningsfyldthed. Undersøgelsen af rengøringsassistenternes forhold til arbejdet peger teoretisk på, at arbejdsorienteringer ikke kan reduceres til universelle almenmenneskelige behov eller kan afledes direkte af den teknologiske udvikling. De må undersøges i tæt sammenhæng med det konkrete arbejde og de betingelser, medarbejderne har for at udføre det. Ligeledes er det vigtigt at tage højde for den heterogene sammensætning af medarbejdergruppen (fast- og midlertidigt ansatte, indvandrere og danskere, mænd og kvinder, unge og gamle) i analyser af rengøringsarbejdets arbejdsmiljø og udvikling.

De forskellige opfattelser af arbejdet er ofte vanskelige at tale om for rengøringsassistenterne. Det får konsekvenser for, hvordan job- og organisationsudvikling kan gribes an. For eksempel kan det give vanskeligheder i samarbejdet i en selvstyrende gruppe, hvis der ikke er fokus på de forskellige faglige orienteringer. De forskellige arbejdsorienteringer kan også forklare, at rengøringsassistenterne betoner vigtigheden af at have deres egne områder i stedet for at rokere mellem forskellige funktioner. Det giver mulighed for at tilpasse den daglige arbejdsplanlægning til egne vurderinger af behov og kvalitet på trods af de detaljerede ledelsesbestemte rengøringsplaner. Rengøringsassistenterne ser det som deres eneste chance for at opnå selvbestemmelse i det daglige arbejde. Det betyder, at jobrotation vanskeliggøres, selvom det rummer mulighed for at mindske de ergonomiske belastninger i arbejdet.

Fra husmor til professionel - *"Der er ikke tid til nusseri"*

I de senere års debat om udvikling af professionel erhvervsrengøring har rengøringsarbejdets faglighed været et omdrejningspunkt. I erhvervsrengøring i dag sælges renholdelse, og idealmedarbejderne er orienterede mod effektivitet. Det står i modsætning til husmorvaner, der beskrives som "nusseri" og ubetalt arbejde for kunderne. Udvikling af rengøringsfaget bliver understøttet af uddannelsesaktiviteter, og ses som en vej til at fremme højere løn og større status for rengøringsassistenterne. Problemet ved de gode intentioner er, efter min mening, at medarbejdernes arbejdsorienteringer overses. Husmororienteringen opfattes som gammeldags og problematisk. Det overses, at husmororienteringen også indeholder mange positive elementer for eksempel fleksibilitet over for brugernes skiftende behov og en betoning af det reproduktive arbejdes værdi. Én bestemt orientering (effektivitets-orienteringen) opskrives, mens orienteringerne mod hygge, hygiejne og den samlede institution stemples som uhensigtsmæssige. Ph.d.-projektet peger dermed på et behov for at tematisere rengøringsfagets udvikling på nye måder, som i større udstrækning respekterer medarbejdernes differentierede arbejdsorienteringer og bringer dem i spil. Det står i modsætning til, at den stigende konkurrence på rengøringsydelser og intentionerne om markedsføring af den offentlige sektor forudsætter ensartede, nøje specificerbare og kontrolerbare arbejdsbeskrivelser i rengøringsarbejdet.

Fra aktions- til relationsfællesskaber

Rengøringsassistenterne har udbredte traditioner for alenearbejde. Mine undersøgelser tydeliggør, at det har betydning for deres forestillinger om fællesskab på arbejdspladsen. Rengøringsassistenterne har qua deres socialisering og arbejds erfaringer andre opfattelser af fællesskab og solidaritet end arbejderkollektivets aktionsrettede, kollektivistiske og solidariske fællesskab, som ellers præger forestillingen om kolle-

giale fællesskaber i arbejdslivsforskningen. Mit samarbejde med rengøringsassistenterne peger på, at de opfatter fællesskabet som et re/af/øns-fællesskab, hvor kernen er individuelt kendskab og hensyn til såvel kolleger som nærmeste ledere. Det kan også forklare, at så få er fagligt organiseret. I udviklingsprojekterne har rengøringsassistenternes traditioner for fællesskab betydet, at mange opfatter gruppeorganisering som noget negativt, fordi kollektive kompromiser her afløser individuel selvbestemmelse. Relationsorienteringen betyder, at rengøringsassistenterne respekterer individuelle betingelser, forskelligheder og behov i større udstrækning end i et traditionelt arbejderkollektiv. Samarbejdet med rengøringsassistenterne har peget på, at der er behov for at udvikle nye forståelser af fællesskaber på arbejdspladsen, som ikke reducerer rengøringsassistenterne til individualistiske og usolidariske, men også favner kvalitetene i relationsorienteringen. Det kan eksempelvis være udvikling af modeller for samarbejde / Kooperation, som sikrer et individuelt råderum i de fælles beslutninger.

Rengøringsassistenternes fællesskaber er ofte defensive i forhold til at søge indflydelse på arbejdsforholdene. Det ses for eksempel, når de manglende indflydelsesmuligheder mestres ved at ville arbejde i fred på egne områder i stedet for at forsøge at præge de fælles arbejdsbetingelser. Udviklingsprojekterne peger på, at det er vigtigt at støtte rengøringsassistenterne i at finde nye måder til at søge indflydelse.

Medarbejderbud på alternativ arbejdsorganisering

Medarbejdernes forskellige orienteringer omkring faglighed og fællesskab viser, at der ikke kan opstilles universelle krav til et godt arbejde. De forskellige holdninger til, hvad der er kvaliteter i arbejdet, må respekteres i forandringsprojekter. Det forudsætter, at medarbejderne får en aktiv rolle i at udarbejde deres bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering, så det ikke - som hidtil - primært er overladt til konsulenter og ledere. Mine analyser peger på en vanskelighed ved denne tilgang, nemlig at rengøringsassistenterne ikke umiddelbart har sammenhængende forslag til alternativer. Det skyldes, at de i det daglige arbejde mangler mulighed for fælles diskussioner og undersøgelser, og at de ser det som ledelsens ansvar at løse problemerne. De to udviklingsprojekter giver erfaringer med, hvordan en medarbejderbaret udviklingsproces kan forløbe. Her har uddannelsesaktiviteter spillet en vigtig rolle i at ruste medarbejderne til at udvikle og gennemføre kvalificerede forandringsforslag.

Medarbejderne i de to udviklingsprojekter har udviklet en række forslag til ændringer i den eksisterende arbejdsorganisering:

- > Nye arbejdsopgaver, der giver variation og synlighed i arbejdet (*oprettelse af en skolebod, hvor rengøringsassistenterne laver mad til eleverne, kaffebrygning til lærerne, bestilling af rengøringsmidler og overtagelse af andre administrative opgaver fra mellemledere og stabsfunktioner*),
- >• Aktiviteter der tydeliggør rengøringsassistenterne som ligeværdige kolleger (*fælles personalerum, introduktion til nye brugere*),
- >~ Nye fora for kollegial kontakt (*pausegymnastik, fælles pauser, ny diskussionskultur, hvor alle kommer til orde*),
- > Nye fora for information og indflydelse (*møder mellem planlæggere og rengøringsassistenter, møder med skoleledelsen, inddragelse i arbejdspladsvurdering*).

Mange forslag er realiseret og fungerer med stor succes.

Rengøringsarbejdets udvikling - humanisering eller taylorisering?

Rengøringsarbejdet er under forandring i disse år. Udviklingen præges af to modsætningsfyldte tendenser. På den ene side ses tiltag til en større humanisering af rengøringsarbejdet gennem arbejdsmiljøindsatser, personaleudvikling, gruppeorganisering og synlig rengøring. Tiltagene udspringer blandt andet af vanskeligheder med at fastholde og rekruttere medarbejdere og store udgifter til sygefravær. På samme tid gennemløber rengøringsarbejdet en intensivering og effektivisering på grund af besparelser og udliciteringer i den offentlige sektor. Redskaberne ligner dem, der hidtil er anvendt i industriarbejde: Udførlige udefrabestemte arbejdsplaner afløser den enkeltes vurderinger, detaljeret tidsstudering af arbejdsfunktioner afløser fleksibel behovsvurdering, stigende kontrol, forsøg på objektiverbare kvalitetsmålinger m.v. Begge tendenser ses samtidig og foregår ofte sideløbende på arbejdspladserne. De modsætningsfyldte tendenser betyder, at det ikke er simpelt at skabe gode udviklingsmuligheder i rengøringsarbejdet. Aktiviteterne omkring udlicitering af rengøringsydelser giver vanskelige betingelser for at udvikle arbejdet, fordi de rummer intentioner om store besparelser gennem traditionel effektivisering og intensivering af arbejdet, og fordi rengøringsfunktionerne udgrænses fra det "egentlige" arbejde, så rengøringsassistenterne ikke længere er kolleger men udefrakommende leverandører. Det forhindrer etableringen af brede sammenhængende jobfunktioner. Risikoen for hyppige ledelsesskift på grund af de korte udbudsperioder betyder, at horisonten for udviklingsprojekter og investeringer er så kort (2-3 år), at det vanskeliggør langsigtede indsatser.

De forslag til alternativ arbejdsorganisering, der er udviklet i de to forsøgsprojekter, tydeliggør, at medarbejderinddragelse kan føre til udvikling af alternativer, som løser en række af de grundlæggende arbejdsmiljøproblemer i rengøringsbranchen og som samtidig forholdsvist enkelt kan realiseres. Rengøringsassistenterne peger på en faglige udvikling, der ikke er centreret om en effektivitetsorientering og stigende markedsgørelse, men bygger på brede job og tæt samarbejde med brugerne. Desuden anviser de en anden forståelse af kvalitet, som inddrager fleksibilitet over for

skiftende brugerkrav og prioriterer den enkelte medarbejders faglige vurderinger som alternativ til udførligt udefrabetemte rengøringsplaner, og hvor kollegialt fællesskab er en forudsætning for at udføre en god kvalitet i arbejdet.

Læring og forandring

I udviklingsprojekterne er der udviklet to former for uddannelsesaktiviteter: - *Seminar og arbejdspladsmøder*, der forbedrer læringsmulighederne i eksisterende fora på arbejdspladsen, og som bruger funktionærer, ledere og andre medarbejdere til at undervise i og diskutere de temaer, medarbejderne ønsker mere viden om, - og et fire ugers *kursus*, hvor projektarbejde om arbejdspladsforbedringer er en kerneaktivitet. Erfaringerne peger på, at uddannelsesaktiviteter kan bidrage til og er en nødvendig forudsætning for, at medarbejderne får indsigt i, at arbejdet *kan* organiseres anderledes, og får udfordret deres eksisterende antagelser (for eksempel, at kønsarbejdsdelingen med de nuværende faggrænser til grupper, der varetager vedligeholdelse og administration, er selvfølgelig). Uddannelse kan også udvikle eksisterende samarbejds traditioner på arbejdspladserne, når medarbejderne oplever, at det kan nytte at søge indflydelse i stedet for at brokke sig i krogene.

Det forudsætter, at uddannelsesaktiviteterne giver rum for medarbejdernes subjektive oplevelser af problemer og kvaliteter i arbejdet, og at de har et bredere horisont end den konkrete arbejdsplads som organisation og den nuværende udformning af arbejdet. De må tematisere rengøringsarbejdet i dets samfundsmæssige formidlede form (for eksempel, at rengøringsarbejdets lave status og usynlighed ikke har personlige årsager eller, at udlicitering ikke er den enkelte skoleleders frie valg, men et led i markedsgørelsen af den offentlige sektor). Erfaringer fra udviklingsprojekterne viser, at det bidrager til at give rengøringsassistenterne nye handlemuligheder. Ligeledes er det vigtigt at inddrage medarbejdernes hidtidige erfaringer med forandringsprojekter, fordi de - overset - kan udgøre en blokering for visionær tænkning, mens de bearbejdet kan blive en inspirationskilde til spændende nytænkning. Endelig viser udviklingsprojekterne, at der er behov for, at uddannelsesaktiviteterne har et konkret handlingsperspektiv som en forudsætning for, at medarbejderne oplever det realistisk at indgå i visionsudvikling.

Projektet viser, at med et bredt perspektiv og en visionær opfordringsstruktur kan medarbejderne etablere forslag til forandringer, som grundlæggende ændrer deres arbejdsforhold og som ikke er urealistiske at gennemføre. Eksempelvis har rengøringsassistenternes forslag om at oprette en skolebod, hvor de laver frokost til eleverne, kunnet tjene sig ind allerede inden for det første år. Erfaringerne med deltagernes læreprocesser i de to udviklingsforløb peger på kvaliteterne i en uddannelses tænkning, hvor uddannelse ikke fungerer som tilpasning af medarbejdernes kvalifikationer til en besluttet teknologi og arbejdsorganisering, men bliver et redskab til at udvikle medarbejdernes bud på udviklingsveje. Derved bliver medarbejderne kvalificerede dialogpartnere i forandringsprocessen i stedet for at være skeptiske modparter.

Kan man træde nye veje med små skridt?

Uddannelse kan ikke i sig selv løse arbejdsmiljøproblemer i rengøringsbranchen. En væsentlig forbedring af arbejdet kræver aktiviteter, der grundlæggende bryder med den tayloristiske kønsarbejdsdeling, som opdeler sammenhængende arbejdsopgaver til simple og ensformige jobs og adskiller planlæggende og udførende funktioner. Ellers er der fare for, at forandringerne ikke giver rengøringsassistenterne en reel indholdsmæssig og ergonomisk variation i arbejdet, men bare byder på nye opgaver med samme belastningsmønster. Derfor mener jeg, der er behov for at finde nye veje i udviklingen af rengøringsarbejdet.

Projektet rejser spørgsmålet: Er det overhovedet muligt at opnå radikale nybrud i rengøringsarbejdet gennem "små skridt". De to udviklingsprojekter tydeliggør, at det er muligt at komme et stykke af vejen med de enkelte arbejdspladser som initiativtagere. På de to arbejdspladser er det lykkedes at gennemføre forandringer, som både skaber udvikling i arbejdet og som tydeliggør, at rengøringsassistenterne kan indgå som kvalificerede dialogpartnere omkring forandringer på arbejdspladsen. Eksemplet med privatiseringen af det offentlige rengøringsselskab midt i projektperioden peger dog på, at udviklingsprojekter på de enkelte arbejdspladser ikke kan stå alene. Ligeledes tydeliggør analysen af aktuelle udviklingstendenser i rengøringsbranchen, at udviklingen ikke i sig selv fører til forbedringer i arbejdsforholdene. Der er stadig en række forhold, det er vigtigt at rette opmærksomheden mod fra et politisk niveau. Det drejer sig for eksempel om at udbrede kendskabet til konsekvenserne af udlicitering og at gå nye veje til kvalitetsvurderinger. Ligeledes er der behov for at involvere brugerne (herunder kommunalbestyrelser og amtsråd) i diskussioner om deres ansvar for arbejdsmiljøet i rengøringbranchen, så brugerne i større udstrækning respekterer rengøringsarbejdets rolle i at sikre hygiejniske, vedligeholdte, præsentable og rare rammer for institutionernes funktion. Det kan blandt andet føre til, at brugerne overvejer konsekvenser af de løbende besparelser på rengøringsbudgetterne. Jeg ser nye alliancer mellem brugere og rengøringsassistenter som nødvendige, hvis nedslidningen skal mindskes og hvis det i fremtiden skal være muligt at rekruttere og fastholde rengøringsassistenter.

Endelig kan en bred grundlæggende uddannelse inden for rengøringsfaget være en vej til at fremme udviklingen af rengøringsarbejdet. Uddannelsen bør ikke bare sigte på rengøringsfaglighed. Den må også ruste deltagerne til at varetage bredere, afvekslende jobfunktioner og må indeholde samfundsperspektiver som grundlag for at forstå de aktuelle tendenser i rengøringsarbejdet (for eksempel rengøringsarbejdets lave samfundsmæssige status og udlicitering). Initiativet til at etablere en erhvervsuddannelse på rengøringsområdet (serviceassistentuddannelsen) er i den sammenhæng perspektivrig.

Analysen af rengøringsarbejdet er et eksempel på ufaglærtes arbejdserfaringer i et kvindedomineret servicefag og på konsekvenserne af de udviklingstendenser, som det offentlige servicearbejde er underlagt i disse år. Tendenserne kan genfindes i andre brancher. Der er mange vanskeligheder knyttet til at udvikle rengøringsarbejdet. Derfor kan erfaringerne fra rengøringsarbejdet have interesse for andre arbejdspladser, der har behov for nye veje i udvikling af den eksisterende arbejdsorganisering, ledelsesstil og jobfunktioner.

Udviklingsprojekterne peger på, at rengøringsassistenternes opfattelser af deres arbejde på en række punkter udfordrer gængse opfattelser i arbejdslivsforskningen (forståelsen af fællesskab, solidaritet og selvstyre, oplevelsen af kvaliteter i "det dårlige" arbejde m.v.). Derfor peger erfaringerne fra ph.d.-projektet på, at det er perspektivrigt at have medarbejdernes arbejdsorienteringer og forestillinger om, hvad der kendetegner et godt arbejdsliv som fokusfelt i arbejdslivsforskningen og i diskussionerne af, hvordan arbejdslivet kan udvikles, demokratiseres og humaniseres. Megen arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskning bygger på forestillingen om, at produktion af ny viden om et felt kvalificerer politikere og beslutningstagere til at træffe gode beslutninger og løse problemerne. Erfaringerne fra dette projekt peger på vigtigheden af at sammenknytte vidensproduktion (forskning) og konkrete forandringer på arbejdspladserne, fordi det er nødvendigt at sætte forholdene i spil i et tæt samarbejde med medarbejdere og ledelse, før arbejdsorienteringer kan afdækkes og visioner udvikles. Det betoner kvaliteterne i aktionsforskning som forskningsstrategi på arbejdslivsområdet.

Resumé

Denne ph.d.-afhandling handler om arbejdets subjektive betydning i det moderne arbejdsliv - belyst gennem en undersøgelse af offentligt ansatte rengøringsassistenter oplevelse af deres arbejde som ufaglærte i et kvindefag. Projektet fokuserer på aktuelle forandringstendenser i rengøringsarbejdet og alternative udviklingsmuligheder til den nuværende arbejdsorganisering, set med rengøringsassistenternes øjne. Jeg belyser mulighederne for at skabe bedre arbejdsmiljø og udvikling i rengøringsarbejdet, som respekterer medarbejdernes oplevelse af, hvad der kendetegner et godt arbejde. Som led heri diskuterer projektet uddannelsesaktiviteters rolle i at ruste medarbejderne til aktivt at præge udviklingen i deres arbejde.

Projektets overordnede spørgsmål er:

- >- Hvordan er rengøringsassistenternes opfattelse af faglighed i rengøringsarbejdet, og hvordan præger det deres bud på alternativer til den nuværende arbejdsorganisering?
- >• Hvilke opfattelser af samarbejde og fællesskab kommer til udtryk hos rengøringsassistenterne, og hvordan påvirker det mulighederne for at udvikle rengøringsarbejdet?
- >• Hvordan kan uddannelsesaktiviteter støtte medarbejderne i at udvikle deres ideer til alternativ arbejdsorganisering?

Projektet bygger på to aktionsforskningsinspirerede udviklingsprojekter: Indførelse af gruppeorganisering i et offentligt rengøringssselskab og et fire ugers kursus om udvikling i arbejdet for ansatte i en kommunal skolerengøring. Begge udviklingsprojekter fokuserer på at lade medarbejderne udvikle og realisere *deres* bud på fremtidens arbejdsorganisering. I *kapitel 2* diskuterer jeg, hvad inspirationen fra aktionsforskningstraditionen har betydet for de konkrete aktiviteter i projekterne.

Som grundlag for at analysere rengøringsassistenternes oplevelse af deres arbejde diskuterer jeg i *kapitel 3* forskellige teoretiske tilgange til at forstå arbejdets subjektive betydning. Rengøringsarbejde er ensformigt, rutineret og nedslidende, med lav løn og samfundsmæssig status. Men samtidig med frustrationer over disse forhold oplever rengøringsassistenterne arbejdet som meningsfuldt. Jeg diskuterer, hvordan det teoretisk kan forstås, *at det dårlige arbejde også er godt*. Jeg inddrager en klassisk industrisociologisk instrumentalismeforståelse, Human Relations-skolens betoning af menneskelige relationer i arbejdet og en kritisk socialpsykologisk forståelse af arbejdsorienteringer som ambivalente. På den baggrund opstiller jeg et arbejdsbegreb, som fokuserer på det konkrete arbejde i sin samfundsmæssigt formidlede form som det kommer til udtryk i det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen. Sammen med erfaringerne fra de to udviklingsprojekter fører teordiskussionerne til, at rengøringsassistenternes opfattelse af det konkrete arbejde ("faglighed") og hvordan det udspiller sig i det kollegiale fællesskab ("fællesskabet") bliver kernen i mine analyser af medarbejdernes arbejdsorienteringer.

Den teoretiske diskussion af arbejdsorienteringer peger på vigtigheden af at tage udgangspunkt i det konkrete arbejde og ikke i virksomheden forstået som en

organisation. Derfor analyserer jeg i *kapitel 4* det offentlige rengøringsarbejdes organisering i den samfundsmæssige arbejdsdeling. Rengøringsarbejde er historisk udskilt fra at være del af en varieret husmorfunktion eller andre faggruppers job (for eksempel lærere og kontoransatte) til at være et erhvervsarbejde. Fordelen ved selvstændiggørelsen af rengøringsarbejdet er, at det muliggør teknologi- og metodeudvikling, faglig organisering, målrettet uddannelse og lignende. Til gengæld har det også betydet, at rengøringsfunktionerne på grund af den samfundsmæssige kønsarbejdsdeling får lav status, ringe ergonomisk og indholdsmæssig variation og lille indflydelse. De nuværende arbejdsmiljøbelastninger i rengøringsarbejdet udspringer af denne udgrænsning af rengøringsfunktionerne med skarpe faggrænser til de øvrige faggrupper på institutioner, kontorer og skoler.

Mine analyser peger på, at det offentlige rengøringsarbejde aktuelt gennemløber to modsatrettede tendenser. På den ene side tiltag til en større humanisering af rengøringsarbejdet gennem arbejdsmiljøprojekter, personaleudvikling, gruppeorganisering og synlig rengøring. På den anden side en stigende intensivering og effektivisering på grund af besparelser og udlicitering. Det fører til en øget taylorisering af rengøringsarbejdet med udførlige arbejdsplaner, detaljeret tidsstudering og stigende kontrol. De modsatrettede udviklingstendenser peger på et behov for at udvikle forslag til andre alternative udviklingsveje, hvis rengøringsassistenternes arbejdsmiljø skal forbedres.

I *kapitel 5* analyserer jeg rengøringsassistenternes forståelse af samarbejde og fællesskab i arbejdet. Rengøringsassistenterne har tradition for alenearbejde på "egne områder". Det ser mange som en kvalitet i arbejdet. Flere rengøringsassistenter i de to udviklingsprojekter er skeptiske overfor gruppeorganisering, fordi det bryder med deres traditioner for samarbejde. Derfor analyserer jeg rengøringsassistenternes forståelse af fællesskab og solidaritet og diskuterer, hvordan de nuværende traditioner for fællesskab og samarbejde påvirker rengøringsassistenternes muligheder for at søge indflydelse på deres arbejdsforhold. Rengøringsassistenternes traditioner for fællesskab udfordrer de forståelser af samarbejde, som rummes i teambegrebet, og peger på et behov for at udvikle modeller for gruppeorganisering, som på samme tid giver plads til individuel praksis og kollektiv indflydelse. Rengøringsassistenternes opfattelse af fællesskaber udfordrer traditionelle forestillinger om arbejderfællesskaber som aktionsrettede, konfliktorienterede og kollektivistiske. De peger i stedet på et relationsfællesskab, hvor kernen er individuelt kendskab og hensyn til såvel kolleger som nærmeste ledere.

I *kapitel 6* analyseres rengøringsassistenternes opfattelse af faglighed i rengøringsarbejdet. Samarbejdet med rengøringsassistenterne i de to udviklingsprojekter har tydeliggjort, at de har meget forskellige opfattelser af fagligheden. Det spænder mellem hygge og hygiejne, effektivitet og relationer til en konkret arbejdsplads. De forskellige opfattelser påvirker deres ønsker til et godt arbejde. I kapitlet diskuterer jeg de senere års forsøg på at udvikle rengøringsfaget til at være effektivitetsorienteret i stedet for præget af husmorvaner. Jeg diskuterer konsekvenserne af at se effektivitet og markedsføring som kernen i en professionel rengøringsfaglighed i forhold til rengøringsassistenternes differentierede arbejdsorienteringer. Desuden analyserer jeg rengøringsassistenternes anvisninger af andre udviklingsveje på dette

felt.

Rengøringsassistenternes forskellige orienteringer omkring faglighed og fællesskab peger på vigtigheden af, at medarbejderne indgår aktivt i at præge udviklingen i deres arbejde. Det forudsætter, at de udvikler sammenhængende bud på alternativer til den eksisterende arbejdsorganisering. I de to udviklingsprojekter har rengøringsassistenterne udviklet og indført en række forslag til ændret arbejdsorganisering. De retter sig mod inddragelse af nye arbejdsopgaver, som giver variation og synlighed i arbejdet; aktiviteter der fremmer rengøringsassistenternes ligeværdige samarbejde med de øvrige brugere, oprettelse af nye fora for kollegial kontakt og fora for information og indflydelse. Forslagene gennemgås i *kapitel 5 og 6*. Forslagene tydeliggør, at medarbejderinddragelse kan føre til udvikling af alternativer, som potentielt kan løse en række af de væsentlige arbejdsmiljøproblemer i rengøringsbranchen, og som samtidig kan realiseres i praksis.

Erfaringerne fra udviklingsprojekterne er, at uddannelsesaktiviteter spiller en vigtig og nødvendig rolle i at ruste medarbejderne til at udvikle og gennemføre deres ideer. I projekterne er der udviklet to former for uddannelsesaktiviteter: Arbejdspladsmøder, der forbedrer læringsmulighederne i eksisterende fora på arbejdspladsen og et fire ugers kursus med projektarbejde om arbejdspladsforbedringer. I *kapitel 7* diskuterer jeg erfaringerne med de to typer uddannelseaktiviteter. Samtidig bidrager analyserne til en mere generel diskussion om uddannelse og læreprocessers betydning i organisationsforandringer.

Abstract

The topic of this PhD dissertation is the subjective orientations in work in modern working life. It is discussed through analyses of how cleaners in the public cleaning sector see their jobs as unskilled workers in women's work. In the PhD dissertation focus is put on current tendencies of changes in the cleaning sector and alternative ways of developing the present organisation of work. This is seen from the perspective of the cleaners.

I discuss the possibilities for creating better working life and develop the cleaning work based on the employee's expectations of a good working life. As a part of that I discuss the role of learning processes in preparing the employees to influence their work.

The primary questions of the PhD dissertation are:

- >- How do the cleaners see their work functions in the cleaning work and how does it influence their ideas of alternatives to the present organisation of work?
- >• Which understandings of cooperation and community do the cleaners express and how does it influence the possibilities of developing their working life?
- >• How can educational activities support the employees to develop their ideas on alternative work organisation?

The PhD dissertation is based on two action research oriented intervention projects: Establishment of teams in a public cleaning enterprise and a four week course in job enrichment for cleaners from public schools. Both intervention projects put focus on making the employees develop and realise their ideas for changes in the work organisation. In *chapter 2* in the dissertation I discuss, how the actions research tradition has influenced the activities in the projects.

As a basis for analysing the cleaners orientations in the work, different theories on the subjective orientations of the workers in their work is treated in *chapter 3*. Cleaning is monotonous, routinised, poorly paid and little respected. It would thus seem contradictory to say that cleaning work can be experienced as a good job. In spite of this, the cleaners see their job as meaningful. The theoretical question is how it can be understood if a *bad job also is seen as good*. The theoretical approaches is the concept of instrumental relationship to work from the industrial sociology, the Human Relations School, according to which the social relations are important, and a socio-psychologically understanding of ambivalent orientations in work. On that basis I set up an understanding of work which focuses on the work function in its societal framework as it is practised in the community at the work place. Combined with the experiences from the two developing projects the theoretical discussions lead to analyses of the meaning the cleaners attach to their work functions and how it is practised in the community.

An essential point made by the theoretical discussion of orientations in work is the importance of bringing the work functions into focus instead of the workplace seen

as an organisation. That's why I in *chapter 4* analyse the public cleaning work placed in the gendered division of labour. Cleaning is historically separated from being part of varied domestic work or part of jobs of other trades (e.g. teachers and clerks) to be paid work. The advantage is that it makes it possible to develop technology and methods, trade union organisation, education etc. But on the other hand it has also lead to low status, low ergonomic and mental variation and low degree of selfdetermination. The existing working environment strains in the cleaning sector emerge from this separation of the cleaning functions with demarcations to the other functions at institutions, offices and schools.

My analyses point out that public cleaning work these years go through two opposed tendencies of change. On the one hand activities aiming at humanisation of work through working environment improvements, human resources development, teamwork and daytime cleaning. On the other hand an increased intensifying and efficiency of the work due to reductions and outsourcing. It leads to increased Taylorisation of cleaning with detailed work plans, time studies and increased control. These tendencies underline a need for alternative ways of development to improve the working life of the cleaners.

In *chapter 5* I am interpreting how the cleaners understand cooperation and community in cleaning work. The cleaners work alone in their "own areas". Many see that as a quality in the job. Several cleaners in the two intervention projects are sceptical about team work, because it changes their traditions on cooperation. Therefore I analyse the cleaners understanding of community and solidarity and discuss how the present traditions for community and cooperation influences the cleaner's possibilities for changing their working conditions. The cleaners traditions for cooperation represent a challenge to the understanding of team work. It points out a need for developing new models for team work which at the same time make room for individual praxis and collective influence. The cleaners communities challenge traditional conceptions on communities at work as action orientated, conflict orientated and collective. Instead they show a relational community, where the core is an individual knowledge and considerations to as well colleagues as nearest managers.

In *chapter 6* I analyse how the cleaners see their work functions. The cooperation with the cleaners in the two intervention projects has made it clear, that they attach very different meanings to the content of work: Comfort and hygiene, efficiency and relations to the workplace. The different concepts influence the expectations of a good job. In the chapter I discuss the later years effort to develop cleaning to be more efficient-orientated in stead of influenced by domestic habits. I discuss the consequences of seeing the efficiency as the core in professional cleaning compared to the cleaners differentiated orientations in work. And I analyse the cleaners' suggestions of alternative ways to develop their jobs.

The cleaners' different orientations in work point out the importance of active employee involvement in work development. It requires that they develop consistent alternatives to the existing organisation of work in the cleaning sector.

In the two intervention projects the cleaners have developed and implemented a number of ideas for a changed organisation of work. They aim at the inclusion of new tasks, which give variation and visibility in the work; activities which encourage the equal cooperation with the customers, new fora for community with colleagues and for information. The suggestions are described in *chapter 5 and 6*. The suggestions make it obvious that involvement of employees can lead to alternatives which potentially can solve a number of basic work strains in the cleaning job and at the same time can be realised.

The intervention projects show, that educational activities can have an important role in preparing the employees to develop and realise their visions. There are two sets of educational activities in the project: Meetings at the workplace which better the possibilities of learning processes in existing communities at the workplace and a course of four weeks with project work about workplace improvements. In *chapter 7* discuss the experiences from the two types of educational activities. At the same time, the analyses attend to a more general discussion about the role of education and learning processes in organisational changes.

Litteratur

Agertoft, Annelise (1997): *Faglæreren som konsulent og kursusafvikler*. Set. Hans Hospital og AMU-center Vest- og Sydsjælland.

Agervold, Mogens og Ole Steen Kristensen (1996): *Det udviklende arbejde*. Aarhus Universitetsforlag

AMI (1993): *Arbejds miljø og helbred ved rengøringsarbejde - bind 1*. Arbejds miljø-fondet

AMI (1993a): *Arbejds miljø og helbred ved rengøringsarbejde - bind 2*. Arbejds miljø-fondet

Andersen, Elsebeth (1990): *Personlig udvikling og arbejde - Erfaringer fra selv-styrende grupper indenfor rengøring på Københavns Universitet*. Oplæg til fælles-klubben for rengøring på Københavns Universitet

Andersen, Lars m.fl. (red.) (1995): *Når forandringens vinde blæser- om EGA og ændrede lederroller*. Arbejds miljøfondet

Andersen, Linda (1999): *Facader og facetter - modernisering og læreprocesser i socialpædagogik og forvaltning*. Roskilde Universitetsforlag

Andersen, Svend Aage (1997): *Arbejderkultur i velfærdssamfundet*. SFAH. Skrift-serie nr. 39

Andersen, Vibeke m.fl. (1993): *Kvalifikation- en søgemodel*. 3. delrapport fra Almenkvalificeringsprojektet. Roskilde Universitetscenter, Erhvervs- og voksenud-dannelsesgruppens skriftserie nr. 20/1993

AOF (2000): *Vi er blevet en del af stedet... et forsøgsprojekt på Klostermarksskolen i Roskilde*. Udarbejdet for Klostermarksskolen i Roskilde af AOFs projekt- og Udvik-lingsafdeling i Greve i samarbejde med KAD

Arbejdsmarkedsnævnet (1988): *Rengøring i Københavnsregionen*, Arbejdsmarkedsnævnet for Københavnsregionen. Regionskontoret

AT (1999): *Statusnotat for EGA-støtteordningen*. Sekretariatet for EGA-støtteordin-gen, Arbejdstilsynet

AT (1998): *Vejviser til de vigtigste arbejds miljøproblemer- Rengøring, vaskerier og renserier*. Arbejds miljøvejviser nr. 32. Arbejdstilsynet

AT (1998a): *Rene linjer i arbejds miljøet - branchenotat om arbejds miljø ved rengøring på kontorer, skoler, dag- og døgninstitutioner*. Arbejdstilsynet

AT (1996): *Kortlægning og vurdering af ensidigt, gentaget arbejde.* AT-meddelelse nr. 4.10.5/96

AT (1994): *Ensidigt, gentaget arbejde.* AT-cirkulæreskrivelse nr. 5/1994. Arbejdstilsynet

AT (1993): *Rengøringsvirksomheder, vaskerier og renserier.* Branchebillede nr. 15. Arbejdstilsynet

Aurell, Marie (2001): *Arbete och identitet- om hurstådare blirstådare.* Linköpings Universitet. Linköping Studies in Arts and Science nr. 229

Barfod, Katrine (1903a): *Husholdningsbudgettet paa Landet]* Gad, Emma (red.): *Vort Hjem* . Bind III. Nyt Nordisk Forlag

Becker-Schmidt, Regina og Gudrun-Axeli Knapp (1994): *Vi har ikke et minut - det er minutterne, der har os,* i Birger Steen Nielsen m.fl. (red.): *Arbejde og subjektivitet - en antologi om arbejde, køn og erfaring.* Skriftserie fra Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen nr. 26, RUC

Becker-Schmidt, Regina (1982): *Modsætningsfyldt realitet og ambivalens,* i Udkast nr. 2, 10. årgang

Berg, Anne Margrete m.fl. (red.) (1984): *Kvindfolk - en danmarkshistorie fra 1600 til 1980* bind 1. Gyldendal

Bering, Ida og Christian Helms Jørgensen (2001): *Sammenfatning af projektet Uddannelse i relation til EGA.* Roskilde Universitetscenter, Institut for uddannelsesforskning.

Bering, Ida og Christian Helms Jørgensen (2001a): *EGA og uddannelse - om uddannelse og organisationsudvikling.* Arbejdsmiljørådets Service Center

Bering, Ida (2000): *Arbejdspladsen i udvikling - en udfordring fortillidsvalgte.* I Ida Bering, Jens Christian Nielsen og Finn M. Sommer (red.): *Ude af trit? - forandringer i arbejdsliv og fagforeningsuddannelse.* Roskilde Universitetsforlag

Bering, Ida og Christian Helms Jørgensen (1999): *Medbestemmelse - en læreproces. Erfaringer fra "Projekt medbestemmende grupper" på Steff-Houlberg, Frederikssund.* Roskilde Universitetscenter Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen

Bering, Ida, Betina Halbech og Solveig Jakobsen (1997): *Serviceassistenter- et godt arbejde formænd og kvinder?* Roskilde Universitetscenter. TekSam Rapportserien nr. 57

Bild, Tage og Morten Madsen (1994): *De unges syn på arbejdsliv og politik - analyse på baggrund af APL-datamaterialet.* Arbejdspapir nr. 6, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Bild, Tage m.fl. (1993): *Fællesskab og forskelle - sammenfatningsrapport fra APL-projektet*. LO og Carma/AUC

Bitsch Olsen Poul m.fl. (1998): *Arbejdets miljø - et job for sikkerhedsrepræsentanten*. LO

Bjerring, Bodil (2000): *Nye arbejdsrelationer og fastlåste kønsstereotyper - et udueligt mix*. I Bodil Bjerring m.fl. (red.): *Hvor går grænsen? - køn og arbejdsliv i forandring*. Samfundslitteratur

Boje, Thomas P. og Lise Drewes Nielsen (1993): *Flexible Production, Employment and Gender* Boje og S. E. Olsson (red.): *Scandinavia in a New Europe*. Oslo: Scandinavian University Press

Borg, Vilhelm og Hermann Burr (red.) (1997): *Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990 - 95*. Arbejdsmiljøinstituttet.

Bottrup, Pernille (2001): *Læringsrum i arbejdslivet - et kritisk blik på Den Lærende Organisation*. Forlaget Sociologi

Bottrup, Pernille (1992): *Det udviklende arbejde - fremtidens arbejde?* Dansk Teknologisk Institut / Arbejdsliv

Bottrup, Pernille og Bruno Clematide (1992a): *Efter Taylor og Braverman*. Dansk Sociologi nr. 4, 1992

Braverman, Harry (1978): *Arbejde og monopolkapital-om arbejdets fornedrelse under kapitalismen*. Demos

Bruun, Camilla og Annemarie Holsboe (2000): *Organisationsforandringer gennem uddannelse*, Skt. Hans Hospital og Teknologisk Institut/Arbejdsliv. I *Læring og arbejdsorganisering - læreprocesser i forbindelse med arbejdsorganisatoriske ændringer*. Teknologisk Institut

Burawoy, Michael (1979): *Manufacturing Consent- Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. The University of Chicago Press

Burr, Hermann (1998): *Ensidigt gentaget arbejde i udvalgte sektorer på det danske arbejdsmarked 1996-97*. Arbejdsmiljøinstituttet. AMI-rapport nr. 47

Bøttger Sørensen, Aage (1992): *Aktionsforskning om og i arbejdslivet*, Tidsskrift for Samfunnsforskning årg. 33 no.3/1992

Clausen, Christian og Børge Lorentzen (1992): *Fra aktion til dialog?* i Christian Clausen m.fl. (red.): *Deltagelse i teknologisk udvikling*. Fremad

Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationformer i danske virksomheder.* Københavns Universitet, Institut for Statskundskab og Socialforskningsinstituttet

Dahl, Hanne Marlene (2000): *Fra kitler til eget tøj - Diskurser om professionalisme, omsorg og køn.* Institut for Statskundskab Aarhus Universitet. Politicas ph.d.-serie

Dahl, Hanne Marlene (1999a): *Hjemmehjælpen, husmoderen og den professionelle.* Social Kritik nr. 63/99

Dahl, Poul Nørgård (1999): *Medarbejderinvolvering i ord og gerning - en kritisk diskursanalyse.* Dansk Sociologi nr. 3

Dahler-Larsen, Anne Marie og Peter Dahler-Larsen (1999): *Fokusgrupper i teori og praksis.* Politologiske Skrifter, nr. 2/1999. Det Samfundsvidenskaberlige Fakultet, Syddansk Universitet

Dahler-Larsen, Peter (1998): *Forandringer på arbejdspladsen i relation til TR og SR, LO-skolen*

Dahlerup, Drude (1998): *Rødstrømperne* - bind 1. Gyldendal

Dahlerup, Drude (1989): *Kan arbejdsmarkedets kønsopdeling brydes?* i Dahlerup (red.): *Køn sorterer - kønsopdeling på arbejdsmarkedet.* Det Nordiske BRYT-projekt 7/1989. Nordisk Ministerråd. Nord 1989:1

DKK.dk (2001): Det Kommunale Kartels database over udliciteringer. September 2001

DKK (2000a): *Sammenfatning af resultater fra 3 arbejdsklimamålinger blandt ansatte i udliciterede jobs, i omstillede jobs i kommunen / amtet eller i jobs under udlicitering.* Udarbejdet af Rådgivende Sociologer. Det Kommunale Kartel

DKK (2000b): *Arbejdsklimamåling blandt ansatte som står over for at skulle udliciteres.* Udarbejdet af Rådgivende Sociologer. Det Kommunale Kartel

DKK (2000c): *Arbejdsklimamåling blandt "udliciterede" medarbejdere.* Udarbejdet af Rådgivende Sociologer. Det Kommunale Kartel

Douglas, Mary (1966): *Purity and Danger - an analysis of concepts of pollution and taboo.* London: Routledge & Kegan Paul

DTI (1994): *Privat efteruddannelse. Sammenfatningsrapport.* Dansk Teknologisk Institut

Ekelöf, Maja (1971): *Rapport fra en gulvspand.* Gyldendal

Ellström, Per-Erik (1999): *Förutsättningar för framgångsrikt förändringsarbete i organisationer - ett lärandeperspektiv.* Keynote-paper fra konferencen Læring og forandring - vejen til et bedre arbejdsmiljø? Nordisk Ergonomiselskab, Nyborg.

Ellström, Per-Erik (1996): *Rutin och reflektion - förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete.* I Ellström m.fl. (red.) Livslångt lärande. Lund Studentlitteratur

Engeström, Yrjö og Ritva Engeström (1986): *Developmental Work Research: The Approach and an Application in Cleaning Work.* Nordisk Pædagogik nr. 1 /86

Engelstad, Per H. (1996): *The Development Organization as Communicative Instrumentation: Experiences from the Karlstad program* i Stephen Toulmin og Björn Gustavsen (red.) *Beyond Theory - changing organisations through participation.* Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company

Engelstad, Per H. (1995): *Fra dialogkonferanser til utviklingsorganisasjon* i Olav Eikeland og Henrik Dons Finsrud (red.): *Research in Action - forskning og handling - søkelys på aksjonsforskning.* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie 1995:1

Eskelinen, Leena og Anna Koch (1997): *Konsulentmetoder i forandringsprocesser 2 - indsatser mod ensidigt, gentaget arbejde, Evalueringsrapport.* Arbejdsmiljøfondet

FADL (1979): *Det slider, det skidt - hvor længe kan du holde til det? En brugsbog for rengøringskvinder.* FADLs forlag

Finansministeriet (1998): *Borgerne og den offentlige sektor*

Flyvbjerg, Bent (1991): *Rationalitet og magt. Bind 1: Det konkrete videnskab.* Akademisk Forlag

Friis, Tove (1976): *Bare en vare.* Demos

Fuglsang, Lars (2000): *Handlingsrummet for en fleksibel og interaktiv arbejdsmodel i hjemmehjælpen - om mellemlederens ændrede rolle.* Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 3/2000

Gad, Emma (red.) (1903): *Vort Hjem.* Nyt Nordisk Forlag

Gad, Emma (1903b): *Tyende i nutiden* i Emma Gad (red.): *Vort hjem.* Bind IV. Nyt Nordisk Forlag.

Gallie, Duncan (1990): *John Goldthorpe's Critique of Liberal Theories of Industrialism,* i Clark m.fl. (red.): *John H. Goldthorpe - Consensus and Controversy.* The Falmer Sociology Series, The Falmer Press

GCS (1996): *Serviceassistenter på Kirurgisk område.* Projektbeskrivelse fra Grenaa Centralsygehus juli 1996

Gillespie, Richard (1991): *Manufacturing knowledge - A history of the Hawthorne experiments.* Cambridge University Press

Goldthorpe, John H., David Lockwood, Frank Bechhofer og Jennifer Platt (1970): *The affluent worker: industrial attitudes and behaviour.* Cambridge University Press

Gornitzka, Ulla: *Grupperengøring på Rigshospitalet* udateret

Graversen, Gert (1992): *Arbejdets betydning, kvalitet og udformning.* Akademisk Forlag

Gulowsen, Jon (1998): *Autonomy at Work* i Knut H. Sørensen (red.): *The Spectre of Participation - Technology and Work in a Welfare State*, Oslo, Scandinavian University Press

Gustavsen, Björn (1996): *Development and the Social Sciences: An uneasy relationship* i Stephen Toulmin og Björn Gustavsen (red.) *Beyond Theory - changing organisations through participation.* Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company

Gustavsen, Björn og Bjørg Aase Sørensen (1995): *Aksjonsforskning* i Olav Eikeland og Henrik Dons Finsrud (red.): *Research in Action - forskning og handling - søkelys på aksjonsforskning.* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie 1995:1

Gustavsen, Björn (1993): *Vågen till bättre arbetsliv - strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete.* Stockholm: Arbetslivscentrum

Handlingsplan (1993): *Parternes handlingsplan mod ensidigt, gentaget arbejde.* Arbejds miljørådet

Hasle, Peter m.fl. (2001): *Evaluering af EGA-handlingsplanen.* CASA

Hasle, Peter (1999): *Medarbejderinddragelse i arbejdets udvikling* i Helge Hvid (red.). *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet.* SARA og Frydenlund

Hasle, Peter m.fl. (1999a): *Forsøg med intervention i virksomheder med ensidigt, gentaget arbejde.* CASA

Hasle, Peter, Henrik A.B. Hansen og Niels Møller (1995): *Når EGA skal afskaffes.* Arbejds miljøfondet

Helms Jørgensen, Christian (1999): *Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede - rationaler, modsætninger og perspektiver i den virksomhedsnære uddannelsesplanlægning.* Ph.d.-afhandling. Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen Roskilde Universitetscenter

Helms Jørgensen, Christian (1999b): *Uddannelse og organisationsforandringer - læring, refleksion og praksis*, Tidsskrift for Arbejdsliv, Vol 1. nr4, 1999

Hesselager, Ann-Charlotte og Håkan Lindhe (1998): *Ledelse af selvstyrende grupper - myter og realiteter*. Ledernes Hovedorganisation

Hildebrandt, Eckart og Riidiger Seltz (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle?* Berlin: Ed. Sigma

Hjermov, Birgit og Annemarie Holsboe (1997): *Selvfungerende grupper- erfaringer og værktøjer*. DTI Arbejdsliv for Skt. Hans Hospital

Hjermov Birgit og Hans Hvenegaard (1995): *Serviceassistenter på RASK*. DTI Arbejdsliv

Hjort, Katrin (2001): *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Roskilde Universitetscenter, Institut for uddannelsesforskning, Skriftserie fra Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen nr. 125/2001

Holm, Gitte og Bruno Clematide (1995): *Strategisk planlægning i rengøringssektoren - AMU-systemets bidrag til medarbejderudvikling*. DTI Arbejdsliv

Holm, Gitte m.fl. (1984): *Kvinder i rengøringen - en undersøgelse af forekomst og årsager til lidelser i bevægeapparatet blandt rengøringskvinder*. Teknologisk Instituts forlag

Holter, Harriet (1982): *Kvinnevilkår og fellelesskapsformer* \ Holter (red.): *Kvinner i fellelesskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Hoy, Suellen (1995): *Chasing Dirt- The American Pursuit of Cleanliness*. New York: Oxford University Press

Hvenegaard, Hans (1999): *Analyseramme til forståelse af gruppeorganiseret arbejde* i Helge Hvid (red.) *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*. SARA og Frydenlund

Hvid, Helge og Niels Møller (1992): *Det udviklende arbejde*. Fremad

Hvid, Ninna (2001): Oplæg af rengøringsleder Ninna Hvid fra Rødovre Kommune på FOAs konference "*Rengøring et gode vi skal værne om*" 6. marts 2001

Hviid Andersen, Johan m.fl. (1985): *Symaskinesygdommen*. Ugeskrift for læger 22. Juli 1985 p. 2403-2407

Illeris, Knud (1999): *Læring - aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*. Roskilde Universitetsforlag

Ingimarsdottir, Sigridur Fanney m.fl. (1989): *Fra vision til handling - et projekt om udviklingen inden for rengøringsområdet og alternative teknologier*, Speciale, Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, RUC

ISS.dk (2002): *ISS's hjemmeside*. Februar 2002

Jenson, Jane (1989): *The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women i* Stephen Wood: *The Transformation of Work?*. Unwin Hyman Ltd.

Jessen, Helge og Hans Hvenegaard (2000): *Gruppeorganiseret arbejde og psykisk arbejdsmiljø - Litteraturstudie*. Arbejdsmiljørådets Service Center

Jørgensen, Henning (m.fl.) (1990): *Personale, planlægning og politik*. ATA-projektet, rapport nr 23. AUC

KAD (1997): *Medlemmernes meninger om uddannelse - en medlemsundersøgelse*. Kvindeligt Arbejderforbund

KAD (1991): *Spring ud-om udvikling i arbejdet på rengøringsområdet*. KADs miljøafdeling

KAD (1989): *Frem i lyset - en håndbog om dagrengøring*. KADs teknologiudvalg og Rengøringsafdeling. Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark

Kamp, Annette (1998): *Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø - forandring set i et politisk og kulturelt perspektiv*. DTU / Institut for Teknologi og Samfund. Ph.d.-skriftserie nr. 15.

Knudsen, Herman (2000): *Demokrati på arbejdspladsen - hvorfra og hvorhen?* Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 3 / 2000

KTO (1994): *Udlicitering i amt eller kommune - hvad kan medarbejderne gøre?*. Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

Kvale, Steinar (1994): *Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag

Københavns Kommune (1998): *Fornuftig rengøring*. Projektbeskrivelse. Kommunale Lønarbejdere i Storkøbenhavn, OPUS Personaleudvikling og Københavns Kommune

Larsen, Alex Frank (1975): *Det handler om menneskeværd - en rapport om kvinder og rengøring*. Informations Forlag

Leithåuser, Thomas (2000): *Subjectivity, Lifeworld and Work Organization i Ilteris (red.): Adult Education in the perspective of the learners*, RUC, Skriftserie fra EVU-gruppen nr. 110/2000

Leithåuser, Thomas og Birgit Volmerg (1994): *Arbejde og socialisation - Aspekter af en psykoanalytisk socialpsykologi om arbejdet.* I Nielsen m.fl. (red.): Arbejde og subjektivitet - en antologi om arbejde køn og erfaring. Skriftserie fra EVU-gruppen 26/94

Leithåuser, Thomas (1986): *Subjektivität im Produktionsprozess* i Volmerg, Birgit m.fl.: *Betriebliche Lebenswelt - Eine Socialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse.* Westdeutscher Verlag

Lie, Merete (1982): *Kveldsjenter og dagjenter, ungjenter og gamlejenter* i Holter (red.): *Kvinner i fellesskap.* Oslo: Universitetsforlaget

LO (1991): *Det udviklende arbejde - Idé-oplæg.* Landsorganisationen i Danmark

Lundbye, Susanne, Kaia Nielsen og Steen Obel (1988): *Ensidigt gentaget arbejde.* Arbejdstilsynet

Lysgaard, Sverre (1961): *Arbejderkollektivet - en studie i de underordnedes sociologi.* Oslo: Universitetsforlaget

Liitzen, Karin (1998): *Byen tæmmes - kernefamilie, sociale reformer og velgørenhed i 1800-tallets København.* Hans Reitzels Forlag

Liitzen, Karin (1995): *Kroppen og dens naturlige afsondringer* i Thomas Møller Kristensen og Svens Erik Larsen (red.): *Mennesket og naturen - essays om natursyn og naturbrug.* Odense Universitetsforlag

Madsen, Allan (1992): *Arbejdets betydning.* Dansk Sociologi nr. 4

Mangold, Werner (1960): *Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens.* Frankfurt: Europäische Verlagsanstalt

Mathiesen, Karin og Nadja El-Salanti (2000): *Sygefravær og arbejdsfastholdelse - evaluering af forsøg i 9 statslige institutioner.* CASA

Mathiesen, Thomas (1973): *Aksjonsforskning og det uferdige - Pendling mellem teori og praksis* i Thorbjørn Axelsen og Arnstein Finset (red.): *Aksjonsforskning i teori og praksis.* Trondhjem: J.W. Cappelens Forlag

Mikkelsen, Sigurd (1994): *Hvad er EGA?* I Lise Drewes Nielsen (red.): *En indsats mod ensidigt gentaget arbejde - et udviklings- og forskningsprogram.* Arbejdsmiljøfondet.

Miljøprojekt nr. 271 (1994): *Rengøringsfunktionen på sygehuse.* Miljøstyrelsen

Navrbjerg, Steen E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering - et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Negt, Oskar (1985): *Det levende arbejde, den stjålne tid.* Politisk Revy

Negt, Oskar (1975): *Sociologisk fantasi og eksemplarisk indlæring - til teori og praksis i arbejderuddannelsen.* Roskilde Universitetsforlag

Nielsen, Thomas Frank og Bjarne Wahlgren (1998): *Serviceprojektets koncept i Frederiksborg Amt, 2. delrapport.* Danmarks Lærerhøjskole, Forskningscenter for Voksenuddannelse

Nielsen, Jette (1995): *Rengøringsassistenternes helbred.* Ph.d.-afhandling. Arbejdsmiljøinstituttet

Nimb, Loise (1903): *Udenomslejligheden - fortidens Køkken* i Emma Gad (red.): Vort Hjem . Bind IV. Nyt Nordisk Forlag

NNF (1996):Annette Bilfeldt og Christian Helms Jørgensen *Et bedre arbejdsliv - medlemsundersøgelse for Nærings- og nydelsesmiddelarbejderforbundet.* RUC Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen

Nygaard, Else (2000): *EGA - også et spørgsmål om køn. Handlingsplanen mod ensidigt gentaget arbejde i et kønsperspektiv* i Bodil Bjerring m.fl.(red.): *Hvor går grænsen?.* Samfundslitteratur

Nørskov, Eva-Carina (2001): *High Road to Work Organisation - case study: Klostermarksskolen.* Teknologisk Institut

Olsen, Peter, Niels Møller og Nanette Juhler Hansen (2000): *Solidaritet og menneskelige ressourcer.* Loke nr. 1/2000

Olsen, Peter og Christian Clausen (1994): *Interti og bevægelse - nye perspektiver på arbejde og politik i den industrielle virksomhed.* Forskningspapir nr. 3. DTU / Institut for arbejdsmiljø

Olsen, Peter; Kurt Aagaard Nielsen og Birger Steen Nielsen (1993): *Industriarbejde, instrumentalisme, demokratiske læreprocesser - en klassisk diskussion - i et utopisk perspektiv.* DTH / Institut for arbejdsmiljø

Olsen, Peter (1984): *Materialistisk empiri om lønarbejdet.* Udkast nr. 1

OUH (1994): *Projekt Serviceassistent - om faggrænsenedbrydende visioner på vej til virkelighed.* Odense Universitetshospital. Juni 1994

Paulsen, Marit m.fl. (1974): *Du ville græde, hvis du vidste.* Fremad

Persson, Eva (2000): Oplæg af Eva Persson formand for Kommunale Lønarbejdere i Storkøbenhavn ved temadagen "Udlisering- mulighed eller trussel for arbejdsmiljøet?". Selskab for arbejdsmiljø, Ingeniørforeningen i Danmark 5. oktober 2000

- Petersen, Uffe (2000):** *Selvstyre og udlicitering - ven eller fjende?*. DTI /Arbejdsliv
- Pieman, Allan (1998):** *Regulering af ensidigt gentaget arbejde i lyset af nye reguleringstrategier*. DTU, Institut for Teknologi og Samfund. Ph.d.-skriftserie nr. 16
- PLS (1999):** *Produktionsgrupper/selvstyrende grupper i danske virksomheder*. PLS-Consult
- PLS (1997a):** *Erfaringer med udlicitering i kommuner og amter, Hovedrapport*. PLS Consult A/S
- PLS (1997b):** *Erfaringer med udlicitering i kommuner og amter. Dokumentationsrapport- Caseanalyser og medarbejderundersøgelse*. PLS Consult A/S
- PRIM (2001):** *Projekt om forskning og intervention i monotont arbejde*. Præsentation af forskningsprojektet. Arbejdsmiljørådets Servicecenters Hjemmeside
- PRIM (2000):** *PRIM's helbredsstudie*. Temamøde i Selskab for arbejdsmiljø / Ingeniørforeningen i Danmark. 23. November 2000
- Projektansøgning (1998):** *Arbejdsgruppen - iværksættelse af en række sygdoms- og fastholdelsesprojekter, Projektansøgning*. Rengøringssselskabet marts 1998
- Prokop, Ulrike (1991):** *Die Illusion vom Grossen Paar, Band 1: Weibliche Lebensentwürfe im deutschen Bildungsbürgertum 1750 -1770*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag
- Præsentationsmateriale (1998):** *Vedr.: rengøring og vinduespolering*. Præsentationsmateriale fra rengøringssselskabet. August 1998
- Ravn, Anna Birthe (1989):** *Kønsarbejdsdeling - et historisk perspektiv* i Ulla Koch (red.): *Køn og Videnskab*. Aalborg Universitetsforlag
- Rengøringskvindernes Kampfond (1979):** *Ren beskedom rengøring*. Rengøringskvindernes Kampfond
- Rieper, Olaf (1993):** *Gruppeinterviews i praksis - brug af fokusgruppeinterview i evalueringsforskning*. AKF memo. AKF forlaget.
- Roethlisberger, Fritz og William J. Dickson (1970):** *Management and the worker - an Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*. Chicago: Harvard University Press
- Rosenbeck, Bente (1987):** *Kvindekøn - Den moderne kvindeligheds historie 1880 - 1980*. Gyldendal

Rostgård, Marianne (1990): *Hvordan kvindearbejde blev til kvindearbejde* i Flemming Mikkelsen (red.): Produktion og arbejdskraft i Danmark gennem 200 år. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Handelshøjskolen / Institut for Organisation og Arbejds sociologi

Salling Olesen, Henning (1997): *Arbejdskraftens politiske økonomi - selvregulerin gens udfoldelse og rækkevidde*, i Weber m.fl. (red.): Modet til fremtiden - inspirationen fra Oskar Negt. Roskilde Universitetsforlag

SAM (1994): Selskab for Arbejdsmiljø: *Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark - kvalifikationer og uddannelse*. Ingeniørforeningen i Danmark

Scheel, Esther (red.) (1938): *Haandbog for nutidshjem -bind 1*. Chr. Erichsens Forlag

Scheuer, Steen (1999): *Motivation - aktørmotiver i arbejdslivet*. Handelshøjskolens forlag

Schmidt, Lars-Henrik og Jens Erik Kristensen (1986): *Lys, luft og renlighed - den moderne socialhygiejnes fødsel*. Akademisk forlag

Schultz, Majken (1990): *Kultur i organisationer- funktion eller symbol*. Handelshøjskolens Forlag

Sennet, Richard (1999): *Det fleksible menneske*. Forlaget Hovedland

Siig Andersen, Anders, Signe Mette Jensen og Finn M. Sommer (2000): *Læring i organisationer - kontorarbejde og statslig modernisering*. Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 1/2000

Sommer, Finn M. (1999): *Det Udviklende Arbejde og tillidsrepræsentanten - i minefeltet mellem rationalisering og humanisering af arbejdet*. I Bruno Clematide og Morten Lassen (red.): Virksomheden og Det Udviklende Arbejde - et kritisk blik. Samfundslitteratur

Steen Nielsen, Birger (2000): *Arbejde og demokrati - om politisk dannelse i dag*. I Bering m.fl. (red.): Ude af trit? - om forandringer i arbejdsliv og fagforeningsuddannelse. Roskilde Universitetsforlag

Steen Nielsen, Birger og Kurt Aagaard Nielsen (1999): *Arbejde og kunstsans - en diskussion af centrale begreber i en kritisk forskning om læreprocesser i arbejdslivet* Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 4/99.

Steen Nielsen, Birger (1997): *Det eksemplariske princip* i Kirsten Weber m.fl. (red.): Modet til fremtiden. Roskilde Universitetsforlag

Stefansen, Tina og Susanne Volqvartz (1996): *Lederen i indsatsen mod ensidigt, gentaget arbejde - starten på en ny lederrolle*. Arbejdsmiljøfondet

Søgaard Jørgensen Michael (1992): *Fremtidens slagteri - erfaringer fra samarbejde med slagteriarbejdere*, i Christian Clausen m.fl. (red.): *Deltagelse i teknologisk udvikling*. Fremad 1992

Sørensen, Bjørg Aase og Per Halvor Lunde (2000): *Kan ensidig gjentakelsesarbeid erstattes av utviklende arbeid? - En evaluering af EGA-DUA-prosjektet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. Rapport 3/2000

Thellessen Lone m.fl. (1997): *Tillidsrepræsentanten i forandringsprocesser*. Dacapo teatret

Tidsplan (1998): *Tidsplan for Syge- og fastholdelsesprojektet*. Rengøringselskabet, Personaleafdelingen juli 1998

Udliciteringsrådet (2000): *Ministeriernes anvendelse af udbud og udlicitering*. Økonomistyrelsen

Vammen, Tinne (1986): *Rent og urent - hovedstadens piger og fruer 1880 -1920*. Gyldendal

Vinzents, Peter S. m.fl. (red.) (2000): *Værktøj til arbejdsmiljøvurdering af rengøringsydelser - etablering af model for forhåndsvurdering af arbejdsmiljøbelastninger til brug ved afgivelse af udbud og tilbud på rengøringsydelser*. Arbejdsmiljøinstituttet og Center for Alternativ Samfundsanalyse

Vogelius, Peter og Kurt Aagaard Nielsen (red.) (1996): *Indledning fra antologien Aktionsforskning - medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet*. Arbejdsmiljøfondet

Volmerg, Birgit; Eva Senghaas- Knobloch og Thomas Leithäuser (1986): *Betriebliche Lebenswelt - Eine Socialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*. Westdeutscher Verlag

Voxted, Søren (1999): *Industriens personaleanvendelse under forandring*. Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 4/1999

Weber, Kirsten (1995): *Ambivalens og erfaring - mod et kønsdifferentieret læringsbegreb - en analyse af kvinders læreprocesser i Fagbevægelsens Interne Uddannelsessystem*. RUC, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen

Wenger, Etienne (1998): *Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity*. Cambridge Mass.: Cambridge University Press

Westberg-Wohlgemuth, Hanna (1996): *Kvinnor och män märks*. Arbetslivsinstitutet

Zeuthen Bentsen, Eva og Mette Morsing (1997): *EGA omstillingsprocesser*. Arbejdsmiljøfondet

Økonomistyrelsen (1996): *Udbud og udlicitering - en vejledning i gennemførelse af udbudsforretninger.* Økonomistyrelsen og Finansministeriet

Aagaard Nielsen, Kurt (2001): *Eksperimentelle metoder og aktionsforskning - om sociale eksperimenter og aktionsforskning som kvalitativ forskningsmetode i arbejds- livsforskning* i Kirsten Brandsholm Pedersen og Lise Drewes Nielsen (red.): *Kvalitative metoder - fra metateori til markarbejde.* Roskilde Universitetsforlag

Aagaard Nielsen, Kurt (1996): *Arbejdets sociale orientering - En undersøgelse af forholdet imellem arbejdslivsdemokrati og mulighederne for bæredygtige industrielle moderniseringsprocesser.* Forlaget Sociologi

Aagaard Nielsen, Kurt (1995): *Arbejdsbegrebet - lidt teorihistorie.* Årbog for studier i arbejderbevægelsens historie

Aagaard Nielsen, Kurt (1990): *Aktionsforskning - en ny forskerrolle?* i Tendens nr. 2, 2. årg. sept. 1990

Åkerstrøm Andersen, Niels (1997): *Udlicitering - strategi og historie.* Nyt fra Samfundsvidenskaberne

ÅKH (1995): *Serviceassistenter på ÅKH en god idé?.* Projektbeskrivelse fra Århus Kommunehospital