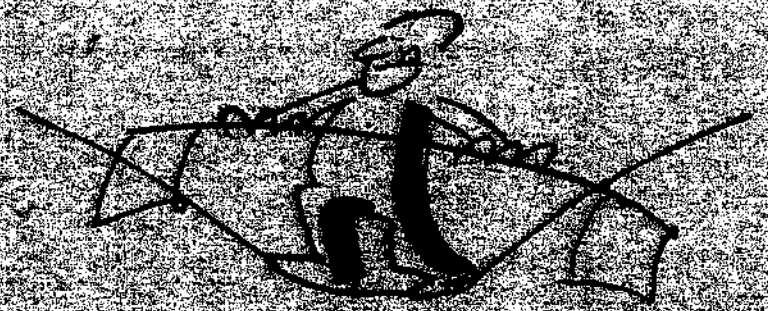
Den risikable fleksibilitet –

på vej mod et "nyt" arbejdsmiljø

En analyse af sammenhænge mellem det fleksible arbejde og risici i arbejdet



Institut for Miljø, Teknologi og Samfund

Hans Jørgen Lindborg

Oktober 2001

Den risikable fleksibilitet
på vej mod et "nyt" arbejdsmiljø

En analyse af sammenhænge mellem det fleksible arbejde og risici i arbejdet

Hans Jørgen Limborg

Vejleder: Kurt Aagaard Nielsen
Bivejleder: Inger Bloming

Opponent: Jørgen Møller Christiansen

Afhandlingen er skrevet på baggrund af deltagelse i Forskningsprogrammet SARA (Social og sundhedsmæssige konsekvenser af udviklingen af de menneskelige Ressourcer i Arbejdet).

Case-studierne er udført i samarbejdet med delprojektet DEDUSA (Danske Erfaringer med Det Udviklende Arbejde - SARA).
I denne sammenhæng har forfatteren samarbejdet med Hans Hvenegaard, Christel Arendt Nielsen, Klaus T. Nielsen, Michael Sørgaard og Helge Hvid.

"Ikke alle er i stand til at klare et liv i stadig balancegang. Nogle taber fodfæstet, andre søger et fodfæste, som ikke længere findes"

(Göran Rosenberg i en anmeldelse af Robert Jay Liftons: The Protean Self)

Denne afhandling er tilegnet alle dem, der falder af i farten

Forord

Ideen til dette arbejde opstod en sommerdag i 1995, da de daværende medarbejdere på CASAs arbejdsmiljø tog en runde om drømme og forventninger til fremtiden. Min drøm var at få en mulighed for at fordybe mig, læse teori og reflektere over 15 års konsulentarbejde. Året efter opstod muligheden, da CASA blev partner i Forskningsprogrammet SARA, sammen med Tek-Sam RUC, DTU og AMI. Forskningsprojektet fik midler fra Forskningsrådenes pulje til forskning i udvikling af de menneskelige ressourcer. I programmet indgik en række Ph.d. studier. Peter vores koordinator og de andre huskede mine drømme, og jeg kastede mig ud i det. Jeg skylder derfor CASA og særligt arbejdsmiljøområdets daværende og nuværende medarbejdere tak for skubbet, og fordi jeg fik rum og overbærenhed til at gennemføre det, og fordi jeg fik rum og overbærenhed til at gennemføre det også da tiden var sluppet op. Hans, Edwin og Hanne har haft en særlig betydning i kraft af vores fælles anstrengelser med "Det meningsfulde arbejde", og Jens skal have tak for linedanseren.

Det var min erfaring fra det konkrete arbejdsmiljøarbejde, der var udgangspunktet. Et mangeårigt engagement i udvikling af metoder i arbejdsmiljøarbejdet og et ønske om at få system på disse erfaringer og se dem i en teoretisk ramme. SARA-programmets overordnede mål er, at undersøge om større indflydelse i arbejdet og et generelt udviklende arbejde er vejen til at bedre arbejdsliv. Det har været mit mål at vende problemstillingen lidt på hovedet. Jeg har spurgt hvad "dette nye arbejdsliv", som udviklingen af de menneskelige ressourcer er med til at skabe, betyder for arbejdsmiljøet – for belastninger i arbejdet og for mulighederne for at forebygge nedslidning og sygdom. Det har der været lydhør for i SARA-gruppen, og jeg har fået meget god sparring. Jeg er derfor alle forskere og sekretærer i SARA megen tak skyldig, ikke mindst mine Ph.d. kolleger Hanne, Klaus og Christel især, som jeg nok skylder flere kopper kaffe, end det vil lykkes mig give tilbage. Nanette, Signe og Niels har været "ind over" med interviews på to af "mine virksomheder", det var en stor hjælp.

Efter en del opstarts bøvl fik jeg aftaler med tre virksomheder, hvis udviklingsprojekter, jeg siden fulgte gennem tre år. Der var ingen af projekterne der endte, som virksomhederne selv havde forestillet sig, da de inviterede mig indenfor. Det gjorde det nu ikke mindre spændende for mig, og jeg er imponeret over den åbenhed, der blev vist mig. Der er nok nogen, der undrede sig over, hvad det var jeg lavede, men jeg håber det lykkedes for mig også at give noget tilbage. Jeg skylder alle medarbejdere og ledelse på socialcenteret, fødevarevirksomheden og ferskvarelageret en stor tak, for at de ville være den virkelighed, uden hvilken alle mine skriverier ville være forblevet rent tankespind.

Det viste sig, at videnskabelig skrivning var en vanskeligere proces, end jeg havde forudset. Særligt var det svært, at skulle dele min tid mellem afhandlingen og alt det "almindelige" arbejde i CASA. Det lykkedes da også bedst, når jeg drog afsides og helligede mig skrivningen. En kort periode på Rogaland Forskning i Stavanger blev et væsentligt skub fremad, ikke mindst på baggrund af gode snakker i pauserne. Tak til BU 2000 forskerne og særligt tak til Preben og Inger for Jeres store gæstfrihed.

Min anden vigtige skrivebase var Tek Sam på RUC, især da jeg fik mit lille lukaf nede i hjørnet i 11.2. Men det var ikke gået uden velvilje og god støtte fra sekretærerne og personalet på instituttet.

Der var nogle som blev direkte involveret, om hvem jeg med rette kan sige, at det ikke var lykkedes mig foruden. Ikke mindst ved at overbevise mig om at det nok skulle lykkes, når jeg selv var ved at tabe modet. Inger, Jørgen og Helge skylder jeg tak for god og indsigtsfuld kritik. Det hændte, når jeg havde siddet længe med materialet og bøjet formuleringerne frem og tilbage, og at jeg tabte overblikket og sansen for proportionerne. Så er det man har brug for en god vejleder. Tak skal du have Kurt, for at være en snu gammel ræv når det gjaldt.

Til sidst lykkedes det at få en sammenhængende tekst ud af det hele og at få figurer og tabeller på plads, det var aldrig gået uden tapper bistand fra Karin, Nina og Britta.

Sidst, men ikke mindst, skylder jeg en stor tak, til dem der har døjet mest. Birte, Morten og Anna holdt mig ud og accepterede, at jeg tilbragte så mange timer ved computeren og fyldte alle værelser i huset med papirer og bøger, ligeså snart nogen var ude. Jeg holdt kun ud at være så meget væk, fordi det altid var vidunderligt at komme hjem. Uden jer var det ikke gået, og jeg glæder mig nu til at give noget af mig selv tilbage.

Hans Jørgen Limborg
Oktober 2001

Indholdsfortegnelse

Sammenfatning

Summary

1 Indledning 15

1.1 Arbejdsmiljø – den indre anledning 15
1.1.1 Det "ny" arbejdsmiljø 15
1.1.2 En konsulent bliver til 16
1.2 Problemstillingen 20
1.3 Arbejdsmiljø – en definition af afhandlingens centrale begreb 28
1.3.1 Arbejdsmiljø 28
1.3.2 Reguleringen af arbejdsmiljøet 33
1.3.3 Arbejdsmiljø som videnskab og profession 35
1.4 Afhandlingens opbygning 43

2 Metode 47

2.1 Baggrund 47
2.2 Case-studiet 50
2.2.1 Hvorfor case-studier? 50
2.2.2 Case-studier i arbejdsmiljøforskning 51
2.3 Case-studiernes opbygning 53
2.3.1 Valg af cases 53
2.3.2 Aftalen med Case-virksomhederne 54
2.4 Dataindsamlingsmetoder 55
2.4.1 Kravet til metoderne 55
2.4.2 Metoderne i praksis 57
2.5 Databearbejdning og analyse 67
2.5.1 Tolkning og forudsætninger 67
2.5.2 Metoden i fokusgruppeseminaret – og hvad jeg lærte af det 68
2.5.3 Teori fra grunden 70
2.6 Validitet 71
2.7 Aktionsforsker, konsulent og den fremmede observatør 72
2.7.1 Deltagende observation – den fremmede observatør 72
2.7.2 Socialcenteret og de to kasketter – observatør og forskningskonsulent 74

3 Risikosamfundet – den ydre anledning 79

3.1 Indledning 79
3.2 Arbejde og arbejdsmiljø i den ny modernitet 81
3.2.1 "Risikosamfundet" 81
3.2.2 Risiko og fare 82
3.2.3 Risiko og fare i arbejdet 84
3.3 Videnskaben i risikosamfundet 85
3.4 Arbejdsmarkedet 88

3.5 Opløsning af de kendte strukturer 89
3.6 Individualisering 93
3.6.1 Risikoviden og ansvar 94
3.7 Arbejdsmiljø i risikosamfundet 95
3.7.1 Arbejdsmiljøets samfundsmæssige status 95
3.8 Risiko som videnskabeligt begreb 97
3.8.1 Risikoforskningen 98
3.8.2 Kan vi bruge risikoteorierne til at udvikle en "bred risikoforståelse" i arbejdsmiljøet? 108
3.9 Risici i arbejdet 114
3.9.1 Risikotilgangens rolle i den danske "arbejdsmiljø-diskurs" 114
3.10 Opsamlende om forståelse af risiko i arbejdet 126
3.11 Nye belastninger og/eller en ny risikoforståelse? 128

4 Vejen mod det fleksible arbejde 131
4.1 En refleksion over udviklingen af det industrielle arbejde – afspejlet i arbejdslivsforskningens udvikling 131
4.2 Fleksibilitet i arbejdet 134
4.3 Det fleksible arbejde 138
4.4 Omfanget af det fleksible arbejde 143
4.5 Forandringer med det fleksible arbejde for øje 147
4.6 Midler der bruges for at fremme det fleksible arbejde et forsøg på en operationalisering 148
4.6.1 Det fleksible arbejdes former 149
4.6.2 Forandring mod fleksibilitet – og midlerne til det 150
4.6.3 Den produktionsorienterede fleksibilitet 151
4.7 Lærende eller udviklende arbejde – en afrunding om et dansk bidrag til diskursen om mere fleksibelt arbejde 155
4.7.1 DUA som faglig strategi 156
4.7.2 DUA eller det fleksible arbejde som analysens udgangspunkt 157

5 Det fleksible arbejdes betydning for arbejdsmiljøet 159
5.1 Indledning – et jomfrueligt felt med stor bevågenhed 159
5.2 Sort eller hvidt - en polarisering af forståelsen af konsekvenserne .. 161
5.3 Hvad ved vi om sammenhængen mellem fleksibelt arbejde og arbejdsmiljøet? 163
5.3.1 Teorier om det sunde og det usunde arbejde – det fleksible arbejdes konsekvenser for det psykosociale arbejdsmiljø 164
5.3.2 Målinger af krav – kontrolbalancen 168
5.4 Et spørgsmål om den optimale balance 170
5.4.1 Ligevægt og ubalance 170
5.4.2 Arbejdsmiljøet og gruppeorganiseret arbejde 174
5.4.3 Er det fleksible arbejde psykisk sundere end traditionelt arbejde? 176

5.4.4 Det fleksible arbejde og de fysiske belastninger – på kort og langt sigt ... 178
5.5 Fleksibel teknologi og arbejdsmiljøet ... 179
5.6 Fleksibilitet i tid og rum ... 180
5.7 Empiriske erfaringer med det fleksible arbejdes konsekvenser ... 181
5.7.1 Samspillet mellem muligheder og belastninger ... 182
5.7.2 Den oplevede ubalance ... 185
5.7.3 Den belastende forandring og den savnede stabilitet ... 186
5.7.4 Fulgte arbejdsmiljøet med? ... 187
5.8 Det fleksible arbejde – udvikling eller belastning? ... 187
5.8.1 Konsekvenserne af det fleksible arbejde ... 187
5.8.2 Kendte og "postulerede" sammenhænge mellem det fleksible arbejde og de belastninger og muligheder det skaber i arbejdet ... 188
5.9 Opsamling: Det fleksible arbejde - og risici i arbejdet ... 194
5.9.1 Det fleksible arbejdes arbejdsmiljø ... 194
5.9.2 Risikoopfattelsen – trusler mod arbejdets balancer? ... 196
5.9.3 Varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet ... 198

6 Case-studier ... 199
6.1 Klienter, pølser og lagervarer ... 199
6.2 Et socialcenter i byen ... 200
6.2.1 Udviklingsprojekt og case-studie ... 200
6.2.2 Socialcentret ... 201
6.2.3 Baggrunden for Projekt "Det Meningsfulde Arbejde" ... 202
6.2.4 Pensionsafdelingen ... 207
6.2.5 Familieafdelingen ... 217
6.2.6 Det sociale arbejdes arbejdsmiljø ... 228
6.2.7 Socialcentrets arbejdsmiljø ... 230
6.2.8 Har arbejdsmiljøet ændret sig på socialcentret? ... 238
6.2.9 Den formelle varetagelse af arbejdsmiljøet ... 246
6.2.10 Ændringer i den formelle varetagelse af arbejdsmiljøet ... 247
6.3 En fødevarevirksomhed på landet ... 251
6.3.1 Produktionen og medarbejderne på fødevarevirksomheden ... 251
6.3.2 Udviklingsprojektet på fødevarevirksomheden ... 255
6.3.3 En vurdering af projektets forløb ... 259
6.3.4 Projektets elementer af fleksibelt arbejde ... 265
6.3.5 Arbejdsmiljøet ... 273
6.3.6 Arbejdsmiljøarbejdet ... 282
6.3.7 BSTs rolle ... 283
6.3.8 Arbejdsmiljøarbejdets arenaer ... 284
6.4 Et ferskvarelager i forstaden ... 287
6.4.1 Et halvt case-studie ... 287
6.4.2 Arbejdspladsen og arbejdet ... 287
6.4.3 Samarbejdsstrukturen ... 289
6.4.4 Projekt Jobudvikling og jobtilfredshed – projektets mål ... 289

6.4.5 Arbejdsmiljøet - fra kulde og tunge løft til personligt fnidder 291
6.4.6 Arbejdsmiljøarbejdet 292

7 Udviklingens arbejdsmiljø - samlet analyse af casene 297
7.1 Arbejdsmiljøet i forandringsprojekterne – mål og realiteter? 297
7.2 Projekternes valg af midler til at opnå øget fleksibilitet? 300
7.3 Hvad har ændringerne betydet for arbejdsmiljøet? 303
7.4 Ændringerne i arbejdsmiljøarbejdet 305
7.5 Prioritering af arbejdsmiljøets belastninger 307
7.6 Er det nye belastninger eller en ny risikoforståelse? 308

8 Konklusion 313
8.1 Afsæt 313
8.2 Det fleksible arbejde – en organisatorisk rationaliseringsstrategi 313
8.3 Den produktionsorienterede fleksibilitets midler og deres påvirkning af arbejdsmiljøet 315
8.4 Det fleksible arbejdes betydning for arbejdsmiljøet 319
8.4.1 Det fleksible arbejdes betydning for det fysiske arbejdsmiljø 320
8.4.2 Det fleksible arbejdes betydning for det organisatoriske og det sociale arbejdsmiljø 320
8.4.3 Underskud af social kompetence – achilleshælen i det fleksible arbejde 322
8.5 Fleksibilitet og risiko - risikosamfundets udviklingsparadigme 323
8.5.1 Arbejdsmiljø i "risikosamfundet" 325
8.5.2 Det professionelle arbejdsmiljøarbejde i "risikosamfundet" 325
8.5.3 Ændringer i den lokale opfattelse af arbejdets risici 327
8.5.4 Indflydelse – mål eller middel for et godt arbejdsmiljø 331
8.6 Ændringer i det lokale arbejdsmiljøarbejde 332
8.6.1 Afrunding 334

9 Perspektivering – Den nye Arbejdsmiljødiskurs 337
9.1 Arbejdslivet – et centralt forskningsfelt 337
9.2 Arbejdsmiljø som politikfelt 338
9.3 Et differentieret arbejdsmiljøbegreb 339
9.4 Den lokale arbejdsmiljødiskurs er på vej til en lokal risikodiskurs 339
9.5 Arbejdets organisatoriske og sociale balancer – et bud på en operationalisering af det fleksible arbejdes risiko? 341

10 Efterskrift 351

Litteraturliste 353

Bilag 1 – SARA spørgeskemaet
Bilag 2 – Oversigt over udsendte og besvarede spørgeskemaer

Sammenfatning

Afhandlingen tager sit udgangspunkt i et spørgsmål om hvilke konsekvenser de ændringer af arbejdslivet, der aktuelt omtales som et mere fleksibelt arbejde vil få for arbejdsmiljøet. Vil udviklingen ændre betingelserne for arbejdende menneskers sundhed og velbefindende? Afhandlingens hypoteser er, at udviklingen vil få konsekvenser på flere planer. Der vil kunne forekomme en række nye belastninger, som følge af et mere fleksibelt arbejde, ligesom andre belastninger kan blive reduceret. Afhandlingens kerne-tese er imidlertid, at det fleksible arbejde vil medføre en ændring af de lokale aktørers opfattelse af, hvad der må betragtes som en risiko ved arbejdet. Hvis en sådan ændring er en realitet, vil det følges af en omdefinering af arbejdsmiljøbegrebet og dermed en ændring i den samfundsmæssige regulering af arbejdsmiljøet, af den professionelle forskning og rådgivning og af den lokale virksomhedsnære varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet.

Metodisk bygger afhandlingen på tre case-studier, der alle indgår som en del af forskningsprogrammet SARA (Sociale- og sundhedsmæssige konsekvenser af udviklingen af de menneskelige ressourcer i arbejdet). Case-studierne omfatter tre udviklingsprojekter, der løbende er blevet fulgt af forfatteren. Det empiriske materiale baseres på en række interviews med nøglepersoner samt det fælles SARA-spørgeskema, der er uddelt to gange i forløbet. Endelig er der anvendt en biografisk metode til en mere indgående beskrivelse af forandringsforløbene. Metoderne er fremstillet i kapitel 2.

Afhandlingens teoretiske grundlag præsenteres i kapitel 3. Der tages afsæt i Ulrich Becks tanker om udviklingen af *risikosamfundet.* På et samfundsmæssigt plan er "vores" opfattelse af risiko ved at gennemgå en grundlæggende ændring. Hvor fare tidligere blev tillagt naturen eller andre kræfter uden for vores rækkevidde, er det i dag en erkendelse, at de største trusler mod vores liv og velfærd stammer fra de teknologier og samfundsstrukturer, vi selv har skabt, og som vi dermed selv bærer ansvaret for.

For at undersøge om denne tanke også kan genfindes på det konkrete plan i arbejdslivet, gennemgås centrale dele af den aktuelle risikoforskning. Risikoforskningen har udviklet sig i en række discipliner knyttet til de traditionelle videnskabelige områder. I forhold til arbejdsmiljøet har risikoteori været knyttet til den etablerede forskning og den naturvidenskabelige orienterede dosis-respons tænkning, der præger denne. Antropologisk og psykologisk orienteret forskning er imidlertid også begyndt at fokusere på risikobegrebet. Afhandlingen inddrager nogle nyere teorier om risikovurderingens kulturelle og sociale udgangspunkt. Disse sammenkæder en konkret risiko med den "sociale arena", i hvilken den trives og med den proces, der er medvirkende til at skabe erkendelsen af risici. Andre forskere, der har fo-

kuseret på konfliktpotentialer i risikoopfattelsen i arbejdsmiljøet inddrages ligeledes. Disse teorier kobles til en ældre norsk model for en lokal risikoopfattelse. Målet er at skabe en analysemodel for en lokal arbejdspladsnær opfattelse af risiko i arbejdslivet.

Kapitel 4 har til opgave at operationalisere begrebet "det fleksible arbejde". Begrebet har vundet stor udbredelse og har dermed også fået en meget bred betydning. I denne afhandling begrænses analysen til, hvad der defineres som "den produktionsorienterede fleksibilitet". Den afgrænses af de midler, der internt i den enkelte virksomhed tages i brug for at øge fleksibiliteten i arbejdet. Det drejer sig om en mere fleksibel organisering af arbejdet, fleksibel ledelse, fleksibel teknologi, medarbejdere med stor fleksibilitet, en øget fleksibilitet i de relationer mellem arbejdere og arbejdsgivere, der fastlægger arbejdsforholdene og endelig fleksibilitet i form af evner og vilje til hastige forandringer.

Denne produktionsorienterede fleksibilitet har en række konsekvenser for arbejdsmiljøet, derom handler kapitel 5. Med udgangspunkt i den klassiske arbejdspsykologi og særligt Karasek og Theorell's "job strain" model beskrives nogle udbredte forståelsesrammer for sammenhængen mellem arbejdsorganisering og arbejdsindhold og disses betydning for de psykosociale belastninger i arbejdet. Der rejses en kritik af den etablerede tænknings bundethed til at se årsagssammenhænge som en dosis-respons relation. Overfor dette fremdrages en række elementer fra arbejdspsykologien, der lægger op til at anskue årsagssammenhænge som balancer. Relationer, der bestandigt søger ligevægt og lige så bestandigt bringes ud af den igen.

Disse tanker kædes sammen med nogle tidlige empiriske erfaringer fra en lang række af SARA-programmets case-virksomheder. Medarbejdere og lederes beskrivelser af erfaringer med udviklingsprojekter blev et grundlag for at opstille en model for, hvorledes udvikling altid indgår i en balance med stabilitet. En stabilitet der synes at være rammen for de coping-strategier, der vælges overfor psykosociale belastninger. En betragtning af forandring og udvikling med dette udgangspunkt fører til en problematisering af den udviklingsoptimisme, der ofte er kendetegnende for de projekter, der stræber efter at øge fleksibiliteten i arbejdet. En udviklingsoptimisme, der bygger på et postuleret sammenfald af de enkelte aktørers interesser i udviklingen.

Kapitel 6 rummer beskrivelsen af de 3 case-studier: Et socialcenter i byen, en fødevarevirksomhed på landet og et ferskvarelager i en forstad. Den valgte metode fremhæver de konkrete forløb, som de tre udviklingsprojekter fik, hændelserne, konflikterne og de centrale dilemmaer, der opstod undervejs. Beskrivelserne er derfor blevet så omfattende og detaljerede, som tilfældet er. For at lette læsningen er der i kapitel 7 foretaget en tværgående opsamling og analyse af de tre case-studier.

Udgangspunktet for afhandlingens konklusion er, at en øget fleksibilisering af arbejdet må betragtes som en organisatorisk rationalisering. Virksomhederne synes nærmest udsat for en "organisatorisk rationaliserings bølge", der kan sammenlignes med den forudgående teknologiske rationalisering. En teknologisk rationaliseringsstrategi, der gennem udvikling af produktionsapparatets tekniske grundlag i form af automatisering, intensivering af produktionsflowet og en intensiv brug af kemiske hjælpestoffer, søgte at øge produktiviteten af den industrielle produktion. Den organisatoriske rationalisering fokuserer på produktivitetsøgning ved at udnytte medarbejdernes organisatoriske og sociale evner, til at reducere behovet for ledelse og tilpasse arbejdet til et stadig mere foranderligt marked.

Den teknologiske rationalisering skabte en række arbejdsmiljøproblemer, primært af fysisk, kemisk og arbejdsfysiologisk karakter. Problemer, der blev mødt med en omfattende indsats for at regulere og forebygge deres udbredelse og alvorlighed. Denne indsats kan betragtes som en nødvendighed for at rationaliseringsbestræbelserne overhovedet kunne gennemføres og accepteres. Den organisatoriske rationalisering, der bygger på en øget fleksibilitet i arbejdet, bringer i dag virksomhederne et tilsvarende problem. De arbejdsmiljømæssige konsekvenser som den medfører vil blive en hindring for udviklingen, hvis de ikke kan reduceres eller forebygges.

De mulige negative konsekvenser af det fleksible arbejde er primært en forringelse af de organisatoriske og sociale arbejdsmiljøforhold. Udover kendte psykosociale belastninger i arbejdet oplever medarbejderne, at det fleksible arbejde har en række negative konsekvenser for de sociale relationer i arbejdet. Årsagen er, at en mere fleksibel arbejdsorganisering og et bredere jobindhold stiller en række nye krav til medarbejdernes sociale kompetencer. Krav, der ofte kommer i modstrid med eksisterende sociale mønstre og kulturer. Disse problemer kan vanskeligt forklares udfra en traditionel påvirkning-forebyggelses tankegang. De kan bedre forstås ved at betragte, hvorledes de nye krav i arbejdet forrykker en række centrale sociale balancer i arbejdet. En sammenfattende konklusion er således, at nye sociale krav og mangel på sociale kompetencer kan blive en achilleshæl for bestræbelserne på at øge fleksibiliteten og samtidigt medføre en voldsom psykosocial belastning.

Afhandlingen svarer bekræftende på spørgsmålet om hvorvidt udviklingsprojekterne har påvirket medarbejdernes opfattelse af risiko. Betydningen af den videnskabelige indsigt og den juridiske regulering af arbejdsmiljø formidlet af eksterne eksperter ser ud til at blive mindre betydningsfuld. Derimod får oplevelsen af risici en mere fremtrædende indflydelse på dannelsen af en risikoopfattelse. Det har den konsekvens, at forhold der truer udførelsen af arbejdet opprioriteres i forhold til teoretisk beskrevne trusler mod sundheden. En anden ændring er, at oplevelsen af risici i arbejdsmiljøet bringes ud af den historiske forankring, de har haft til den grundlæggende

konflikt mellem arbejdsgivere og lønmodtagere. Den øgede ansvarlighed som følger med de fleksible arbejdsorganiseringsformer ser ud til at medføre, at det i langt højere grad bliver lokale modsætninger og konfliktpotentialer, der præger arbejdsmiljøet. F.eks. konflikter mellem faggrupper, afdelinger eller produktionsgrupper.

Den sidste problematik afhandlingen rejser drejer sig om det organiserede arbejdsmiljøarbejde. Antagelsen var, at de repræsentative organer og det formaliserede sikkerhedsarbejde ville miste betydning i forhold til mere ad hoc prægede indflydelsesorganer og temporære projektgrupper. Afhandlingen konkluderer at en sådan udvikling forekommer, og at udviklingsprojekter skaber en række nye "arenaer", der indirekte bliver rammen om fastlæggelse af arbejdsmiljøvilkår, om end disse aktiviteter ofte ikke betragtes som arbejdsmiljø i traditionel forstand. Samtidig kan der dog også ses tendenser til, at ikke mindst ledelsen ønsker en revitalisering af de repræsentative indflydelsesorganer, i tråd med at dårligt psykosocialt arbejdsmiljø opleves som en hæmsko for udvikling.

Afhandlingen afrundes af en perspektivering, der foreslår en fortsat udvikling af en teoridannelse og et begrebssæt, der kan beskrive de organisatoriske og sociale balancer i arbejdet. Målet er at kunne udvikle en risikoanalyse, der kan anvendes til at forebygge de negative konsekvenser af de forandringer og den udvikling, der følger af en organisatorisk rationalisering. Et sæt af konsekvenser, der på samme tid af nogle opleves som udvikling og af andre som store psykosociale belastninger, og som derfor kun kan forstås udfra en et lokalt perspektiv.

Summary

This dissertation focuses on the consequences the job-related changes, currently being described as more flexible work, will have on the working environment. Will this trend change the conditions of working people's health and well-being? The hypothesis of the dissertation is that this development will have consequences on several planes. A number of new stresses may arise as a result of more flexible jobs, while other stresses may be reduced. The key thesis of the dissertation, however, is that flexible work will cause a change in the local actors' view of what may be seen as a work-related risk. If such a change becomes reality, it will be accompanied by a redefining of the concept of the working environment and, thus, a change in the social regulation of the working environment, in professional research and counseling, and in the local handling of working environment management within companies.

With regard to methodology, the dissertation is based on three case studies, all of which are part of the SARA (Social and Welfare consequences of the Application of human Resources At work) research program. The case studies include three development projects that have been followed continuously by the author. The empirical material is based on a series of interviews with key individuals and the joint SARA questionnaire, which is distributed twice during the program. Finally, a biographical method is used for a more in-depth description of the course of the changes. The methods are presented in Chapter 2.

The theoretical basis of the dissertation is presented in Chapter 3. Ulrich Beck's idea of the development of the *risk society* is used as a springboard. On the societal level, "our" view of risk is undergoing a fundamental change. Whereas in the past, danger was ascribed to nature or other forces outside our reach, it is now recognized that the greatest threats to our lives and welfare stem from the technologies and social structures that we ourselves have created and for which, as a result, we ourselves bear responsibility.

To see whether this idea can also be found in the concrete work environment, the main body of current risk research is examined. Risk research has developed in a number of disciplines that are linked to the traditional scientific fields. With regard to the working environment, risk theory has been linked to the established research and to the scientifically oriented dose-response thinking that characterizes it. Anthropologically and psychologically oriented research, however, has also begun to focus on the concept of risk. The dissertation draws on several newer theories of the cultural and social basis of risk assessment. They link a concrete risk with the "social arena" in which it flourishes and with the process that contributes to the recognition of risks. Other researchers, who have focused on conflict potentials in the

perception of work related risk, are also included. These theories are related to an older Norwegian model of a local risk concept. The goal is to create an analytical model for a local perception of risk at work, that is in close connection to the workplace.

Chapter 4 is intended to operationalize the concept of "flexible work". This concept has become quite widespread and, thus, has also gained considerable importance. The present dissertation limits its analysis to what is defined as "production-oriented flexibility." It is delimited by the means that are used internally within the individual company to increase work flexibility. It involves a more flexible organization of work, flexible management, flexible technology, employees with a high degree of flexibility, increased flexibility in the relations between workers and employers that determine working conditions and, finally, flexibility in the form of the ability and will to make quick changes.

This production-oriented flexibility has a number of consequences for the working environment, which is the subject of Chapter 5. Based on classical occupational psychology, particularly Karasek and Theorell's "job strain" model, it examines the widespread understanding of the links between the organization of work and the content of work and their significance to psychosocial strain on the job. The classic way of thinking and its insistence on seeing causality as a dose-response relationship is criticized. This is contrasted to a number of elements from occupational psychology that give rise to a view of causal relations as states of balance. Relations that continually seek equilibrium, and then just as continually are brought out of it again.

These thoughts are tied together with some earlier empirical experience from a great number of the SARA program's case studies. Workers' and managers' descriptions of their experience with development projects were used as a foundation for setting up a model of how development is always part of a balance with stability. A stability that appears to be the framework for the coping strategies that are selected for dealing with psychosocial stresses. An examination of change and development from this standpoint, leads to problems with the optimism toward development that frequently characterizes projects that strive to increase flexibility on the job. This optimism toward development is based on a postulated belief that the interests of the individual actors in development coincide.

Chapter 6 contains descriptions of the three case studies: A social welfare center in town, a food business in the country, and a distribution center in a suburb. The selected method stresses the concrete course of events that the three development projects underwent, the incidents, the conflicts, and the key dilemmas that arose along the way. This is why the descriptions became as extensive and detailed as they are. To facilitate the reading, Chapter 7 includes a compilation and cross-analysis of the three case studies.

The dissertation's conclusion is based on the idea that increased flexibility at work may be seen as a kind of organizational rationalization. The companies appear almost to be subject to a "wave of organizational rationalization" that can be compared to the earlier technological rationalization. It was a rationalization strategy that, through the development of the technical foundation of the production apparatus in the form of automation and an intensive use of chemical agents, attempted to increase the productivity of industrial production. Organizational rationalization focuses on increasing productivity by utilizing workers' organizational and social skills to reduce the need for management and to adapt their work to a more and more changeable market.

Technological rationalization created a number of problems in the working environment, primarily of a physical, chemical, and job-related psychological nature. These problems were countered with an extensive effort to regulate and prevent their spread and the degree of their severity. This effort can be seen as a necessity for having rationalization implemented and accepted in the first place. Organizational rationalization based on increased flexibility on the job creates a similar problem for companies today. The consequences it has for the working environment will be a hindrance to development if they cannot be reduced or prevented.

The possible negative consequence of flexible work is primarily an impairment of the organizational conditions and the conditions of the social working environment. In addition to known psychosocial stresses on the job, workers feel that the flexible workplace has a number of negative consequences for social relationships at work. The reason is that a more flexible work organization and a broader job content place a number of new demands on workers' social skills. These demands often come into conflict with existing social patterns and cultures. It is difficult to explain these problems on the basis of traditional influence-prevention thinking. They can be better understood by examining how the new demands on the job disturb a number of key social balances at work. Thus, one summary conclusion is that new social demands and a lack of social skills can be an Achilles heel of efforts to increase flexibility and, at the same time, they may add an enormous psychosocial strain.

This dissertation answers affirmatively the question of whether the development projects have affected workers' perception of risk. The significance of scientific insight and legal regulation of the working environment as communicated by outside experts appears to be decreasing in importance. However, the experience of risk is becoming more influential in creating a conception of risk. The result is that conditions that threaten the performance of work are given a higher priority than theoretically described threats to health. Another change is that the perception of risk in the working environment is brought about by the historical roots these risks have in the fun-

damental conflict between employer and wage earner. The increased responsibility that accompanies the flexible forms of work organization appears to mean that local differences and potential conflicts come to characterize the working environment to a much greater extent, such as conflicts between professional groups, departments, or production groups.

The final problem the dissertation raises involves organized working environment management. The assumption was that the representative agencies and the formalized safety work would lose importance in proportion to more ad hoc type agencies of influence and temporary project groups. The dissertation concludes that such development occurs and that development projects create a number of new "arenas" that indirectly become the framework for setting the working environment conditions, even though these activities are frequently not seen as working environment in the traditional sense. At the same time, however, we can see a trend toward management that wants a revitalization of the representative organs of influence, since the poor psychosocial working environment is perceived as a hindrance to development.

The dissertation concludes with a perspective that proposes the continued development of a theory and a set of concepts to describe the organizational and social balances at work.

The goal is to be able to develop a risk analysis model, that can be used to prevent the negative consequences of the changes and the development that accompany organizational rationalization. These consequences are seen by some as development, and by others as major psychosocial stresses and, consequently, they can only be understood from a local perspective.

1 Indledning

1.1 Arbejdsmiljø – den indre anledning

1.1.1 Det "ny" arbejdsmiljø

Arbejdslivet, som vi kendte det i det 20'ende århundrede, er under voldsom forandring. Det er en antagelse der i dag har fået karakter af kendsgerning. Det fleksible arbejdsarbejdsmarked vil gradvist opløse den tidsmæssige og rumlige afgrænsning af arbejdet. Vi bevæger os ud af industrialismen og ind i et "dreamsociety", hvor alt "væsentligt" arbejde handler om symbolhåndtering. De sociale og kollektive rammer om arbejdet forsvinder og erstattes af det fleksible arbejde. Arbejdet betragtes som en individuel relation og har personlig udvikling som sit fremmeste mål. Skræmmende eller udfordrende alt efter, hvilke scenarier der fortælles på baggrund af antagelserne.

Hvis man som jeg og mine kolleger har opbygget en faglig identitet på baggrund af en viden og en praksis rettet mod arbejdets positive og negative påvirkninger af mennesker, det vi kalder arbejdets miljø, er det en skræmmende udvikling. Ikke skræmmende fordi fremtidsscenarierne forudser et endnu mere nedslidende og sundhedsskadeligt arbejdsmiljø, og en opløsning af arbejdet som identitetsdannende proces. Sådanne fremtidsscenarier har der altid været. I dag er der ovenikøbet betydeligt flere positive scenarier på banen. Nej, det er skræmmende fordi *arbejdsmiljøet – som et samfundsmæssigt begreb* – hvis der er hold i antagelserne – risikerer at forsvinde helt. Det arbejdsmiljø som jeg og alle mine kolleger har arbejdet med er jo netop, ligesom "det gamle arbejde" defineret af rum og tid –arbejdsstedets indretning, stofferne og materialerne og arbejdets udførelse.

Hvis man derfor stiller spørgsmålet om, hvordan arbejdsmiljøet vil ændre sig i den kommende tid, på et stadigt mere fleksibelt arbejdsmarked i et samfund med nye erhvervs- og produktionsstrukturer, er det altså ikke nok at undersøge om ændringer i de objektive og målbare påvirkninger fra arbejdet vil medføre nye – eller ændre de kendte – sundhedsmæssige konsekvenser. Man må også undersøge om vores grundlæggende forståelse af hvad arbejdsmiljø er ændres i en sådan grad, at vi må revurdere det grundlag, vi vurderer risici i arbejdet på.

Det var den type af overvejelser, der førte til, at jeg efter næsten 25 års praktisk erfaring med arbejdsmiljøarbejde, kastede mig ud i det forløb, der skulle ende med denne afhandling. Disse betragtninger over fremtiden gav mig anledning til at se bagud. Vi kan ikke angribe dette "arbejdsmiljøets identitetsproblem" uden at kende og forstå dets historiske opkomst. Den

indre anledning for mig selv var derfor også i høj grad udsigten til at kunne se tilbage, samle erfaringerne op og reflektere over den viden og erkendelse, de har ført til, for derefter at kunne sætte den i perspektiv af hvad klogere folk har skrevet om det samme. At arbejdet med afhandlingen ikke helt fik dette forløb, er en anden historie.

Det var den type af overvejelser, der førte til, at jeg efter næsten 25 års praktisk erfaring med arbejdsmiljøarbejde, kastede mig ud i det forløb, der skulle ende med denne afhandling. Disse betragtninger over fremtiden gav mig anledning til at se bagud. Vi kan ikke angribe dette "arbejdsmiljøets identitetsproblem" uden at kende og forstå dets historiske opkomst. Den indre anledning for mig selv var derfor også i høj grad udsigten til at kunne se tilbage, samle erfaringerne op og reflektere over den viden og erkendelse, de har ført til. For derefter at kunne sætte den i perspektiv af hvad klogere folk har skrevet om det samme. At arbejdet med udarbejdelse af afhandlingen ikke helt fik dette forløb, er en anden historie.

Det blev klart for mig, i hvor høj grad min egen faglige historie er sammenvævet med arbejdsmiljøarbejdets historie i Danmark. Derfor blev arbejdet med afhandlingen også en selvbiografisk proces. Hvad har jeg lært gennem det kvarte århundrede, som er gået siden jeg første gang forholdt mig til begrebet arbejdsmiljø, og hvordan afspejler min udvikling samfundets? Jeg vil derfor som afsæt for problemformuleringen give et kort rids af min egen professionsbiografi. Den danner samtidigt rammen for at fremhæve de mest centrale diskussioner, der har været i arbejdsmiljøarbejdets udvikling. Uden at have denne historie med er det ikke muligt at diskutere arbejdsmiljøarbejdets fremtid. Det følgende er således en redegørelse for den indre anledning for mig selv og for min problemstilling. Den ydre anledning er de samfundsmæssige ændringer, vi står midt i, den følger i næste kapitel.

Jeg har givet fremstillingen biografisk karakter, med tilføjelse af udvalgte centrale begivenheder i det danske arbejdsmiljø. Målet er ikke at fremhæve min egen udvikling frem for andres, men at redegøre for den forforståelse jeg har med mig, når jeg diskuterer arbejdsmiljøet i dag. Det formål finder jeg, at den biografiske fortælling opfylder, hvilket jeg senere skal argumentere for i tilknytning til mine casestudier.

1.1.2 En konsulent bliver til

I 1979 blev jeg kandidat fra Institut for Miljø, Teknologi og Samfund på RUC. Specialet omhandlede "arbejdsmiljøet i den automatiserede industri". Den teoretiske baggrund var en udpræget teknologisk determinisme, byggende på en kapitallogisk fortolkning af de tvangsmæssige mekanismer i den teknologiske udvikling. Kern og Schumann, 1974 og Jürgen Mendner, 1977 var de analytiske forlæg. Den empiriske ramme var bryggeriindustrien. Jeg havde allerede tidligt i min uddannelse været inddraget i et samarbejde med bryggeriarbejdernes fagforening, netop omkring kampen for et bedre arbejdsmiljø. Vores bidrag var i høj grad at flytte fokus fra støjskader

og grænseværdier til teknologipolitik og uddannelse. Højdepunktet for mig var et praktikophold i Bryggeriarbejdernes Fagforening, Københavnsafdeling. Jeg gennemførte i løbet af denne periode interview med samtlige klubbestyrelser på Carlsberg og Tuborg med hovedtemaet: Hvordan vil bryggeriet ændre sig de kommende år? Det resulterede for mig i den erkendelse, at der *blandt arbejdende mennesker – også i tayloriseret industriarbejde er en meget stor viden om arbejdets indhold, problemer og udviklingspotentialer, om end den i forhold til den samlede virksomhed er atomiseret.* Desuden er der selv i et så stærkt politisk arbejderkollektiv, som bryggeriarbejderne var den gang, en stærk oplevelse af sammenhæng mellem arbejdet og det enkelte individ. Når vi talte om trusler, blev helbred og arbejde undertiden synonyme (Limborg og Øland, 1978). På baggrund af erfaringerne fra interviewene kunne vi sammenstykke en fremtidsvision for, hvordan Bryggerikoncernen ville udvikle produktionen. Den viste sig siden stor set at holde stik, med en væsentlig undtagelse. Vi troede, at udviklingen ville fortsætte mod stadig færre masseproducerede øltyper. Der tog vi fejl (Politisk Revy's Bryggerigruppe, 1978).

Arbejdsmiljøet i Danmark – del 1

Det brede arbejdsmiljøbegreb

Arbejderbeskyttelsesloven, der primært var orienteret mod forebyggelse af ulykker, blev i 1975 erstattet af "den nye" Arbejdsmiljølov. Forud lå et forarbejde fra Arbejdsmiljøgruppen af 1972, der bl.a. havde foretaget den første undersøgelse af danske arbejderes helbred. Arbejdsmiljøbegrebet blev bredere og dækkede nu et sæt af påvirkningsfaktorer: Fysiske, kemiske, biologiske, ergonomiske og psykosociale. Målet blev at udvikle en teknisk forebyggelsesindsats overfor de forskellige faktorer. Prioriteringen blev dog fokuseret på enkelte af faktorerne, primært de kemiske. En institutionel nyskabelse var oprettelsen af Bedriftssundhedstjenesten i 1980.

I 1980 blev jeg ansat i Bedriftssundhedstjenesten (BST). De første år blev præget af at lære håndværket. Målinger og vurderinger af opløsningsmidler, støj og indeklima og udvikling af brugbare løsninger. I bekendtgørelsen var BST ordningen beskrevet og tænkt meget medicinsk orienteret. På baggrund af et skift i fagbevægelsens holdning og lægernes sendrægtighed med at få en overenskomst i hus blev BST fra starten bemandet med teknikere og ergonomer. Udviklingen af metoder i BST-arbejdet blev grundstenen i udviklingen af en rådgivningspraksis baseret på teknisk forebyggelse. (Limborg, 2001). Jeg blev snart optaget af uddannelse og kvalificering af BST-medarbejderne. Særligt så jeg store muligheder i at udvikle faget ved at låne inspiration fra andre rådgivningsfelter. Der blev derfor lavet kurser i pædagogik, proceskonsultation, tværfagligt samarbejde osv. (Limborg, 1989a og Limborg 1989b). Arbejdet med uddannelse af de professionelle gav mig den erkendelse, at *der i alt rådgivningsarbejde altid er to ekspertiser tilstede: Den professionelle ekspertise og konsekvensekspertisen.* Konsekvens-

eksperten var et begreb vi lånte af Thomas Høirup (Høirup, 1983), det er dem, som besidder personlig erfaring med de påvirkninger og konsekvenser, som den professionelle ekspert besidder teoretisk viden om.

Arbejdsmiljøet i Danmark – del 2

Reguleringen af arbejdsmiljøet

Reguleringen af arbejdsmiljøet har en lang tradition for at være fastlagt i trepartssamarbejde mellem myndigheder, arbejdsgivere og arbejdstagere. Politikken har ofte svinget mellem to poler:

- Arbejdsmiljøet bliver hele tiden bedre, virksomhederne skal blot have støtte og vejledning.
- Arbejdsmiljøet bliver konstant mere farligt, virksomhedeme må underlægges krav og kontrol.

I dag er der en tendens til en bevægelse mod en mere refleksiv regulering (Kock og Nielsen, 1998) eller, som det hedder, tilpasset tilsyn. Virksomhederne grupperes efter en vurdering af deres egen evne og vilje til at forbedre arbejdsmiljøet. Kontrollen anvendes overfor de slemme. Resten tilbydes støtte på baggrund af en selvudført arbejdspladsvurdering (APV) og belønnes gennem økonomiske incitamenter.

I 1993 arbejdede jeg første gang for DANIDA på et projekt om arbejdsmiljø i bistandsprojekter. Jeg har efterfølgende deltaget i en række projekter af denne type, primært i Østasien. Jeg fik brug for mit gamle håndværk igen, men i nok så høj grad for min erfaring med tilpasning af metoder og vurderingskriterier til lokale forhold. Disse projekter bibragte mig den erfaring, at *opfattelsen af, hvad der er risikabelt ved arbejdet, er meget afhængig af den kultur, i hvilket arbejdet udføres.*

Efter at være blevet konsulent i CASA var min første store opgave et projekt, der havde baggrund i en ILO-metode for forbedring af arbejdsmiljøet i små virksomheder i ulande (Thurman, 1988). Metoden blev tilbageført til ilandet Danmark og anvendt overfor små virksomheder af BST. Det var erkendt, at BST's relation til de små virksomheder var meget ringe udviklet. Disse fik således meget ringe udbytte af den påtvungne BST-pligt. Jeg besøgte en lang række små virksomheder og drøftede deres eget arbejdsmiljø med dem. Denne opgave gav mig den erkendelse, at *opfattelsen af arbejdsmiljø og hermed risici i arbejdet afspejler den lokale arbejdspladskultur, der igen afspejler arbejdsopgaven.* Arbejdspladskulturer er ofte tydelige på små virksomheder, fordi de direkte spejler fagligheden, ambitionerne og risikoforståelsen hos den person, der har skabt virksomheden. Trusler mod virksomheden, mod arbejdets kvalitet og mod helbredet bliver ofte synonyme (Limborg og Hasle, 1996 og Hasle og Limborg, 1998).

Arbejdsmiljøet i Danmark – del 3

Det Udviklende Arbejde

I midten af 90'erne udvikler LO en ny strategi for fremme af gode arbejdsforhold, der efter svensk forbillede kaldes Det Udviklende Arbejde (DUA)
(Hvid og Møller, 1992, Bottrup og Hvid, 1995, Hvid et al., 1999).
LO søger at formidle tankerne til danske arbejdspladser. I staten indgår DUA som en personalepolitisk strategi, hvorimod udviklingen på det private arbejdsmarked går det noget trægere.
Grundprincipperne i DUA er:

- *Medarbejderejet fleksibilitet*, der omhandler den enkelte medarbejders inddragelse i arbejdsopgavens tilrettelæggelse og udførelse samt øgede muligheder for faglig og personlig udvikling i jobbet.
- *Multidimensionel interessevaretagelse*, omhandler nye dialogbaserede samarbejdsrelationer og beslutningsstrukturer i virksomhederne, kombineret med en udvidelse af rettigheder og pligter.
- *Virksomhedens fri offentlighed*, som omhandler en ændring af virksomhedskulturen med en større accept af mangfoldighed, ansvarlighed og åbenhed.

Virksomheder og institutioner tilskyndes til udvikling, gennem flere offentlige puljer. Et af de største initiativer er Arbejdsministeriets pulje "Støtte til et bedre arbejdsliv og større vækst", der uddelte 105 mill.kr. til i alt 228 virksomheder (Skrubbeltrang, 2001).

Fra 1996-97 deltog jeg i en evaluering af 12 statsvirksomheder, der havde fået støtte til at indføre det udviklende arbejde. Bag DUA-målet skjulte sig en lang række forskellige forandringsprojekter. Der var dog det fælles for projekterne, at en forbedring af arbejdsmiljøet indgik i målene, samt at samarbejdsorganerne i institutionerne var aktive i gennemførelsen af projektet. Samtalerne med aktørerne i disse projekter viste os, at *nye måder at organisere arbejdet på og ny kommunikationsteknologi ændrer samarbejdsrelationerne mellem medarbejdere og ledelse*. Samtidigt viste projekterne, at *når arbejdsmiljøet indgår i en samlet prioritering af en udviklingsindsats, så vil prioriteringen af hvilke arbejdsmiljøforhold, der skal fokuseres på, ofte være anderledes, end hvis den foretages på baggrund af en mere traditionel arbejdsmiljøkortlægning* (Hvenegård et al., 1998).

I 1998 bliver jeg forskningsstuderende i SARA-programmet (Hvid red., 2000). SARA-programmets mål er at studere de sociale og de velfærdsmæssige konsekvenser af forandringerne i arbejdslivet. Med et særligt fokus på udviklingstræk, der bygger på udvikling af de menneskelige ressourcer i arbejdet. En problemstilling der faldt fint i tråd med min faglige baggrund, i det jeg anså, at konsekvenserne i lige så høj grad indebar mulige arbejdsmiljøproblemer, som de udgjorde udviklingsmuligheder (Limborg, 2000).

Jeg startede med at skrive artiklen: "The professional working environment consultant – a new actor on the health and safety arena" (Limborg, 2001) [1], for at få præciseret, hvad jeg mente med arbejdsmiljø. Resultatet viste sig at være, at det ikke var muligt at præcisere et arbejdsmiljøbegreb. I stedet kom jeg frem til, *at arbejdsmiljø må opfattes som en "ambivalens" mellem en række komplementære forståelser af arbejdsmiljø.*

Den faglige tradition, jeg har selv har udviklet mig indenfor, betegner jeg som den tekniske forebyggelsestilgang. Den bygger på den forskningsbaserede viden og den håndværksmæssige kunnen, som er udviklet i det danske arbejdsmiljøarbejde. Risikoforståelsens grundlag er en omfattende viden om sammenhængen mellem forskellige påvirkninger og de konsekvenser, de kan afstedkomme for menneskers helbred og psykiske velbefindende. Bæredygtighed og forebyggelse knyttes til tekniske og organisatoriske begrænsninger af påvirkningerne. Heroverfor står en udviklingstilgang, der finder bæredygtighed i udvikling og i tilvejebringelse af muligheder for den enkelte til at modvirke og overkomme negative belastninger i arbejdet. Man kan også beskrive forskellen som fravær af skadelige påvirkninger overfor tilstedeværelse af forandringsmuligheder. Det, som endnu var uklart for mig, var hvordan udviklingstilgangen prioriterer risiko.

Hvad der siden skete, handler resten af denne afhandling om.

1.2 Problemstillingen

Udgangspunktet for afhandlingen var at undersøge, hvordan arbejdsmiljøet udvikler sig og ændrer sig på virksomheder, der gennem forandringsprojekter opnår et mere udviklende arbejde. Erfaringen fra evalueringen af de statslige DUA projekter havde dog allerede vist, at en afgrænsning af DUA-projekter ville være vanskelig, eftersom få virksomheder, selv bruger betegnelsen DUA. Når udviklingsprojekter navngives, er der en lang række koncepter og modeord på spil (Hagedorn, 2000), det er derfor vanskeligt blandt disse eller blandt de begreber, der bruges i projekternes mål, at finde et fællesbegreb for forandringsprojekter, som har det mål at udvikle de menneskelige ressourcer. Med mindre man bruger så overordnede begreber som Human Ressource Management eller antropocentriske produktionssystemer. Samtidigt er det også min overbevisning og erfaring, at udviklingen af de menneskelige ressourcer ikke er et grundlæggende mål, men derimod et middel til at opnå en mere rentabel produktion. Jeg valgte derfor at nærme mig udviklingsprojekternes kerne ad en anden vej. Den aktuelle forskning i sammenhængen mellem virksomhedsudviklingen og arbejdslivet (se f.eks. Csonka, 2000, Nauerbjerg, 1999, Hagedorn, 2000 m.fl.) samler sig om, at forandring og udvikling i virksomheder generelt sigter mod en mere fleksi-

[1] Da denne artikel omtales flere gange i det følgende, refererer jeg herefter blot til den som: "The professional .."

bel organisation, ledelse og arbejdskraft - samlet betegnet *"det fleksible arbejde"*.

Fleksibelt arbejde indføres med det sigte at effektivisere arbejdet og øge produktiviteten gennem en rationalisering af arbejdets udførelse. I modsætning til halvfjerdsernes og firsernes fokus på rationalisering gennem teknologisk udvikling, er halvfemsernes og det nye årtusinds rationaliseringsbølge rettet mod organisatorisk rationalisering, gennem en øget fleksibilisering af arbejdet. Argumentet for rationaliseringen er ikke længere, at der gennem mere rationel produktion skabes *værdiøgning*, og dermed højere *samfundsmæssig velfærd, velstand og mere arbejde*, som det var tilfældet i firserne. En samfundsgevinst der blev fordelt gennem forhandling mellem parterne på arbejdsmarkedet.

Udviklingen af det fleksible arbejde, finder derimod sin begrundelse i, at det skaber *vækst og udvikling i arbejdet* for såvel *virksomheden*, som *de medarbejdere*, der får et mere fleksibelt arbejde. Gevinsten synes i langt højere grad at være knyttet til arbejdet i sig selv end til dets resultat, og gevinsten tilfalder i sig selv alle, der har del i udviklingen.

DUA kan således siges at være en vej til det fleksible arbejde, hvorimod fleksibelt arbejde ikke nødvendigvis har det perspektiv på medarbejdernes aktive deltagelse og øgede indflydelse og ansvar, som ligger i DUA. Kriteriet for min problemstillingen blev således forandringsprojekter, der søger en øget fleksibilisering af arbejdet, med sigte på en direkte inddragelse af medarbejderne i udviklingen af arbejdet.

Men hvad betyder disse ændringer for arbejdsmiljøet? Når de ovenikøbet som udgangspunkt postulerer, at ændringerne i sig selv vil forbedre arbejdsforholdene og øge arbejdsglæden. Denne udviklingsoptimisme problematiseres dog fra flere sider. Richard Sennetts bog "The Corrosion of Character" fra 1998[2] - leverer en markant kritik af fleksibiliseringen. Den alvorligste konsekvens af "det nye arbejdsliv" er efter Sennetts mening den opløsning af identitet og personlighed, som følger af, at de sociale strukturer og arbejdsfællesskaber ophører. Sennett leverer i sit essay en dystopisk vision af det fleksible samfund. Essayet er bygget op omkring en række fortællinger om personer, Sennett har mødt. Fortællinger der hver illustrerer de konsekvenser, han forudser – eller nærmere allerede ser – af det fleksible arbejdsmarked. En *stigende utryghed* opstår på baggrund af den *uforudsigelighed i hverdagen*, der følger af jobrelationer, hvor man ikke ved, hvor man skal arbejde dagen efter, hvem man skal arbejde sammen med, og hvad man skal lave. Et arbejdsliv hvor egenskaber, der tidligere var dyder, bliver overflødige. *Forpligtelse, loyalitet, tillid og tilhørsforhold til en virksomhed eller social gruppe ophører* som meningsfulde egenskaber. Centrum bliver

[2] Udgivet på dansk som "Det fleksible menneske" i 1999. Mine henvisninger er til den danske udgave (Sennett, 1999).

det enkelte individ. *Opnåede erfaringer og færdigheder overflødiggøres* inden for kort tid, markedsværdi skal opnås gennem det, man gør og ikke det, man kan. Utrygheden der breder sig fra arbejdet til hele livet og de menneskelige relationer. Når tillid som grundlæggende egenskab forsvinder i arbejdet, forsvinder den også i hverdagen, siger Sennett. *De sociale relationer mennesker i mellem bliver overfladiske.* Hvis arbejdsforhold kun varer kort tid, er det ikke muligt at skabe blivende og dybe relationer og heller ikke nødvendigt. Når arbejdslivet lærer os at leve med de hurtige overfladiske relationer, ja nærmest gør det til en kvalifikation, smitter de af på det private. Det svækker vores evne til at etablere dybe forhold til dem, vi elsker.

Det er et dystert perspektiv, Sennett opruller, et samfund, hvor elendigheden ikke udgøres af økonomisk forarmning, men af social meningsløshed og følelsesmæssig degeneration. I forhold til den diskussion jeg ønsker at rejse i denne afhandling, er Sennetts påpegning af, at det er relationerne i arbejdet, der radikalt ændres af udviklingen, helt central. Netop fordi Sennett skriver om det samme arbejde, som i andre sammenhænge beskrives som vejen til frisættelse fra lønarbejdets snærende bånd, til personlig udvikling gennem indholdsrigt og udfordrende arbejde og til større indflydelse og råderet i arbejdet (se f.eks. Jensen, 1999).

Andre har påvist tilsvarende konsekvenser af det fleksible arbejde. Manglende tryghed i ansættelsen og øget stress i arbejdet (Csonka, 1999), sammenhængen mellem ændringer i arbejdsorganisering og de sociale relationer mellem mennesker og dermed deres selvopfattelse og identitet (Casey, 1995) og en nedbrydning af familielivet som den reproduktive modpol til arbejdslivets produktionskrav (Hochschild, 1997).

Sennett betragter dog ikke problemerne som arbejdsmiljøproblemer, de ses ikke som konsekvenser af en række påvirkninger, der knytter sig til en bestemt arbejdsform. Han bygger ganske vist sit essay op om fortællinger om konkrete personer, men problemerne ser han som grundlæggende samfundsmæssige konsekvenser af en ændring i produktionsformen. Derfor kan der heller ikke udfra Sennetts grundlag rejses en diskussion om, i hvilket omfang der kan udtænkes forebyggelsesstrategier på det lokale plan. De positive visioner overser fuldstændig nødvendigheden af det, eftersom udviklingen i sig selv er at betragte som en forbedring af arbejdslivet.

Der savnes en diskussion af, om det er meningsfuldt at diskutere disse negative konsekvenser af det fleksible arbejde på det virksomhedsnære plan. Hvordan tager de sig ud i den brogede virkelighed, og kan der lokalt opstilles konkurrerende visioner for udviklingen af arbejdet, der kan danne baggrund for at den øgede indflydelse, der følger med det fleksible arbejde, også kan være en indflydelse på arbejdets udvikling?

Med det mål ikke at havne i Sennetts fleksible helvede.

En anden konsekvens af fleksibiliseringen af arbejdet og den øgede globalisering, der ofte påpeges af såvel fortalere som kritikere, er udviklingen af et polariseret arbejdsmarked (f.eks. Thaulow, 2000 og Beck, 1997). En tendens der forstærkes af, at mange virksomheder opsplitter produktionen og lægger arbejdskrafttunge dele ud til underleverandører, omtalt som outsourcing og udlicitering. Der skabes herved et grundlag for en opdeling i et A- og et B-arbejdsmarked. De gode udviklende jobs bevares i de højrentable virksomheder, og det arbejdskraftkrævende, masseproducerende arbejde eller standardiserede servicefunktioner "outsources" til underleverandører, der kan producere med lavere omkostninger. F.eks. fordi der ikke ofres ressourcer på udvikling og arbejdsmiljø. Eller fordi produktionen placeres i områder, hvor arbejdskraften er langt billigere, Østeuropa eller den tredje verden. Opdelingen i A- og B-arbejdsmarkedet er således i vidt omfang en global tendens. Men den genfindes også på de nationale arbejdsmarkeder.

Endnu en konsekvens er udvikling og fastholdelse af et C-arbejdsmarked – om man vil, en stor gruppe mennesker, der fastholdes på overførselsindkomster og kun teoretisk indgår i den potentielle arbejdsstyrke (Beck, 1997, Hasle et al 2000).

Endelig fremhæves det af flere forskere (Bottrup, 1999) at de kompetencekrav, det fleksible arbejde stiller – det gælder både faglige krav til arbejdet, men også krav til adfærds-, tilpasnings- og tilegnelseskvalifikationer, der sammenfattes med begrebet omstillingsparathed – kan resultere i en udstødning fra arbejdsmarkedet af de mennesker, der ikke ønsker eller ikke kan leve op til de nye krav.

Der er således mange vinkler på en vurdering af de sociale og velfærdsmæssige konsekvenser af det fleksible arbejde. Alle har de uoverskuelige og dybt bekymrende perspektiver. Mit ærinde er dog ikke at følge enkelte af disse spor, men derimod at undersøge om – og i hvilket omfang – sådanne tendenser fremtræder, set med den konkrete hverdags briller. Der er mange forandringsprojekter, der gennemføres på danske arbejdspladser – som alle er små forsøgsvise skridt på vejen mod et mere fleksibelt arbejde. Kan de samtidigt lære os om de negative konsekvenser og måske om, hvordan de kan undgås eller begrænses?

Den bekymring, jeg vil rejse og diskutere i denne afhandling i forhold til det fleksible arbejde, er desuden rettet mod, hvad der bliver af de arbejdskulturer, reguleringsformer og risici i arbejdet, som var knyttet til det "prefleksible arbejde", og som risikerer at glide ud af fokus, hvis det fleksible arbejde bliver den bærende fortolkning af udvikling af arbejdslivet.

Den tematiske baggrund for afhandlingen er den diskussion, der har udviklet sig i Danmark omkring udvikling og regulering af arbejdslivet med et særligt blik på arbejdsmiljøet. Diskussionen har som beskrevet ændret ka-

rakter gennem de seneste 15 år. Fra før at have et fokus på de negative belastninger i arbejdet og de retmæssige krav på ikke at blive udsat for sundhedsnedbrydende risici i arbejdet. Til i dag at være orienteret mod positive udviklingsmuligheder i arbejdet, skabt gennem kompetenceudvikling og nye muligheder for indflydelse. Der er efter min mening i højere grad tale om en paralleludvikling af to forståelsesrammer, der lever side om side. De to forståelsesrammer har imidlertid en meget ringe udviklet dialog med hinanden. Et generelt skift i fokus ville kunne medføre, at væsentlige problemer bliver tillagt mindre opmærksomhed, fra virksomhedsaktører, den professionelle arbejdsmiljøverden og de lovgivende instanser.

Hvis arbejdsmiljøindsatsen får denne drejning, kan ansvaret for at udpege og forstå sundhedsskadelige påvirkninger i arbejdet, samt ansvaret for at udvikle forebyggelsesstrategier overfor de negative påvirkninger i arbejdet risikere at blive nedprioriteret. Det gælder såvel de traditionelt kendte sundhedsskadelige påvirkninger i arbejdet, som den række af nye sundhedsnedbrydende belastninger, der af nogle forudses – af andre er konstateret – vil blive konsekvensen af det fleksible arbejde.

Det er kendetegnende, at udviklingen af det fleksible arbejde *følger*, introduktion af nye *produktionskoncepter*[3] (Csonka, 2000), og derved ofte introduceres i virksomheder gennem forandringer, der er knyttet til et udviklingsprojekt. Sådanne projekter bekender sig ofte til et bestemt koncept DLO, TQM, BPR eller lignende (Hagedorn, 2000), men vil dog altid antage en udformning og et forløb, der er specifik for den enkelte virksomhed. En konsekvens af denne konceptindlejring af udviklingsprojekterne er, at der ofte er meget langt fra de overordnede mål og forventede resultater af projekterne til den ofte begrænsede del af virksomheden og arbejdet, der reelt berøres af projekterne, og de ændringer de medfører. Det er derfor vanskeligt at lave generelle analyser af det fleksible arbejdes konsekvenser, selv indenfor afgrænsede produktionssektorer.

Dette leder frem til mit grundlæggende spørgsmål:

Hvad betyder ændringer af arbejdets organisering, med det sigte at gøre arbejdet mere fleksibelt, for arbejdsmiljøet?

Min hypotese er, at et mere fleksibelt arbejde vil påvirke arbejdsmiljøet på en række måder. Det vil skabe nye belastninger i arbejdet, primært af psykosocial karakter. Det vil desuden flytte de lokale aktørers opmærksomhed og prioritering fra de fysiske og ergonomiske belastninger i arbejdet, som må formodes stadigt at forekomme. Denne opmærksomhedsændring vil skyldes, at de psykosociale problemer får en højere prioritet i kraft af, at de vil udgøre en hindring i sig selv for en udvikling af arbejdet. Endelig vil

[3] Hvid definerer produktionskoncepter som: Sammenhængende overvejelser over udviklingen i virksomhederns produktion, ledelse og arbejdsorganisation (Hvid, 1998).

udviklingen af nye "subpolitikker" – interessebårede holdninger til arbejdsmiljøet – erstatte den partssorienterede og aftalebaserede lokale regulering af arbejdsmiljøet. En regulering hvis udgangspunkt var, at arbejdsmiljø primært er en kamp om rettigheder. Sådanne nye "subpolitikker" vil afspejle de problemer og konflikter, der er indeholdt i arbejdet, og de vil finde nye arenaer at udvikle og udfolde sig på. Dermed kan de formaliserede rammer for regulering af arbejdsmiljøet miste deres betydning. Konflikter, der ikke direkte vedrører forhold *i arbejdet*, men forhold der fastlægger rammerne for arbejdet, vil som en samtidig tendens risikere at blive udgrænset af sådanne subpolitikker.

Herudfra kan der opstilles tre delspørgsmål som en uddybning af min overordnede problemstilling:

Vil det fleksible arbejde medføre nye belastninger i arbejdet eller rummer det muligheder for, at skabe et sundere arbejde, gennem øget indflydelse, større ansvar og mere varierede opgaver?

Det fleksible arbejde bærer i sig muligheden for at forbedre arbejdsmiljøet i kraft af individuelle udviklingsmuligheder, større indflydelse i arbejdet og bredere og mere varierede opgaver. Dermed kan det skabe et sundere arbejde. Det fleksible arbejde kan derfor beskrives som både en udviklingsstrategi og en forebyggelsesstrategi. Det gælder ikke mindst i forhold til fagbevægelsens begreb for et mere fleksibelt arbejde – "det udviklende arbejde". Arbejdsmiljøindsatsen kan med dette udgangspunkt drejes til at orientere sig mod udvikling, mod skabelsen af det udviklende eller det gode arbejde.

Det fleksible arbejde rummer samtidigt en lang række risici for medarbejdernes sundhed og psykiske velbefindende. Det fleksible arbejdes belastninger har imidlertid en anden karakter end mere traditionelle arbejdsmiljøbelastninger. Dette skyldes primært, at det på grund af påvirkningernes meget komplekse karakter ikke er muligt at opstille klare sammenhænge mellem påvirkninger og konsekvenser. Der må derfor søges nye måder til at afdække og analysere konsekvenserne af det fleksible arbejde. Det er min antagelse, at de først og fremmest bør søges i medarbejdernes egen vurdering af arbejdsmiljøet og i de prioriteringer, der foretages lokalt for at forebygge det fleksible arbejdes belastninger.

Vil en udvikling mod et mere fleksibelt arbejde ændre den lokale opfattelse og prioritering af risici i arbejdet?

Der findes mig bekendt endnu ingen analyser af, hvordan de ændringer i arbejdsmiljøet, der sker i takt med ændringer mod det fleksible arbejde, opleves, erkendes og forstås af dem, som udfører arbejdet. Min antagelse er, at det fleksible vil ændre opfattelsen hos arbejdets aktører af, hvad der er risikabelt i arbejdet. Hvis det er rigtigt, at opfattelsen af hvilke risici arbejdet

indebærer ændres, vil det fleksible arbejde også ændre den prioritering, der ligger til grund for det virksomhedsnære arbejdsmiljøarbejde.

De få undersøgelser af det fleksible arbejdes omfang og konsekvenser i Danmark (Csonka, 2000, Navrbjerg, 1999) peger på, at det fleksible arbejde endnu kun er begrænset udbredt. De peger dog også på, at der er store forskelle på, hvordan udviklingen forløber, og hvilket omfang det fleksible arbejde eller elementer heraf har indenfor forskellige sektorer. Som udgangspunkt stiller mit valg af at bruge casestudier derfor en række begrænsninger i forhold til at drage generelle konklusioner.

En ændring af den lokale prioritering af risici vil også afspejle generelle ændringer i de samfundsmæssige grundantagelser om risici. I denne forbindelse vil jeg tage udgangspunkt i Ulrich Beck's samfundsdiagnose, og hans antagelse om dannelse af nye interessebetonede subpolitikker. En proces, der sætter sig igennem som en forskydning af de politikskabende processer fra centrale niveauer til mere lokale. En sådan udvikling afspejles i ændringen af den statslige regulering af arbejdsmiljøet, væk fra en centraliseret kontrolpolitik mod en decentral regulering, der bygger på egenkontrol og incitamenter. Tilsvarende er det min antagelse, at der indenfor den enkelte virksomhed vil være tendenser til udvikling af subpolitikker omkring udvikling af arbejdet, der vil søge at overtage den formaliserede regulering af arbejdet. Det fleksible arbejde bygger i stort omfang på, at medarbejderne skal inddrages aktivt i udformningen og i tilrettelæggelsen af arbejdets udførelse. Udviklingsprojekter er bl.a. medvirkende til at skabe rammerne for denne øgede inddragelse gennem projektstyregrupper, nye roller i arbejdet og gennem gruppeorganiseret arbejde. Hermed kan der således også skabes rammer for en ændret interessevaretagelse.

Det er min tese, at en sådan udvikling af "nye" subpolitikker i arbejdet, vil have arbejdet, arbejdsopgaven og de krav denne stiller i fokus. Ikke arbejdsmiljøet som særskilt problemstilling. Arbejdsmiljøet forstået som de negative belastninger, der er konsekvensen af arbejdet, vil indgå i subpolitikken, men vægtet udfra disse konsekvensers betydning for arbejdet. Dermed vil dannelsen af "nye" subpolitikker i arbejdet også virke tilbage på opfattelsen af risici i arbejdet

Det rejser tvivl ved de strategier for en udvikling af arbejdsmiljøarbejdet, der ser vejen ud af isolationen gennem en integration af arbejdsmiljøarbejdet i managementkoncepter eller introduktion af arbejdsmiljøstyringssystemer (omtalt af Frick, et al. 2000 , Kamp, 1998, T. Nielsen, 2000). Det vil for mig at se ikke ændre grundlæggende på arbejdsmiljøarbejdets vilkår. Da de næppe vil kunne bevæge sig udover at være et teknisk spørgsmål om rationelle styringsmetoder eller undgå at blive reduceret til en moralsk politisk interessekamp (Kamp, 1998). En grundlæggende ændring af arbejdsmiljøarbejdets vilkår vil derimod kunne udvikles gennem muligheder for at

italesætte de forskellige herskende lokale risikoopfattelser i arbejdet og bringe disse i dialog med hverandre.

Vil det fleksible arbejde åbne for nye former og rammer for medarbejdernes indflydelse på og ansvar for arbejdsmiljøet?

Der er i arbejdslivslitteraturen fremsat en række antagelser om, at det traditionelle forhandlingssystem og den etablerede regulering af arbejdsmarkedet, som har været betegnet som den skandinaviske model, aktuelt er under voldsom forandring (Brulin og Nilsson, 1991, Hvid, 1999). De centrale fastlæggelser af overenskomster og arbejdsvilkår bliver først og fremmest erstattet af decentrale aftaler. Dermed bliver også arbejdsforholdene til decentrale aftaler aftalefelter. Arbejdsmiljøet er reguleret gennem national lovgivning, men varetagelsen er i stort omfang tillagt den lokale sikkerhedsorganisation. Denne bygger ligesom samarbejdssystemet på medarbejdervalgte repræsentanters deltagelse og samarbejde med arbejdsgiverrepræsentanter i udvalg og grupper. Det lokale arbejdsmiljøarbejde har bygget på, at disse repræsentanter selv besad, eller kunne trække på konsulenter som havde, en stor faglig viden om arbejdsmiljø.

Et mere fleksibelt arbejde vil indebære en række udfordringer, til denne traditionelle varetagelse af arbejdsmiljøet. Hvis min hypotese om, at den lokale opfattelse og prioritering af risici ændres, kan eftervises, vil det få betydning for medarbejdernes baggrund for at søge indflydelse på arbejdsmiljøet. Et mere fleksibelt arbejde indebærer udvikling og etablering af nye "mødearenaer", der udgør rammen om medarbejdernes forøgede indflydelse på udførelsen af arbejdet. Min hypotese er at sådanne mødearenaer også vil udgøre nye rammer for udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet, og dermed også skabe nye former for indflydelsen på arbejdsmiljøet.

De tre spørgsmål tager sammen udgangspunkt i, at der aktuelt formuleres ret forskellige antagelser om hvordan sammenhængen mellem udviklingen af arbejdet i retning af større fleksibilitet og arbejdsmiljøet vil blive. Der kan overordnet sammenfattes fire antagelser om, hvilke konsekvenser det fleksible arbejde kan få for den lokale varetagelse af arbejdsmiljøet:

- Arbejdsmiljøproblemer vil blive begrænset i kraft af at arbejdet udvikles. Et udviklende og fleksibelt arbejde med større indflydelse er sundere og kræver derfor en langt mindre indsats. Traditionelle arbejdsmiljøproblemer er i vid udstrækning løst og kontrolleres gennem vedligeholdelse, rengøring og andre servicefunktioner.
- Arbejdsmiljøindsatsen skifter fokus fra problemer til udvikling indenfor det fleksible arbejdes rammer. De traditionelle arbejdsmiljøproblemer bliver derfor overset i højere grad end tidligere. Herved opstår der en risiko for, at selv kendte sundhedsskadelige påvirkninger i arbejdet ikke forebygges eller begrænses.

- Arbejdsmiljøindsatsen fortsætter som tidligere, men fastholdes som et appendiks til virksomhedsorganisationen. Den opretholdes primært, fordi det er lovpligtigt.
- Arbejdsmiljøindsatsen fortsætter i de etablerede rammer, men inddrager nye påvirkninger og belastninger, også de som er skabt af det fleksible arbejde. Gennem arbejdsmiljøarbejdet skabes der viden og erfaring med påvirkningernes karakter og farlighed, og der udvikles forestillinger om, hvordan de kan løses.

Mit mål er, at eftersøge tendenser i konkrete virksomheders varetagelse af arbejdsmiljøet, der kan give antydninger af om én af de fire antagelser – eller blandingsformer – om udviklingen af arbejdsmiljøet vil blive mere fremherskende end de øvrige, som følge af en øget fleksibilisering af arbejdet.

1.3 Arbejdsmiljø – en definition af afhandlingens centrale begreb

1.3.1 Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljø er denne afhandlings fokus. Arbejdsmiljø er et begreb, der i daglig tale anvendes til at beskrive de vilkår, under hvilke arbejdende mennesker udfører deres arbejde. Arbejdsmiljø bruges på mange måder og har flere betydninger. Undertiden dækker det over en række sygdomme og lidelser, som er forårsaget af bestemte arbejdsopgaver. Andre gange dækker det over de påvirkninger, arbejdet udsætter mennesker for, og atter andre gange dækker det over den fysiske indretning af arbejdsstedet og de foranstaltninger, der skal reducere farlige påvirkninger.

De sociale relationer og de organiserede rammer, som kæder mennesker sammen i arbejdet, har fået sit eget delbegreb "det psykiske arbejdsmiljø". Begrebet bruges i flæng om de påvirkninger og de konsekvenser, der skaber sammenhængen mellem arbejde og psykisk velbefindende. Begrebet psykisk arbejdsmiljø er uheldigt i den forstand, at det fokuserer snævert på konsekvenser forstået som individuelle psykologiske faktorer. Det traditionelle arbejdsmiljø defineres ikke som det somatiske arbejdsmiljø, men i forhold til påvirkningsfaktorerne som f.eks. fysisk – kemisk arbejdsmiljø. Begrebet psykisk arbejdsmiljø anvendes af Arbejdstilsynet i f.eks. vejledningen om "Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø" (Arbejdstilsynet, 2000). Ofte bruges dog også begrebet psykosociale påvirkningsfaktorer eller risikofaktorer (Arbejdsministeriet, 1995).

Begrebet "psykisk arbejdsmiljø" eller det psykosociale arbejdsmiljø har vundet en del udbredelse i Danmark. Dets udgangspunkt er socioteknikkens psykologiske jobkrav, som første gang blev defineret af Thorsrud og Emery, 1970. Det er siden brugt som begreb for såvel organisatoriske som so-

ciale påvirkninger i arbejdet, uden dog nogen sinde at have opnået en egentlig definition (Agervold, 1998). I Sverige anvendes begrebet nogenlunde tilsvarende (Westlander, 1979), men det genfindes ikke i anden international litteratur.

I den norske arbejdsmiljøverden, har begrebet det psykosociale arbejdsmiljø også været brugt. De psykosociale jobkrav indgår i Norge i en mere direkte form i arbejdsmiljølovgivningen, hvilket har fordret en præcisering af begrebet. På baggrund af en norsk revision af lovgivningen i 1992 introduceredes begreberne *det organisatoriske arbejdsmiljø* og *det sociale arbejdsmiljø* (Lindøe, 1998). Disse begreber opdeler det psykosociale arbejdsmiljø i to felter som illustreret i figur 1.1.

Det organisatoriske arbejdsmiljø	**Det sociale arbejdsmiljø**
• Muligheder for indflydelse (medvirkning) • Samarbejdsrelationer • Frihed i jobbet • Kontrol (Styring) i arbejdet • Ensidigt Gentaget Arbejde • Konsekvenser af fejlhandlinger	• Relationer til kunder og klienter • Arbejde med mennesker (omsorgsarbejde – 1. linietjeneste) • Chikane (trakassering) • Mobning • Vold

Figur 1.1 Opdeling af det Psykosociale arbejdsmiljø (efter Lindøe, 1998)

Denne opdeling adskiller således påvirkninger og konsekvenser af arbejdets organisering og udførelse fra relationer til kolleger og andre mennesker. Hvilket efter min opfattelse er en vigtig skelnen for at forstå det mangefacetterede begreb.

Opdelingen, som jeg vil vende tilbage til senere i afhandlingen, er ikke udbredt i Danmark. Jeg vil derfor, når jeg omtaler organisatoriske og socialefaktorer generelt også anvende begrebet det psykosociale arbejdsmiljø og kun bruge opdelingen når den forekommer relevant.

Arbejdsmiljøet i Danmark – del 4

Det psykosociale arbejdsmiljø

Selvom det psykosociale arbejdsmiljø indgik i Arbejdsmiljøloven fra 1975 fik det ikke nogen fremtrædende plads i hverken regulering eller rådgivning. Først midt i halvfemserne, hvor flere offentlige institutioner med omsorgsarbejde begynder at diskutere arbejdsmiljø, får det et gennembrud. I BST stiger antallet af psykologer fra 4 i 1990 til 75 i 1999 (Tybjerg Aldrich, 1999). Det er imidlertid vanskeligt at opnå anerkendelse af problemfeltet i det politiske partssamarbejde. Arbejdsgiverne fastholder at retten til at lede og fordele arbejdet ikke har med arbejdsmiljø at gøre. Resultatet bliver en opdeling der kun giver Arbejdstilsynet ret til at forholde sig til problemer med "høj konstaterbarhed" som EGA, voldsrisici og skiftehold. Relationer og konflikter hører ikke arbejdsmiljøet til (Arbejdsministeriet 1995).

Der er en voksende gruppe af mennesker, der i Danmark beskæftiger sig professionelt med arbejdsmiljø[4] (i alle dets betydninger), også de har vanskeligt ved at definere begrebet. Arbejdsfeltet er uhyre tværfagligt sammensat i forhold til den baggrundsviden, aktørerne besidder. Den brede definition kan derfor udgøre en fordel i forhold til at kunne samle feltet. Jeg har i artiklen: "The professional... (Limborg, 2001) beskrevet, hvorledes de professionelle arbejdsmiljøarbejdere løbende udvikler deres egen forståelse af, hvad arbejdsmiljø er. I et forsøg på at skabe en tværfaglig arbejdsmiljøprofession er begrebet gjort bredere og bredere i takt med den erfaring og erkendelse, arbejdsmiljørådgivningen har skabt om årsagssammenhængene. Dette har ført til udviklingen af det helhedsorienterede arbejdsmiljøbegreb (Hagedorn et al., 1998). Formålet med det helhedsorienterede arbejdsmiljøbegreb er primært at udvide forståelse af arbejdsmiljø fra den snævrere opfattelse af arbejdsmiljø som værende påvirkninger og konsekvenser fra fysiske forhold ved arbejdsstedets indretning (røg, støj og møg), til også at inddrage de psykosociale faktorer.

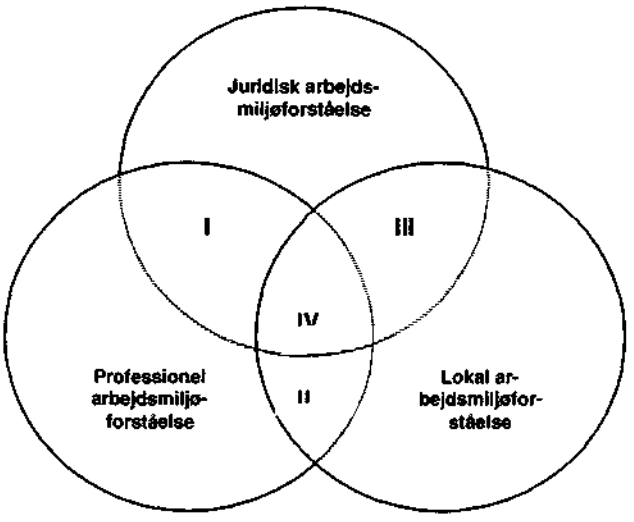
Lokalt på arbejdspladser er det min erfaring, at det er normalt at anvende begrebet arbejdsmiljø som dækkende over fysiske, ergonomiske og kemiske påvirkninger oftest med tanke på et produktionsmiljø. Indeklima anvendes som et samlet begreb for påvirkninger i et administrativt arbejdsmiljø. Psykisk arbejdsmiljø havde en lidt odiøs klang af psykisk sygdom, frem til begyndelsen af halvfemserne. I takt med at arbejdsmiljødebatten blev udbredt indenfor den offentlige sektor og i serviceerhvervene er begrebet blevet betydeligt mere accepteret. Det bruges ofte som et residualbegreb for de påvirkninger, lidelser og uhensigtsmæssigheder i arbejdet (f.eks. dårlig ledelse), der ikke dækkes af de to øvrige begreber. Generelt for alle begreberne er, at de defineres i forhold til det arbejde, man kender til og forholder sig

[4] I Bogen "Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark" (Langå et al., 1994) anslås det, at der i 1994 var ca. 700, der kunne defineres som arbejdsmiljøprofessionelle.

til, når de anvendes. Det har den konsekvens, som er central i forhold til at diskutere arbejdsmiljø og fleksibelt arbejde, *at arbejdsmiljø næsten altid defineres i forhold til en afgrænsning af tid og rum givet af arbejdsforholdet og af arbejdsstedets indretning.*

Arbejdsmiljøbegrebets mangefolde betydningslag gør det vanskeligt at anvende det i forsøg på at afsøge nye årsagssammenhænge eller forsøg på at afdække, hvad mennesker tænker på, når de taler om arbejdsmiljø, medmindre det gøres i en konkret kontekstbundet arbejdssammenhæng. Såvel ved læsning af arbejdsmiljølitteratur, som ved brug af begrebet i interviews og lignende tvinges man til at anvende begrebet i forskellige betydninger. Det er derfor vigtigt, at kunne præcisere betydningen i den konkrete situation.

Som udgangspunkt kan forståelsen af begrebet arbejdsmiljø anskueliggøres som tre forskellige, omend overlappende arbejdsmiljøforståelser (figur 1.2).



Figur 1.2 Tre forskellige tilgange til forståelse og fortolkning af arbejdsmiljø. (Modellen har været anvendt af mine kolleger i CASA og mig selv gennem længere tid, se f.eks. Hasle et al. 1999).

Den Juridiske arbejdsmiljøforståelse udspringer af den samfundsmæssigt fastlagte ramme for, hvilke påvirkninger i arbejdet der – udfra de gældende magtforhold på arbejdsmarkedet – kan opnås enighed om, at man ikke bør acceptere. Denne ramme er baggrunden for reguleringen af arbejdsmiljøet.

Den professionelle arbejdsmiljøforståelse bygger på den aktuelle forskning i arbejdsmiljøets påvirkninger og udfoldes gennem den konkrete rådgivning, der udføres på og overfor arbejdspladserne, primært af BST, men også af andre konsulenter. Den bygger på en kombination af videnskabelige kriterier med en række metoder i rådgivningsarbejdet og en stor erfaringsbaseret viden om mulige forebyggelsesstrategier og tekniske muligheder for at afhjælpe de negative påvirkninger.

Den lokale arbejdsmiljøforståelse, dvs. den virksomhedsnære definition af arbejdsmiljø, er mere end blot summen af de to andre forståelser. På den enkelte arbejdsplads er der en lang række specifikke forhold, der sammen med de eksterne tilbud om et arbejdsmiljøbegreb danner et lokalt arbejdsmiljøbegreb. Det er dette lokale arbejdsmiljøbegreb, der er udgangspunkt for, hvad man lokalt vil acceptere af negative påvirkninger i arbejdet, og hvilke afhjælpende og forebyggende foranstaltninger, man vil prioritere at iværksætte. Grundlaget for en sådan lokal arbejdsmiljøforståelse, ændrer sig i takt med ændringer i virksomhedens arbejdsopgaver, teknologianvendelse og organisationsform. Begrebet lokal risikoforståelse er ikke et entydigt begreb, men udgøres af flere muligvis modsatrettede opfattelser. Lindøe, som også anvender denne model som illustration af forskellige risikoforståelser, bekræfter, at de forståelser skal anskues i forhold til deres indbyrdes relationer. Han har tilføjet nogle betragtninger over de fire "overlapsområder" (Lindøe, 1998), som jeg inspireret af hans eksempler vil beskrive således:

- *Sammenfald i juridisk og faglig forståelse (I)*
  Dette sammenfald er kendetegnet af diskussionen mellem forskere, praktikere og myndigheder om at udarbejde regler og anvisninger, der både har generel karakter, og som kan anvendes i praksis. F.eks. fastsættelse og brug af grænseværdier.
- *Sammenfald i faglig og lokal forståelse (II)*
  Dette sammenfald er kendetegnet ved situationer, hvor en dialog mellem arbejdsmiljøeksperter og lokale aktører fører til en fælles definition af risici og fælles udgangspunkt for en prioritering af indsatsen, der rækker ud over lovkravene. F.eks. etablering af lokal uddannelse i arbejdsmiljø.
- *Sammenfald mellem lokal og juridisk forståelse (III)*
  Sammenfald kendetegnet ved at den lokale opfattelse modsvarer den juridiske stillingtagen, uden at eksperter er enige i risikoen. Et eksempel kunne være risici knyttet til transportarbejde alene vurderet i forhold til færdselsloven.
- *Sammenfald af alle tre områder (IV)*
  En gunstig situation hvor lovgivning, faglig ekspertise og lokal prioritering går op i en højere enhed. Lindøe savner tilsyneladende eksempler på et sådant helhedsbegreb, pointen er måske netop, at de forskellige måder at opfatte arbejdsmiljø på kan være til stede samtidigt. Således at tværfaglige og eventuelt indbyrdes konfliktende betragtninger skal foretrækkes frem for at tilstræbe en "harmonisk" helhedsforståelse.

Jeg vil i kapitel 3 vende tilbage til diskussionen af den lokale opfattelse af arbejdsmiljø og risiko. Det er denne afhandlings omdrejningspunkt.

Med udgangspunkt i opdelingen vil jeg i det følgende foretage en lidt mere uddybet beskrivelse af grundlaget for disse de to "grundforståelser" af arbejdsmiljøbegrebet, der ligger bag reguleringen og bag den professionelle

og videnskabelige arbejdsmiljøtilgang. Samt i forhold til hver af disse komme med nogle betragtninger om begrebets dynamiske karakter.

1.3.2 Reguleringen af arbejdsmiljøet

Rammerne fastlægges gennem lovgivningen i et samspil med de aftaler, der kan etableres mellem arbejdsmarkedets parter. Denne definition af arbejdsmiljø har derfor sin konkrete kontekst i Arbejdstilsynet, der som myndighed har ansvaret for udvikling af regelgrundlaget og kontrolindsatsen. Tilsvarende bygger arbejdsmarkedets parter og deres konsulenter, deres forståelse af arbejdsmiljøet på en sådan retslig anskuelse. Den juridiske arbejdsmiljøforståelse har ændret sig gradvist. Således peger Koch og Nielsen, 1997 på, at der sker en bevægelse fra en materiel regulering til en mere refleksiv regulering. Den refleksive regulering kommer bl.a. til udtryk i tankegangen bag APV og det tilpassede tilsyn. Kravet om APV betyder for de enkelte virksomheder, at de selv skal gennemføre en kortlægning af de aktuelle arbejdsmiljøforhold og på denne baggrund foretage en prioritering, der igen skal være udgangspunktet for en indsats, der forbedrer arbejdsmiljøet. I reguleringssammenhæng kan kontrollen således flyttes fra kontrol af de faktuelle forhold til en kontrol af at virksomhederne har gennemført en sådan systematisk kortlægning (Hasle et al., 1999a). Det tilpassede tilsyn skal i forlængelse heraf føre til en prioritering af Arbejdstilsynets ressourcer, således at de virksomheder, der ikke selv løfter ansvaret for at forbedre arbejdsmiljøet, udsættes for den mest effektive kontrol (Arbejdstilsynet 1998).

Tankegangen bag disse initiativer illustrerer en mere overordnet tendens til, at den offentlige regulering bevæges fra kontrol og sanktioner til i langt højere grad at bygge på rådgivning og positive incitamenter. Denne ændring præger også den internationale udvikling af myndighedsrollen. APV kravet er således direkte udsprunget af EU regulativet på området[5]. I den internationale litteratur om denne udvikling peges der ofte på, at det er nødvendigt at udvikle en tobenet strategi, således at den refleksive regulering anvendes over for store, veletablerede og "gode" virksomheder, samtidigt med at kontrol og sanktioner kan fastholdes overfor de ofte små, "brodne" kar, der ikke prioriterer et godt arbejdsmiljø (Hale, 1999). Denne strategi kendetegner også den aktuelle holdning i Danmark (Arbejdstilsynet, 1997).

Regulering af arbejdsmiljøet står overfor en række udfordringer, der vil ændre grundlaget for reguleringen og dermed også påvirke den samfundsmæssige opfattelse af, hvad arbejdsmiljøbegrebet dækker. *Den øgede internationalisering* vil øve en større indflydelse på reguleringen. Gennem EU stilles krav til større ensartethed i regulering, og de krav, der stilles til virksomhederne, det omtalte rammedirektiv, er blot et første skridt i denne retning. På globalt plan synes arbejdsmiljøet at få øget betydning som handelsparame-

[5] EUs Rammedirektiv 89/391.

ter, således har både WTO og ILO arbejdet for at integrere regler for arbejdsmiljøforhold i internationale handelsbetingelser.

Arbejdsmiljøet er ikke længere blot et tema for private produktionsvirksomheder. *Offentlige arbejdspladsers arbejdsmiljø* er gennem 90erne kommet stadig stærkere i søgelyset gennem en række undersøgelser og en øget bevågenhed for Arbejdstilsynet (Møller Christiansen, 1999). Tilsvarende er den politisk prioriterede indsats for at privatisere store dele af den offentlige sektor gennem udlicitering kommet i fokus ved, at det netop er arbejdsmiljøet, der lider under de besparelser, man søger at opnå (Mathiesen, 2001).

Arbejdsmiljøregulering er således ikke længere blot et spørgsmål om, at staten skal regulerede den private produktions nedslidning af arbejdskraften. Det er i lige så høj grad et spørgsmål om, at det offentlige skal regulere sig egen produktion af arbejdsskader og arbejdsbetingede sygdomme.

Arbejdsmiljø som tema for regulering er i kraft af denne forståelse af, at alle arbejdspladser har arbejdsmiljøproblemer, også blevet langt bredere. *Arbejdsmiljøreguleringen integreres i stigende omfang i andre politikfelter.* Primært i socialpolitik, gennem udvikling af strategier for arbejdspladsfastholdelse, revalidering og udvikling af skånejob, hvilket har fået en samlet betegnelse i begrebet om *det rummelige arbejdsmarked.* Arbejdsmiljø integreres også i stigende omfang i sundhedspolitik gennem introduktion af strategier for *arbejdsorienteret sundhedsfremme* med fokus på kostvaner, rygevaner og motion.

Arbejdsmiljøet tilføres herigennem en fokusering på det enkelte individ som udgangspunkt for forebyggelsesstrategier. En individualisering der står i modsætning til den tekniske forebyggelsestankegang, der ellers har præget den danske opfattelse af arbejdsmiljøregulering, som jeg beskriver nærmere i det følgende.

Endelig står reguleringen overfor vanskeligheden ved at omsætte *den stadig mere komplekse årsagssammenhæng*, som arbejdsmiljøforskningen afdækker, til konkret lovgivning. Det er vanskeligt at fastsætte grænseværdier for påvirkninger, der påviseligt har meget forskellige konsekvenser alt efter hvordan, hvornår, med hvad og af hvem arbejdet udføres. Tilsvarende indgår mange af de arbejdsbetingede lidelser i et kompleks samspil med andre omstændigheder og har ofte en meget lang latenstid, som f.eks. arbejdsbetinget kræft, der gør det meget vanskeligt at fastslå entydige årsagssammenhænge og dermed også vanskeligt at foretage en politisk prioritering af indsatsen.

Den sundhedsmæssige argumentation, der tidligere var grundlaget for fastlæggelsen af reguleringen af arbejdsmiljøet, er blevet suppleret med eller overgået af økonomiske prioriteringer. Gennem økonomiske modelbereg-

ninger søger man, at foretage en cost-benefit betragtning på arbejdsmiljøet (Sønderriis, 1994). Denne øgede opmærksomhed på arbejdsmiljøets økonomiske elementer har bl.a. skærpet opmærksomheden på omkostningerne ved den kompensation, der skal ydes ved forekommende sygdomme og lidelser. Dette har først og fremmest rejst en diskussion om, hvordan der trækkes grænser for, hvad der er arbejdsbetinget. Diskussionen om anerkendelse af arbejdsbetingede bevægeapparatslidelser illustrerer denne problematik. Arbejdsmiljøet er desuden blevet tilført en "forsikrings" tankegang, der fordrer entydige muligheder for at placere ansvaret. Ikke overraskende har der flere gange været rejst diskussioner af relationen mellem arbejdsgiverens juridisk pålagte objektive ansvar og den enkelte medarbejders personlige ansvar.

1.3.3 Arbejdsmiljø som videnskab og profession

Arbejdsmiljøbegrebet som summen af påvirkningsfaktorer

Den traditionelle faglige definition af begrebet udgøres af en operationalisering af de arbejdsmiljøforhold/påvirkninger, der samlet udgør arbejdets belastninger ofte omtalt som enkelt-faktortilgangen. Den grundlæggende opdeling udgøres af følgende hovedkategorier:

- Fysiske belastninger[6]
- Kemiske belastninger
- Indeklima belastninger
- Organisatoriske arbejdsmiljøbelastninger
- Sociale arbejdsmiljøbelastninger

Begreberne dækker over meget forskellige videnskabelige tilgange til arbejdsmiljøet, som næsten kan antage "paradigmatisk" karakter. Tilgangene bygger på såvel en videnskabelig erkendelsesteoretisk forståelse af arbejde og sundhed, som den praksis der knytter sig til de pågældende videnskabstraditioner. Tilsammen udgør de dog det videns- og erfaringsgrundlag, som den professionelle varetagelse af arbejdsmiljøet, såvel indenfor som udenfor arbejdspladserne, varetages på. De enkelte faktorer kan – og bliver det løbende – forfines til det ekstreme. Udviklingen af indeklimafeltet er et eksempel på en arbejdsmiljøfaktor, som fra at være et samlende begreb for de termiske belastninger er blevet et videnskabeligt orienteret fagfelt, med en lang række underdiscipliner, der alle indgår i et yderst komplekst påvirkningsmønster (Valbjørn, 1993). Arbejdsmiljøinstituttet og den prioritering af forskningen, der foretages her, udgør på mange måder en matrix for den eksisterende videnskabelige faktoropdeling af arbejdsmiljøets påvirkninger.

---

[6] Mange arbejdsmiljøprofessionelle vil tale for en opdeling af de fysiske belastninger i belastninger hidrørende fra støj, vibrationer, stråling mm. og ergonomiske eller arbejdsfysiologiske belastninger, der alle forårsager forskellige fysiologiske skader. Denne opdeling er yderst meningsfuld, når der skal udføres en målrettet indsats overfor arbejdsmiljøet, og jeg anvender den da også i nogle tilfælde. Når der overordnet skal skelnes mellem påvirkninger i arbejdsmiljøet, finder jeg det lettest at anvende den samlende betegnelse "fysisk arbejdsmiljø".

Denne kan bl.a. anskueliggøres ved udgivelsen af Arbejdsmiljøinstituttet basisbøger, der udgør en slags "state of the art" indenfor de forskellige faktorer. (Arbejdsmiljøinstituttet, 1994a, 1994b).

Arbejdsmiljøbegrebet og dets sundhedsmæssige konsekvenser
Den videnskabelige indsigt i påvirkningerne i arbejdet udspringer dog af den arbejdsmedicinske forsknings afdækning af de sygdomme og lidelser, der kan påvises at hidrøre fra påvirkninger i arbejdet. Arbejdsmedicinen har som forskningstradition haft det mål at klarlægge årsagssammenhængene mellem de mulige påvirkninger i arbejdet og de sundhedsmæssige konsekvenser, de kan forårsage. Da denne forskning hermed skaber det vidensgrundlag, på hvilket, der skal foretages en politisk orientering af indsatsen, er den præget af store krav til validitet, der har såvel et videnskabeligt som et politisk sigte. Tidligere var megen forskning rettet mod at påvise sammenhænge mellem enkelte påvirkninger og bestemte sygdomme. I dag er de fleste simple "dosis – responssammenhænge" kendte. De problemer, der nu afdækkes er ofte langt mere komplekse og resulterer sjældent i simple årsagsforklaringer. Den arbejdsmedicinske forskning har derfor sideløbende fået til opgave, at udarbejde store epidemiologiske kortlægninger af arbejdsstyrkens sundhedstilstand, for på denne måde at tilvejebringe et grundlag for den politiske prioritering af indsatsen (AMG, 1972, Borg og Burr, 1997). Disse undersøgelser giver samtidigt et billede af hvorledes arbejdsmiljøet ændrer sig på de danske arbejdspladser, anskuet udfra lønmodtagernes egen beskrivelse af helbred og arbejdsforhold.

Arbejdsmiljøet i Danmark – del 5

"Lønmodtagernes helbred og arbejdsmiljø"

I den seneste undersøgelse, der dækker perioden fra 1990 – 95 tegnes et billede af, at arbejdsmiljøet, der peger på at nogle af de klassiske fysiske arbejdsmiljøproblemer, er aftagende. Det gælder primært de termiske og de kemiske påvirkninger. Her har den tekniske forebyggelsesindsats vist resultater. Derimod er omfanget af støj og arbejdsulykker steget en smule.

Det psykosociale arbejdsmiljø udviser ikke entydige ændringer, men der er en tendens til, at kravene i arbejdet (koncentration, opmærksomhed og intensitet) er øget. En stigning der dog er fulgt af en øget oplevelse af social støtte. Udsættelse for trusler og vold i arbejdet opleves kun af 2 % og modsvarer derfor ikke kvantitativt den opmærksomhed, problemet har på især offentlige arbejdspladser. Endelig er oplevelsen af utryghed i ansættelsen faldet markant, hvilket forklares med det samtidige fald i arbejdsløsheden (Borg og Burr, 1997)

Undersøgelserne viser, at det er vanskeligt at lave objektive afdækninger af årsagssammenhængene i arbejdsmiljøet. Således forklares den mindre stigning bl.a. med at den "måske skyldes, at opfattelsen af, hvad arbejdsulykker er, kan have ændret sig hos lønmodtagere, der ikke havde industrielt – håndværksmæssige job" (Borg og Burr, 1997 p 20). Som nævnt forklares den større oplevelse af tryghed i arbejdet med arbejdsløsheden og blandt mange arbejdsmiljøteknikere hersker den opfattelse, at stigningen i oplevelsen af støj skyldes, at den almindelige tolerance er blevet meget lavere. Selv når der kan konstateres signifikante ændringer, er vi således i tvivl om, hvorvidt de er udtryk for faktuelle objektive ændringer, eller om de skyldes ændringer i opfattelsen af, hvad arbejdsmiljø er.

De store lønmodtagerundersøgelser og andre arbejdsmedicinske undersøgelser har bidraget med to vigtige erkendelser omkring arbejdsmiljøet og vores opfattelse af, hvad begrebet dækker. Først og fremmest påpeger undersøgelserne, at arbejdsmiljøets byrder ikke er fordelt jævnt blandt lønmodtagerne. Der er signifikante sammenhænge mellem forskellige erhverv og særlige sygdomme og lidelser, men der er også grupper der tydeligt bærer de største byrder. Ufaglærte, kvinder og indvandrere har betydeligt større arbejdsbetinget sygelighed end andre grupper.

For det andet har undersøgelserne medvirket til at udbrede arbejdsmiljøbegrebet, så det ikke blot dækker det industrielle og håndværksbetonede arbejde. Påvisningen af, at omsorgsarbejde og socialt arbejde – arbejde med mennesker som genstand – rummer risici for en række psykosociale belastninger, der kan føre til udbrændthed, har skabt en ny udfyldning af arbejdsmiljøbegrebet særligt i forhold til offentlige arbejdspladser.

Arbejdsmiljø - en relation mellem påvirkninger og udvikling
Arbejdsmiljøbegrebet er som det fremgår samlet af en række socialt konstruerede diskurser, der hver forsøger at begribe en yderst konkret og ofte smertefuld virkelighed. Balancen mellem disse diskurser har gennemgået en markant historisk udvikling. Derom handler min artikel "The professional.." (Limborg 2001) blandt andet. Af særlig betydning for den diskussion, jeg vil føre i denne afhandling, er det, som jeg fremhæver i artiklen, at arbejdsmiljødiskursen aktuelt befinder sig i en situation, hvor to forklaringsparadigmer eller tilgange tilbyder sig parallelt.

I en virksomhed, der har en udviklingsorienteret strategi og har organiseret arbejdet på en måde, der åbner for stor medarbejderindflydelse, udfordres arbejdsmiljødiskursen, der har fokus på de skadelige påvirkninger i arbejdet, af en forøget orientering mod de udviklingsmuligheder, arbejdet rummer for den enkelte. Udviklingsmuligheder med deraf følgende større arbejdsglæde og et bedre arbejdsmiljø. En sådan forskydning medfører, at forebyggelsesbegrebet omtænkes fra at være beskyttelse mod skadelige påvirkninger til at være udviklingsbaseret. Jeg har i den følgende box forsøgt at illustrere disse to tilgange til arbejdsmiljøbegrebet.

Påvirkningstilgangen kendetegnes af arbejdsmiljøforskningens bestræbelser på at afdække sammenhænge mellem den teknologiske udvikling i arbejdet og påvirkninger i arbejdsmiljøet, for at kunne udvikle en teknisk forebyggelse. Udgangspunktet er, at nye produktionsteknikker, nye produkter og materialer og ændringer i den fysiske indretning af arbejdspladsen kan medføre nye eller forøgede belastninger i arbejdet. Kan de erkendes og dokumenteres, kan der efterfølgende udvikles en adækvat forebyggelsesstrategi. Denne "erkendelsesproces" bygger på en naturvidenskabelig tradition, der søger at isolere enkelte påvirkningsfaktorer og de dertil knyttede sundhedsmæssige konsekvenser.

Den historiske udvikling af arbejdsmiljøbegrebet har forløbet langs den logik, som påvirkningsparadigmet bygger på. Desto mere sikker og grundig analyse af de forekommende påvirkningers årsag, der kan foretages, desto bedre kan de negative påvirkninger forebygges. Udviklingen kan inddeles efter de spring, en sådan søgen efter årsagen har foretaget. Først søgtes med et medicinsk udgangspunkt at fastlægge sammenhængen mellem sygdomme og konkrete toksiske eller bevægeapparatsbelastende påvirkninger. Dernæst søgte teknikere og ergonomer at påvise, hvordan arbejdsstedets indretning og de anvendte stoffer og materialer var årsag til påvirkningerne. Ingeniører og planlæggere bragte analysen videre og påviste, hvordan arbejdets organisering og valget af produktionsteknologi var årsagen til at arbejdspladserne og materialerne havde den karakter, som tilfældet var. Endelig fremhævede organisationspsykologer og managementkonsulenter at netop ledelsens valg og prioritering af organisation og teknologi var den helt bagvedliggende årsag til at arbejdsmiljøet er, som det er.

Med hver ny "erkendelse" fremkom nye bud på, hvad en forebyggelsesstrategi skulle orienteres imod. De arbejdsmiljøprofessionelle teknikere og ergonomer i BST-systemet udviklede en teknisk forebyggelsesstrategi, der skulle af-individualisere den medicinske orientering mod sygdom, diagnose og behandling. Gennem ændring af virksomhedens tekniske indretning kunne de skadelige påvirkninger begrænses. Effekten af denne indsats viste sig at være positiv i forhold til en række teknisk håndterbare påvirkninger som f.eks. organiske opløsningsmidler og tunge løft. Belastninger, der havde sammenhæng med arbejdets organisering som f.eks. ensidigt gentaget arbejde, eller meget komplekse påvirkninger som f.eks. indeklima, udviste ingen forbedringer (Hasle et al., 2000). Forebyggelsesstategierne fik derfor fokus på planlægning, projektering og arbejdstiltrettelæggelse.

Strategier der søger at inddrage arbejdsmiljøhensynet allerede i udviklingen af de nye produktionsteknologier, har dog ikke haft den store succes (Hasle et al., 2000). Varetagelsen af arbejdsmiljøhensynet og dermed forebyggelse er en funktion, der opleves som et appendix til selve produktionen. Virksomhederne oplever derfor, at selvom man erkender negative konsekvenser

	Påvirkningsparadigmet	Udviklingsparadigmet
Årsagsforståelse	Sygdomme og skader skyldes sundhedsskadelige påvirkninger, der har deres årsag i den konkrete produktionsteknologi, arbejdets organisering og de ledelsesmæssige beslutninger, der ligger til grund herfor.	En positiv udvikling af produktionen er sammenfaldende med gode arbejdsforhold. Dårligt arbejdsmiljø skyldes manglende udvikling. Udvikling og forandring af virksomheden vil ændre de forhold, der har skabt negative påvirkninger.
Konsekvensbillede	Sygdom, nedslidning, skader og udstødning, med økonomiske omkostninger til følge.	Udbrændthed, manglende kompetence, stagnation og fravær med faldende produktivitet til følge.
Videnskabelig metodetilgang	Valid analyse af årsagssammenhænge. Retorikken er ingeniørens.	Planlægning, evne til at guide forandringsprocesser og udviklingsledelse. Retorikken er organisationspsykologens.
Reguleringsfilosofi	Der skal fastsættes grænser for påvirkningens størrelse, hvorudfra der fastlægges regler og sanktioner. Da vilkårene varierer meget, er succeskriteriet at der gøres, hvad der er teknisk og økonomisk muligt. Det bedst mulige arbejdsmiljø er en lovfæstet rettighed.	Reguleringen baserer sig på virksomhedernes egen evne til at kortlægge, prioritere og udvikle arbejdsvilkårene. Kontrol foretages kun af systemernes overskuelighed. Udvikling fremmes gennem positive incitamenter fremfor straf. Succeskriteriet er udvikling og forskelligheder accepteres.
Forebyggelsestankegang	Der kan angives en række måder på hvilke påvirkningerne kan forebygges. Bedst er eliminering af kilden, mindst acceptabelt er indkapsling af arbejderen. Hvad der vælges afgøres af de lokale muligheder og magtrelationer.	Der gives mulighed for alle, der ønsker at deltage i udvikling og ændring. Jo større bidrag desto større udbytte af udviklingen. Fleksible krav, fleksible strukturer og fleksible arbejdere giver den største sikkerhed for valg af rigtige og sunde løsninger.
Værdinormer	Fravær af sundhedsskadelige påvirkninger Teknisk udvikling Lige muligheder og rettigheder	Udviklingsorienteret adfærd Kompetenceøgning Medindflydelse Selvstændighed og individualitet
Orienterer sig mod	Arbejdsstedets indretning	Arbejdets udførelse

Box 1.1 Oversigt over de centrale elementer i Påvirkningstilgangen og Udviklingstilgangen

Hvorledes de to tilgange optræder i en konkret virksomheds varetagelse af arbejdsmiljøet har betydning for, hvordan og med hvilken strategi den enkelte virksomhed vælger at forebygge belastninger i arbejdet.

af arbejdsmiljøproblemerne, så er en eventuel afhjælpning af problemerne også en barriere for udviklingen.

Da arbejdsmiljødiskussionen i 90erne inddrog de offentlige arbejdspladser, fulgte et øget fokus på omsorgsarbejdets arbejdsmiljø. Det medførte igen, at det psykosociale arbejdsmiljø fik en betydelig større rolle i arbejdsmiljødiskursen. Årsagserkendelsen i det psykosociale arbejdsmiljø peger på manglende indflydelse, manglende kontrol over eget arbejde og manglende social støtte.

Der kom herigennem fokus på, at det er hos ledelsen, nøglen til ændringer af arbejdsmiljøet findes. Det er ledelsernes planlægning og prioriteringer, der er årsagen til såvel dårligt som godt arbejdsmiljø. Denne holdning skabte den strategi, at arbejdsmiljøet skulle gøres til en integreret del af ledelsesopgaven. Lovgivningen fik som nævnt gennem APV et fokus på nødvendigheden af kortlægning og prioritering. Den professionelle arbejdsmiljørådgivning fulgte denne tanke op ved at udvikle en lang række management systemer, der parallelt med f.eks. miljøstyring og kvalitetstyring, skulle bibringe virksomhedsledelserne det værktøj, der ville gøre dem i stand til at styre arbejdsmiljø.

Værdien af sådanne systemer ser dog kun ud til at have instrumentel karakter. Ingen undersøgelser kan fremvise, at arbejdsmiljømanagement-systemer har en afgørende positiv effekt på arbejdsmiljøet (Nielsen, 1998, Shaw og Blewett, 2000).

Udviklingsparadigmet tilbyder en anden forståelse af forebyggelse. På linie med udviklingsoptimismen i mange af de organisations- og ledelseskoncepter, der introduceres i virksomhederne, opfattes udvikling som forebyggelse i sig selv. Arbejdsmilø betragtes dermed ikke som en kombination af negative påvirkninger, men i lige så høj grad, som en række positive muligheder. Diskussionen mellem disse to forståelser, vender jeg tilbage til.

Arbejdsmiljøarbejdet

Endnu en tilgang til et begreb for arbejdsmiljøet knytter sig til de aktiviteter, der udfoldes for at forstå og forbedre arbejdsmiljø, der ofte betegnes som *arbejdsmiljøarbejdet*. Begrebet blev lanceret af Standdorf et al., 1992. Begrebet havde udgangspunkt i international litteratur omhandlende "safety management", og blev anvendt i diskussionen om sikkerhedsorganisationens arbejde. I denne sammenhæng blev det næsten synonymt med en systematisk og projektorienteret tilgang til lokale arbejdsmiljøaktiviteter. En systematik der byggede på:

- Problemerkendelse og kortlægning
- Prioritering og ansvarliggørelse
- Målrettet organisering af arbejdet

- Planlægning og udførelse af forbedringer
- Holdningspåvirkning og information

Efterfølgende har metodeudviklingen rettet mod såvel det professionelle arbejdsmiljøarbejde, som mod sikkerhedsorganisationens arbejdsmåder været omfattende (Limborg og Hasle, 1996, Blædel et al., 1993).

I denne afhandling vil jeg definere arbejdsmiljøarbejde som de aktiviteter, der udføres af ledelse og medarbejdere evt. i samarbejde med eksterne eksperter, med det formål at:

- Erkende og overskue risici i arbejdet
- Prioritere erkendte problemer og prioritere anvendelsen af ressourcer på at afhjælpe dem
- Udvikle og implementere forandringer[7], der har som mål at reducere belastninger og påvirkninger

Arbejdsmiljøarbejdet er oftest knyttet til de formelle strukturer, som arbejdsmiljøloven forskriver skal etableres i form af SIO, SG, SIR og sikkerhedsleder. Arbejdsmiljøarbejde kan dog også udfoldes indenfor andre rammer, f.eks. knyttet direkte til arbejdets udførelse eller til forskellige stabsfunktioner som vedligeholdelse, rengøring og ikke mindst ledelse. Desuden er arbejdsmiljøarbejdet en konkretisering af en række af de opgaver, der udspringer af arbejdsmiljøloven:

- Registrering, kortlægning og prioritering ved hjælp af udarbejdelse af en APV (Hasle et al., 1999)
- Uddannelse af sikkerhedsrepræsentanter og sikkerhedsledere, instruktion af medarbejdere, gennemførrelse af andre lovpligtige kurser mm.
- Integration af arbejdsmiljøhensyn i planlægning, indkøb, teknologiudvikling, organisationsforandringer, vedligeholdelse mm.
- Samarbejde med eksterne rådgivere som f.eks. BST, AT, leverandører, konsulenter osv.

Endelig afhænger arbejdsmiljøarbejdet af, og er knyttet til, de overordnede politikker og styringsredskaber, der eksisterer i den enkelte virksomhed.

Risiko

Jeg har nu allerede flere gange brugt begrebet *risiko* uden at definere det, selv om det er helt centralt i afhandlingen. Det næste kapitel handler om risikobegrebet i større sammenhæng og i relation til arbejdsmiljøet. Risiko

[7] Forandringer skal i denne sammenhæng forstås bredt og kan f.eks. dække over: Tekniske afhælpningforanstaltninger, ny teknologi, ændret arbejdspraksis, tilførsel af øget viden og information, kompetenceudvikling, ændringer i arbejdets organisering, Ændringer i valg og brug af råvarer, hjælpestoffer og værktøj, kontrol, overvågning og sanktioner m.m.

defineres af Dansk Standard (Dansk Standard, 1993) som en kombination af hyppigheden af en uønsket hændelse og omfanget af konsekvenserne af hændelsen. Risikobegrebet omhandler således en konkret påvirknings farlighed i form af den mulige skade, den kan forvolde, som den sandsynlighed, der er, for at påvirkningen optræder, og at den får den skadelige virkning indenfor en given ramme og et givent tidsrum. Risiko er således et konstrueret begreb, der kun kan forstås i sammenhæng med de forhold, den opleves i.

Til risikobegrebet knytter sig en lang række af afledte begreber, hvoraf jeg i det følgende vil anvende flere:

Risikoerkendelse/forståelse betegner den lokale eller samfundsmæssigt definerede opfattelse af den risiko, der er forbundet med en given aktivitet (Olsen, 1998).

Risikoaccept betegner en lokal eller samfundsmæssig accept af, at en given risiko eksisterer (Dansk Standard, 1993).

Risikokarakterisering betegner en sammenligning af effekterne af forskellige risici for herved at opnå et udtryk for en pågældende risikos alvor (Olsen, 1998).

Risikokommunikation betegner viderebringelse af resultater og viden om risici til personer og grupper gennem forskellige medier.

1.4 Afhandlingens opbygning

Efter denne indledning, er det følgende kapitel 2 helliget en gennemgang af de metoder, jeg har anvendt gennem såvel arbejdet med afhandlingen, som i min deltagelse i SARA-programmet. Kapitel 3 er rammen for en diskussion af risikobegrebet. Jeg tager udgangspunkt i Ulrich Becks bog om risikosamfundet, på baggrund af hvilken jeg søger mod en mere lokal risikoforståelse. Mange teorier om risiko har deres udspring i højrisiko industriernes (f.eks. off shore) systematiske arbejde for at nedsætte risiko for "major accidents". Den meget tekniske risiko er gennem de senere år blevet suppleret med sociologiske og kulturelle risikoteorier, der bør finde vej til arbejdsmiljøarbejdet. Eftersøgningen af den lokale risikoteori, inddrager en australsk forskergruppe, og en ældre norsk forskningsrapport. På baggrund heraf udvikles en model for en sådan lokal risikoforståelse.

I kapitel 4 gennemgår jeg begrebet om det fleksible arbejde. Efter at have søgt dets oprindelse og indhold, vurderer jeg på baggrund af eksisterende undersøgelser dets udbredelse og betydning. Begrebet har sit udspring som en operationalisering af de markedsbetingelser som virksomheder og arbejdskraften, søger at udvikle sig mod i den tiltagende globale konkurrence.

Jeg afgrænser et begreb for den produktionsorienterede fleksibilitet, der består af fem parametre, som beskriver de midler, der tages i brug for at fremme en virksomhedsintern fleksibilitet.

Kapitel 5 ser derefter på kendte og mulige sammenhænge mellem det fleksible arbejde og arbejdsmiljøet. Det bygger på en række eksisterende undersøgelser og på et fokusgruppeseminar, der blev afholdt som et pilotprojekt i regi af SARA-programmet. Fire "Navigatørvirksomheder" bidrog med deres erfaringer for hvordan arbejdsmiljøet påvirkes af organisationsændringer. Først i kapitlet foretages en gennemgang af den etablerede stressforskning, der er det videnskabelige grundlag for at vurdere de psykosociale belastninger i arbejdet. I denne sammenhæng kritiseres brugen af en påvirkningseffekt-tankegang, som har præget den professionelle arbejdsmiljødebat, over for organisatoriske og sociale arbejdsmiljøproblemer. I stedet fremstilles et forslag til, at vurdere påvirkninger, som en polaritet mellem belastninger og udviklingsmuligheder.

Kapitel 6 er gennemgangen af de tre case studier, der er baggrunden for afhandlingens empiriske del. Det drejer sig om tre meget forskellige virksomheder – et socialcenter, en fødevarevirksomhed og et ferskvarelager. De har dog alle startet udviklingsprojekter, med det mål at skabe bedre produktivitet og bedre arbejdsmiljø gennem større organisatorisk fleksibilitet.

I kapitel 7 foretages en sammenfattende analyse af de tre case studier. Den munder ud i en gennemgang af afhandlingens tre problemstillinger set i lyset af de tre casestudier.

Kapitel 8 er den samlede konklusion. Først en opsamling af diskussionerne og det fleksible arbejde og hvilken betydning de midler der tages i brug for at fremme det, har for arbejdsmiljøet. Det konstateres at fleksibelt arbejde grundlæggende er en organisatorisk rationaliserings strategi, der har set dagens lys, da den teknologiske rationaliserings muligheder var udtømt. Arbejdsmiljø påvirkes af denne strategi, i mindst omfang det fysiske arbejdsmiljø, i et vist omfang det organisatoriske arbejdsmiljø, men i størst omfang det sociale arbejdsmiljø, der både optræder som en øget belastning og som en hindring for en videreudvikling af det fleksible arbejde.

I bestræbelserne på at overkomme denne hindring for "udviklingen" findes rationel baggrund for den stærkt forøgede fokus på "det psykosociale arbejdsmiljø", som præger den professionelle arbejdsmiljødiskurs .

Udviklingen er samtidigt med til at påvirke den lokale opfattelse af risici i arbejdet. Grundlaget for prioriteringen af risici ser ud til at bevæge sig fra et fagligt videnskabeligt udgangspunkt mod et mere oplevelses- og erfaringsbaseret grundlag. Det er i stigende grad lokale – og endda individuelle – interesser, der er medvirkende til at prioritere indsatsen og til at definere risi-

koaccepten. Endelig peger case-studierne på, at der i det fleksible arbejde udvikles en lang række nye arenaer, som tilbyder sig som ramme for diskussionen af arbejdsmiljøet og arbejdsvilkårene. En udvikling der fremmer den individuelle indflydelse i arbejdet (indflydelse på udførelse og de nære rammer), men kan begrænse mulighederne for indflydelse over arbejdet gennem de formaliserede repræsentative organer.

Den afsluttende perspektivering i kapitel 9 kommenterer udviklingen af arbejdsmiljødiskursen, og der foreslås en videreudvikling af en teori om sociale og organisatoriske balancer i arbejdet.

2 Metode

2.1 Baggrund

Den konsulentpraksis der har skabt min erfaringsverden er præget af en stadig afsøgning og afprøvning af metoder. Det professionelle arbejdsmiljøarbejde har været og er præget af en voldsom metodeappetit, som jeg har søgt at beskrive i indledningen og i min artikel "The Professional...." (Limborg, 2001). Denne flittige metodeafsøgning bliver desværre kun i begrænset omfang fulgt op af refleksion over de enkelte metoders styrker og svagheder eller nyudvikling baseret på grundig kritik.

En sådan metodetilgang går naturligvis ikke, hvis målet er at bedrive forskning, og en af mine drivkræfter til at kaste mig ud i dette projekt var netop ønsket om at skabe overblik og struktur i mine erfaringer med forskellige metoder. Samt at kvalificere min evne til kritisk at vurdere og forandre de metoder jeg selv og mine kolleger anvender i arbejdsmiljøarbejdet/forskningen.

Gennem læsning af litteratur om videnskabelig metode (Kvale, 1994, Eneroth, 1984, Kristiansen og Krogstrup, 1999, Toulmin og Gustavsen, 1996, Pålshaugen, 1991 m. fl. blev jeg hurtig klar over, at der også hersker en tilsvarende rigdom af metoder indenfor arbejdslivsforskningen. Samt at det i dag for de færreste er muligt at bekende sig til én metode eller til en bestemt skole. Det er acceptabelt at betjene sig af flere metoder, blot de indgår i en reflekteret og dokumenteret praksis. Metoder skal bedst muligt kunne afdække det lille udsnit af virkeligheden, man har gjort til sit forskningsfelt. Teorien er så til for at forklare, hvad iagttagelserne fortæller os om den hele virkelighed. Det kunne fordre en meget klar adskillelse af metoder og teori, hvilket også fremgår af mange ideelle fremstillinger af forskningsprocessen, der forskriver et ideelt fremskridende lineært forløb. Sådan er det dog sjældent i praksis. Teorivalget og de anvendte metoder gennemsyrer hinanden, og processen tager uventede sidespring, og må regelmæssigt revurderes. To skridt tilbage bliver forudsætningen for igen at komme et frem. Sådan blev det også for mig. Ligesom jeg ikke bygger på en teori, anvender jeg heller ikke blot en metode. Målet med dette afsnit er at redegøre så fyldestgørende for hvad jeg har gjort, at det kan gennemskues og gøres til genstand for refleksion og kritik.

Mit udgangspunkt er hermeneutisk. Mit ønske er at "læse bag om" nogle konkrete historier, der udspiller sig på virksomheder, som ønsker at forandre sig for at opnå en mere fleksibel produktion. Hermeneutikken handlede i sit udgangspunkt om at forstå religiøse skrifter. At kunne afdække gudsbegrebet bag om de religiøse teksters ord. Klassisk hermeneutik handler om

analyse af tekster, men i dag er der sket en udvidelse af begrebet, så det også omfatter samtale, begivenheder og handlinger (Kvale, 1994, Kristiansen og Krogstrup, 1999).

Den hermeneutiske fortolkningsproces beskrives ofte som en spiralformet proces. Forståelsen af de fænomener man har samlet data om sker ved en proces hvor man søger at fortolke de enkelte elementer af datamaterialet udfra den overordnede betydning, som forskeren som udgangspunkt tillægger materialet. Det kan ende med at den overordnede betydning må ændres (Kvale, 1994). En tolkning af datamaterialet med henblik på, at danne nye meningssammenhænge, kan principielt gøres om og om igen. I følge Kvale stopper processen når man er nået frem til en mening uden indre modsigelser.

Kristiansen og Krogstrup påpeger at virkeligheden yderst sjældent lever op til idealerne i hermeneutisk forskning. I praksis er det mere broget. En del af analysearbejdet integreres ofte i dataindsamlingen og her er risikoen for at forskerens forforståelse og aktuelle viden bliver strukturerende for analysen stor. En anden risiko ved den hermeneutiske metode er at forskeren bevidst eller ubevidst tilstræber harmoni, og derfor overser antagonismer og tvetydigheder, som måske netop har betydning for noget vigtigt om forskningsfeltet.

Mit mål er at medvirke til en øget erkendelse af de sammenhænge, der er mellem en bevægelse mod et mere fleksibelt arbejde og de belastninger aktørerne i en sådan proces udsættes for. Med andre ord, det fleksible arbejdes arbejdsmiljø. En sådan erkendelse kan danne baggrund for, at belastninger, der endnu er uerkendte, skjulte eller blot ikke har fået begreber kan begrænses eller forebygges. Det kræver erkendelse, synliggørelse og begrebsligsgørelse. Eftersom jeg herved leder efter fænomener, der kan være uerkendte, skjulte eller uden navn, kan jeg ikke på forhånd med sikkerhed vide, hvad det er jeg leder efter. Det er i kraft af min forforståelse af arbejdsmiljø, min læsning af teorier om det fleksible arbejde, og mine antagelser om hvorledes opfattelsen af sådanne risici i arbejdet dannes, at jeg finder et grundlag for at lede.

Det er centralt i min forskningstilgang, at det er aktørerne, de mennesker, hvis krop og sjæl bærer oplevelsen af belastningerne – konsekvenseksperternes beskrivelser af belastningerne, der skal lede vejen til svaret på hvordan denne sammenhæng er. Kravet til mine metoder er således, at bringe konsekvenseksperternes beskrivelse på en form, der gør det muligt at begrebsliggøre de oplevelser, erfaringer og dilemmaer der udtrykker sådanne belastninger af et mere fleksibelt arbejde.

Et flerfold af metoder

Som jeg har beskrevet i indledningen er det professionelle arbejdsmiljøarbejde, i høj grad præget af en modsætning mellem en kvantitativ primært medicinsk orienteret forskningstradition og en kvalitativ primært teknisk/ergonomisk orienteret rådgivningstradition. Min egen baggrund er den kvalitative rådgivningspraksis (se f.eks. Alrø og Brikner, 1994 og Limborg, 2001), der på mange måder trækker på aktionsforskningstaditionen (Nielsen, 1996, van Beinum, 1996).

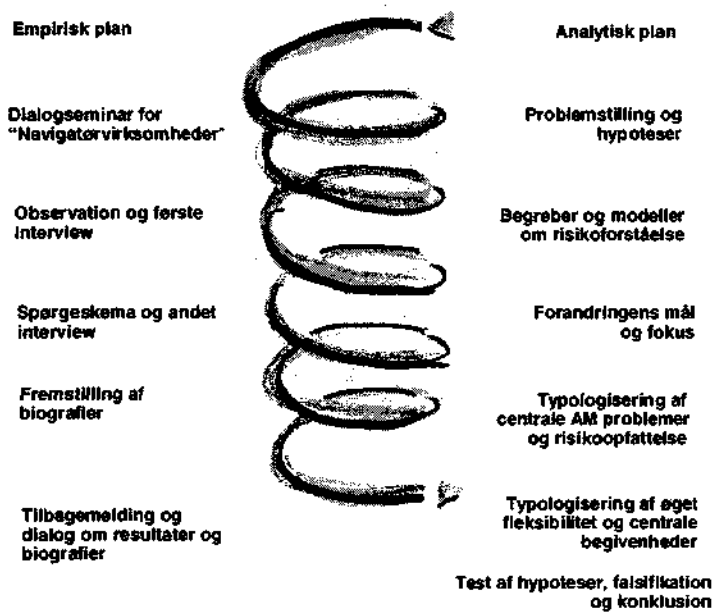
Mit mål er at vurdere arbejdsmiljøet, som det udformer sig konkret på en arbejdsplads, hvor levende mennesker former det, udvikler sig i det, kæmper om det og lider under det. Det var derfor også naturligt for mig at vælge case-studiet som metode, og kombinere dette med en forskerrolle, der bygger på en deltagende relation til de "subjekter" min forskning omhandler.

Det betyder dog ikke at jeg forkaster betydningen af en forskning, der fokuserer på store stikprøver baseret på f.eks. spørgeskemaundersøgelser. Tværtimod indgår mine case-studier netop i en sådan stor tværsnitundersøgelse, sammen med andre case-studier, der til sammen udgør SARA-programmets surveydel[1] (Kristensen og Schmidt Hansen, 2001). Denne spørgeskemaundersøgelse har jeg i dette projekt gennemført to gange på mine case-virksomheder, tilbagerapporteret og anvendt i et vist omfang i afhandlingen.

Min undersøgelses samlede design fordrer således en kombination af forskellige metoder og forskerroller. Sammenhængen mellem mine emperiske data og de centrale analysespørgsmål har jeg søgt at anskueliggøre i figur 2.1.

[1] SARA programmet (Sociale og velfærdsmæssige konsekvenser Af udviklingen af de menneskelige Ressourcer i Arbejdet) (se Hvid (red.), 2000 og bilag 1)

Figur 2.1: Metoden set som fortløbende proces



I det følgende vil jeg først beskrive case-studiet, som er mit metodiske grundlag. Case-studierne bygger på en række dataindsamlingsmetoder der efterfølgende beskrives: De kvalitative interview, biografimetoden, spørgeskemaundersøgelsen, deltagelse og skriftligt materiale.

Tolkning og databearbejdning tager sit udgangspunkt i mine hypoteser. I forbindelse med analysen af risikoopfattelse, har jeg på baggrund af et fokusgruppeseminar, med en række andre virksomheder, opstillet en model for sammenhængen mellem udvikling af arbejdet og nye belastninger. Derfor beskriver jeg først metoden i dette seminar og derefter min metodiske gæld til "Grounded Theory". Efter kort at drøfte validiteten af den undersøgelse jeg har udført, forholder jeg mig afslutningsvist til de forskerroller jeg har valgt at indtage og sammentænke gennem arbejdet med denne afhandling, og tilstødende aktiviteter.

2.2 Case-studiet

2.2.1 Hvorfor case-studier?

Mit mål i denne afhandling er at undersøge sammenhængen mellem fleksible arbejdsformer og arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøet både som det konkret udformer sig og som det optræder. Som en forståelse eller erkendelse af en risiko i arbejdet. En risiko der truer ens egen eller kollegers sundhed, sociale eller psykiske velbefindende. Allerede i denne formulering åbenbarer

sig det problem, at jeg på en og samme gang vil undersøge nogle konkrete hændelser eller påvirkninger, der muligvis er målbare samtidigt med, at min væsentligste interessere er, hvad de mennesker der oplever dem tænker om dem. Samt om ændringer i deres arbejdsbetingelser får dem til at tænke anderledes.

Mit metodiske udgangspunkt er case-studiet. Først og fremmest fordi jeg mener, at en analyse af en sammenhæng mellem fysiske fremtrædelser og den fortolkning og reaktion de giver anledning til bedst beskrives i en konkret kontekst. Case-studiet byder på en række begrænsninger i forhold til den almene gyldighed af de resultater, det frembringer. Mit mål vil jeg derfor begrænse til at sandsynliggøre, at mine hypoteser kan antages at have en bredere gyldighed, hvis de kan eftervises i de cases jeg undersøger.

Et case-studie kan opfattes som et spejl af de samfundsmæssige problemer, forskeren ønsker at analysere. I forhold til mine hypoteser vil jeg i mine teoretiske kapitler søge, at sammenfatte fremtrædende teoretisk viden om hvilke konsekvenser fleksibelt arbejde kan få og hvordan opfattelsen af risiko ændrer sig på et samfundsmæssigt plan.

Formålet med case-studiet er, at læse sådanne generelle træk *ud af casen*. Det åbner for det forskningsmæssige problem, at undgå at læse de teoretiske antagelser *ind i casen*. Det kræver en ydmyghed og en respekt overfor casens handlende subjekter, samtidigt med, at der nødvendig vis må finde en fortolkning af virkeligheden sted, for at den kan gøres til genstand for analyse. Det er dog ikke kun forskeren der kan læse antagelser ind i casen, aktørerne som er hovedkilder til beskrivelsen af de forandringsforløb jeg undersøger, lægger også deres egen personlige fortolkning ind i de begivenheder de beretter om. Jeg vil søge at nå frem til en fællesmængde af de fortolkninger, som en række udvalgte aktører og jeg selv som ekstern beskriver giver forandringsforløbene. Mine cases bliver således fastlagt af de givne rammer, nemlig et tidsmæssigt begrænsede forløb, en række aktører, en række konkrete ændringer og en struktur, der har båret disse igennem, hvad der kan siges at udgøre casens første niveau. Aktørernes beretning til mig om dette gennem interviews er casens andet niveau. Min samlede fremstilling af disse beretninger kombineret med mine egne observationer og anden skriftlig dokumentation er casens tredje niveau. Denne fremstilling udfører jeg i form af "biografier over forandringsforløbet".

Målet med biografierne er at kunne foretage en analytisk generalisering af begivenheder, aktøroplevelser, dilemmaer og konflikter på tværs af de individuelle tolkninger med henblik på, at kunne se ligheder og forskelle på tværs af de tildragelser der indgår i forandringsprojekterne.

2.2.2 Case-studier i arbejdsmiljøforskning

Arbejdsmiljøforskning med det mål at påvise sammenhænge mellem påvirkninger og konsekvenser har været domineret af medicinsk orienteret

dosis-respons forskning (Hasle og Limborg. 2000). Denne type forskning er uundværlig for udviklingen af erkendelsen af de sammenhænge i arbejdsmiljøet, der gør det muligt at udvikle forebyggende strategier. Samt erkendelse af omfanget af de enkelte problemer, der gør det muligt at prioritere sådanne strategier. Men den kan ikke stå alene. Den forklarer først og fremmest ikke, hvorfor det ikke er tilstrækkeligt, at kunne erkende sammenhænge og at foretage generelle prioriteringer, uden at disse alligevel forkastes eller overses på den enkelte arbejdsplads. *"Fordelen ved store stikprøver er bredde, mens det kniber med dybde. For case-studiet er forholdet det omvendte. Begge tilgange er nødvendige for en solid faglig udvikling på et givet område"* (Flyvholm, 1991, p 158). Flyvholm konstaterer dog herefter at forholdet mellem de to traditioner er skævt til fordel for de store stikprøveundersøgelser, hvilket jeg i forhold til arbejdsmiljøområdet er enig i. Han siger videre med reference til Kuhn, at et fagområde uden mange og gode cases er et fagområde uden systematisk produktion af eksemplarer, og et fagområde uden eksemplarer er et svagt fagområde. Arbejdsmiljøområdet er, et fagområde med en meget stor produktion af konkrete "cases", men med en meget svag tradition for at gøre disse til genstand "for systematisk produktion af eksemplarer". De forbliver oftest enkeltstående fortællinger på anekdotisk form, som bidrager til en meget veludviklet "common-sense viden"[2]. Det er mit håb i denne afhandling at løfte mig selv ud, af denne tradition og bidrage med et bud på, hvorledes en sådan systematisk produktion af eksemplarer kan gøres.

Et case-studie defineres i en af grundbøgerne Robert K Yins: "Case Study research" som en empirisk undersøgelse, der udforsker et samtidigt problem indenfor den virkelighed i hvilket det udspiller sig (Yin, 1994). Det er forskerens opgave, at fortolke de tilgængelige data om problemet og formidle disse fortolkninger. Da de data forskeren får adgang til altid kun er en begrænset del af virkeligheden, er det vigtigt at vide, hvad man leder efter.

Jeg har valgt at kombinere case-studiet med en begrebsudvikling, der bygger på teoretiske studier, andre undersøgelsers resultater og en empirisk forundersøgelse. Mit sigte hermed er, at lade case-studiets opgave være at give en fremstilling af, hvordan aktørerne i mine cases, har givet udtryk for at have oplevet forandringerne og følgerne heraf for arbejdsmiljøet. De teoretiske studier skal modsvarende danne et overblik over, hvad vi ved og formoder vil være de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af sådanne omstillinger. Analysens formål bliver således at sammenstille disse to udsagn, for at kunne vurdere teorierne udfra empiriens bud på, hvordan det opleves i virkeligheden og modsat lade teorierne være et kritisk lys på de empiriske erfaringer i forhold til om, de med rimelighed kan siges at rumme almene træk.

[2] Kristiansen og Krogstrup definerer "Common-sense viden", som et fænomenologisk orienterert begreb der betegner et kulturelt system som deles af flere, og som former vores oplevelser af omverdenen samt regulerer vores handlinger.

Mit mål er således ikke at søge at falsificere de teorier jeg har beskrevet, ej heller at ophøje min empiri til nye teorier, men i al ydmyghed at bringe vores viden om, hvad der kan blive konsekvensen af det fleksible arbejde et lille skridt videre.

2.3 Case-studiernes opbygning

2.3.1 Valg af cases

Det oprindelige mål i forhold til udvælgelse af cases, udsprang af grundlaget for samarbejdet, mellem de fem forskere der indgår i DEDUSA (Danske Erfaringer med Det Udviklende Arbejde). Som er det ene af de fire fokusprojekter, der indgår i SARA. DEDUSA-projektet havde som mål at lave 12-15 parallelle følgestudier, af virksomheder der igangsatte forandringsprojekter, som udfra deres mål ville kunne antages at fremme et udviklende arbejde. Kriteriet var ikke at virksomheden selv skulle betegne deres udviklingsprojekt som "det udviklende arbejde". Det er der, set på baggrund af ansøgningerne til puljen om bedre arbejdsliv og øget vækst kun meget få virksomheder der gør. Kriteriet var at omstillingsprojektet skulle være "visionært". Med det mente vi, at det skulle opleves som betydningsfuldt i virksomheden, være omfattende og have som mål at ændre på de grundlæggende forhold i virksomheden. Desuden skulle medarbejderinddragelse i arbejdet indgå som et centralt element.

De fem forskere havde hvert deres perspektiv for analyserne af de udvalgte cases (kvalitet, forandringsprocessen, gruppeorganiseret arbejde, individualisering og arbejdsmiljø). Tværgående analyser skulle sammenkæde disse perspektiver. Det har siden vist sig vanskeligt at fastholde denne ambition, da den tidsmæssige parallelitet hurtigt skred. Omfanget af cases i DEDUSA blev desuden reduceret til 11, hvoraf de tre er de cases der indgår i denne afhandling.

Problemet med at finde cases viste sig større end forventet. Jeg opstillede en række ideelle kriterier for valg af cases:

- Jeg ønskede både produktionsvirksomheder og offentlige virksomheder
- I blandt casene skulle indgå en mindre virksomhed (da jeg netop afsluttet en undersøgelse af arbejdsmiljørådgivning i små virksomheder (Limborg og Hasle, 1996, Hasle og Limborg, 1998))
- Virksomheden skulle være i opstarten eller lige før opstarten, af et større forandringsprojekt
- Forandringsprojektet skulle have medarbejderinddragelse, som et centralt element
- Virksomheden skulle have indgået en aftale med en konsulentvirksomhed.

Indledningsvis kontaktede jeg ca. 70 virksomheder, der havde modtaget støtte fra Arbejdsministeriets pulje til fremme af bedre arbejdsliv og øget vækst (Skrubbeltrang, 2001) De 70 virksomheder blev udvalgt på baggrund af deres ansøgninger til puljen. Denne fremgangs måde gav dog ingen positive resultater. Det blev derfor gennem mit personlige netværk at casene blev fundet. En BST-konsulent gjorde mig opmærksom på et større ferskvarelager, der netop stod for at realisere en omlægning af dagholdet til medstyrende grupper. En konsulent fra "Dacapo Teateret" gjorde mig opmærksom på en mindre fødevarevirksomhed, som Dacapo netop havde indledt en konsulentrelation til. Endelig stod min egen konsulentorganisation overfor at skulle opstarte et større forandringsprojekt i et kommunalt socialcenter. Jeg blev tilsvarende gjort opmærksom på nogle få andre projekter, hvor aktører indgik i mit netværk. Disse virksomheder fik derfor den samme henvendelse som de 70 offentligt støttede projekter. Fra de tre omtalte virksomheder fik jeg positive tilbagemeldinger. Da jeg på dette tidspunkt var 9 måneder inde i mit studieforløb, blev valget af disse en konsekvensen.

Mine opstillede kriterier var stort set opfyldt. Case-viksomhederne repræsenterede en produktionsvirksomhed, med EGA-orienteret arbejde. Der indgik en offentligvirksomhed med omsorgsorienteret arbejde og endelig en privat virksomhed med tilknytning til servicesektoren. De tre virksomheder vil jeg i det følgende benævne Fødevarevirksomheden, Lageret og Socialcenteret.

Fødevarevirksomheden havde på daværende tidspunkt ca. 50 ansatte, dvs. i international sammenhæng en lille virksomhed, men dog ikke en virksomhed med under 20 ansatte, som er den definition af en lille virksomhed, der har været anvendt i mit tidligere arbejde med små virksomheder. Dette kriterium kan derfor ikke siges at være opfyldt. Det vigtigste var dog at de alle netop var i opstarten af et større omstillingsprojekt. Projekterne byggede i stort omfang på inddragelse af medarbejderne og der var indgået aftaler med eksterne konsulenter.

I forhold til arbejdsmiljøet fik jeg desuden tre cases, der på mange måder illustrere tre meget forskellige strategier. Lageret har et veludviklet systematisk og integreret arbejdsmiljøarbejde, Fødevarevirksomheden har et traditionelt arbejdsmiljøarbejde på sidelinien og Socialcenteret et meget lidt udviklet formelt arbejdsmiljøarbejde.

2.3.2 Aftalen med Case-virksomhederne

Aftalen med case-virksomhederne kom i stand efter et par telefoniske henvendelser efterfulgt af besøg. Jeg udformede en kontrakt med case-virksomhederne, der dannede grundlag for aftalen. Kontrakten redegjorde for projektet og forpligtede virksomheden til at give mig adgang til at gennemføre interview, udsende spørgeskemaer samt adgang til relevant materiale. Mine forpligtelser overfor virksomheden var at informere medarbejderne forud, at rapportere resultater af spørgeskema og interviews skriftligt og som oplæg i

relevante sammenhænge. Desuden tilbød jeg sammen med de øvrige forskere i DEDUSA at repræsentanter kunne deltage i konferencer med relevante temaer gennem projektforløbet. Der blev afholdt to sådanne konferencer, hvor der deltog repræsentanter fra alle case-virksomhederne.

Aftalen lagde vægt på at virksomhederne til gengæld for deres deltagelse, ville kunne anvende resultaterne, til en løbende refleksion over forløbet. Denne blev varetaget gennem mundtlige tilbagemeldinger til styregrupper, SU, SiU og til samtlige medarbejdere. Samt gennem udlevering af mindre case-rapporter. De mundtlige tilbagemeldinger indgik i flere tilfælde som en del af min empiriindsamling, idet jeg samtidigt registrerede nøglepersoners vurdering, tolkning og reaktion på opsamlinger af forløbet. På den måde udnyttede jeg sådanne møder til en form for "triangulering" af resultaterne. Det drejede sig om tilbagemelding af resultater fra spørgeskemaundersøgelserne, samt om refleksion over udarbejdede biografier over projektforløbet.

Kontrakten indebar, hvad der også blev min praksis, muligheden for at holde en løbende kontakt til virksomhederne. Gennem jævnlige telefoniske kontakter og korte besøg, lykkedes det mig imellem interviewrunderne, løbende at følge projekternes udvikling. Det kan i denne sammenhæng bemærkes, at medarbejdere med administrative funktioner ofte er uvurderlige iagttagere af forhold i arbejdslivet.

2.4 Dataindsamlingsmetoder

2.4.1 Kravet til metoderne

Undersøgelser af arbejdsmiljøets påvirkninger bygger traditionelt på en kvantitativ registrering/måling af påvirkningers omfang, udbredelse og deres sundhedsmæssige konsekvenser (se fx Arbejdsmiljøinstituttet (1994b). I forhold til fysiske, kemiske og ergonomiske påvirkninger er udviklet sofistikerede og validerede registreringsmetoder. I forhold til de psykosociale påvirkninger, som åbner en anden problemstilling er der i de senere år udviklet metoder, der tilsvarende hviler på et gennemprøvet videnskabeligt validt grundlag (Arbejdsmiljøinstituttet, 2000).

Mit mål er at analysere, hvorledes mennesker agerer på nye påvirkninger. Det kræver andre videnskabelige registreringsmetoder. Kernen i afhandlingen er at vurdere hvorledes et forandringsforløb påvirker såvel de fysiske, organisatoriske og sociale omstændigheder, som aktørernes oplevelse heraf.

Det kræver en registrering af:

- I hvilke former forandringen sætter sig igennem
- På hvilke måder forandringen påvirker de fysiske, organisatoriske og sociale omstændigheder
- Den oplevelse aktørerne giver udtryk for
- De ændringer i aktørernes praksis der følger heraf

I det følgende vil jeg først beskrive hvordan jeg sammenkæder metoder med de fire nævnte dataparametre, for derefter at beskrive metoderne enkeltvis.

Forandringens forløb og former

Registrering af processuelle forandringer kan efter min mening bedst foretages gennem dialog med de aktører der indgår. Formålet med registreringen er at kunne rekonstruere forandringsprocessen i en form, der gør det muligt, at analysere den i forhold til de centrale begivenheder, aktører og konflikter der indgår. Desuden skal de konkrete former forandringerne antager, f.eks. gennem nye måder at organisere arbejdet på kunne registreres og beskrives i en almengyldig form. Dataene har jeg tilvejebragt gennem en kombination af interview, observation og skriftlig dokumentation, hvor alle metoder er brugt til at bibringe konkrete beskrivelser af fysiske/organisatoriske tiltag og begivenheder. Disse er efterfølgende i to af casene samlet i en biografi over forløbet. Aktørerne har haft en aktiv rolle i udformningen og korrektionen af biografien.

Forandringens påvirkning af de fysiske, organisatoriske og sociale omstændigheder

Da jeg som nævnt ikke har betjent mig af traditionelle arbejdsmiljøundersøgelser, bygger mine data om påvirkningerne primært på aktørernes registrering. Dog har jeg i kraft af min erfaring som arbejdsmiljøkonsulent kunne vurdere tilstedeværelsen og omfanget af traditionelle belastninger i arbejdet tilstrækkeligt til at vurdere om det selvvurderede arbejdsmiljø udtrykte et rimeligt billede. Materialet udgøres således af:

- Interview, der først og sidst i forandringsforløbet spørger til den interviewedes oplevelse af de mest alvorlige arbejdsmiljøspørgsmål
- Spørgeskemaundersøgelsen og aktørernes reaktioner på resultaterne
- Omfanget og karakteren af sager der har været rejst i SiU
- Mine egne observationer

Aktørernes oplevelse af arbejdsmiljøet

Spørgsmålet om i hvilket omfang aktørerne ændrer deres oplevelse af arbejdsmiljøet og hermed deres risikoforståelse, er den vanskeligste af mine hypoteser af teste. Der kan ikke spørges direkte til problemet, da den enkelte ofte ikke har en præcis opfattelse af sådanne ændringer i prioriterin-

gen. Det kan heller ikke testes med mere kvantitative mål, da der fordres et relativt åbent spørgsmål, samtidigt med at oplevelsen og forståelsen af risici påvirkes af en lang række variable. I kapitel 3 fremsættes en teori om en lokal risikoforståelse, der bygger på fem elementer: Det juridiske, det vidensorienterede, det handlingsorienterede, det oplevelsesorienterede og det konfliktorienterede.

Hvis man skal kunne aflæse disse, kræver det i større eller mindre grad, at interviewpersonerne besidder en forforståelse for arbejdsmiljøet. Jeg har derfor valgt, at bygge denne analyse på interview med aktører, der har været eller er aktive i sikkerhedsarbejdet og "før- og efteranalysen" i socialcenteret, kombineret med mine egne observationer. Desuden supplerer jeg med "statements" hentet ud af centrale dokumenter, der indgår i projektforløbet og arbejdsmiljøarbejdet.

Ændring i aktørernes praksis

Den centrale ramme for "aktørernes praksis" er det formaliserede arbejdsmiljøarbejde i SiU. Det skal dog sammenholdes med om der i andre fomaliserede eller uformelle strukturer udføres aktiviteter, der rettes mod arbejdsmiljøet. Materialet udgøres således først og fremmest af en gennemlæsning af referater fra SiU i perioden, samt referater fra styregrupper og lignende. Desuden indgår interview med sikkerhedsrepræsentanter, sikkerhedsledere og andre ledere.

2.4.2 Metoderne i praksis

De kvalitative interview

Interview med nøglepersoner har været den væsentligste datakilde til min undersøgelse. De er foregået udfra samme principper på de tre virksomheder, om end konkrete omstændigheder har gjort at de tre forløb blev ret forskellige. Jeg beskriver min interviewmetode samlet, men beskriver forskelle og afvigelser, hvor det er relevant.

Udvælgelse af interviewpersoner

Efter aftalerne var indgået med case-virksomhederne, lavede jeg en aftale om gennemførelsen af den første interviewrunde. At lægge sig fast på hvem og hvor mange man skal interviewe er altid et valg om at anvende sine ressourcer på få dybe interview eller flere mere overfladiske. Kvale, (1994) påpeger at der ikke gives en facitliste for antallet af interview. En fuld repræsentativitet kan aldrig opnås. Den enkelte undersøgelses mål må definere hvilken bredde der er nødvendig. Jeg prioriterede at få en rimelig stor bredde i mine interviews, da der på alle tre case-virksomheder indgik forskellige "produktionsområder" med forskellige opgaver og – formodede jeg forskellige kulturer. Desuden var der en række nøglefunktioner jeg ønskede repræsenteret. Jeg opstillede følgende liste over hvilke typer personer jeg ønskede at interviewe:

- Repræsentanter for de væsentligste produktionsområder:
  - Fødevarevirksomhed: Råvaretilberedning, Produktionshold A, Produktionshold B, Pakkehold og administration
  - Socialcenter: Sagsbehandlere, udegående, administration
  - Ferskvarelageret: Modtagelse, ekspedition, særlige varegrupper, truckførere
- Topleder (I Socialcenteret: Afdelingsledere)
- Mellemledere
- Tillidsrepræsentant
- Sikkerhedsrepræsentant
- Sikkerhedsleder (idet omfang denne ikke indgik i gruppen af andre ledere)
- Eksterne konsulenter (kun interviewet i første runde)

Jeg valgte at kombinere gruppeinterview og enkeltinterview. Således at jeg foretog gruppeinterview med de "menige" medarbejdere og enkeltinterview med nøglepersonerne. På Socialcenteret blev nogle af socialrådgiverne dog interviewet individuelt.

På alle virksomheder bad jeg tillidsrepræsentanten (TR) om, at foreslå personer til interviews. Eftersom nøglepersonerne gav sig selv , fandt jeg, at det gav den bedste legitimitet at lade TR foretage udvælgelsen. Det kan naturligvis medføre en form for selektion. Problemet anser jeg dog for ret lille på grund af den samlede gruppes størrelse. Desuden vil en hvilken som helst udvælgelse indebære en eller anden form for selektion.

I aftalen indgik, at de samme personer så vidt muligt også skulle deltage i interview i de følgende runder. Det lod sig naturligvis ikke altid gøre, da nogle holdt op, og andre ikke kunne de dage jeg valgte. I nogle tilfælde erstattede TR'en dem med andre eller også udgik de. I et enkelt tilfælde er der foretaget et interview af en ophørt TR (Fødevarevirksomheden).

Omfanget af interviewpersoner fremgår af følgende oversigt:

Interviewpersoner	Socialcenter	Fødevarevirksomhed august 1998	Ferskvarelageret
Topledere		3	1
Mellemledere	2	2	2
Tillidsrepræsentant	1	2 (heraf en efter ophør)	1
Sikkerhedsrepræsentant(er)	3	gruppe af 2	3 (heraf en afgået)
Produktionsmedarbejdere kategori 1	Pension 11	gruppe af 2	3
Produktionsmedarbejdere kategori 2	Familie 7	gruppe af 4	3
Produktionsmedarbejdere kategori 3	Familie (udført af anden SARA-forsker i anden runde) 5	gruppe af 3	3
Produktionsmedarbejdere kategori 4		1	

Tabel 2.1 Fordeling af interviewpersoner

Intentionerne og den rå virkelighed

Intensionen om at følge virksomhederne samlet og gennemføre tre parallelle successive interviewrunder, viste sig ikke at kunne holde i praksis og de tre case-observationer fik forskellige forløb. Som nævnt afstod jeg fra at udføre interviewene selv midt i forløbet på Socialcenteret. Der blev dog udført en række interview af en forskerkollega. De afsluttende interview på socialcenteret ændrede karakter, eftersom de blev udført som led i evalueringen af projektet. De udførtes som gruppeinterview, der både indgik i evalueringen og i denne undersøgelse. Da de samme medarbejdere også indgik i udarbejdelsen af biografierne, og de relevante temaer blev berørt, fandt jeg det ikke etisk muligt at bede dem deltage i endnu et interview.

På Fødevarevirksomheden måtte den anden interviewrunde udskydes 4 måneder, da fabrikschefen blev afskediget netop inden interview skulle havde været gennemført. På Fødevarevirksomheden blev de tre officielle interviewrunder suppleret med fire kortere besøg, hvor jeg førte samtaler med TR, SiR og ledelsen.

Værre gik det dog på ferskvarelageret. Netop som der var indgået en aftale om at gennemføre den anden interviewrunde, nedlagde koncernen afdelingen og flyttede den til en anden del af landet. Interviewene blev derfor aflyst. Jeg gennemførte efterfølgende interview med den på det tidspunkt fungerende tillidsmand, sikkerhedsrepræsentant og en afgået sikkerhedsre-

præsentant. Disse interview havde udelukkende fokus på arbejdsmiljøarbejdet.

Gennemførelsen af interviewene

Alle interview blev gennemført på arbejdspladserne, i et møderum eller på den interviewedes kontor. Det gav en rolig ramme om interviewet, samtidigt med at det fastholdt at jeg var gæst. En undtagelse var de afsluttende gruppeinterview på Socialcenteret og biografimøderne, der udførtes i møderum i CASA.

"Det kvalitative interview"

Jeg har gennemført såvel enkeltinterview som gruppeinterview som semistrukturerede interview. Der er dog store forskelle på forløbet af et individuelt og et gruppeinterview, hvilket jeg vil vende tilbage til. Det semistrukturerede interview (Kvale, 1994) baserer sig på at intervieweren på forhånd har fastlagt hvilke temaer, han ønsker den interviewede skal udtale sig om. Til det formål udarbejdes en interviewguide. Jeg har praktiseret interviewene således at forløbet ikke nødvendigvis følger guidens punkter strengt, i nogle tilfælde tjener den mere som en huskeliste. Interviewet kan således svinge mellem at der stilles spørgsmål, som besvares med faktuelle oplysninger til, at der gennem udspørgen åbnes for en mere samtalelignende form, hvor intervieweren f.eks. kan bidrage med antagelser eller formodninger, som den interviewede kan reagere på. Der opstår hurtigt en fortrolighed, der kan bringe den interviewede til, at bringe emner op som ligger udenfor interviewrammen, men i højere grad handler om personlige forhold eller relationer til andre indenfor virksomheden. Disse kan naturligvis være uhyre interessante og tjene til afklaring af konflikter, man som interviewer ikke på forhånd var klar over. Jeg har anvendt sådanne oplysninger i det omfang de tjente til at klargøre en central begivenhed eller en konflikt, der havde større almenhed end mellem enkeltpersoner. Jeg har afholdt mig fra, at forsøge at udvikle individtyper eller holdningstyper, der bunder i en særlig personlighedstypes reaktion på forskellige belastninger. Kun i det omfang, den type oplysninger har kunnet bidrage til at beskrive en sammenhæng mellem f.eks. en opfattelse af arbejdsmiljø og en speciel faggruppe med bestemte roller og forudsætninger, har jeg medtaget dem.

Forløbet af mine interviews har generelt set været følgende:

- Præsentation og en forklaring af mit projekt, mine mål og hvad materialet skal bruges til. Jeg har i alle interview lovet ikke at referere til enkeltpersoner. I det omfang det ville være åbenlyst, hvem det var jeg havde oplysninger fra, har jeg fremhævet dette for den pågældende og bedt vedkommende tage dette som udgangspunkt for interviewet.
- En snak om forandringsprojektets forløb. I starten omkring forventninger, siden hen omkring konkrete begivenheder, som seminarer, udvikling af arbejdet i grupper el. lign.

- En uddybning af forhold med særlig betydning for de(n) interviewedes arbejdsfunktioner. Det kunne være varetagelse af gruppekoordinatorfunktion, deltagelse i afdelingsgruppe, nye opgaver m.m.
- I første runde et spørgsmål til konsulentens rolle. Dette udgik efterfølgende.
- Et spørgsmål om hvordan man vil karakterisere arbejdsmiljøet, efterfulgt af et spørgsmål til om det har ændret sig i forhold til tidligere.
- Spørgsmål til særlige forhold ved arbejdsmiljøet, der kan være relevante, enten fordi de er omtalt før, eller at andre har angivet det som problemer.
- Spørgsmål om SU og SiU's roller og funktion
- Spørgsmål efter fortællinger om hvad der opleves svært
- Spørgsmål efter om der har været nogle positive oplevelser
- Spørgsmål til personlige behov og ønsker f.eks. efteruddannelse, ændringer i arbejdet el.lign.
- Sidste spørgsmål: Hvordan kunne du/I ønske dig/Jer at "arbejdspladsen" skulle udvikle sig fremover?

Dette er naturligvis en overordnet liste, der altid blev tilpasset det enkelte interview. Interviewene varede mellem 1 og 1½ time. Gruppeinterview dog ofte omkring 2 timer. Ved en række af de afsluttende interview på Fødevarevirksomheden blev de interviewede desuden bedt om at medvirke til at beskrive projektets biografi.

Gruppeinterviewene adskiller sig desuden fra de individuelle interview ved i højere grad, at være en intervention. Gruppeinterviewene førte i flere tilfælde til, at gruppen diskuterede deres fælles erfaringer på en måde der ikke ellers havde været skabt mulighed for.

Registrering af interview

Interviewene blev optaget på bånd, desuden foretog jeg mange noter under interviewene. Efterfølgende blev båndet gennemlyttet og noterne blev suppleret på denne baggrund, bl.a. med påtegning om centrale udtalelser, der kunne citeres. En række af de vigtigste interview – primært dem med sikkerhedsmedarbejderne blev efterfølgende skrevet ud. Der var ikke økonomi til at lade andre skrive alle interviewene ud, og min egen tid tillod det ikke bl.a. på baggrund af omfanget af interview. Bredde blev prioriteret fremfor dybde.

Denne metode har den bias, at min registrering af interviewene er blevet "filtreret" af mine interesser, og det har været vanskeligt senere, at vende mere "uhildet" tilbage til materialet. På Socialcenteret har mine iagttagelser løbende været drøftet med mine konsulentkolleger og på Fødevarevirksomheden har jeg to gange haft kolleger fra SARA med til interviewene. "Filteret" er herved gjort mindre fintmasket.

Tilbagemelding til virksomhederne

Efter første runde foretog jeg en tilbagemelding til virksomhedernes SU eller projektstyregruppe. På Socialcentret også ved medarbejderseminarer. Denne tilbagemelding var udformet som en række dilemmaer der udsprang af interviewmaterialet samt udvalgte resultater fra spørgeskemaundersøgelsen sammenlignet med SARA. Tilbagemeldingen af interview som dilemmaer var f.eks.: "Projektet satser meget på operatøruddannelse, men medarbejderne finder at deres uddannelsesbehov mere går i retning af at lære samarbejde" eller "vi har høje ambitioner om vores arbejde, men vi har meget svært ved at formulere succeskriterier". Tanken med dette var at åbne for en refleksion over projektets forløb, uden at fremsætte normative vurderinger.

Efter den sidste runde foregik tilbagemeldingen på to måder. Spørgeskemaresultater byggende på en sammenligning af første og anden runde blev forelagt sikkerhedsudvalget, med det dobbelte formål at redegøre for resultatet samtidigt med at jeg registrerede, deres tolkning af resultaterne. På Fødevarevirksomheden foregik det sammen med en kombination af SU og SiU. På Ferskvarelageret fik jeg ikke givet tilbagemelding, da arbejdspladsen delvist ophørte.

"Biografimetoden" og "Før og nu metoden"

I forbindelse med evalueringen af projektet i Socialcenteret udviklede jeg to kvalitative dataindsamlingsmetoder der supplerer interview og spørgeskemaer. Udvikling, tilpasning og justering skete i samarbejde med min konsulentkollega. Jeg anvendte efterfølgende biografimetoden på Fødevarevirksomheden i en tilpasset form.

Biografimetoden

Biografi metoden er inspireret af den sydafrikanske virksomhedskonsulent Peter Christie (Christie, 1996), som jeg blev gjort opmærksom på gennem "Dacapo teateret", der har arbejdet med hans metode – som han kalder "virksomheds biografi". Begrebet biografi er ofte (altså bortset fra dets litterære betydning) blevet anvendt som en metode for personlig udvikling, der anvendes i psykoterapien (Engelbrecht, 1993). Den bygger på at gennemføre en terapi, der tager udgangspunkt i en persons livshistorie, og her søger sammenhænge, mønstre og rytmer i forløbet, der kan anvendes som en synsvinkel på nu-situationen. Herudfra kan personen igen udvikle et positivt fremtidsbillede. Biografiarbejdet giver ikke færdige svar men anviser, synsvinkler, analyser og metoder. Det er den samme tankegang der i denne metode overføres til organisationer. En biografi er fortællingen om den enkelte organisations (en hel virksomhed eller en afdeling) unikke udviklingsforløb. Den er mere end blot en beskrivelse af begivenheder, personer, årstal, fysiske rammer, den indeholder også den "røde tråd", der binder det

hele sammen. Konflikter, dilemmaer og forestillinger der ikke blev indfriet, trusler og muligheder.

I Christies og Dacapos sammenhæng anvendes metoden til udviklingsprojekter og ofte som en indledende aktivitet, der har som mål "at få virksomhedens historie med". Christies metode er på dansk beskrevet i et notat, der er udarbejdet på baggrund af tre måneders deltagelse i et undervisningsforløb, gennemført af Christie (Bjørn, 1999). Christies metode arbejder med at beskrive en organisations fortid, nutid og fremtid. Metoden bygger på at alle deltagere (op til 40) udfylder sedler med angivelse af begivenheder, der har været centrale for organisationen. Sedlerne organiseres kronologisk på en stor tavle eller en væg. Herefter inddeler deltagerne det kronologiske forløb i kapitler. Christie lagde vægt på at udpege de temaer, mennesker og relationer, der herefter for deltagerne fremstår som centrale for historien. Med dette som udgangspunkt fortsætter Christie med nutiden og fremtiden. Metoden bruges til at udvikle strategi, firmaidentitet, teambuilding og andre forandringsprocesser.

Til mit formål, henholdsvis evaluering og etablering af en struktur til at beskrive, de forandringsprojekter jeg havde fulgt, udviklede jeg en "biografimetode", der primært var tilbageskuende. Jeg fulgte den samme metodik som Christie, men ændrede fokustemaerne.

Jeg definerer i min brug af metoden en biografi som: "en fortælling om et forløb, struktureret af de begivenheder og konfliktfelter som deltagerne selv har oplevet, som de centrale. Beskrevet i en form, der lader vigtige personer træde frem i fortællingen."

Biografierne blev udviklet på baggrund af en biografidag. Forud for gennemførelsen af en sådan biografidag ligger en del forarbejde, primært af praktisk art. Biografidagene i Socialcenteret gennemførtes i CASA's lokaler. Det er en forudsætning at råde over et lokale, hvor alle deltagere kan sidde overfor en lang tom væg, hvorpå der er angivet en tidslinie. Forløbet kan i korte træk beskrives således: (et fuldstændigt program for en biografidag er gengivet i bilag 3)

- Forarbejde: Udvælgelse, invitation, og praktiske forberedelser
- Præsentation af metoden og opvarmning
- Første runde: Deltagerne nedskriver på grønt papir, hvad de husker som centrale begivenheder. Efterfølgende hænges de op, hvor de passer på tidslinien
- Anden runde: Tilsvarende, blot anfører deltagerne her centrale personer på sedler af en anden farve
- Tredje runde: Tilsvarende, men deltagerne anføre periodens centrale konflikter og dilemmaer

Der dannes mindre grupper, som opdeler perioden og giver de enkelte perioder lyriske kapiteloverskrifter.

Resultatet af en biografidag er en struktureret fortælling i punktform, af de centrale begivenheder, personer og konflikter der har udgjort et forandringsforløb. Denne struktur udfyldte jeg efterfølgende på baggrund af interview, skriftligt materiale og egne observationer, til en egentlig biografi af forløbet. Deltagerne fik derefter denne til kommentering og deres tilføjelser og rettelser blev tilføjet. På Socialcenteret blev der udarbejdet biografier for alle 4 afdelinger samt for det administrative og politiske niveau.[3] Deltagerne var udvalgt af konsulenterne og udgjorde grupper på mellem 7 og 12 personer, der havde været aktive i projektforløbet. En væsentlig kritik af den måde vi anvendte metoden på er således, at den ikke har givet mulighed for at medarbejdere, der havde andre holdninger end de udvalgte kunne bidrage.

Interview, andre observationer og "biografiarbejdet" blev sammenstykket til en biografisk fortælling om projektets forløb. På Fødevarevirksomheden havde jeg selv lavet et udkast, fremstillet som en lang vægplanche, der dannede rammen for en række af de afsluttende interview. Medarbejderne blev bedt om at korrigere og supplere min beretning. Vægten blev lagt på centrale begivenheder, personer og konflikter. På denne baggrund færdiggjorde jeg biografien. Denne blev efterfølgende præsenteret, først for SU og siden på et personalemøde for alle ansatte uden deltagelse af ledelsen. Medarbejderne kommenterede efter et kort gruppearbejde biografien. På dette møde blev også udvalgte spørgeskemaresultater præsenteret. Diskussionen der fulgte på gruppearbejdet blev refereret og indgår som en del af materialet, ligesom den blev fremsendt til SU.

"Før og nu metoden"

På Socialcenteret udvikledes parallelt en anden metode, der modsat biografimetodens fokus på processen, havde fokus på resultatet. Først udarbejdedes en liste over de centrale parametre vi ønskede at vurdere projektets resultater i forhold til. De var inddelt i fire hovedområder:

- *Arbejdsopgaven og arbejdets indhold*
  (ledelse, opgaver, tilrettelæggelse, kvalitetskrav, arbejdsmiljø mm.)
- *Sociale relationer*
  (kolleger imellem, mellem ledere og medarbejdere, indflydelse, kultur, relation til politikere mm.)
- *Arbejdskraft og individuelle forhold*
  (faggruppesammensætning, kompetence, ansvar, kvalifikationer, lederudvikling m.m.)

[3] Disse biografier udgør en central del af case-rapporten. Samtlige biografier er i øvrigt planlagt til at blive udgivet samlet.

- *De rationelle sider af organisationen*
  (målsætninger, struktur, arbejdsorganisering, samarbejde, teknologi, økonomi mm.)

En gruppe af udvalgte medarbejdere og ledere, med erfaring fra hele forløbet, beskrev herefter punkt for punkt, hvordan de erindrede forholdene i 1996. Efterfølgende blev den samme liste gennemgået afdeling for afdeling, i de grupper der også udarbejdede biografien. Denne gang angav de imidlertid, hvordan forholdene opleves i nutiden (februar 2000). Disse beskrivelser dannede baggrund for beskrivelsen af projektets resultater og hvad der er forandret.[4]

Andet skriftligt materiale

Som baggrund for min analyse af forløbene, har jeg gennemgået en omfattende mængde af skriftligt materiale. Det meste er indgået som baggrund for udarbejdelse af biografierne. Det drejer sig om projektdokumenter, konsulentrapporter, virksomhedernes egne undersøgelser og statistikker, mødereferater mm. Et par enkelte dokumenter har fået særlig betydning bl.a. Fødevarevirksomhedens medarbejderes brev til ledelsen, sagsbehandlernes brev til ledelsen og lignende. Af særlig betydning har været referater fra sikkerhedsudvalgsmøder, som jeg har gjort til genstand for en særlig gennemgang. Den har indebåret flere ganges gennemlæsning med registrering af de emner der har været bragt op, antallet af gange de har været på dagsordenen og udskiftningen af personer.

I spørgeskemaets kølvand

Deltagelsen i SARA-programmet fordrede, at jeg udførte gentagne spørgeskemaundersøgelser. Oprindeligt var det min hensigt blot at udføre disse, for at opfylde min forpligtelse til SARA. Det er imidlertid, hverken praktisk eller etisk muligt at gennemføre en så omfattende intervention, som en spørgeskemaundersøgelse er, uden at den kommer til at få betydning for relationen mellem forsker og virksomhed. Først og fremmest skal resultaterne formidles til dem som har udfyldt skemaet. Dernæst er det nødvendigt at forholde sig til om resultaterne påvirker aktørernes oplevelse af problematikken. Jeg valgte derfor at bruge resultaterne som et konkret element i min dialog med aktørerne på virksomhederne. Det satte fokus på den enorme udsagnskraft denne type resultater har. Upåagtet usikkerhed på grund af begrænset materiale og lignende, er det umuligt at præsentere kurver, tabeller og lignende uden, at de skaber stor interesse. Det bragte mig ind i spørgeskema analysens særlige videnskabelige tankegang (se f.eks Kristensen og Schmidt Hansen, 2001), SPSS og konfidensintervaller. Faktisk blev jeg selv så optaget af det, at det kostede mig en del tid, som jeg gerne ville have haft igen, da jeg i den sidste fase manglede den. Det blev klart for mig hvor begrænset en del af svaret på de spørgsmål jeg har rejst, spørgeskemaunder-

[4] Disse indgår ligeledes i case-rapporten.

søgelsen reelt kunne bidrage med, når de anvendes på enkeltvirksomhedsniveau. Ikke desto mindre viste resultaterne sig, at give anledning til gode dialoger på virksomhederne.

Spørgeskemaundersøgelsen benytter et spørgeskema der er udviklet at SARA-projektet og anvendes på samtlige SARA-virksomheder. Skemaets opbygning, baggrund og beskrivelse af de skalaer, der indgår er sammenfattet i SARA-metodebogen (Kristensen og Schmidt Hansen, 2001). Da jeg ikke foretager en egentlig spørgeskemaanalyse, men anvender spørgeskemaresultaterne som indikatorer, der danner baggrund for interviews, vil jeg ikke gengive hele denne baggrund her, men henvise til ovennævnte.

De spørgeskemaresultater jeg anvender i case-rapporten har jeg fremstillet i en række tabeller. De medtager de vigtigste af de spørgsmål eller spørgsmålsskalaer, der belyser ændring i medarbejdernes vurdering af centrale faktorer i arbejdsmiljøet. (En fuldstændig redegørelse for spørgsmålene og sammensætningen af skalaer er medtaget i bilag 4). Følgende faktorer er medtaget i mine vurderinger:

Udsagn der vurderer belastningerne i arbejdet og konsekvenser heraf:

- *Fysiske belastninger i arbejdet*
  Baseret på udsagn om indeklima, ergonomi og evt. ensformig støj
- *Psykiske belastninger i arbejdet*
  Baseret på udsagn om psykiske krav i arbejdet, trusler om vold og konflikter og forholdet mellem arbejde og fritid
- *Fysisk og psykisk sundhedstilstand*
  Baseret på udsagn om alment helbred psykisk velbefindende og stress

Udsagn der vurderer arbejdsglæde, faglig og personlig udvikling:

- *Arbejdets karakter af udviklende arbejde*
  Der baserer sig på udsagn om: Mening i arbejdet, Udviklingsmuligheder i arbejdet, Frihedsgrader i arbejdet, Indflydelse i arbejdet og Tilfredshed i arbejdet
- *Ledelsens kvalitet og udviklingsorientering*
  Der baserer sig på udsagn om: Information om arbejdet, støtte fra ledelsen og ledelseskvaliteten
- *Krav og udviklingsmuligheder i arbejdet*
  Herunder: Krav til omhyggelighed, selvstændighed, rutine og social praksis
- *Social støtte i arbejdet*

Udsagn der vurderer integrationen af arbejdsmiljøet i organisations-, leder- og samarbejdsudvikling:

- *Virksomhedens ansvar overfor arbejdsmiljø, miljø og sociale forhold*
- *Indflydelse via repræsentanter*

Der knytter sig en lang række overvejelser og problemer til vurderingen af spørgeskemaresultaterne.[5] Det primære problem udgøres af at undersøgelsesgrupperne (antal besvarede skemaer) i mine cases er ganske små (Ferskvarelageret: 30, Fødevarevirksomheden: 38 og Socialcenteret: 68) Selvom svarprocenten er acceptabel (> 70%) i alle undersøgelserne er det vanskeligt at opnå signifikante udsagn. Sammenligningerne mellem svarene fra første og anden runde, er derfor behæftet med en vis usikkerhed. Jeg har søgt at kompensere for denne, ved kun at fremhæve udsagn, hvor en ændring bekræftes af svarene fra personer, der har svaret på begge skemaer. Denne gruppes svar giver en større pålidelighed i sammenligningsgrundlaget, men til gengæld ekskluderer den de personer, der er blevet nyansat i projektperioden. Denne problemstilling diskuteres nærmere i kapitel 6.

Når jeg på trods af de mange forbehold, finder det værdifuldt at anvende spørgeskemaundersøgelse i mine case-studier, bygger således på, at mit materiale har muliggjort en relativering af resultaterne i tre forskellige sammenhænge:

- Resultaterne fra den enkelte virksomhed, kan sammenlignes med den samlede SARA-kohorte, der har udfyldt et tilsvarende skema.
- Skemaerne er udsendt to gange i forløbet, og der kan derfor foretages en sammenligning over tid. De tidspunkter på hvilke skemaerne er blevet udsendt kan beskrives udfra hvilke centrale hændelser, der foregik på virksomheden forud for at spørgeskemaerne blev udsendt.
- Resultaterne er blevet anvendt som udgangspunkt for gruppeinterviews med sikkerhedsudvalg og samarbejdsudvalg i to af case-studierne. Reaktionerne på resultaterne og dermed de involveredes egne fortolkninger, danner den væsentligste baggrund for analysen af resultaterne.

2.5 Databearbejdning og analyse

2.5.1 Tolkning og forudsætninger

I analysen af de indsamlede data har det været mit mål, at de har fået mulighed for at "tale deres eget sprog". Teorien må ikke få herredømme over empirien, men skal udgøre den ramme i hvilken empirien kan skabe nye teorier eller præcisere og skærpe, dem man anvendte som udgangspunkt. *"...enhver teoriudvikling skal være funderet i det konkret datamateriale"* (Kri-

[5] Vurderingen af de beregnede skalaværdier er beskrevet i kapitel 6 der indeholder caseanalyserne. Skalaernes opbygning er beskrevet i Kristensen og Schmidt Hansen, 2001.

stiansen og Krogstrup, 1999 p 171). Data som er tilstræbt beskrevet forudsætningsløst fra forskerens side, skal i så høj grad som muligt udtrykke den mening som aktørerne i feltet har om de overordene spørgsmål. For at få denne mening frem skal forskeren på en gennemskuelig måde kunne rubricere, kategorisere og skabe struktur i materialet, så der kan vokse en ny mere overordnet mening ud af materialet.

En tolkning vil dog formodentlig aldrig kunne være forudsætningsløs. Det er derfor vigtigt også at klargøre, hvordan de kategorier, man som forsker anvender, er dannet. I forbindelse med opstarten af DEDUSA-projektet udførte forskergruppen i fællesskab, hvad vi kaldte et "Fokusgruppeseminar"[6]. Målet var at skabe en række "forudsætningsbegreber" om det udviklende arbejde og dets konsekvenser. Men vel at mærke begreber funderet i empiriske erfaringer. Seminarets forløb omtales i det følgende og dets resultater i kapitel 5. Desuden er seminaret beskrevet mere uddybende i Hvid et al., 1999.

Fokusgruppeseminaret var tænkt som og blev af stor betydning for såvel tilrettelæggelsen – og den senere analyse af case-studierne.

2.5.2 Metoden i fokusgruppeseminaret – og hvad jeg lærte af det

Til seminaret var inviteret medarbejdere og ledelsesrepræsentanter fra en produktionsvirksomhed og tre offentlige virksomheder. Disse virksomheder benævnte vi "navigatørvirksomheder", for at anskueliggøre, at deres erfaringer skulle anvendes til at vise vej i det videre forskningsprojekt. Fælles for dem alle var at de havde gennemført og afsluttet udviklingsprojektet, med fokus på udvikling af arbejdet[7]. I alt deltog 16 virksomhedsrepræsentanter og 7 forskere fra DEDUSA.

Målet for konferencen var at give deltagerne lejlighed til at drøfte deres erfaringer. For forskerne var desuden det mål: *"at den gensidige diskussion og udveksling af erfaringer på tværs af de repræsenterede virksomheder og institutioner kan anskueliggøre hvilke generelle træk i udviklingsprojekter der kan beskrives, samt hvilke deltagerne udpeger som de mest centrale".* (citeret fra programmet)

Efter en indledende introduktion blev de enkelte virksomheder sat til at interviewe hinanden om deres erfaringer i tværgrupper. Forskerne agerede gruppemediatorer og referede "interviewene". Ideen var, at forskerne hermed også fik et billede af hvad deltagerne var nysgerrige efter at få at vide

[6] Begrebet fokusgruppeseminar blev til med inspiration i Morgan (1993), beskrivelse af metoden fokusgruppeinterview, som jeg havde anvendt i en forudgående evaluering af projekter om det udviklende arbejde (Hvenegård, Limborg og Mathiessen, 1998). Egentlig er der dog ikke tale om fokusgrupper i Morgansk betydning.

[7] Jeg bruger i det følgende begrebet "det udviklende arbejde", fordi det på det tidspunkt seminaret blev afholdt indgik i min problemformulering. At jeg senere har ændret det til at omhandle det fleksible arbejde ændrer ikke ved min brug af seminarets resultater.

fra de andre. Seminaret sluttede med at først medarbejdere på tværs, så ledelserne og sidst forskerne drøftede erfaringerne som "reflekterende team".[8]

Som udgangspunkt for seminaret havde vi opstillet 8 temaer, som vi opfattede som centrale elementer i skabelsen af det udviklende arbejde:

- Teknologiske og økonomiske forudsætninger
- Organisatoriske forudsætninger
- Psykosocialt arbejdsmiljø
- Medarbejderinddragelse
- Lederroller
- Kompetence og jobkrav
- Udviklingsmuligheder og begrænsninger for den enkelte og for gruppen
- Sammenhæng mellem arbejde og fritid

Disse temaer var en ramme for hvilke typer af informationer, der er vigtige at registrere for at vurdere om et arbejde er blevet mere udviklende. Målet med seminaret var at omforme disse til begreber, der omtalte de samme forhold, men med rod i konkrete oplevelser. Altså hvordan aktørerne på navigatørvirksomhederne oplevede og omtalte disse temaer.

Den for mig mest betydningsfulde erkendelse var, at deltagerne beskrev konsekvenserne af de projekter de havde gennemført som dikotomier eller ubalancer og ikke som påvirknings-konsekvens sammenhænge. Således har jeg i datamaterialet fra mine case-virksomheder, søgt tilsvarende dikotomier. Disse har jeg efterfølgende søgt af eller bekræftet ved igen at præsentere dem for aktørerne. F.eks. i form af dilemmaer i arbejdet.

I kapitel fem har jeg nærmere redegjort for de resultater, der kom ud af seminaret i form af en række beskrivelser af sammenhænge mellem de forandringer, der var sket på virksomhederne og seminardeltagernes oplevelse af belastninger i arbejdet. Disse dannede baggrund for at jeg opstillede en firefeltsmodel, (se figur 5.3) der anskueliggør hvorledes problemer blev beskrevet som ubalancer, hvis grundlæggende modpoler er udvikling og stabilitet.

Erfaringerne fra de fire navigatørvirksomheder viste også, at de fire virksomheder havde meget forskellige erfaringer, og at medarbejdere indenfor den samme virksomhed havde forskellige oplevelser af de samme erfaringer.

I forhold til analysen af mine cases var jeg således udfra fokusgruppeseminaret, beriget med følgende grundforudsætninger:

---

[8] Reflekterende team bruges i denne sammenhæng som betegnelsen for en dialogform, hvor en bestemt gruppe drøfter et emne, mens resten (der sidder udenom) lytter og først efterfølgende kommenterer.

- Konsekvenser af omstillingsprojekter omtales ofte som dikotomier eller ubalancer
- Jeg havde eksempler på en række "konkrete dikotomier", som bevisligt ville være relevante i nogle virksomheder
- Jeg vidste, at der er store forskelle på virksomhedernes erfaringer. Altså ville de dikotomier jeg havde uddraget af seminaret ikke gælde alle steder, og der vil sandsynligvis forekomme andre

2.5.3 Teori fra grunden

Fokusgruppeseminaret fandt sted i juni 1997, efterfølgende har jeg så fulgt mine tre case-virksomheder, og indsamlet et stort datamateriale, som beskrevet ovenfor. Fortolkningen af materialet er en proces der forløber sideløbende med indsamlingen. Dialogen med de mennesker jeg har mødt på virksomhederne sætter sig altid spor og skaber nye tanker. Tilbagemeldingen af mine delresultater og reaktionerne på dem bekræftede nogle indtryk, men afkræftede også andre. Problemet er af få udskilt den del af materialet, der er centralt i forhold til mine problemstillinger, og få det bearbejdet på en måde der gør det muligt, at drage konklusioner, hvis rigtighed kan efterprøves. Endeligt skal det fremstilles på en form så begge dele er muligt.

Som tidligere nævnt har mit mål været, at lade empiriske erfaringer danne udgangspunkt for en vurdering af mine hypoteser, sammenholdt med teorier og erfaringer, der beskriver sammenhængen mellem fleksibelt arbejde og arbejdsmiljøet. Efter at have gennemgået materialet og forsøgt forskellige former for systematisering, valgte jeg en metode med inspiration fra "Grounded Theory". Grounded Theory "blev opdaget" i 60erne af Glaser og Strauss i deres bog The discovery of Grounded Theory (Eneroth, 1984). Baggrunden var en kritik af den på det tidspunkt fremherskende tendens inden for samfundsvidenskaberne til, at forsøge udvikling af Grand Theory. Meta-teorien der søgte at forklare sociale fænomener oppefra og derfor ifølge Glaser og Strauss ofte fik et spekulativt forhold til den virkelighed de søgte at forklare, men ikke var forankret i. Glaser og Strauss hævder modsat *"at al teori om den social verden må produceres gennem og fremkomme på baggrund af en substantiel fundering i data"* (Kristiansen og Krogstrup, 1999, p 179).

Grounded Theory bygger på en metodisk kategorisering af empiriske data i et hierakisk lag af systematiseringsteknikker (coding). På hvert niveau søger man, at kategorisere data og rekategorisere til der er skabt sammenhæng til de bærende temaer for undersøgelsen. Som udgangspunkt har man de *begreber* man ønsker at kortlægge en fænomenologisk fremtrædelse af. På det første analyseniveau samler man sine data i de *kategorier*, der er meningsfulde i forhold til en beskrivelse af begrebet. Efter at materialet er tømt for kategorier, analyseres hver kategori for sig for de *dimensioner* af kategorien, der gemmer sig i de data, der beskrev kategorien. Efterfølgende kan dimensionerne opløses i de *kvaliteter* der efter gentagne prøvninger viser

sig at være kendetegnende for den pågældende dimension. (Beskrevet på baggrund af Eneroth, 1984).

Strauss og Corbin har i "Basics of Qualitative Research" (Straus og Corbin, 1990), lavet en yderst tilgængelig og håndbogsagtig beskrivelse af metoden, med beskrivelser af de systematiseringsteknikker, der anvendes for at kunne gennemføre analysen fuldt ud. Metoden er i sig selv imidlertid uhyre svært tilgængelig og omfattende. Hvilket bekræftes af forskere, der har forsøgt at gennemføre undersøgelser efter alle principperne for Grounded Theory. Jeg har valgt, at bruge metoden i begrænset omfang. Nemlig som baggrund for en opdeling af de analyseniveauer, jeg systematiserer mine data i forhold til. En egentlig kategorisering af empiriske data, med det mål at lade overordnede begreber udspringe heraf, foretager jeg kun på "de lave niveauer" der betegnes som kvaliteter og dimensioner. På de "øverste niveauer" lader jeg de begreber og kategorier som jeg har udledt af min teorigennemgang og af andre undersøgelser, samt forundersøgelsen fra fokusgruppeseminaret indtræde. Formålet er således at vurdere om de teoretiske kategorier kan matche de empirisk udledte dimensioner, eller om de giver anledning til at foreslå en "rekategorisering" eller præcisering af mine teoretiske antagelser.

2.6 Validitet

Udfra mit mål om at lade aktørernes oplevelse af forløbet være det grundlæggende empiriske materiale, står jeg med to centrale validitetsproblemer:

- Er min fremstilling af empirien et troværdigt udtryk for aktørernes oplevelser?
- Er de oplevelser, som beskrives af de aktører jeg har inddraget, et reelt udtryk for de faktisk forekommende belastninger?

Den første problemstilling handler om risikoen for forførelse og problemet med at etablere en gyldig falsifikation. Det andet om gyldigheden af de udsagn jeg har benyttet mig af.

Om min fremstilling repræsenterer et gyldigt udtryk for aktørernes oplevelse, har jeg søgt af- eller bekræftet gennem tilbagemeldinger af materialet til respondenterne. Det har ikke kun været i form af skriftlige sammenfatninger, men også mundtligt i form af biografisk fremstilling af procesforløbet og i form af fremlæggelse og diskussion af fremhævede dilemmaer i arbejdet. På såvel Socialcenteret som på Fødevarevirksomheden er der blevet foretaget en tilbagemelding til hele personalegruppen.

I min selektion af respondenter har jeg søgt at møde et bredt udsnit, men må erkende, at jeg udelukkende bygger på dem jeg har talt med. Udover de valgte repræsentanter og projektaktive ildsjæle, der har været naturlige valg, er det gennem tillidsrepræsentanterne jeg har fået udpeget de øvrige

respondenter. Der er derfor sandsynlighed for, at jeg i overvejende grad har talt med medarbejdere, der har været positive overfor projekterne. Endelig har jeg vægtet medarbejdere med relation til eller erfaring fra arbejdsmiljøarbejdet frem for andre.

Validitetsproblemet i min tilgang til case-studiet, er grundlæggende knyttet til den – eller de – forskerroller jeg har valgt. Jeg har selv været en aktør i de forandringsforløb, jeg har fulgt. I begrænset grad på de to industrielle arbejdspladser, hvor jeg som udgangspunkt har været en fremmed observatør, men i kraft at metodevalget (ikke mindst gruppeinterview og tilbagemeldingerne) har medvirket til at skabe refleksion over forløbet, og dermed også påvirket holdninger og reaktioner. På socialcentret har jeg som aktiv konsulent haft en rolle, der direkte påvirkede forløbet.

Det gør det naturligvis vanskeligt at vurdere undersøgelsens validitet fuldt ud, da det jeg har foretaget mig ikke umiddelbart kan gentages. Jeg har i stedet søgt at sikre en gennemsigtighed i forløbet ved de relativt omfangsrige beskrivelser (biografier) af forandringsprocesserne.

For at klargøre rollevalgets betydning vil jeg i dette kapitels sidste afsnit beskrive de overvejelser, der lå bag dette.

2.7 Aktionsforsker, konsulent og den fremmede observatør

2.7.1 Deltagende observation – den fremmede observatør

Den centrale viden om forandringsforløbet på case-virksomhederne har jeg fra en stor mængde interview. I aftalen med virksomhederne og i min tilgang til gennemførelse af interview/dialog med aktørerne bygger jeg på principperne for deltagende observation som forskningsmetode. (Eneroth, 1984, Kristiansen og Krogstrup, 1999). K&K omtaler den forsker, der bedriver deltagende observation, som en forsker der sætter sig selv i en nysgerrig "fremmedes" sted. Den "fremmede" er et begreb, de henter fra Simmel, der gennem begrebet tillægger deltagende observation en specifik form for interaktion med feltet:

- Den fremmede kommer i tilfældig kontakt med alle elementer, men er ikke organisk bundet til lokaliteten
- Den fremmede er ikke bundet til feltets regler, men møder det med en objektiv attitude, som ikke indebærer afsondrethed men rummer både nærhed og distance, ligegyldighed og deltagelse
- Objektiviteten er også frihed. Den fremmede er ikke bundet af bånd der kan gøre hans perception, forståelse og vurdering af data forudindtaget

Deltagende observation bygger principielt udelukkende på non verbal iagttagelse, hvilket ikke harmonerer med min brug af interview, gruppeinterview og skriftlige materialer. Men da jeg finder at principperne for deltagende observation harmonerer med min opfattelse af den rolle jeg har ønsket at indtage, vil jeg definere interview som en verbal observation.

Observationsstudier kategoriseres af Kristiansen og Krogstrup, (1999) udfra strukturen i den kontekst de undersøger. Denne struktur kan opdeles i to situationer: *Laboratorieforsøg* eller *observation i naturlige omgivelser.* Laboratorieforsøg er kunstigt skabte rammer, hvor forskellige hændelser kan observeres. En sådan tilgang er i forhold til mine problemstillinger praktisk umulig og ville desuden indebære en lang række etiske problemer.

Observation i naturlige omgivelser indebærer, at man som forsker træder ind i en allerede eksisterende virkelighed for efter endt gerning at træde ud igen. Relationen mellem forskningsfeltet og forskeren foregår indenfor en aftalt ramme, der definerer tid, omfang eventuelle afgrænsninger af feltet mm., men hvilke centrale hændelser og tildragelser, der vil fylde i interviewene er delvist uden for forskerens kontrol. Dette betyder ikke at interviewene foretages uden at der en forberedt interviewguide, men at det interviewene søger at afdække er de begivenheder, der har været centrale for aktørerne og for virksomheden i en given periode. Når jeg alligevel kun beskriver begivenhederne som delvist uden for forskerens kontrol, er det fordi det overordnede tema naturligvis er defineret af forskeren. Samt at denne, uundgåeligt når vedkommende har opnået et vist kendskab til virksomheden, selv opbygger forventninger og særlige interesser knyttet til konkrete forhold. Da mit forskningsfelt er forandringsprojekter, der forløber over 2 til 3 år, er "observation i naturlige omgivelser", kun mulig hvis man søgte ansættelse i virksomheden. Hermed ville man træde ud af forskerrollen, som den fremmede iagttager og indgå som direkte medvirkende. Mit mål har været, *at "iagttage" en langvarig forandringsproces i "naturlige omgivelser" gennem jævnlige observationer baseret på verbale overleveringer.*

Den anden opdeling Kristiansen og Krogstrup indfører er graden af den struktur forskeren pålægger sig selv. Denne struktur vil ligge inden for et kontinuum af metodevalg, strækkende sig fra spørgeskemaer til fuldstændig ustruktureret observation uden anvendelse af på forhånd givne undersøgelsesparametre. Jeg har som udgangspunkt for studiet af forandringsprocessen valgt, hvad jeg vil kalde en semistruktureret observationsmetode. Kilden til informationen er semistrukturerede interview med enkeltpersoner og små grupper, samt den retrospektive metode som jeg har kaldt "biografimetoden".

Kristiansen og Krogstrup anfører at jo mere struktureret en observationsguide man anvender til interview og andre observationer, desto snævrere bliver den synsvinkel forskeren får på feltet. Omvendt bliver den tilsvaren-

de mere diffus ved en løsere struktur. Jeg har valgt gennem strukturering af mine interview at indsnævre synsvinklen til at være det forandringsforløb, de aktører, jeg inddrager, gennemlever. Herved har det været min hensigt, at lade de forandringsprojekter mine case-virksomheder har gennemført være rammen for tolkningen af de ændringer, der forekommer i arbejdsmiljøet, frem for den række af øvrige omstændigheder, der altid karakteriserer en virksomhed i arbejde.

I forhold til arbejdsmiljøet har jeg modsat søgt at holde dette felt ret åbent, og ikke lade mine egne opfattelser af, hvad der kan betragtes som arbejdsmiljøforhold styre aktørerne for meget. F.eks. gennem åbne spørgsmål som: "Hvordan synes du det er at arbejde på .. i dag? Eller "Hvordan kunne du tænke dig at din arbejdsplads skal udvikle sig fremover?

Når semistrukturerede interview (Kvale, 1994), betragtes som deltagende observation, får de nogle ekstra dimensioner:

- Jeg stillede mig som udgangspunkt åben overfor, at relationen mellem virksomheden og mig kunne udvikles og ændres i det omfang virksomheden ønskede at inddrage mine erfaringer og viden fra undersøgelserne. Rammerne for dette var fuld anonymitet for alle jeg havde interviewet. Men samtidigt en mulighed for, at invitere mig til at deltage i åben refleksion over centrale problemstillinger. Dette er bl.a. blevet anvendt af styregrupper og SiU.

- Det var og er stadig min opfattelse, at muligheden for at være en ren iagttager - en "flue på væggen" – er ikke eksisterende. At gennemføre en større spørgeskemaundersøgelse, lave interviews – ikke mindst gruppeinterveiw – er en betydningsfuld intervention, der påvirker en virksomhed. Jeg valgte derfor fra starten at tilbyde tilbagemeldinger i form af bearbejdede tolkninger af det materiale jeg opsamlede. Herved var det mit sigte, at kunne foretage en målrettet intervention indenfor en gensidig kontrakt. Frem for at den påvirkning – jeg under alle omstændigheder ville afstedkomme – blev en ureflekteret handling.

- Det blev herved en del af min metode at medvirke til at skabe rum og rammer for refleksion og dialog om projektets udvikling. Dette skete bl.a. gennem deltagelse i styregruppemøder, personalemøder og ved udarbejdelse af biografier. Endvidere skete det i form af de seminarer vi tilbød alle case-virksomhederne indenfor DEDUSA-projektet.

2.7.2 Socialcenteret og de to kasketter – observatør og forskningskonsulent

Der rejser sig en særlig problemstilling i forhold til den dobbeltrolle jeg valgte på Socialcenteret. Her indgik jeg både som forsker og som konsulent. Hvilket gjorde det klart umuligt for mig at optræde som "den fremmede". Jeg måtte her finde en rolle – eller rettere en dobbeltrolle – der gav mig mu-

lighed for, at træde til side fra konsulentrollen og iagttage processen. Til fordel for denne dobbeltrolle talte muligheden for at opnå en indsigt i et procesforløb, der ville være noget nær det nærmeste man kunne komme fuldstændig deltagelse, uden at "go native", som antropologer omtaler den situation, at forskeren opsluges af feltet.

I forhold til min problemstilling, betød det, at jeg måtte vælge et undersøgelsestema fra. I min første problemformulering havde jeg udover mine hypoteser om arbejdsmiljøets udvikling også en antagelse om, at de konsulenter, der indgik i eller måske endda drev forandringsprojekterne, havde en stor påvirkning. I de to produktionscases havde virksomhederne samarbejde med et BST-center og med "Dacapo Teateret". Konsulentsystemer hvis metodevalg jeg finder udfordrende, og som jeg antog ville få indflydelse på aktørernes opfattelse af arbejdsmiljø. Da jeg ikke fandt det muligt at fastholde dette perspektiv i Socialcenter-casen fravalgte jeg denne synsvinkel fra problemformuleringen. Det har dog ikke afholdt mig fra at beskrive konsulenternes rolle og vurdere deres betydning for forløbene, men jeg løfter ikke disse vurderinger ind i en egentlig analyse af deres betydning. En problemstilling jeg håber andre siden vil følge op. Ikke mindst set i lyset af de erfaringer Socialcenter-casen bibragte mig selv og mine kolleger, og den kritiske vurdering af vores egen indsats, der begynder at tegne sig nu det hele kommer lidt på afstand.

Aktionsforsker?

Med udgangspunkt i socialcenter-casen fandt jeg det naturligt, at søge en ramme for denne dobbeltrolle i aktionsforskningstraditionen.

Jeg har i kapitel 1 været inde på relationen mellem arbejdsmiljøarbejde og den skandinaviske aktionsforskningstradition. Jeg skal derfor ikke her gentage, hvad udgangspunktet for aktionsforskning er. Men forholde mig til de forskerroller der knyttes til aktionsforskning. Aagaard Nielsen sammenfatter i fire punkter fordringen til aktionsforskningen således[9]:

- I aktionsforskning skabes ny viden og sociale forandringer side om side
- I aktionsforskning er aktørerne i forskningsfeltet deltagere og medde-signere af den pågældende sociale forandring
- Forskerens rolle er ikke kun at udføre beskrivelser af begivenheder og processer, men mere eller mindre at tage del i den sociale forandring
- Ny viden som udspringer af aktionsforskningen er resultatet af fælles refleksion på forandringens proces og resultat

Over for disse fordringer giver det god mening at sammenkæde forskeren og udviklingskonsulenten i en person. Jeg valgte, at de to afdelinger i So-

[9] Aagaard Nielsen fra upubliceret engelsk kursusnotat, min oversættelse.

cialcentret, hvor jeg selv var konsulent, skulle indgå som casen. Der blev indgået en aftale med Socialcenteret med samme indhold som med de øvrige case-virksomheder. Da projektet var ganske nyt foretog jeg en række interview af udvalgte medarbejdere, og igangsatte derefter konsulentarbejdet, der bl.a. indebar deltagelse i afdelingsgruppemøder, afholdelse af seminarer og temadage mm. Jeg anvendte resultater fra interview m.m. i konsulentarbejdet, bl.a. i form af tilbagemelding til afdelingerne og fælles refleksion over forløbet.

Midtvejs i forløbet blev det dog klart for mig, at det ville være vanskeligt at gennemføre interview udfra mine principper om at have en meget åben synsvinkel på arbejdsmiljøet. Der havde i forløbet været en del konflikter, som knyttede sig til det psykosociale arbejdsmiljø. I forhold til disse havde jeg, som konsulent en rolle som mediator og igangsætter af aktiviteter, der skulle ændre på disse forhold. Som klassisk aktionsforsker havde det muligvis kunne lade sig gøre, men i min rolle som konsulent, med et medansvar for forandringsforløbets design, frygtede jeg, at rolleforvirringen kunne blive fatal. Jeg havde heldigvis mulighed for at lade en forsker fra SARA-programmets tværprojekt B, foretage interviewene på dette tidspunkt. Efter projektets afslutning trådte jeg igen tilbage i forskerrollen og gennemførte den sidste spørgeskemaundersøgelse, samt hvad der i denne sammenhæng har størst betydning for min dataindsamling, tilrettelæggelsen og udførelsen af biografiarbejdet.

Set retrospektivt var det vanskeligt at kombinere de to roller i én aktionsforskerrolle. Jeg havde to parallelle roller, der modsvaredes af to forskellige kontrakter med Socialcenteret. Aftalen om forskningen var indgået med projektets styregruppe, konsulentopgaven indgik i en aftale med hele Socialcentret og i praksis med afdelingerne. I konfliktfyldte situationer blev gruppeinterview orienteret mod løsning af den aktuelle konflikt. At skabe parallelle aktiviteter med det formål at observere "udefra" ville være forstyrrende for rollen. Alligevel skabte mit metodevalg – særligt spørgeskemaundersøgelsen – en oplevelse blandt medarbejderne af, at jeg havde en ekstern objektiviserende forskerrolle.

Jeg kan derfor til Aagaard Nielsens fire fodringer tilføje en femte:

- Aktionsforskeren skal delagtiggøre aktørerne i metode- og rollevalg. De skal gives mulighed for, at erkende og påvirke sammenhængen mellem deres eget og forskerens bidrag til forskningsprocessen og det udbytte forskningen bibringer.

Denne fordring forholder sig til den relation, der oprettes mellem forskeren og aktørerne i forskningsfeltet. I denne sammenhæng må metodernes iboende relationsdeterminisme ikke overses. Jeg mener faktisk, at have levet op til Aagaard Nielsens fire fordringer i min relation til Socialcenteret. Når

jeg alligevel tøver med, at betegne mit arbejde som aktionsforskning, bygger det på min egen fordring. Mit udgangspunkt var konsulentrollen, i tilknytning til den "fik jeg lov til" at lave forskning. I aktionsforskning bør det være forskerrollen, der er udgangspunktet for kontrakten[10].

Jeg vil i stedet betegne min rolle på Socialcenteret som forskningskonsulent. På de to andre cases har jeg tilstræbt at være deltagende observatør.

På trods af de ovenfor nævnte rolleproblemer, i min relation til Socialcenteret, har jeg her opnået en unik indsigt og viden om, hvordan forandringsprojektet er forløbet. En indsigt jeg aldrig ville kunne opnå ved blot at følge projektet på sidelinien. Der har i meget stort omfang også her været tale om deltagende observation. Jeg har løbende registreret alle de konkrete begivenheder jeg har indgået i, hvad enten det alene har været til eget formål eller har indgået i en dialog med Socialcenteret. Afslutningsvist er der yderligere udarbejdet et omfattende biografisk materiale om projektet i samarbejde med aktørerne. Materialet har et omfang, der kan karakteriseres med Steinar Kvale's metafor "1000 siders problemet" (Kvale, 1994). Det har været en stor opgave at skabe overblik over det og samtidigt etablere et nyt eksternt perspektiv på forløbet, men det har aldrig været kedeligt.

[10] Det er ikke en ubeskrevet problemstilling, jeg her rejser. Konflikten mellem dobbeltrollen og relationen til aktørerne optræder jævnligt i den omfattende litteratur om aktionsforskning. F.eks. i den skandinaviske aktionsforsknings traditions kritik af den amerikanske variant Participative Action Research, som hos Westlander i hendes kritik af Whyte og French & Bell (Westlander, 2000).

3 Risikosamfundet – den ydre anledning

3.1 Indledning

I 1999 accepterer medarbejderne på en større danske vindmøllefabrik en arbejdstid på 12,5 timer om dagen i tre dage, efterfulgt af tre dages frihed før de næste tre dages arbejde. Efter at have fået erfaringer med systemet fortæller en ældre tillidsmand, at det er for hårdt, og at han forventer at måtte forlade virksomheden. De unge er dog godt tilfredse. De kan have et bijob ved siden af. (Personlig samtale).

I 1999 indfører Roskilde Amts sygehusvæsen begrebet "funktionelle enheder". De enkelte sygehusafdelinger skal ikke længere være knyttet til en fast lokalitet. De indgår kontrakt om at løse en antal opgaver, f.eks. operationer. Hvem de ansætter til at udføre arbejdet, og hvordan de laver kontrakt med hospitalerne om lokaler til at udføre arbejdet i, er deres egen sag. (Personlig oplysning).

En kvinde fortæller om et sammenbrud efter i en periode at have arbejdet mindst 70 timer om ugen som markedsføringschef. Herefter blev hun fyret. "Det værste var ikke arbejdstiden", sagde hun "det var, at jeg ikke vidste, hvad de forventede af mig, ja til sidst vidste jeg ikke, hvad jeg skulle forvente af mig selv". (Københavns Radio en morgen i oktober 1999).

"Chaordia" åbner kontorer i Sverige, København, Hongkong, San Francisco, New York, Cape Town, Berlin, London, Helsinki, Riga og flere steder. Som "chaordian" har du fri adgang til alle kontorerne. Du er din egen herre, med dit eget snævre faglige felt. Dine opgaver udføres i et netværk med andre chaordianere, der eksisterer sålænge opgaven varer. (Information 31.12.2000).

30% af de unge skifter job hvert andet år. I år 2001 vil 900.000 skifte job. Den livslange ansættelse eksisterer ikke mere. Loyaliteten over for virksomheden er erstattet af loyalitet overfor cv'et. Virksomhederne tilbyder ikke længere tryghed, men spændende opgaver. For dem gælder det om at få udvekslet viden, mens folk er i gang, så kan den bruges igen til den næste opgave. (Konsulent fra Manpower i "Ajour", P1 3.01.2001).

Vi møder dagligt oplysninger som ovenstående. Undertiden bruges de i medierne til at dokumentere, at samfundet er under en radikal ændring. En ændring, der udgøres af fleksibilitet og opløsning af det gamle samfunds faste rammer for tid og lokalitet. I et sådant globaliseret samfund er betingelserne for arbejde, personlig udvikling og politik radikalt anderledes.

Samtidigt hører man jævnligt historier om enkeltpersoner, der ikke kan klare det. Går ned, bryder sammen, står af. I Japan har de et ord "Karoshi" for højeffektive menneskers pludselige og uforklarlige død.

Der fortælles til gengæld meget lidt om, hvad der er de grundlæggende rationaler i udviklingen. Der fortælles ikke meget om forestillinger om, hvordan udviklingen kan styres – forandring og udvikling er det nye samfunds eneste objektive uforanderlige grundlag. Tendenserne i udviklingen er mangesidige og uoverskuelige. IT-branchen bruges konstant som eksempel på det nye arbejdsliv. I januar 1999 var der dog kun ca. 30.000 beskæftigede inden for "databehandlingsvirksomhed", ud af i alt 2,7 mill. beskæftigede danskere (Danmarks Statistik, telefonisk oplysning). Undersøgelser af det fleksible arbejdes udbredelse (som jeg inddrager i kapitel 4) konkluderer, at det ikke er voldsomt udbredt, og meget arbejde foregår stadig inden for traditionelle vilkår. Kort sagt, enten ved vi meget lidt om, hvad det er for en grundlæggende forandring vi er midt i, eller også ved vi meget forskelligt.

Konsekvenserne for arbejdsmiljøet er lige så vanskelige at få overblik over. Dommedagsprofetier kan læses side om side med lovprisninger af det nye arbejdsmarkeds større individuelle frihed og udviklingsmuligheder. Begge typer beretninger er præget af anekdoter. Der er etableret en veludviklet viden om sammenhængen mellem en række af de psykosociale påvirkninger, der følger øget arbejdspres og tempo og en række psykiske og somatiske lidelser. Den samme videnskab bruges dog samtidigt til at dokumentere positive effekter af andre af de udviklingstræk, det nye arbejdsliv tillægges.

Det er denne uoverskuelige og udokumenterbare fornemmelse af, at de ændringer, arbejdslivet vil gennemgå i de kommende årtier, stiller helt nye fordringer til vores viden om risici i arbejdet, som er den ydre anledning for denne afhandling. De overordnede samfundsmæssige udviklingstræk har jeg etableret en forståelsesramme for, gennem læsningen af Ulrich Becks bog "Risikosamfundet" (Beck, 1997). Jeg vil i det følgende med inspiration i "Risikosamfundet" uddrage fire centrale antagelser om de ændringer af arbejdslivet, der karakteriserer risikosamfundet og dermed de samfundsændringer, vi er midt i.

- Vores *viden om risici* er øget betydeligt, men er samtidigt blevet så kompleks, at den ikke kan karakteriseres af entydige årsagssammenhænge.
- Arbejdsmarkedet ændrer karakter. Målet bliver stadig større *fleksibilitet* af alle former.
- *Reguleringen af risici* handler i stigende grad om at etablere foranstaltninger, der søger at hindre eller minimere risici, som man fra samfundets side reelt ikke har indflydelse på. Produktion af risici ændrer sig i takt hermed fra udelukkende at have været et teknisk og økonomisk problem til også at blive et politisk.

- Der optræder en øget *individualisering*. Samfundsproblemer anskues i stigende omfang ud fra det enkelte individs problemer og behov. Den enkelte kan opnå større indflydelse, der dog ofte følges af et større ansvar.

Disse fire antagelser vil jeg senere forfølge i forhold til, hvilken betydning sådanne ændringer vil have for arbejdsmiljøet.

3.2 Arbejde og arbejdsmiljø i den ny modernitet

3.2.1 "Risikosamfundet"

Risikosamfundet er Becks betegnelse for den samfundsstruktur, der kendetegner modernitetens anden fase. Risikosamfundet er kendetegnet ved, at produktionen og den politiske fordeling af risici overskygger den produktion og fordeling af velfærd, som kendetegnede det klassiske industrisamfund – modernitetens første fase. Bogen "Risikogesellchaft" udkom i Tyskland i 1986, men har først efter den danske oversættelse fra 1997 fået større gennemslag i den danske debat om samfundsudviklingen (Nielsen et al., 1999). Betoningen af risiko og risikoviden som centrale begreber i forståelsen af det postindustrielle samfund byder på en kvalitativt anderledes udfordring end tidligere populære overskrifter som informationsamfundet eller servicesamfundet, der blot fokuserede på enkeltelementer i udviklingen af produktionslivet.

Becks tese om risikosamfundet bygger på en historisk forankret analyse, i hvilken han ser risikosamfundet vokse ud af industrisamfundet og gradvist overtage dette som samfundsbærende form. Risikosamfundet forstår han som en konsekvens af industrisamfundet, der så at sige opløser sig selv indefra, som et resultat af sin egen evne til at producere risici, som truer samfundets egen fortsatte eksistens. "Vi er vidner – subjekter og objekter – til brud *inden for* moderniteten, som mere og mere fjerner sig fra det klassiske industrisamfund og antager en ny karakter – nemlig det såkaldte (industrielle) risikosamfund" (Beck, 1997, p 15). Som Beck selv understreger, er hans ærinde ikke at levere endnu en dommedagsprofeti, men derimod at bidrage til en øget forståelse af, hvad der er de karakteristiske træk i den samfundsform, der gradvist er ved at udvikle sig ud af industrisamfundet. En samfundsform der ifølge Beck også forlader det kapitalistiske samfunds mere entydige klassestruktur. "Ligesom moderniseringen i det 19. århundrede opløste det statiske, stænderbaserede agrarsamfund og derved skabte grundlaget for industrisamfundet, opløser moderniseringen i dag industrisamfundet, hvorved der opstår et nyt samfund inden for kontinuiteten af det moderne." (Beck, 1997, p 16).

Beck pointerer, at udviklingen af risikosamfundet sker *inden for* modernitetens rammer. Der er således ikke tale om et brud, en samfundsomvæltning eller en *post*-situation. Forudsætningerne for risikosamfundet er skabt af det

industrielle samfund, og overgangen er flydende. Kernen er de resultater, den kapitalistiske produktion har skabt. En del af succesen af den industrielle produktionsform har været, at den i dag overgår naturen i produktion af risici.

Mennesker i det agrare samfund levede primært i frygt for de farer, naturen pådrog dem i form af tørke, oversvømmelser osv., som ofte blev givet form af dæmoner og guder. Det moderne projekts bestræbelser på at forklare, forstå og kontrollere naturen omkring os blev udgangspunkt for den naturvidenskab, der siden selv blev grundlaget for videnskabeliggørelsen af arbejdet og dermed for den industrielle produktionsform. Den øgede erkendelse af naturen og naturkræfterne skabte samtidigt et selvbillede af mennesket, som værende i stand til at kontrollere de farer, naturen udsatte os for. I det omfang det ikke var lykkedes, drejede det sig om at opnå endnu større viden om problemets karakter, da ville det være muligt at kontrollere faren. Beck hæfter sig ved den omstændighed, at vi i dag må erkende, at de risici, der udgør den største trussel mod menneskets fortsatte eksistens, ikke stammer fra naturen, men fra os selv. Tjernobylkatastrofen bruges ofte som eksempel på en begivenhed, der førte til, at vi grundlæggende måtte ændre vores opfattelse af de selvskabte risici. Risici i risikosamfundet er – som Tjernobyl – kendetegnet ved at være produceret i tilknytning til en industriel produktion. Desuden har de ofte en samfundsmæssig politisk accept, der dog ikke nødvendigvis deles af flertallet af befolkningen. Konsekvenserne rammer alle på tværs af nationale og sociale skel og den kalkulerbare risiko er behæftet med stor usikkerhed, især når der er tale om risici med lav sandsynlighed og store konsekvenser.

Risikosamfundets farer og det, som foruroliger mest, er ikke længere det ydre, fremmede, ikke menneskelige, men udspringer af menneskets opnåede evne til selv at forandre, påvirke og tilintetgøre både sig selv og den omgivende natur.

"Det betyder, at farerne ikke længere skyldes manglende viden, men derimod *viden*. De skyldes ikke en uudviklet naturbeherskelse, men derimod dennes *perfektionering*. De skyldes ikke dét, mennesket ikke har indflydelse på, men tværtimod det *system af beslutninger* og den objektive tvang, som er resultatet af den industrielle epoke. Moderniteten ... er blevet til en trussel, *samtidig* med at den rummer et løfte om en overvindelse af de trusler, som den selv skaber." (Beck, 1997, p 300).

3.2.2 Risiko og fare

I det ovenstående har jeg brugt begrebet farer om de naturgivne trusler mod liv og helbred og risici om de menneskeskabte trusler. Beck er ikke i bogen om risikosamfundet selv stringent i sin skelnen mellem risiko og farer. Det bliver han dog i de senere værker (Beck, 1994). Det bygger ikke mindst på hans diskussion af Luhmans distinktion mellem fare og risiko (Luhman, 1997). Luhman er stærkt kritisk over for "tidens" optagethed af risikodis-

kussionen, som han opfatter som værende det, der i sig selv konstruerer risiciene. Risiko har således for ham ikke nødvendigvis sammenhæng med de objektive farer, som de har hos Beck. Giddens introducerer også en diskussion af risiko og fare (Giddens, 1994). Giddens ser risiko som en nødvendig konsekvens af det moderne samfund, der efter hans opfattelse dog har reduceret flere risici, end det har skabt. Hans væsentligste pointe er betydningen af de højkonsekvente risici. Risici med lav sandsynlighed, men meget store konsekvenser der indvirker direkte på samfundets generelle overlevelseschance samtidigt med, at indflydelsen på dem er yderst ringe for den enkelte. Giddens er dog langt mere optimistisk end Beck og modstiller risici med skæbnen eller chancen, idet han ser det at løbe en risiko som en forudsætning for opnå det moderne samfunds frihed og nye udviklingsmuligheder.

Det er ikke min agt at forfølge denne diskussion dybere. Torben Hviid Nielsen fører i sin artikel "Risici – i teknologien, i samfundet og hovederne" (Hviid Nielsen, 1999) en fin sammenligning mellem de tre. Han argumenterer for, at de hver især repræsenterer tre forskellige risikobegreber, som han afslutningsvist sidestiller i et skema. Her står Beck over for de to andre med sit udgangspunkt i den videnskabelige/teknologiske udvikling som den risikoskabende faktor i den refleksive modernitet. Han fastholder hermed, at bestemmelsen af de objektive reelt eksisterende risici og deres natur og omfang må være central i forståelsen af risikosamfundet. Giddens står på den samfundsmæssige institutionelle risiko, der gøres til et politisk begreb, og Luhmans interesse er at vise, hvordan risiko etableres som en social konstruktion gennem den samfundsmæssige kommunikation om risici.

Tilsammen kan de tages som udtryk for, at risici, erkendelsen af risici og kommunikationen om risici har en central rolle i det samfund, vi lever i i dag, uanset hvad vi kalder det. Selvom Giddens og Luhman således repræsenterer væsentlige positioner over for Beck, vil jeg i denne afhandling forstå risiko på linie med Beck. Risici bunder i reelle objektive forhold, der kan udgøre en trussel mod helbred, velfærd og sociale strukturer.

Vores opfattelse af risici er imidlertid under kraftig forandring. Teknologisk udvikling og øget videnskabelig erkendelse har vist sig at rumme muligheder for såvel at udslette mennesket som art som for at reducere sygdomme, lidelser og sult. Øget videnskabelig erkendelse er ikke en stadigt fremadskridende proces, der øger menneskets kontrol med naturen. Den er et resultat af en række politiske valg, der igen bunder i de aktuelle magtforhold. Valg der både vedrører muligheder for destruktion og bevaring. På samfundsmæssigt plan såvel som enkeltindivider, tvinges vi til at tage stilling til vores egen medvirken til produktionen af de risici, vi udsættes for.

Det gælder i første omgang de højkonsekvente risici eller, som Beck kalder dem, "grossgefahr", der ikke længere kan afgrænses socialt, geografisk eller tidsmæssigt. Det er mit sigte at undersøge, i hvilket omfang dette også gæl-

der risiciene i arbejdslivet. Risici der på linie med Becks forståelse af risici har en årsag i den teknologiske udvikling, og hvor modstillingen til risici er sikkerhed eller sundhed. Samtidigt er der udviklet et omfattende videnskabeligt grundlag for at forstå de følgevirkninger, der kan blive konsekvenserne af risiciene. Risikoforståelsen eller risikoviden, som Beck kalder det, er således i stor udstrækning blevet videnskabeliggjort og fjernet fra den umiddelbare perception.

3.2.3 Risiko og fare i arbejdet

Arbejde har altid været forbundet med farer, og man kan naturligvis argumentere for, at de altid har været menneskeskabte, eftersom arbejde udgøres af aktiviteter, mennesker selv planlægger og udfører. I opfattelsen af de farer, der knytter sig til arbejdet, har der været en udvikling, der kan siges at følge udviklingen af risikobegrebet. Jagt har f.eks. altid været forbundet med en erkendt fare. Men de kræfter, jægeren var oppe imod, var uden for menneskets egen kontrol. En del af opgaven bestod i at være dygtig nok til at omgå dem, evt. hjulpet på vej af nogle besværgelser og bønner. Denne form for risikoopfattelse kan måske siges stadigvæk at eksistere i særlige erhverv, som f.eks. havfiskeri, om end den tekniske sikkerhed er blevet betydeligt bedre. I industrisamfundet opfattedes farerne som knyttet til arbejdets karakter, som f.eks. minearbejde. Som et led i industrialismens udvikling opnåedes der imidlertid erfaringer på baggrund af konkrete hændelser, der viste, at det var af meget stor betydning, hvordan mine- eller fabriksejeren forvaltede sikkerheden. Farerne blev således erkendt som knyttet til en menneskelig prioritering af arbejdssikkerheden. Dermed blev der tale om risici, eftersom de blev opfattet som påført arbejderne af arbejdsgiveren. Med udviklingen af en øget samfundsmæssig politisk ansvarlighed for varetagelsen af arbejdernes sundhed og velfærd og en deraf følgende regulering af arbejdssikkerheden blev det en etableret samfundsmæssig opgave at sætte regler, der skabte rimelige ens betingelser, kontrollere deres overholdelse samt at tage ansvaret for behandlingen af sygdomme og skader og kompensation for erhvervede lidelser. Hermed blev det dårlige arbejdsmiljø også en risiko for fabriksejeren og for samfundet.

Beck kan således nok kritiseres for, at risikosamfundet som en model for det postindustrielle samfund er mangelfuldt. Men jeg finder, at hans risikobegreb er et godt udgangspunkt for at undersøge, hvorledes vores opfattelse af risici i arbejdet påvirkes af de udviklingstræk, der ved årtusindskiftet kendetegner overgangen fra det industrielle samfund til en anden og mere refleksiv modernitet, som vi måske endnu mangler det rette navn for. Beck tilbyder ikke nogen analysemodel, og han forholder sig kun sporadisk til arbejdslivets sundhedsmæssige risici. Selvom han hævder (Beck, 1997), at hans bog er et empirisk projekt, er hans brug af empiri lidt tilfældig og byder ikke på nogen diskussion af forholdet mellem det konkrete tilfælde og den mulige generalisering. Det er en række af hans begreber, jeg vil tage med ind i min diskussion af en række konkrete historier om arbejdsmiljø og forandring. Det drejer sig om:

- Becks videnskabsbegreb og forestillinger om risikoforståelse, risikoaccept og tabuiserede risici
- Becks antagelser om arbejdsmarkedets udvikling i risikosamfundet
- Subpolitik-begrebet
- Individualiseringen

3.3 Videnskaben i risikosamfundet

Beck ser en dobbeltvirkende proces mellem den videnskabeliggørelse af samfundet, der har skabt de "nye risici", og den påvirkning og forandring, som videnskabeligheden gennemløber i risikosamfundet. Han mener, at den primære videnskabeliggørelse – oplysningstidens naturvidenskabelige videnskabsideal om menneskets beherskelse af naturen – i dag afløses af en refleksiv videnskabelighed. Refleksiv i den forstand, at den åbenbarer videnskabens egne modsætninger og indre konflikter. "Den videnskabelige civilisation er trådt ind i et stadium, hvor den ikke kun videnskabeliggør natur, menneske og samfund, men i stigende grad også sig selv og sine egne produkter, effekter og fejltagelser. Det drejer sig altså ikke længere om en *"frigørelse fra eksisterende afhængighedsforhold"*, men derimod om en definition og distribution af *"selvforskyldte"* fejltagelser og risici." (Beck, 1997, p 259).

Det videnskabelige krav om dokumenterbare kausalforhold overføres til undersøgelserne af *de selvforskyldte risici*. Selvforskyldtheden har imidlertid den følge, at forskningen nu sideløbende med kravet om den valide kausalanalyse stilles over for spørgsmålet om ophavet til og ansvaret for de videnskabeliggjorte risici eller deres konsekvenser. Videnskab kan ikke længere alene legitimeres i kraft af egne krav til objektiv validitet. Dermed indgår den videnskabelige produktion som et led i skabelsen af en sekundær virkelighed, en slags modernitetens refleksive kausalitet. I forlængelse heraf fordres det, at "videnskaben" også deltager i udpegning af risicienes ophav samt placering af ansvaret eller udpegning af de "skyldige". Endelig følges dette af kravet om en drøftelse af risicienes foranderlighed: "Kan der ikke tænkes alternativer?"

Det er klart, at de, som beskyldes for at være ansvarlige for miljøpåvirkninger, dårligt arbejdsmiljø eller lignende, vil sætte sig til modværge og udvikle en modvidenskab. Videnskabeliggørelsen kommer således i konflikt eller i dialog med sig selv. I takt med den store kompleksitet, de konkrete analyser indebærer, bliver det således i stigende grad vanskeligt – for ikke at sige umuligt – at producere dokumenterede sandheder. Det videnskabelige krav bevæger sig fra beregnelighed til vurdering. Den refleksive videnskab producerer vurderinger, der meget ofte underlægges et handlingspres.

Beck fremhæver videre, at en konsekvens af det øgede handlingspres på videnskaben i takt med den samfundsmæssige erkendelse af de øgede risici

er, at videnskaben skaber et "tabusamfund". "Områder, forhold og betingelser, som *principielt* er foranderlige, unddrages konsekvent et forandringskrav, idet en "systemtvang" og en "egendynamik" formodes at gøre sig gældende. (Beck, 1997, p 282).

Sammenfletningen af videnskaben og politikken skaber således tabuiserede felter, der fastlægges af manglen på mulige alternativer. Disse behøver dog ikke kun være af erkendelsesmæssig eller praktisk art, men påvirkes i høj grad af de økonomiske og politiske muligheder for at udtænke alternativer. Beck bruger selv eksemplet om det vanskelige i at indføre fartgrænser for at reducere skovdøden. Det er dog endnu mere nærliggende at bruge fartgrænseeksemplet sammen med et af de mest tabuiserede risici, det moderne samfund har skabt – nemlig trafikken, som er blandt de mest højeffektive dræber- og lemlæstelsessystemer, vi har skabt. Hvem ville vove at foreslå en fartgrænse på 15 km i timen for at forebygge de mange dødsfald? Sikkerhedsproblemet fornægtes på ingen måde, men bliver derimod til et afgørende karaktertræk og salgsargument ved produkterne – bilerne. Numerisk set løser det dog ikke problemet, da trafikken samtidig stiger hastigt i omfang. Samfundsmæssigt har vi valgt at acceptere/tabuisere en del af samfundsstrukturen, der bare i Danmark dræber to mennesker om dagen. Samtidigt med at det accepteres, at det er samfundets opgave at udbedre de skader, der forvoldes.

"Den teknisk-videnskabelige civilisation er gennemsyret af tabuer om uforanderlighed" (Beck, 1997, p 282). På trods af vores øgede forståelse af tekniske og videnskabelige kausalsammenhænge er der i kraft af den kompleksitet, der knytter sig til det modernes samfunds risici, en række sammenhænge, der ikke prioriteres. Videnskaben bringes med Becks ord i konstant forlegenhed i forhold til, om den vil "udforske" inden for de samfundsmæssige tabuiseringer eller vove at "omforske" dem. Beck konkluderer, at muligheden for at vurdere konsekvenserne af risiciene forvandles fra et eksternt til et internt problem og fra et praktisk til et erkendelsesmæssigt problem. Videnskaben og den teknologiske udvikling skal ikke længere begrænse eksterne risici, men løbende beskytte sig selv og andre mod de risici, den selv producerer. Tilsvarende bliver forskningens legitimitet og autonomi ikke blot et praktisk og metodisk problem, men sammenkædes med et erkendelsesmæssigt krav om at kunne redegøre for sit moralske grundlag og kunne analysere de politiske konsekvenser af sine egne resultater.

Disse forhold får en række implikationer for arbejdsmiljøet, som jeg søger at belyse i denne afhandling. Arbejdsmiljøets belastninger er i sagens natur produkter af industrialiseringen, men ændringen mod en refleksiv videnskabelighed har en række konsekvenser, der i høj grad påvirker den videnskabelighed, der omgiver arbejdsmiljøet. Jeg har i min artikel "The professional....." (Limborg, 2001) redegjort for den udvikling videnskabeliggørelsen af det virksomhedsnære arbejdsmiljøarbejde har fulgt. I starten var det base-

ret på en parallelitet mellem en medicinsk videnskab, der kortlagde sammenhænge mellem påvirkninger og årsager og en offentlig regulering baseret på en målsætning om at sikre en anstændig opretholdelse af arbejdskraftens reproduktion. Herefter er der i stigende grad sket en sammenkædning af det politiske felt og det videnskabelige i en afsøgning af bagvedliggende årsager til, at sundhedsskadelige påvirkninger forekommer. Samt til en fokusering på udvikling af alternative strategier. På mange leder en afspejling af Becks beskrivelse af overgangen fra den primære videnskabelighed til den refleksive videnskabelighed, der kendetegner risikosamfundet.

Analyser af kausale sammenhænge i arbejdsmiljøet er blevet tilføjet en erkendelse af, at omsætningen fra laboratorieforhold til konkrete arbejdspladser nødvendiggør, at objektiv beregning som forudsætning suppleres med eller erstattes af vurderinger, der medtager konkrete forhold ved arbejdet. Det anskueliggøres f.eks. af diskussionen om grænseværdier og deres fastsættelse og anvendelse, som længe var en strid mellem kravet om videnskabelig korrekt beregning og ønsket om praktisk anvendelighed i reguleringen (Saeby, 1976).

Arbejdsmiljøfeltet er i takt med den stigende videnskabeliggørelse og kortlægning af de mange typer af påvirkninger blevet tiltagende komplekst. Få påvirkninger kan beskrives alene, uden at de indgår i en sammenhæng med andre og i et samspil med tilsvarende mere komplekse arbejdssituationer (ny teknologi, et eksponentielt stigende antal kemiske forbindelser m.m.). Mange skadevirkninger, som f.eks. erhvervsbetinget cancer og allergiske reaktioner, har en lang latenstid og en kompleks ætiologi, der gør årsagsanalyser og effektvurderinger yderst komplicerede. Hermed vanskeliggøres kausalitetstænkningen, og den erstattes gradvist af sandsynlighedstænkningen. I sandsynlighedstænkningen træder mulighed og chance i stedet for nødvendighed og objektivt ansvar. Det får den konsekvens, at risikoerkendelsen også anerkender en vis risikoaccept,[1] der træder i stedet for illusionen om absolut sikkerhed og muligheden for fuld kontrol og styring. Såvel på det politiske niveau, som på det konkrete virksomhedsnære plan forlades forestillingen om, at hvis vi indfører endnu et teknisk hjælpemiddel eller erstatter et kemikalie med vand, er vi tæt på det risikofri arbejdsmiljø. Da accepten netop er politisk eller lokal og derfor meget vanskelig at standardisere, åbner det for, at der kan være store variationer i, hvordan arbejdsmiljøet ønskes reguleret. En tendens der også afspejles i lovgivningens bevægelse med større og større omfang af regulering, der baserer sig på lokal vurdering og prioritering af indsatsen (Hasle et al., 2000, Koch og Nielsen, 1998).

En anden konsekvens af den øgede erkendelse af de komplekse kausalrelationer er, at arbejdsmiljøpåvirkninger, der tidligere blev opfattet som latente eller nærmest uundgåelige følgevirkninger af arbejdet, f.eks. ulykker på

[1] Der har altid forekommet risikoaccept i udførelsen af arbejdet, men den har ikke altid været inddraget i den arbejdsmiljøfaglige risikoerkendelse.

byggepladser (Jørgensen, 2000) eller stress (Cox, 2000), i stigende grad forklares med de bagvedliggende beslutninger, der har ført til deres eksistens (Limborg, 2000). Selvom man kunne opfatte dette som et forsøg på at fastlægge én ansvarlighed for problemerne, fører det tværtimod til en større fordeling af ansvaret. I industrisamfundets varetagelse af arbejdssikkerheden blev videnskaben ikke "belemret" med at skulle fastlægge ansvaret, den skulle blot fastslå den objektive sammenhæng mellem påvirkninger og konsekvenser. Det politiske slagsmål handlede om kompensationen for konsekvenserne. I risikosamfundet er risikoanalysen blevet udviklet i en sådan grad, at *"sløret af objektiv tvang ..., der lagde sig over moderniseringens og industrialiseringens betingelser og aktører, "forskes" ... systematisk væk"* (Beck, 1997, p 291). Det åbner for en bred og kompleks årsagsanalyse, der også vil påpege kompleksiteten i de beslutningsprocesser og den ansvarsfordeling, der ligger bag arbejdsmiljø, som det udformes konkret.

Betingelserne for at forstå årsagssammenhængene, for at udpege ansvaret og for at iværksætte forebyggende aktiviteter bliver dermed i stigende grad foranderlige og afhængige af konkret legitimation. Forsøgene på at etablere nye myter om uforanderlighed eller fastholde forklaringer, der bygger på objektive nødvendigheder, kommer derfor i en konstant dialog med ideer om, at det kunne være anderledes (Beck 1997, p 291).

3.4 Arbejdsmarkedet

Beck opstiller en række hypoteser for, hvorledes arbejdsmarkedet vil ændre sig under risikosamfundet. Hans udgangspunkt er det tyske arbejdsmarked, og en række af vilkårene kan ikke umiddelbart overføres til danske forhold. Der gælder især de meget forskellige vilkår, der hersker for tryghed i ansættelsen og udviklingen af arbejdsløsheden. Som teser betragtet, er de dog i forhold til udviklingen, der er forløbet siden 1986, hvor bogen udkom, ganske visionære. Ikke mindst Becks forestillinger om betydningen af IT.

I risikosamfundet vil det grundlag, på hvilket det klassiske arbejdsmarked blev reguleret, blive oplevet som hindringer. Kontrakter, der sætter standarder for fastlæggelse af arbejdets tidslige, rumlige og indholdsmæssige rammer bliver utidssvarende, eftersom disse forhold kræver langt mere fleksible rammer. Det klassiske arbejdsmarkeds forestilling om arbejdet som en livslang ansættelsesrelation forsvinder, eftersom arbejdsopgaver og endda virksomheder ikke længere kan forventes at eksistere så længe. Denne øgede fleksibilisering af arbejdsmarkedet, som følger nye organisationskoncepter og virksomhedsstrukturer, sammenkædes, ifølge Beck med nye fleksible ansættelsesstrukturer. Deltid, korttidsansættelser, hyppige jobskift, tidligere pensionering m.m. erstatter den tidligere arbejdsløshed. Hermed fordeles arbejdsløsheden for en større del af arbejdsstyrken, samtidig med at anvendelsen af arbejdskraftreserven udnyttes betydeligt mere fleksibelt af virksomhederne. Beck omtaler denne situation som fleksibel plural underbeskæfti-

gelse.[2] Et sådant arbejdsmarked vil have en række konsekvenser. Først og fremmest vil det fjerne den tryghed og jobmæssige sikkerhed, som industrisamfundets arbejde trods alt tilbød den del af arbejdskraften, der var i arbejde. Beck forudser en polarisering af arbejdsmarkedet i en del, der fastholder industrisamfundets normale arbejdsmarked, og en anden del, der udgøres af risikosamfundets fleksible, plurale og underbeskæftigede arbejdsmarked. Med en tendens til at det fleksible arbejdsmarked vil udgøre en stadig større del.

Konsekvenserne for arbejdskraften af det fleksible arbejde vil blive præget af den grundlæggende *ambivalens* mellem fremskridt og elendiggørelse, der er iboende i risikosamfundet.

"Virksomhedernes produktivitetsforøgelse går hånd i hånd med kontrolproblemer. De arbejdende må betale en vis frihed fra arbejdet med nye former for tvang og materiel usikkerhed. Arbejdsløsheden forsvinder, men dukker op igen – generaliseret i nye risikofyldte former for underbeskæftigelse. Der er således tale om en ambivalent, modsigelsesfyldt udvikling, som rummer fordele og ulemper, men også uoverskuelige konsekvenser og farer for den politiske bevidsthed og handlen" (Beck, 1997, p 227).

Det centrale i dette citat er for mig at se påpegningen af *ambivalensen* mellem udviklingsmulighederne – chancen for succes på den ene side og den latente uoverskuelige risiko. Og med den de radikale ændringer af det grundlag, hvorpå både virksomhederne og den enkelte erkender og prioriterer risici og vælger at handle. Som jeg senere vil påpege, genfindes denne ambivalens i såvel striden om at udvikle plausible utopier eller dystopier for fremtidens arbejdsmarked som på den enkelte arbejdsplads i den vurdering, der her foretages af en mulig udvikling og dens risici. Den kan endda optræde som en ambivalens det enkelte menneske må rumme i sig. Med Becks ord er risikosamfundet usikkerhedens og ambivalensens tidsalder.

3.5 Opløsning af de kendte strukturer

En følge af den øgede fleksibilisering af arbejdet og opløsningen af de faste rammer for tidsmæssige og rumlige relationer mellem de enkelte arbejdere og virksomheden er opkomsten af helt nye former for virksomhedsorganisationer. Organisationer, der i kraft af IT ikke er bundet af faste fysiske arbejdssteder og fastlagte arbejdstider. Hjemmearbejde, løsarbejde, kontraktansættelser er arbejdsrelationer, der modsvarer risikosamfundets plurale, fleksible arbejdsmarked. I den positive version handler det om muligheder for udvikling og evne til hurtig omstilling og tilpasning. Men denne ændring af arbejdsmarkedet er i færd med at producere en ny risiko for andre

[2] Med denne tese problematiserer Beck strategien for nedsat arbejdstid som bl.a. André Gorz og Oscar Negt har stået for. Idet dette blot vil fordele arbejdsløsheden, sandsynligvis følges af stigende tempo og lavere tryghed i ansættelsen (Beck, 1997, p 227).

dele af samfundet. Med nedbrydningen af de traditionelle virksomhedsstrukturer nedbrydes de sociale rammer, der skabte baggrunden for de arbejdsmæssige og faglige fællesskaber, der har været nødvendige for arbejdskraftens reproduktion.

Beck ser denne opløsning af de faste strukturer på arbejdsmarkedet, som et grundlag for dannelsen af en ny subpolitik for den industrielle rationalisering.

Begrebet subpolitik knytter sig til endnu en af Becks centrale hypoteser om udviklingen af risikosamfundet. Det er samtidig den vinkel, han har udviklet mest konsistent i sine senere værker (Beck, 1999, Beck, 1994). Becks tese er, at der i risikosamfundet skabes muligheder for aktiv handlen og beslutningskraft inden for en lang række områder, der ligger ud over det traditionelt politiske felt. I første omgang hentede han primært eksempler fra modbevægelser, som miljøbevægelsen, kvindebevægelsen m.m. Han så i sådanne folkeligt forankrede bevægelsers evne til at påvirke virksomheder og institutioner til at fravige de fastlagte politiske spor, udviklingen af nye politikfelter eller dannelsen af subpolitikker. I de senere værker udvider han begrebet til at omfatte dannelsen af "handlingsrum" inden for alle faglige og sociale sfærer, som f.eks. medicin, teknologi og organisering af arbejdet (Beck, 1999, p 108). Det, der før optrådte som alternative modstrømninger, bliver professionaliseret og profitabelt og bryder det traditionelt politiske felts monopol på at sætte dagsordener, prioritere og træffe beslutninger. Den langsigtede konsekvens af denne udvikling er, at nye typer af konflikter og koalitioner vil true det traditionelle politiske systems sociale strukturer med partier, parlamentariske organer og interesseorganisationer. Det politiske system vil derfor blive optaget af at beskytte og bevare samfundets sociale strukturer og etablerede demokratiske og økonomiske spilleregler. Hvis det politiske system stagnerer i selvbevarelse, vil det for alvor blive truet, og dermed trues de grundlæggende demokratiske værdier. Det er derfor nødvendigt at forny det politiske og forståelsen af politik. I denne sammenhæng er de "nye" subpolitikker centrale som med- og modbevægelser af en bæredygtig udvikling. Beck, der stadig bevarer en optimisme, ser nødvendigheden i at genopfinde politikken ved at udvikle nye måder at praktisere politik på i de "sociale rum", der hidtil er blevet opfattet som upolitiske. Herigennem kan der udvikles en lokal erkendelse af de nye globale risicis konsekvenser og dermed udvikles modstrategier og handlingsimperativer over for disse. De globale truslers modvægt er de nye muligheder for at udvikle og opfinde nye lokale modsvar og herudfra udvikle en ny politikform.

I "Risikosamfundet" forholdt Beck sig til udvikling af en subpolitik, der udsprang af den industrielle rationalisering. Udgangspunktet er det industrielle markeds mangesidige og uoverskuelige udvikling gennem de sidste ti år af forrige århundrede. En udvikling, der på mange måder betegnede en radikal

ændring af den retlinede teknologiske rationalitetslogik, der havde præget industrialismen og særligt masseproduktionen gennem før- og efterkrigstiden. Der er netop ikke tale om en ændret udviklingsretning, men opkomsten af en række nye sideløbende udviklingstræk. Tayloriseret masseproduktion eksisterer i dag side om side med fleksible virksomheder, der udvider og indskrænker efter markedets krav og en IT industri, der producerer symboler frigjort fra tid og rum.

De billeder, Beck beskrev som visioner for de nye produktionsformer i 1986, svarer ganske nøje til de forhold, der i dag i offentligheden ofte beskrives som den tilstand, vi nu *er* nået til. Sandheden er formodentligt tættere på det mangefacetterede og uoverskuelige billede som Beck tegnede i 1986. Vi er i en fase, hvor der eksperimenteres med et væld af forskellige former for udviklingsveje. "Der opstår således organisatoriske muligheder, som vi i dag slet ikke kan overskue, hvorfor de givetvis heller ikke vil blive udnyttet lige med det samme. Vi er på vej ind i en *fase, hvor man eksperimenterer med organisationskoncepter* på samme måde, som man eksperimenterer med nye livsformer i privatsfæren." (Beck, 1997, p 347).

Usikkerheden og risikoen for at vælge forkert er derfor i stort omfang trængt ind i virksomhederne, samtidigt med at grundlaget for at træffe beslutninger om udvikling er uoverskueligt. Der gives ingen risikofri recepter. Desuden skal der ikke kun tages hensyn til de teknologiske og økonomiske krav. Markedet stiller i dag sideløbende krav om miljøvenlighed, fleksibilitet og endda et godt arbejdsmiljø.

Uoverskueligheden gør, at fleksibilitet både optræder som et eksternt krav, men også bliver den interne løsning på, hvordan man imødegår risikoen ved at agere på et bestandigt skiftende marked. Decentralisering, omstrukturering, nedbrydning af bureaukratiske strukturer og etablering af mange små netværkskoordinerede enheder, bliver hermed udbredte forandringsstrategier. Sådanne ændringer fordrer også ændringer i ledelsesforhold og kommandoveje. "Der opstår således systemer, hvor en "synlig hersker" er undtagelsen. Ordrer og lydighed erstattes af elektronisk kontrolleret "selv-koordinering" blandt "bærere af funktioner" på grundlag af forud givne og derfor også mere konsekvente præstationsprincipper og arbejdsintensiveringer." (Beck, 1997, p 349).

Virksomhedernes interesse i større fleksibilitet er altså et resultat af det globale markeds nye usikkerheder og risici. Risici som de "gamle" mastodontorganisationer i kraft af deres træghed ikke er i stand til at overkomme. Som udgangspunkt ændres der altså på ingen måde på det kapitalistiske markeds grundlæggende principper om øget profit, økonomisering med både fast og variabel kapital og fastholdelse og styrkelse af de gældende magtforhold. De finder blot andre veje.

Kravet om fleksibilitet får konsekvenser for relationen mellem virksomhederne og medarbejderne og de mennesker, der arbejder i de fleksible virksomheder. De nye ledelsessystemer og arbejdsorganisationsformer åbner for andre former for indflydelse og kontrol i arbejdet samtidigt med, at de stiller nye krav om ansvar, kompetence og kvalifikationer. Hvordan det kan tage sig ud i virkeligheden, er det denne afhandlings mål at diskutere.

Der er to centrale forhold i disse ændringer af produktionens vilkår, der får stor betydning for arbejdslivet: Fraværet af fastlagte udviklingsveje og den øgede indflydelse fra de udførende arbejdere på udformningen af arbejdets rammer. Begge forhold medfører en politisering af virksomhedens sociale strukturer. En politisering, der danner baggrund for skabelsen af en arbejdets subpolitik. Kravet om en refleksiv modernisering af virksomheden og mulighederne for at inddrage erfaringerne fra selve arbejdet bringer politikken ud af direktionslokalerne og skaber nye sammenhænge, i hvilke der træffes beslutninger om virksomhedens drift og organisering. Erkendelsen af dette forhold og de rammer, denne udvikling gives i den enkelte virksomhed, varierer voldsomt. Hvilket skyldes, at relationerne og organisationen som sådan ofte stadig forstås ud fra billedet af den traditionelle virksomhed og klassesamfundets politiske regulering.

"Fremover vil beslutninger vedrørende *virksomhedsinterne "samfundsmodeller"* komme til at stå på dagsordenen i forbindelse med konflikter mellem virksomhedsledelser, tillidsmænd, fagforeninger og ansatte. Groft sagt drejer det sig om, hvorvidt man skal tage et skridt i retning af en "hverdagssocialisme i arbejdslivet" under uforandrede ejendomsforhold, eller om man skal gå i den modsatte retning." (Beck, 1997, p 355).

Den virksomhedslokale subpolitik om udvikling og forandring kan blive rammen for en afprøvning og eksperimenteren med forskellige modeller for virksomhedens organisation og relationer. Etableringen af en sådan subpolitisk sfære må efter min mening endda antages at være en forudsætning for, at de erfaringer, der drages af at eksperimentere med ændringer af virksomheden, kan anvendes og blive grundlag for en større risikoviden og dermed et bedre grundlag for videre udvikling.

I forhold til arbejdsmiljøet giver dette anledning til en række parallelle overvejelser. Betragtes sundhedsskadelige belastninger i arbejdet som en risiko, der skabes gennem arbejdet, herunder såvel teknologien, organiseringen og udførelsen af arbejdet, må arbejdsmiljøet gøres til en del af subpolitikken. Diskussionen om arbejdsmiljøets varetagelse har haft skiftende fokus på den offentlige regulering, den interne sikkerhedsorganisation og integration i ledelsesopgaven (Hagedorn- Rasmussen et al., 1997). Konklusionen har i alle tilfælde været, at det ikke i tilstrækkeligt omfang er lykkedes at forbedre arbejdsmiljøet generelt. Spørgsmålet, der melder sig, er derfor,

hvad der kan skabe grundlag for, at arbejdsmiljøet får en rolle i den lokale subpolitik om udvikling og forandring.

3.6 Individualisering

Beck ser ikke den tiltagende individualisering som en entydig konsekvens af risikosamfundet, men som en forstærkning af en tendens, der har betydeligt længere rødder end risikosamfundet. Individualiseringen har ifølge Beck to sider:

- en ændring i den objektive livssituation og
- en ændring i den personlighedsdannende og bevidsthedsdannende udvikling.

Udviklingen af en individualiseret livssituation har forekommet i mange andre samfundsformer, men har ikke som i risikosamfundet fundet udbredelse i samfundets produktive sociale lag. Det, der i denne sammenhæng kendetegner risikosamfundet, er, at det ikke længere er klassen eller familien, der er rammen for den sociale reproduktion, men i stigende grad det enkelte individ. I kraft af at reproduktion har bevæget sig ud over de basale nødvendigheder og primært drejer sig om opretholdelse og fornyelse af kvalifikationer og kompetencer, er det det enkelte individ, der er rammen for reproduktionen af arbejdskraften. Det har skabt den situation, at "det proletariske livsmiljø er under opløsning." (Beck, 1997, p 208). Samtidigt bevares imidlertid den sociale ulighed, fordi den tilsvarende individualiseres og fordeles efter andre vilkår. Bl.a. i kraft af en øget fleksibilisering af arbejdstiden. I et af sine seneste værker "Schöne neue arbeitswelt" (Beck, 1999) kalder Beck denne tendens for Brasilianisierung. Et begreb for det opløste og polariserede arbejdsmarked, hvor flere og flere lever med skiftende og usikre arbejdsforhold, i en stadig kamp for at bevare sin egen markedsværdi som arbejdskraft, mens en mindre elite befolker det globale arbejdsmarked i løse netværk, på tværs af grænser og tidsmæssige bindinger.

Individualiseringen og nedbrydningen af de sociale netværk betyder, at den enkelte selv bærer risiko ved det fleksible arbejdsmarkeds usikkerhed. Denne konsekvens er dog nok slået knap så voldsomt igennem i Danmark som i Tyskland og andre steder på grund af den store organisationsgrad, det er lykkedes at opretholde på det danske arbejdsmarked.

Risikosamfundet skaber også nye vilkår for dannelsen af det enkelte menneskes identitet i arbejdet. Den konstante omstilling gør det vanskeligt at bevare en "hel" identitet og opretholde et "helt liv". Fokus flyttes fra arbejdsrelationen til arbejdsopgaven, konsumptionen og miljøet. De sociale fællesskaber erstattes af temporære opgavefællesskaber. Identitetsdannelse får således nye rammer. Denne vinkel på individualiseringen er taget op af bl.a. Sennett, 1999, Hochschild, 1997 og Casey, 1995. Den udgør måske et af de vigtigste og mest dramatiske konsekvensområder af risikosamfundet

og det fleksible arbejde. Det ligger dog ikke inden for mine rammer at forfølge denne problematik i sig selv, da jeg har valgt at afgrænse mig til den del af arbejdsmiljøet, der ligger inden for virksomheden. Der er dog klart en sammenhæng mellem en række af de sociale faktorer, som har betydning for identitetsdannelse, og de faktorer, som udgør de belastninger, der kan knyttes til udførelsen af det fleksible arbejde. En meget overordnet sammenfatning af de ændringer i de menneskelige karaktertræk, Sennett og Casey beskriver, kan karakteriseres ved følgende modstillinger af krav til det fleksible arbejde over for det traditionelle industriarbejdes krav:

Det fleksible arbejdes jobkarakter:	**Industriarbejdets jobkarakter:**
Indflydelse på arbejdet	*Lydighed*
Udviklingsorienteret	*Faglig erfaring*
Forandringsparat	*Stabil*

Det fremgår af denne, at der er tale om store ændringer, der enten vil fordre en udskiftning af arbejdsstyrken i de virksomheder, der bliver fleksible, eller en meget grundlæggende ændring af de menneskelige relationer og den enkelte medarbejders (og leders) selvopfattelse.

3.6.1 Risikoviden og ansvar

Internt i virksomheden vil risikohåndteringen præges af den tidligere omtalte ambivalens mellem de mulige fordele og de ulemper, et mere fleksibelt arbejde afstedkommer. De konkrete fortællinger om forandringer, som casestudierne i denne afhandling præsenterer, viser alle, hvorledes denne ambivalens udspiller sig i konkret form. F.eks. i forskellen på forandringsprojekternes målsætninger og de oplevede konsekvenser af forandringerne. Fordelene gøres til en udvikling af de menneskelige ressourcer, der sætter den enkelte medarbejders personlige udviklingsmuligheder i centrum. De negative konsekvenser bliver også individuelt orienteret og rammer i form af stress og manglende balance mellem krav og forudsætninger.

En sådan individualisering af "udvikling i arbejdet" hidrører fra den nye rolle "arbejderen" får i det fleksible arbejde. I det fleksible arbejde gives den enkelte medarbejder større indflydelse og hermed større ansvar. Inden for virksomheden får den enkelte medarbejder som følge heraf en større rolle i risikohåndteringen. Virksomhedernes stigende ansvar for at imødegå anklager for at påføre andre risici, har gjort sikkerhed eller ikke-risiko til et vigtigt element i produktionen. Det gælder såvel de forhold under hvilke, der produceres (f.eks. børnearbejde og arbejdsmiljø), den teknologi der anvendes (gensplejsning), de råvarer der anvendes (bæredygtigt dyrkede træsorter) som varen i sig selv (fødevarer uden diverse sygdomsfremkaldende bakterier eller Creutzfeld-Jacob fremkaldende prioner osv.). Produktkvalitet er således i høj grad blevet synonymt med varer, hvor der er gjort rede for den risiko, produktionens forskellige stader har medført. Ansvaret for denne

risikofrie kvalitet tillægges ikke blot virksomhedens ledelse, men deles i stort omfang ud til medarbejderne gennem kvalitetsstyringssystemer, miljøstyringssystemer og arbejdsmiljøstyringssystemer.

Beck har i forhold til denne problematik den meget vigtige pointe, at muligheden for at løfte dette ansvar afhænger af den risikoviden, der er til rådighed i virksomheden, og den måde, den fordeles på. Besiddelsen af risikoviden opfylder et dobbelt behov. Besiddelse af og adgang til risikoviden er en forudsætning for at kunne beskytte sig selv og kolleger mod de risici, der er i arbejdet. Men den er samtidig en forudsætning for det nye ansvar, der pålægges den enkelte for risikohåndteringen i produktionen. Dermed bliver kravet om en adækvat risikoviden og en acceptabel fordeling af den helt central for arbejdet i risikosamfundet. Risikoen ved, at den ikke er til stede, er, at medarbejdere pålægges et ansvar, de ikke kan leve op til. Et af de løsningsforslag, der er gennemført for at reducere risikoen for kogalskab, er indførelsen af nye opskæringsteknikker, der sikrer, at marv, rygrad m.m. bortskæres. Ansvaret, for at det gøres korrekt, påhviler således både slagteriet og den enkelte slagteriarbejder. Slagteriarbejderne måtte dog samtidig argumentere over for både ledelse og kolleger for, at akkorderne skulle ændres, så tempoet gjorde det muligt at udføre arbejdet forsvarligt.

Andre eksempler fra arbejdsmiljøet på individualisering af risikoansvar og håndtering findes i flere af de nye reguleringsformer. F.eks. kravet om etablering af kemikaliebrugsanvisninger. Leverandører pålægges et ansvar for at levere en sikkerhedsforskrift for alle produkter, arbejdsgiveren har ansvaret for at udforme en lokal arbejdspladsbrugsanvisning, der skal findes, hvor der arbejdes med det pågældende produkt, og arbejderen har ansvaret for at følge brugsanvisningen. Ansvaret fordeles således gennem en procedure. Erfaringer fra BST antyder dog, at resultatet af brugsanvisninger desværre oftere er netop opfyldelse af procedurer end etablering af håndterbar risikoviden.

3.7 Arbejdsmiljø i risikosamfundet

Med "risikosamfundet" som et landkort for de forandringer, der i disse år sker og vil ske på danske arbejdspladser, vil jeg i det følgende bevæge mig videre mod en afklaring af, hvordan man kan beskrive, fortolke og forstå de konsekvenser, forandringerne vil få for arbejdsmiljøet. Becks begreb har givet en række fikspunkter for dette videre arbejde.

3.7.1 Arbejdsmiljøets samfundsmæssige status

Arbejdsmiljøet vil som politikfelt i risikosamfundet bevæge sig fra at være en del af den politiske kamp mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, der fastlagde rammerne for fordeling af velfærd i industrisamfundet. Til en stadig mere videnskabeliggjort intern/lokal dialog (subpolitik) om prioriteringen af arbejdsmiljøindsatsen og arbejdsvilkårene. Fulgt af en statslig regu-

lering, der i stigende omfang vil give rum for at lade den lokale prioritering danne udgangspunkt for kontrol og tilsyn – i det omfang det kan legitimeres.

Den lokale prioritering vil bygge på en sammenkædning af: Den samfundsmæssige accept og ikke accept af negative påvirkninger. Videnskabelig baseret udredning af de komplekse årsagssammenhænge og den lokale prioritering. Det er denne lokale risikoprioriterings betydning, jeg vil undersøge i denne afhandling. Hvis den følger Becks analyser af risikosamfundet, vil den have en række træk, der afspejler risikosamfundets opfattelse af risici:

- Der vil være en øget erkendelse af, at ansvaret for risiciene i arbejdet må tillægges de forhold, der skaber arbejdsmiljøet og dermed alle aktører og betingelser. Dårligt arbejdsmiljø opfattes som en følgevirkning af en række komplekse beslutningsprocesser og forudsætninger – ikke af en politisk hensigt.

- Risici i arbejdet vil i større omfang blive vurderet ud fra de lokale betingelser. Ekstern videnskabelig og juridisk risikoviden vil indgå som grundlag for at fastlægge en lokal accepteret risiko i arbejdet.

- Den lokale prioritering vil søge at fremdrage forestillinger om, hvordan det kunne være anderledes. Men sådanne forestillinger vil være i en konstant kamp/dialog med modforestillinger, der søger at påvise, at problemet besidder en objektiv uforanderlighed. I det omfang sådanne modforestillinger vinder, vil de tendere til at tabuisere problemets eksistens og dermed ekskludere det af den lokale risikoforståelse. De vilkår, der ligger til grund for, at problemerne ikke synes at kunne løses, kan således komme til at udgøre en "realitetsmagt",[3] der risikerer at blive en objektiv betingelse for arbejdets vilkår.

- Mange risici i arbejdet vil opleves som en ambivalens, der på den ene side udgør en trussel mod helbred og psykisk velbefindende og på den anden side rummer muligheder/chancer for personlig, faglig og produktiv udvikling af arbejdet.

- En opløsning af faste organisationsstrukturer og relationer i den enkelte virksomhed vil fordre nye sociale strukturer, der kan udgøre rammen om dialog, forhandling og konflikt om risikoprioriteringen i arbejdet. Arbejdsmiljøet, der gennem sikkerhedsorganisationen har haft sin egen sociale og politiske struktur i virksomheden, kan derfor risikere at blive

[3] Begrebet realitetsmagt har jeg hentet fra Oscar Negt (Negt, 1985). Jeg bringer det ind her, fordi jeg har fundet, at det mere præcist udtrykker den side af problemet, der handler om, at tabuiseringerne accepteres og ikke betvivles. Var der udelukkende tale om en objektiv uforanderlighed, ville det være rimeligt løbende at betvivle den.

"hjemløs", medmindre arbejdsmiljøet indgår i en ny lokal "subpolitik", eller at den etablerede organisation genskabes omkring den subpolitik.

- Nye roller i arbejdet og større individuelt ansvar og større individuelle kompetencekrav kan også rykke ved oplevelsen og prioriteringen af risici i arbejdet. Ligesom oplevelsen af eget ansvar kontra organisationens ansvar vil kunne ændre sig.

Med et tilbageblik på de problemstillinger jeg i indledningen har opstillet for denne afhandling, fremgår sammenhængen til min læsning af Risikosamfundet tydeligt. Jeg opfatter derfor også det ovenstående som en yderligere perspektivering af problemstillingen.

I det følgende af dette kapitel vil jeg gå længere i sammenkædningen mellem det fleksible arbejde og de risici, det kan medføre. Først vil jeg undersøge risikobegrebet nærmere. Ikke videre af Becks brug af begrebet, men derimod fra den forskning, der er opstået omkring risikobegrebet i sig selv. En forskning der har en betydning for, hvordan risiko i arbejdet defineres. Det følges derfor op af en diskussion af sammenhængen mellem risikoforskningen og arbejdsmiljøet for på denne baggrund at opstille en model for at kunne analysere en lokal risikoforståelse.

3.8 Risiko som videnskabeligt begreb

Risici i arbejdet har en dobbeltkarakter. De er en kombination af på den ene side en objektiv trussel om skade på den enkelte medarbejders helbred og mentale velbefindende og på den anden side et resultat af kulturelle og sociale erfaringer.

Skadevoldende begivenheder er fysisk forekommende påvirkninger, der over lang tid eller pludseligt i form af materie, energi eller information forværrer menneskers fysiske eller mentale helbred eller nedbryder værdifulde sociale og kulturbaserede relationer (på baggrund af Kasperson, 1992).

Skadevoldende begivenheder kan forekomme, men forblive af begrænset betydning for det sociale system, så længe de ikke er erkendt af de centrale aktører og kommunikeret til andre (Luhman, 1986).

Risici må derfor forstås både ud fra de objektive forhold, der ligger til grund for dem, og ud fra vores aktuelle viden om dem. Det sætter derfor forskningen i arbejdets risici i et særligt problem. Samtidig med at forskningen søger at afdække og forstå de objektivt forekommende og muligt skadevoldende farer i arbejdet, producerer den samme forskning risici.

3.8.1 Risikoforskningen

Som Beck påpeger, er et udtryk for risikosamfundet, at litteraturen og forskningen i risici, og hvad deraf følger, steget voldsomt i sidste fjerdedel af forrige århundrede. Udgangspunktet har været evnen til at forudsige og styre "major risks", såsom off shore ulykker, togulykker og flystyrt, store mediedækkede begivenheder med voldsomme – og spektakulære – konsekvenser, men som regel med relativt få ofre set i forhold til omfanget af mennesker, der er udsat for den pågældende fare. Den offentlige risikodebat har tilsvarende været præget af risici, der er opstået som et resultat af den industrielle produktionsform ikke mindst inden for fødevaresektoren. F.eks. gensplejsede afgrøder og kogalskab. Problemerne har en så kompleks karakter, at der ikke kan beskrives nogen direkte sammenhæng mellem påvirkningerne og udbredelsen af de mulige konsekvenser. Konsekvenserne forekommer i yderst begrænset omfang, men har en så alvorlig karakter, at de fremtvinger politiske reaktioner i form af kontrol og regulering, selvom disse ofte famler lidt i blinde.

I forhold til arbejdsmiljøet har risicidebatten også fået en drejning mod de mere komplekse sammenhænge. Det "nye arbejdes" problemer som stress, udbrændthed og opløsning af familierelationerne omtales ofte i offentligheden. Oftest er det dog som almene tendenser illustreret med én konkret historie. Forskningen, der skal dokumentere disse sammenhænge, er endnu kun på vej.

Det er dog kendetegnende for risikodebatten, at den ikke kun forholder sig til den videnskabelige dokumentation af farlighed eller ikke farlighed, men også inddrager risiko som en konsekvens af menneskers adfærd. Diskussionen om kogalskab fokuserer på kvægavlernes produktionsetik og på forbrugernes mulighed for at undgå oksekød med smitterisiko. Diskussionen af de biologiske mekanismer, der kendetegner det årsagsfremkaldende enzym "prionen", omfanget af påvirkningen og sandsynligheden for, at mennesker pådrager sig Creutzfeld Jacobs syndrom, er så kompleks, at den henvises til fagblade. Jeg har søgt i den eksisterende risikolitteratur for at finde veje til at afklare disse tilsyneladende store forskelle i opfattelsen af risici i arbejdet. Forskelle, der ydermere ser ud til at eksistere parallelt og med lige stor legitimitet, kan beskrive den samme risiko eller omstændighed.

Risikolitteraturen er så omfattende, at det ikke har ligget inden for mine muligheder at opnå et samlet overblik. Jeg har derfor anvendt kilder, der selv har som mål at skabe overblik. Risici er blevet opdelt efter typer af farer (Slovic et al., 1981, Slovic, 1987), andre på definitioner af risici (Fischhoff, Watson and Hope, 1984) og risikokonflikter og karakteristika ved risici (Renn, 1992a). Der fremkommer imidlertid for mig at se en logisk og frugtbar systematisering af risikoforskningen ved at opdele den i en række skoler med udgangspunkt i den faglige position, hvorfra forskerne anskuer risiko.

Risikoanalyser tager deres udgangspunkt i en faglig disciplin og rettes mod det samme faglige fokus og problemfelt. Ingeniører udvikler teorier om teknologiske risici og sociologer teorier om sociale risikomomenter. Der er gjort ganske få forsøg på at sammenkæde disse udgangspunkter i en tværvidenskabelig teori om risiko. Wynne, 1984 foreslår udvikling af to begreber på baggrund af en opdeling af risici henholdsvis knyttet til fysiske betingelser og i risiko som social konstruktion. Renn er godt nok på jagt efter et bredt accepteret risikokoncept, og han citerer Markovitz (Markovitz, 1991) for også at eftersøge et sådant. Han må dog erkende, at det næppe kan findes. Renn udvikler i stedet på baggrund af sit tidligere arbejde en klassifikation af risikoteorier på 7 faglige tilgange:

- Den statistiske tilgang
- Den toxicologiske/epidemiologiske tilgang
- Den ingeniørmæssige tilgang (medtager sandsynlighedsudgangspunktet)
- Den økonomiske tilgang (medtager cost-benefit sammenligninger)
- Den psykologiske tilgang
- Sociale teorier om risiko
- Kulturteorier om risiko

Udgangspunktet for de syv tilgange er videnskabelige discipliner, og de varierer derfor naturligt i deres grundlæggende antagelser om de samfundsmæssige rationaler. Desuden adskiller de sig i metodetilgang, kompleksiteten af de risici, der bringes i fokus og med hensyn til, hvad det samfundsmæssige perspektiv med at undersøge risiko kan og bør være. Der er ifølge Markovitz dog det fælles element, at de alle skelner mellem, hvad der er muligt og hvad der reelt forekommer. At beskæftige sig med risiko bunder i, at det anses for muligt gennem videnskabelig/menneskelig udviklet indsigt at forudsige uønskede resultater af sammenfaldende omstændigheder og dermed tilrettelægge sin handlen, så man undgår de mulige negative konsekvenser. Omstændighederne kan være forårsaget af naturgivne betingelser, men oftest fokuseres på konsekvenserne af menneskelige aktiviteter, således som også Beck beskriver videnskabens udvikling i risikosamfundet.

Brugen af risikobegrebet gør, at det ved siden af at have karakter af en beskrivelse af, hvad vi kan risikere og derfor bør undgå også bliver et analytisk og et normativt begreb. Analytisk når en risikoopfattelse tilbyder en forklarende sammenhæng mellem en årsag og en effekt, og normativt når det i sig indeholder udsagn om en række konsekvenser, der bør undgås ved at regulere og dermed begrænse risikoens årsager eller ved at modificere konsekvenserne og således blive udgangspunkt for en prioritering af risici.

Risikotilgangene stiller sig alle den samme opgave, på hver deres baggrund, nemlig at kunne besvare spørgsmålene: hvad er sandsynligheden for at en risiko forekommer, hvad er de uønskede konsekvenser, og kan der foreslås aktiviteter, der begrænser sandsynligheden for, at den forekommer? Men vægten på de tre elementer er meget forskellig.

De tekniske tilgange
Den statistiske, den toxicologisk/epidemiologiske og den ingeniørmæssige tilgang kan betragtes samlet som tekniske risikotilgange. Deres mål er at anslå mulige konsekvenser for mennesker og natur ved at udvikle en gennemsnitsbetragtning over forekomsten af en række begivenheder i tid og rum. Hermed søges sandsynligheden videnskabeligt fastlagt og skal kunne danne udgangspunkt for rimeligt sikre politiske beslutninger. Deres værdi er de store krav til systemernes validitet, som forskerne selv stiller. Således er usikkerheden ved risikobetragtningerne tæt knyttet til de udsagn, der produceres. Risikoen for fejlvurderinger betragtes med stor alvor. Dette skyldes særligt, at analyserne meget ofte har et probabilistisk sigte – et forsøg på at forudsige sandsynligheden/ikke sandsynligheden for, at en hændelse indtræffer.

Den tekniske risikoforskning udmærker sig yderligere ved at søge så stor en erkendelse af årsagssammenhænge, som det er muligt, for netop at kunne forfine analyserne så meget som muligt. Denne stræben efter afdækning af kausale sammenhænge afdækker viden, der kan have stor værdi i bestræbelserne på at udvikle en forebyggende indsats eller alternativer til eksisterende teknologier. Dette mål er dog sjældent knyttet til den tekniske risikoforskning selv, der i højere grad synes at producere grundlag for regulering af forekommende risici i form af standarder og grænseværdier. Filosofien er, at jo mere vi ved om konsekvenserne, desto nemmere er det for "os" at begrænse dem.

Tre tekniske tilgange adskiller sig i forhold til hinanden på baggrund af deres anvendelse. *Den statistiske tilgang* har som mål at kunne fastlægge det forventede resultat af en række accepterede risici, i høj grad med det formål at kunne regulere de forsikringer, der skal kompensere, når risikoen bliver reel. Denne tilgang interesserer sig derfor udelukkende for objektive og målbare skader. *Den toxicologisk/epidemiologiske tilgang* ser det som sin opgave at forudsige udviklingen af lidelser og sygdomme i tide og hermed hindre, at skadevoldende påvirkninger kan fortsætte. Forskningen baseres på at lave modeller på baggrund af stikprøver og eksperimenter, der kan beskrive en forventet udvikling. *Den ingeniørmæssige* tilgang har som mål at skabe sikkerhed for, at beslutninger og konstruktioner ikke fører til en række fejl og sammenbrud, der ville være mulige, hvis ikke risikoen havde været analyseret. Den er baseret på en rationel forståelse af årsagssammenhænge og kan godt operere med en flerhed af samspillende årsager, blot disse ikke er irrationelle eller "tåbelige", som menneskelige beslutninger ofte antages at være.

Kritikken af de tekniske tilgange kommer særligt fra de sociale risikoteoretikere. De tekniske tilgange forholder sig ikke til, i hvilket omfang en risiko vurderes som ønsket eller uønsket, eller om der er modstridende interesser i reguleringen af risikoen. Risiko ses som relativt synonymt med farer og bør

derfor som udgangspunkt undgås. Erkendelsen af, at verden er meget kompleks, modsvares af krav til endnu finere modeller og metoder. Kausale sammenhænge er et bærende udgangspunkt for analyser, hvilket sætter grænser for, hvor komplekse årsager der kan opereres med. Eksempelvis er samspillet mellem organisatoriske dysfunktioner og den risiko, der udspringer heraf, sjældent inddraget i analyserne. Omfanget af og sandsynligheden for en given risiko gives lige vægt i disse tilgange. Det kan medføre, at en risiko med meget alvorlig konsekvens, men lav sandsynlighed, f.eks. lungehindekræft (Mesotheliom) forårsaget af asbest, vægtes lige så højt som en risiko med mindre alvorlig konsekvens, men med stor sandsynlighed, f.eks. bevægeapparatslidelser forårsaget af ensidigt, gentaget arbejde.

Et særlig problematisk forhold ved de tekniske risikotilgange er den klare adskillelse mellem eksperternes og lægfolks vurderinger. Analyserne baseres altid på et gennemsnit af mange udsagn og medtager ikke en forståelse af den daglige praksis, hvor forholdene og dermed risikoen varierer. Ethvert individ står over for forskellige grader af en samfundsmæssig risiko afhængig af, hvorledes sandsynligheden fordeles (Beck, 1997). De faktorer, der er medvirkende til en sådan ulige fordeling af sandsynligheden, som f.eks. livsstilfaktorer og arbejdspladskulturer, er sjældent medtaget i de videnskabelige forudsætninger for risikoanalyserne. Et eksempel på dette er Brian Wynnes kendte beretning om, hvorledes eksperter i deres beregning af konsekvenserne for britisk fåreavl af "Tjernobyl nedfaldet" fremkom med resultater, der kunne tilbagevises med udgangspunkt i lokale landbrugeres kendskab til fårenes vaner og samspil med det landskab, de færdedes i (Wynne, 1991).

Den snævre "naturvidenskabelige" forståelse, der kendetegner disse tilgange, er deres styrke og deres svaghed. Optimering af forståelsen af en enkelt eller få samspillende risikofaktorer gør erkendelsen endimensional, men den åbner mulighed for at gøre den universel. I kombination med at denne risikoforskning har sygdomme og fysiske skader i fokus – noget alle er enige om, at vi bør undgå – får tekniske risikoanalyser stor samfundsmæssig gennemslagskraft. De tekniske risikoanalyser udelukker de eventuelle forbehold, som udspringer af den sociale kontekst, en risiko udspiller sig i. Måske derfor får tekniske risikoanalyser stor gennemslagskraft som forklaringsmodeller og anerkendte risikoforståelser. De spiller en stor rolle i prioriteringen af indsatsen for at begrænse eller forebygge erkendte risici, såvel på et samfundsmæssigt plan som lokalt på den enkelte arbejdsplads eller i det enkelte lokalmiljø.

De tekniske risikoanalyser spiller en afgørende rolle for prioriteringen af den samfundsmæssige indsats for at begrænse risikoen for arbejdsbetingede skader. Ligesom resultaterne af primært de toxicologiske/epidemiologiske analyser udgør det centrale vidensgrundlag for det professionelle arbejdsmiljøarbejde. Dette vil jeg vende tilbage til i næste afsnit.

Den økonomiske tilgang
På trods af udgangspunktet i økonomisk videnskab ligner denne tilgang de tekniske tilgange. Forskellen er, at fokus er flyttet fra de fysiske konsekvenser eller andre uønskede effekter til de afledte konsekvenser af at begrænse konsekvenserne af en risiko, set i forhold til de omkostninger, der er forbundet hermed. Eller med andre ord, hvad man kan få ud af at løbe en risiko. Konsekvensernes art, omfang og skadevirkning har ikke den store betydning. Nytteværdi er således oplagt for beslutningstagere, der skal afveje, hvor sikker man skal være, før man kan træffe en beslutning, eller som skal dokumentere og retfærdiggøre politiske valg. Som analysemodel er udviklet såkaldte risk-benefit analyser, der sammenstiller omfanget af en risiko med det udbytte, der kan opnås ved at løbe den. Et supplement til rene cost-benefit analyser. Da det at løbe en risiko ofte har en del omkostninger i forbindelse med at forebygge konsekvenserne eller at kompensere for mindre accepterede konsekvenser, er der en direkte korrelation mellem risk-benefit analyser og cost-benefit analyser. Der kan således opstilles mål for, hvad man taber og vinder ved at løbe en risiko.

Den mest fremtrædende kritik er, at udgangspunktet i nytteværdien ofte vil orientere analyserne mod enkeltgruppers interesser, samt at der altid vil være etiske problemer forbundet med afgørelser, der indebærer en accept af en vis risiko. Etiske problemer som de økonomiske kalkuler ikke kan medregne. Økonomiske risikoanalyser var i lang tid bandlyst i arbejdsmiljødiskursen (Limborg, 2000), da man fandt det uetisk at lave sammenstillinger mellem omkostningerne og udbyttet af en indsats, der havde til formål at forebygge alvorlige sundhedsfarer. Ikke desto mindre er økonomiske konsekvensberegninger vundet frem også i forhold til arbejdsmiljøet, såvel som grundlag for beslutningstagere og lovgivere som for at argumentere for nytteværdien af at prioritere et godt arbejdsmiljø (Sønderris, 1994, Liukkonen, 1989).

Det har vist sig at være vanskeligt at opgøre de bredere samfundsmæssige nyttevirkninger af arbejdsmiljøindsatsen. De økonomiske vurderinger bygger derfor på kendte, målbare faktorer. Disse analyser vil ofte blive sammenkædet med de tekniske risikoanalyser, og hermed fokuserer beslutningstagerne på de tekniske arbejdsmiljøproblemer. En aktuel undtagelse er ILO's udmelding om, at arbejdsbetinget stress koster de europæiske lande, hvad der svarer til 3 - 4% af bruttonationalproduktet (ILO, 2000).

Den psykologiske tilgang
Denne tilgang beskæftiger sig med det enkelte individs adfærd set i forhold til dennes risikoaccept, risikoforståelse og risikoviden. Udgangspunktet er spørgsmålet om, hvorfor mennesker ikke handler logisk efter, hvad de må antages at vide om risiko, og hvorfor nogle risici påvirker adfærden langt mere end andre, upåagtet at konsekvenserne eller sandsynligheden er langt mindre. I forsøget på at kortlægge sådanne intuitive risikovurderinger, er

der gennem interview og store surveys udpeget en række variable, der har stor indflydelse på menneskers risikoerkendelse (Slovic, Fischhoff og Lichtenstein, 1981, Renn, 1983):

- Forventede dødsfald
- Katastrofepotentialet
- Risikoens kvalitative elementer som angst, utryghed, egen kontrol over risikoen, erfaring, vurdering af skyld, forholdet mellem udbytte og risiko m.m.
- Antagelser om årsagen til risikoen vurderet ud fra, om den kan retfærdiggøres

Undersøgelserne peger på, at udfaldet af disse vurderinger af en konkret risiko varierer uhyre meget, alt efter hvilken socialgruppe, kultur, aldersgruppe, faglig baggrund osv. man undersøger det i. Der er således udviklet typologier af forskellige risikokulturer. Et fællestræk er, at vurderingen af en konkret fares "risikoværdi" – altså hvor alvorligt den opfattes – er socialt bestemt og ikke direkte udspringer af risikoens "alvor". Selv hvor dødsfald er en mulig konsekvens af en risiko, optræder døden som konsekvens, ikke med en større vægt end andre langt mindre dokumenterede konsekvenser i menneskers risikoerkendelse (Renn, 1983). Adfærden i trafikken synes at være et indlysende argument for denne påstand.

Nytten af denne tilgang er overvejende en dokumentation af, at mennesker ikke handler rationelt i forhold til, hvad de har fået at vide eller erfaret omkring en given risiko. Det stiller naturligvis spørgsmålstegn ved en indsats, der primært er baseret på oplysning og information, som er den strategi, der har været fremtrædende i arbejdsmiljøarbejdet (Limborg, 2000).

Spørgsmålet sendes dog videre til de tekniske risikotilgange, som en pointering af, at teknisk baserede analyser ikke er tilstrækkelige, uanset hvor korrekte de måtte vise sig at være. Erkendelsen af årsagssammenhænge er aldrig alene udgangspunktet for en indsats, der skal begrænse en given risiko. De aktører, der er udsat for risikoen, vil i deres vurdering af denne og af mulige handlinger for at reducere risikoen godt nok inddrage de videnskabelige facts, men også en lang række andre individuelt betingede forhold.

Analyserne kan afsløre de bekymringer og værdier, der trives hos den enkelte, hvilket kan være vigtigt i forhold til at fremme en dialog om aktuelle risici i arbejdet. De udgør en ramme for at italesætte de personlige erfaringer, som arbejdet har givet, og som er et vigtigt bidrag til en lokal risikoprioritering.

Kritikken af den psykologiske tilgang er, at når man tager udgangspunkt i den individuelle risikoerkendelse, er det umuligt at generalisere viden, der kan skabe grundlag for en bedre indsats, upåagtet at tilgangen påpeger en

række af de elementer, som de tekniske tilgange overser. Tilgangen tilbyder et billede af enkeltpersoners bekymringer og prioriteringer, det kan være vigtigt at få kendskab til i en konkret sammenhæng. Men da sådanne bekymringer ofte indeholder mange fordomme, fejlslutninger og forældede erfaringer, tilbyder de ikke et grundlag for beslutninger og bredere prioriteringer.

Sociale teorier om risiko
Som med sociale teorier inden for andre felter, findes der en lang række sociale teorier om risiko. Teorier der beskriver, hvorledes risiko dannes og fortolkes i sociale relationer, som familier, lokalsamfund, nationer, faggrupper og på arbejdspladser. Orienteringen af teorierne er tilsvarende bred og mangesidig, der findes teorier om organisatoriske aspekter ved risiko (Clarke, 1989), studier af katastrofer (Jensen, 1993, Lindøe, 1997, Weick, 1990), analyser af risikoens skæve fordeling på samfundsklasser (Beck, 1997, Negt, 1985) og teoretiske studier af risikoerkendelsens samfundsmæssiggørelse (Luhman, 1986, Beck, 1997).

Sociale teorier om risiko er udviklet inden for næsten alle sociologiske retninger. Blandt de mest betydningsfulde nævner Renn:

Den rationelle handlen (Behaviorismen), som med udgangspunkt i opfattelsen af den rationelt handlende aktør ser det at løbe en risiko som en bevidst overvejelse, der vurderes i forhold til udbyttet ved at forfølge sine egne interesser. Forståelsen, der ofte bruges i sammenhæng med den økonomiske tilgang, tilbyder den forklaring på risikabelt arbejde, at medarbejdere gerne slider sig ned, når blot den umiddelbare belønning er stor nok. Tilsvarende vil organisationer beskytte sig mod risiko, hvis det viser sig at være en trussel mod deres interesser. Logikken er rationaliteten, og kommunikation om risiko bør derfor vægte rationelle argumenter og styringsmekanismer.

Organisationsteori tager udgangspunkt i det risikogrundlag, der udspringer af rutinegørelsen af arbejdet og af decentraliseringen og spredningen af ansvaret, der forekommer i moderne organisationer. De organisatoriske faktorer, som beslutningsprocesser, kommunikationsveje og fastlåste procedurer, vil ofte udgøre et risikopotentiale, der overses i de tekniske risikoanalyser. Organisatoriske dysfunktioner ses ofte som udløsende og medvirkende faktorer til ulykker og vedvarende belastninger.

Systemteori ser risiko dannet i en kombination af en fysisk realitet og en socialt konstrueret "realitet", der dannes i grupper eller institutioner. Risikoerkendelsen er en evolutionær proces, hvor erfaringer og risikoviden gennem kommunikative processer danner den til det givne tidspunkt gældende risikoforståelse. Forskellige systemer vil både inden for den enkelte institution og i samfundet løbende konkurrere om risikoforståelsen, der tilnærmes og fravælges med baggrund i de herskende strukturelle kriterier for udvikling.

Neomarxistisk og kritisk teori vurderer forekomsten af risiko på et objektivt grundlag og ser dannelsen af gældende risikoforståelser på baggrund af de gældende magtforhold og klassemodsætninger. I forhold til risikodiskussionen kritiseres forestillingen om, at risiko kan begrænses gennem udvikling af målrettede strategiske indsatser. Heroverfor vægtes det emancipatoriske element i at give grupper og sociale strukturer indflydelse og medbestemmelse på til selv at definere acceptabel risiko. Sådanne analyser vil afsløre de samfundsmæssigt forskellige betingelser for indflydelse på de risikofrembringende teknologier og strukturer. Påpegningen af uligheder i den sociale indflydelse og ulige og skæv fordeling mellem de grupper, der bærer ansvaret for risici, og de grupper, der bærer konsekvenserne af dem, får naturligt en fremtrædende rolle.

Socialkonstruktivismen ser risici som en socialt konstrueret forestilling om mulige hændelser, defineret af de gældende forestillinger om, hvad der er farligt. Helbredsnedbrydende påvirkninger, kontrolsystemer, risikofyldte teknologier og uligheder i fordelingen af risici kan ikke analyseres på baggrund af objektive forhold, men må rekonstrueres ud fra de holdninger og forestillinger, de relevante interessenter besidder. Risikopolitik og indsatser rettet mod at reducere risici er resultatet af en konstant kamp mellem de involverede parter om at placere deres opfattelse af den gældende risiko på den offentlige debatarena og søge at overføre den til andre. Mulighederne for dialog og kompromis mellem de gældende opfattelser sætter rammerne for dannelsen af en "risikorealitet", der kan handles i forhold til.

De forskellige tilgange tilbyder hver deres bud på en analyse af, hvilke faktorer der skaber erkendelse af risici og danner grundlaget for social handlen, der har som mål at begrænse risici eller konsekvenserne af erkendte risici. I forhold til de tekniske analyser inddrager de sociale teorier den virkelighed, i hvilken strategier over for risici udvikles, fastlægges og kan samle opbakning. Det centrale budskab fra de sociale teorier er, at risici ikke kan begrænses ud fra en teknisk analyse og en rationel strategi alene. Ikke mindst har analyserne af de komplicerede sociale processer, der ligger forud for større ulykker, bidraget til en fundamental kritik af troen på, at rationelle risikovurderinger alene kan forebygge uønskede hændelser i at indtræffe (se f.eks. Jensen, 1993 og Nielsen, 1999).

Den sociale risikoteori bidrager med en nødvendig forståelse af samspillet mellem fordelingen af risici og de interessemodsætninger, der udspringer af forholdet mellem udbyttet, ved at løbe risikoen og omkostningerne ved at forebygge den. Denne forståelse har flere planer. Behaviouristerne påpeger den ofte mangelfulde sociale kompetence, der er til rådighed i forhold til at forstå og påvirke de processer, der er udgangspunkt for risikoerkendelsen. Herved reduceres evnen til at håndtere risiko, og i nogle tilfælde er de sociale processer yderst medvirkende til at skabe risiko.

Formuleringen af en handlingsorienteret politik over for risici med dette udgangspunkt retter sig mod en yderligere kvalificering af de probabilistiske risikoanalyser. Jo bedre risiciene kan erkendes, desto lettere er det at forklare de involverede aktører, hvorledes en "lavrisikoadfærd" bør være. Denne tankegang har præget megen sundhedsoplysning og dermed også de strategier over for arbejdsmiljøet, der bygger på rationelle styringssystemer, og de, som bygger på udbredelse af risikoinformation. De mere rendyrkede informationsstrategier har ikke vist sig at skabe resultater, der modsvarer den forventning, deres fortalere har iklædt dem (Ken Cox, 1993). Anvendelsen af systematiske risikoanalyser og risikostyringsværktøjer (der findes i talrige former) er blevet generelt accepteret som en nødvendig del af en acceptabel virksomhedsledelse (Frick et al, 2000), samtidigt er der dog endnu ingen undersøgelser, der har påvist, at sådanne systemer i sig selv reducerer risikoen ved arbejdet (Shaw and Blewett, 1999).

Forskellene mellem de sociale risikoteorier får også andre implikationer. Kompensation for skader, der er opstået som en konsekvens af risici, man direkte eller indirekte har accepteret at løbe, som f.eks. arbejdsskadeserstatning, vurderes eksempelvis meget forskelligt. Med et marxistisk udgangspunkt vurderes kompensationen som en indpakning, der søger at lægge slør over den ulige fordeling af, hvem der bærer ansvaret, og hvem der løber risikoen. Den rationelle teori ser derimod kompensationen som et vigtigt middel til at balancere forskellene og hermed skabe en acceptabel ligelighed.

Medarbejderinddragelse og øget indflydelse, der indgår i de forandringsprojekter, der gennemføres på mange arbejdspladser, er samtidigt et middel til udvikling af en øget medarbejderindflydelse på risikoprioriteringen. En sådan øget indflydelse på såvel prioritering af risici som af en forebyggende indsats kan tilsvarende anskues fra et subsumptionsperspektiv og et demokratiseringsperspektiv.

Anvendelsen af de sociale risikoteorier er nødvendig i forhold til at forstå de ændringer af risikoprioriteringen, som nye og mere fleksible produktionsformer vil medføre. Risiko ved udvikling kan ikke udelukkende forstås som et spørgsmål om fremkomsten af nye typer af påvirkninger. Aktørerne – både beslutningstagerne og de som udsættes for risikoen – er en medvirkende faktor til omfanget og arten af nye risici. Samtidig med at skellet mellem at være beslutningstager og bærer af risiko udviskes.

Kulturteorier om risiko

Kulturteori som udgangspunkt for risikoforskning har i de senere år meldt sig som endnu et bud på at forstå risikoerkendelse og risikoadfærd. Med udgangspunkt i antropologiske teorier ses risikoforståelse som en holdning, der dannes i større eller mindre grupper defineret af en fælles kultur, dvs. værdier, holdninger og adfærd dannet af gruppens position i forhold til sam-

fundet, lokalområdet eller arbejdspladsen. Kulturen vil vægte risici, der kan true gruppens position, og vil derfor udvikle strategier og attituder, der modsvarer de pågældende risici. Den klassiske antropologi havde fokus på oprindelige stammefolk og så derfor kulturdannelse som en kompleks kombination af adfærd rettet mod jagt, religion, seksualitet, opdragelse osv. Overførelsen af kulturteorierne på det moderne samfund har derfor i første omgang været rettet mod grupper, der tydeligt skilte sig ud i deres levevis. Siden er levevis søgt generaliseret i form af definitionen af en række samfundsmæssigt adskilte livsformer (Højrup, 1983). Livsformer, der i stor udstrækning også afspejles i arbejdslivet, da et af de bærende kriterier for en livsform netop er relationen til arbejdet. Sådanne livsformer danner derfor også en adækvat risikoopfattelse, grundlæggende defineret af hvad der opfattes som truende for livsformer. Endnu bredere dækkende kulturanalyser har foreslået en sammenhæng mellem forskellige risikoopfattelser og forskellige grundlæggende livsopfattelser som f.eks. bureaukraten, entreprenøren, individualisten og demokraten (Wildavsky and Dake, 1990). Hermed føres kulturanalysen helt ned på individniveau, hvilket dog problematiseres af en række andre kulturteoretikere (Renn, 1992b, Raynar, 1984).

Styrken ved kulturanalysen er, at den giver et bud på en sammenhængende forståelse af de handlinger en given gruppe, som f.eks. de ansatte indenfor et bestemt fag eller endda medarbejderne i en bestemt afdeling på en arbejdsplads foretager. Handlinger der ofte går imod gruppens egne objektive interesser og imod den anerkendte risikoviden. Handlinger der dårligt lader sig forklare af de øvrige tilgange. Kulturanalysen søger at sammenkæde en lang række forhold som:

- Værdier og normer
- Handle codex'er
- Konflikt felter
- "Os og de andre" opfattelser
- Opfattelser af trusler mod kulturen
- Organisatorisk adfærd
- Prioriterede interesser
- Strukturpræferencer

Denne analyse kan således give et vigtigt udgangspunkt for at forstå risikoopfattelser i en konkret kontekst. Selvom der er en latent risiko for at udvikle stereotyper, der altid vil kunne modsiges med reference til netop en konkret kontekst. Særligt giver det problemer, når teorierne søges anvendt på enkelte individer.

Muligheden for at sammenkæde analysen af arbejds- eller arbejdspladskulturer med en analyse af en tilhørende risikoopfattelse kan blive et vigtigt bidrag til at forstå, hvordan arbejdsmiljøprioritering og regulering varetages lokalt. Kritikken fra de sociologiske teorier vil dog påpege at arbejdsmiljøet

konstitueres af de sociale interesser, der er i reproduktionen af arbejdskraften og i de individuelle interesser, der er i at bevare et godt helbred. En sådan kulturbaseret analyse kan derfor hurtigt blive grundlag for en konsensusorienteret risikoforståelse, der overser de interessekonflikter der er mere eller mindre skjult i prioriteringen af indsatsen for et bedre arbejdsmiljø.

Den samfundsmæssige regulering af arbejdsmiljøet og de strukturer, denne regulering introducerer på den enkelte arbejdsplads, opfatter jeg stadig som det centrale udgangspunkt for den risikoprioritering, der vil forekomme på arbejdspladser. En kulturteoretisk tilgang vil dog kunne supplere med betragtninger om de normer og værdier i arbejdet, der overføres til "arbejdspladsens" risikokultur.

De sociologisk orienterede risikoanalyser påpeger, at det er menneskelige aktiviteter og socialt fastlagte processer, der er styrende for en risikobetonet begivenhed eller adfærd. Definitioner af konsekvenser og den tilhørende grænse for risikoaccept er derfor forhold, der lader sig påvirke og forme af sociale aktiviteter.

Sociale teorier har dog mangler og tilbyder f.eks. ikke en forklaring på, hvordan mennesker på en arbejdsplads bærer sig ad med at udvikle en adfærd, der på trods af, at arbejdet er forbundet med store risici, og at de vedtagne forholdsregler ikke altid følges, alligevel lykkes og opleves som rimelig og acceptabel. Mennesker, der indgår i et arbejdsfællesskab, er i stand til at omsætte og fortolke et meget komplekst sæt at egne og andres erfaringer, viden om mulige risici, kendskab til arbejdsopgavens krav og vilkår og arbejdets organisatoriske rammer til en arbejdskultur, der tilnærmer en optimal balance mellem sandsynligheden for at en risiko indtræffer og udbyttet ved at løbe den et stykke ad vejen. En forståelse af arbejdets kultur kan i forhold til sådanne problemstillinger blive et brugbart element i en risikoteori. Ikke mindst i form af en forståelse af arbejdskulturers evne til at overse og evt. tabuisere eksisterende risici.

Forsøgene på at skabe en helhedsorienteret risikoforståelse, synes ud over de teoretiske og videnskabelige vanskeligheder, der vil være forbundet dermed, også at være blevet begrænset af, at de forskellige tilgange hver har deres videnskabelige miljøer, og hver deres aftagere.

3.8.2 Kan vi bruge risikoteorierne til at udvikle en "bred risikoforståelse" i arbejdsmiljøet?

Et af de efter min opfattelse mest frugtbare forsøg på at skabe en samlet risikoforståelse er den analyseramme, der betegnes "the social amplification of risk" (Kasperson et al., 1988, Kasperson, 1992). Den blev udviklet i 1988 af R.E. Kasperson, der som geograf kom fra en teknisk orienteret risikoforskning, P. Slovic, der er psykolog og har været en central figur i udviklingen af psykologisk orienterende risikoforskning, O. Renn, der er sociolog og har arbejdet med studier af udviklingen af sociale forståelser i grupper

og offentlige strukturer samt en række andre forskere. I 1992 foretager Kasperson en gennemgang af erfaringerne med teorien om social amplifikation af risiko. På baggrund af 128 case-studier, der bygger på teorien, opsummerer han erfaringerne og kritikken (Kasperson, 1992). Den følgende korte fremstilling bygger primært på den sidst nævnte artikel.

Det der ifølge Kasperson selv gør denne teoretiske model "brugbar" er, at den ikke søger at sammenkæde de eksisterende risikoteorier i en slags metateori. Derimod er den et bud på en strukturmodel for hvordan risikoforståelsen dannes gennem en social proces, der forløber via en række "stationer", som enten forstærker eller svækker opfattelsen af den pågældende risiko.

Udgangspunktet for teorien er følgende hypotese:

> *"Events pertaining to hazards interact with psychological, social, institutional, and cultural* ***processes*** *in ways that can heighten or attenuate perceptions of risk and shape risk behaviour. Behavioural responses, in turn, generate secondary social or economic consequences"* (Kasperson, 1992, p 158) (min fremhævning).

Det, som jeg finder er styrken ved dette udgangspunkt, er først og fremmest, at der tales om psykologiske, sociale, institutionelle og kulturelle *processer* og ikke *forståelser*. Der åbnes således for, at det er de konkrete aktørers forståelse at risiciene og ikke den på forhånd videnskabeligt definerede forståelse, som skal analyseres. De "tekniske" elementer i risiciene sammenkædes i begrebet hændelser. Materielle, organisatoriske og kommunikative påvirkninger skal forstås i den konkrete kontekst, de optræder. Ikke som enkeltstående faktorer og den potentielle farlighed de rummer, men den måde deres farlighed optræder på i den givne sammenhæng.

For det andet er det opdelingen i primære og sekundære konsekvenser, og fastholdelsen af, at de skal forstås i sammenhæng, fordi de interagerer med hinanden. De primære konsekvenser er dem, der rammer det enkelte individ, eller gruppe af individer, der er aktører i arbejdet. De sekundære konsekvenser er dem, der rammer organisationen omkring arbejdet: Virksomheden, institutionen, branchen, arbejdsprocessen, materialerne i form af omgivelsernes vurdering af vilje til accept, troværdighed, kompensation mm.

Kasperson et al. medtager primært relationerne mellem individet og virksomheden og mellem virksomheden og det omgivende samfund, som centrale eksempler på relationer mellem de to niveauer. I min anvendelse af denne tankegang overfor arbejdsmiljøet, finder jeg det nødvendigt at forfine denne skelnen yderligere og indføre et niveau imellem individet og organisationen, som er defineret af arbejdets karakter. Arbejdets karakter define-

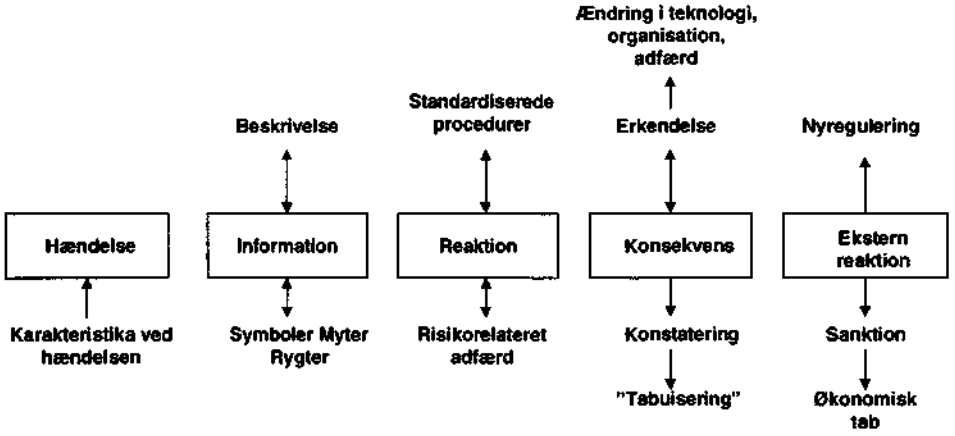
res af arbejdsopgaven, de kompetencer, der knytter sig til dens udførelse, organiseringen af arbejdets udførelse og teknologien, der knytter sig til. Disse elementer udgør grundlaget for en specifik kultur omkring udførelsen af arbejdet, der også rummer værdier og normer for arbejdets kvalitet, for adfærd under arbejdet mm. En kultur som jeg opfatter som det vigtigste grundlag for etableringen af en risikokultur i arbejdet.

Samspillet mellem disse niveauer, samfundet, virksomheden, arbejdsopgaven og individet er den proces, der fastlægger den værdi – negativ som positiv – de tillægges en konkret risiko. Derfor kan reaktionen på en bestemt fare også føre til en overdrivelse eller en underdrivelse af risikoen.

Farlige begivenheder er reelle, ligesom sundhedsskadelige påvirkninger i arbejdet er det. Men det er vores indsigt i de teknologiske og medicinske mekanismer, som udgør den sundhedsmæssige fare, der er knyttet til dem, der er forudsætningen for, at vi kan vurdere en risiko. Først i det øjeblik de observeres, erkendes og formidles får de en social betydning, og kan gøres til genstand for afhjælpning og i et lidt længere perspektiv forebyggelse.

Erkendelsen af en risiko omfatter således både farens materielle grundlag i form af erfaring eller viden, som den måde hvorpå de centrale aktører fortolker den. Denne fortolkning inddrager såvel det primære som det sekundære og tertiære niveau. Aktørernes erfaring med arbejdet og med at løbe risici, og deres erfaring med de konsekvenser en negativ hændelse kan få for arbejdet og for virksomheden, er en integreret del af risikoerkendelsen. Derfor kan risikoerkendelser ikke ændres blot ved, at bibringe mere viden om farens karakter.

"Amplifikationsprocessen" (se figur 3.1) starter ved en konkret hændelse f.eks. en ulykke eller et besøg af arbejdstilsynet eller ved at viden om en potentiel fare opstår, f.eks. når sikkerhedsudvalget gennemfører en APV, eller individuelle erfaringer kollektiviseres på andre måder. Eller det kan ske ved at viden bibringes organisationen udefra f.eks. gennem BST, faglige organisationer, dagspressen mm.



Simpel model af amplifikationsprocessen

Figur 3.1

De aktører, der i forskellige organisatoriske rammer forholder sig til den risiko, der skabes opmærksomhed om, definerer Kasperson som "amplification stations", og det er gennem de sociale processer, der igangsættes, at vurderingen af risikoen forstærkes eller svækkes. Det har derfor stor betydning, i hvilke sociale rammer processen forløber. Det vil være den sociale kontekst, der er afgørende for hvilke vurderinger, der tillægges en hændelse eller ny viden. Aktørerne vil tillægge hændelsen eller viden betydning efter den sociale rolle, de vurderer den udfra. I sikkerhedsudvalget vil vurderingen bygge på tidligere erfaring , samt viden om muligheder for at ændre på forholdene. Mange medarbejderes vurdering vil dannes i en balance mellem sandsynligheden for, at de selv rammes af den fare, der er i fokus, og hvilken indflydelse eventuelle forebyggende foranstaltninger vil have på udførelsen af arbejdet. Altså et dilemma mellem et individudgangspunkt og et operatørudgangspunkt. Mellemledere og ledelse, der vil kunne tillægges et ansvar, vil som udgangspunkt vurdere den risiko, der er forbundet med at oppebære ansvaret.

Selektionen og prioriteringen af hvilken information og hvilke ressourcer, der skal danne grundlag for håndtering af en given risiko, vil hidrøre fra de prioriteringer, de relevante aktører træffer udfra deres sociale rolle. Prioriteringen vil derfor ofte få et bestemt mønster, der afspejler de forskellige interesser i at iværksætte en konkret handlen, f.eks. med det sigte at forebygge bestemte risici samtidigt med at andre accepteres. Andre uventede hændelser kan naturligvis igen bryde dette mønster.

Analyser af individrettet risikokommunikation og risikoerkendelse findes i flere udgaver i den psykologiske risikotilgang (f.eks. Fischhoff et al., 1981).

Jeg er dog enig med Kasperson's vurdering af, at den mest betydningsdannende ramme for etablering af risikoforståelser er den, der foregår i sociale grupper (Kasperson, 1992). Risikoforståelsen, risikoaccepten og risikoadfærden bliver i en social dynamisk kontekst til en del af den kultur, der præger en gruppe, hvad enten denne er defineret af etniske, religiøse eller arbejdsmæssige sammenhænge. Kasperson definerer sådanne sociale enheder som "social stations of amplification". Det er naturligt de arbejdsmæssige sammenhænge, der interesserer mig. Det er i den sammenhæng nødvendigt at supplere Kasperson's model med et begreb for den arbejdskultur, som udgør rammen for de normer og værdier, der lægges ned i risikoerkendelsen. En sådan arbejdskultur[4] dannes af de faglige traditioner, der knytter sig til et bestemt arbejde, og hermed af de problemer og dilemmaer, som selve arbejdsopgaven stiller aktørerne overfor. Arbejdskulturen vil jeg således betragte som den centrale "Station of amplification" for risikoforståelsen i arbejdet.

Ortwinn Renn (Renn, 1992b) argumenterer for, at de fleste enkelt disciplinære tilgange i risikobegrebet er ganske godt udviklet. Bortset fra netop en bedre forståelse af de strukturelle faktorer, som skaber interaktionen mellem sociale grupper, og sådanne gruppers potentielle konflikter omkring definitionen af eller konsekvenserne af forekommende risici. For at imødekomme dette opstiller Renn en metafor for den sociale arena (The Social Arena Concept), på hvilken de politiske aktører og interessebærere på et samfundsmæssigt niveau indgår i det konfliktfelt, der danner rammen for den samfundsmæssige håndtering af risici.

Sociale systemer vil altid søge at udvikle kriterier, der gør dem i stand til at prioritere, deres handlinger og til at undlade handlinger rettet mod risici, der forekommer trivielle (Renn, 1992b):

- Hvilke risici udsættes vi for i arbejdet, hvad vil vi acceptere, hvornår er det sikkert nok?
- Skal vi forlade os på samfundsmæssigt fastsatte kriterier for alle de kendte risici, uanset hvad vi selv har oplevet?
- Eller vil vi acceptere, at vores arbejde stiller nogle bestemte vilkår, der gør, at vi udvikler vores egen risikoprioritering?

Opfattelse og prioritering af risici i arbejdet dannes udfra den sociale håndtering af sådanne og en række tilsvarende spørgsmål. Forståelsen af hvordan en konkret risikoopfattelse dannes, forudsætter derfor langt mere end videnskabelig indsigt i en dosis – respons sammenhæng. Den kræver en anskueliggørelse af det sociale system eller den *risikoarena*, som den tegner sig indenfor rammerne af en virksomhed eller institution.

[4] Arbejdskultur som begreb.

En *risikoarena* forstår jeg som de rammer, indenfor hvilke den sociale proces, der skaber erkendelsen og forståelsen af risici i arbejdet, forløber. Det er således de formaliserede organisationsstrukturer, der er etableret med den direkte hensigt at fastlægge regler og rutiner for sikkerhed og risikohåndtering. Eller som indirekte varetager denne opgave knyttet til andre mere produktionsrettede opgaver. I boxen er fremstillet en oversigt over hvilke parametre, der som udgangspunkt vil indgå i en sådan "virksomhedens – risikoarena".

Parametre der kan indgå i en "virksomhedens risikoarena":

Aktørernes roller og baggrund:
Arbejdere med konkret arbejdserfaring, repræsentanter med ansvar for sikkerheden, arbejdsgivere, mellemledere med ansvar, eksperter og kontrollanter

Scener:
Rammerne for det daglige arbejde: Kontoret og fabriksgulvet. De *sociale strukturer:* Arbejdsgruppen, faggruppen, afdelingen mm. *Særlige begivenheder:* Ulykker, konflikter. F*ormelle strukturer*: SiU, SU, møder med eksterne experter, opgaverelaterede udvalg, udviklingsorienterede udvalg

Risikokommunikationens veje:
Personlig kommunikation, opslag, informationsmateriale, e-mail, ekspertrapporter, opslæg mm.

Begrundede risikotemaer:
Kemiske påvirkninger, ergonomibelastninger, arbejdstid, tryghed, omsorg, indflydelse, osv.

Regler, rammer og krav:
Lovgivning, lokale aftaler, normer, fordeling af ansvaret

Forandringsressourcer/argumenter:
Økonomi, magt, social indflydelse, værdinormer, commitment (solidaritet, overtalelse, kulturelle normer), videnskabelig dokumentation mm.

Box 3.1 Virksomhedens "Risikoarena"

Ud fra disse modeller for en risikoarena og den sociale amplifikation kan dannelsen af risikoforståelse i arbejdet således søges i kombinationen af en række opgaver, der er tillagt særlige organisatoriske strukturer og de værdinormer og adfærdsmønstre, der udspringer af arbejdskulturen.

For at få nogle flere byggeklodser til en sådan risikoarena vil jeg nu vende mig mod den del af risikoforskningen, der specifikt orienterer sig mod arbejdsmiljøet.

3.9 Risici i arbejdet

3.9.1 Risikotilgangens rolle i den danske "arbejdsmiljø-diskurs"

Risiko og arbejdsmiljø

Den klassiske arbejdsmiljødiskussion, betjente sig af et relativt snævert risikobegreb knyttet til en teknisk og medicinsk dokumentation. Virksomhederne, anså man, ville have den økonomiske og juridiske risiko som den primære baggrund for at forbedre eller at undlade at forbedre arbejdsmiljøet. Forbedringer af arbejdsmiljøet blev udfra denne betragtning opfattet som primært reguleret af en politisk kamp. Denne holdning er under kraftig forandring, mulige risici vurderes i forhold til mulige positive konsekvenser for såvel den enkelte som for virksomheden, som det fremgår af min beskrivelse af udviklingsparadigmet i kapitel 1. Dette må antages også at ændre ved hvilke risici, der vil blive accepteret, fordi accepten i højere grad bliver påvirket af, hvad der kan opnås. Arbejdsmiljøproblemerne bliver mere komplekse, de kan ikke erkendes som simple dosis-effekt relationer, og der tilbydes ikke entydige videnskabelige kendsgerninger at handle udfra.

Risiokoopfattelsen af arbejdsmiljøet vil afhænge af information, viden, den konkrete arbejdssituation og forventninger til andres evne til at kontrollere. Med de store branchemæssige og individuelle forskelle bliver den enkelte i langt højere grad end tidligere tvunget til selv at tage stilling. Dette kan igen betyde, at med større indflydelse i arbejdet får den enkelte medarbejder videre rammer for at acceptere risici, med følgende krav om at påtage sig ansvaret for at løbe risikoen.

I den aktuelle videnskabelige, politiske og "daglige" forståelse af risici i arbejdet indgår elementer fra samtlige af de ovenfor nævnte risikoanalysemodeller. Alle tilgangene eksisterer i diskursen om arbejdsmiljøet. Jeg har i en oversigtsfigur (figur 3.2) med inspiration fra Ortwin Renn, (1992b) anskueliggjort de forskellige tilgange med deres vigtigste input til fastlæggelsen af arbejdsmiljøets risici. Figuren illustrerer også det åbenlyse faktum, at ingen af tilgangene alene vil give en dækkende analyse af, hvorledes erkendelsen af risiko er forbundet med arbejdet, og hvordan en deraf følgende indsatsprioritering i virksomheder dannes. Der må således trækkes på et flerfold af tilgange i en integreret model. Denne erkendelse svarer til Renns egen og er udbredt inden for risikoforskningen, men diskussionerne om de forskellige teoretiske standpunkters korrekthed har hidtil stillet sig i vejen for skabelsen af et teoretisk udgangspunkt, der skaber en mere helhedsorienteret analyse af risicienes sundhedsmæssige og sociale betydning. (Kasperson, 1992). Der er gjort forsøg på at udvikle bredere teorier, dog uden at nogen har vist sig bæredygtige.

	Den statistiske tilgang	Den tox/epidemiologiske tilgang	Den ingeniørmæssige tilgang	Den økonomiske tilgang	Den psykologiske	Sociale teorier	Kultur teorier
Grundlæggende norm	Forventet konsekvens i tal	Model over forventede konsekvenser	Beregnet konsekvens	Forventet udbytte	Individuelt udbytte	Generelt accepteret rimelighed	Kulturelle værdier og normer
Fremherskende metode	Statistisk extrapolation	Eksperimenter Surveys	Systematisk fejlanalyse	Risk-benefit analyse	Psykologisk analyse	Organisationsanalyse Surveys	Gruppeanalyse
Retter sig mod	Universelle udsagn	Sundhed og miljø	Sikkerhed	Universelle udsagn	Individuel erkendelse	Sociale interesser	Kulturelle gruppers interesser
Udbredt anvendelse	Forsikring	Sundhed, miljø og arbejdsmiljø	Sikkerhedsledelse	Beslutningstagning	Politikudvikling og regulering Konfliktløsning Risiko kommunikation		
Brug i arbejdsmiljøet	Ulykkesstatistik	Arbejdsmedicinsk forskning	Systematisk arbejdsmiljøarbejde	Økonomiske konsekvensberegninger	Forskning i psykisk arbejdsmiljø og stressforskning	Aktionsforskning, organisationsudvikling	Analyser af arbejdspladskultur Adfærdsforskning

Figur 3.2 Oversigt over de fremtrædende risikotilgange

De tekniske tilgange har alle det udgangspunkt, at vurderingen af en risiko bør baseres på en multiplikation af den sandsynlige forekomst af en hændelse med omfanget af de konsekvenser hændelsen medfører. Det burde koncentrere indsatsen mod hændelser, der forekommer ofte og har en relativt alvorlig konsekvens. Erfaringer fra arbejdsmiljøindsatsen kan imidlertid hurtigt overbevise os om, at dette ikke er tilfældet. Bevægeapparatsskader forekommer ofte og har store konsekvenser for den enkelte og for samfundet. Alligevel er de ikke prioriteret så højt, at en indsats, som grundlæggende har mindsket risikoen for at få sådanne skader, er etableret. Indsatsen for at udvikle ergonomisk forbedrede arbejdspladser har ifølge flere forskere ikke generelt set reduceret bevægeapparatslidelser, blot givet dem en ændret karakter (Winkel og Westgaard, 1995).

Risici med meget lille sandsynlighed, men store konsekvenser, eller risici med stor sandsynlighed, men relativt små konsekvenser burde tilsvarende ifølge en teknisk risikoforståelse prioriteres selektivt. Ikke desto mindre er forebyggelsen af en mulig eksponering for asbeststøv ofret mange ressourcer ligesom indeklimasager har beslaglagt mange institutioners vedligeholdelseskonti (Hasle et al. 2000). Prioriteringen af indsatsen for at begrænse risici kan altså ikke forklares af de teknisk orienterede risikoanalyser alene.

Arbejdsmiljøinstituttets risikobegreb – dosis effekt relationen
Risikoforskningen har i sig selv haft en ganske begrænset betydning for arbejdsmiljødiskursen i Danmark. Udgangspunktet for såvel reguleringen som den professionelle rådgivningspraksis har været kontrol og forebyggelse med et bredt sigte. Risikovurdering, således som den indgår i den praksis, der har udviklet sig omkring APV, udgøres typisk af en kortlægning af

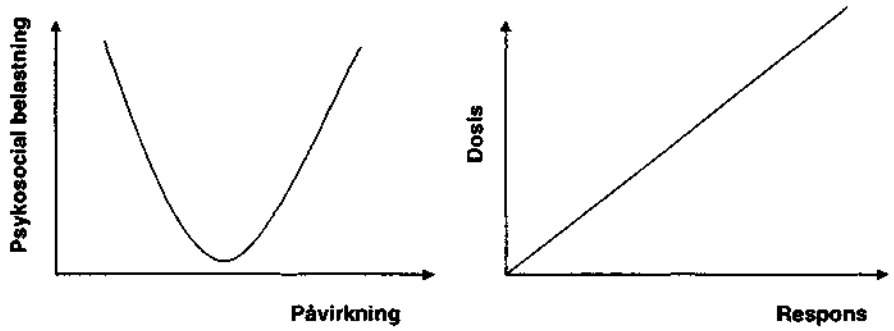
forekommende påvirkninger, en prioritering af disse og udvikling af løsningsmodeller (Hasle et al., 1999). Risikovurdering og risikoanalyse i den forstand den internationale risikoforskning har udviklet og som anvendes overfor f.eks. luftfart, højrisikable byggeprojekter mm. synes ikke at have fundet udbredelse i arbejdsmiljøarbejdet. Der mangler et begrebsapparat, der gør det muligt at drøfte risikoprioriteringen på tværs af de politiske, de professionelle og de lokalt eksisterende opfattelser og dermed prioriteringer af risici. Jeg vil derfor senere vende tilbage til risikoteorierne for at søge efter et begreb for risici i arbejdet.

Risikoperspektivet har dog fået en øget betydning for forskningen i arbejdsmiljø. AMI, der repræsenterer den største koncentration af arbejdsmiljøforskning i Danmark, har f.eks brugt risikovurdering til at sammenkæde de forskellige forskningsdiscipliner, som instituttet dækker. AMI har udviklet en række disciplinorienterede håndbøger (AMI: Basisbog i arbejdsmedicin, Basisbog i teknisk arbejdshygiejne, Basisbog i arbejdsfysiologi). Som en overbygning til disse er der nu udarbejdet en samlet grundbog med titlen "Risikovurdering i arbejdsmiljøet" (Olsen, 1998). Bogen udvikler først og fremmest et risikobegreb og fastlægger en nomenklatur omkring risiko. Risikobegrebet gives her tre elementer: *Risikovurdering*, der består af den ovenfor omtalte relation mellem sandsynlighed og alvorlighed. Supplerende til dette indgår *risikokommunikation og risikohåndtering* i AMI's risikobegreb. Risikokommunikation handler om de professionelles formidlingsmæssige og pædagogiske evner til at udbrede en teknisk risikoviden til de berørte. Risikohåndtering er et begreb for, hvorledes risikoforståelsen – den epidemiologisk/toxikologiske – kan bringes ind i planlægningsprocesser samt den praktiske udførelse af arbejdet, med at reducere eller forebygge forekommende risici i arbejdet.

I AMIs forståelse af risikohåndtering forudsættes det, at det kan være nødvendigt at påvirke og ændre aktørernes holdninger til eget arbejde og risiciene forbundet hermed. Denne holdningsændring tænkes gennemført gennem en forstærket risikokommunikation. Af bogens samlede sidetal på 419 optager beskrivelserne af risikokommunikation og risikohåndtering dog kun 20 sider, resten af bogen omhandler tekniske og medicinske videnskabelige vurderinger af de hyppigste påvirkninger i arbejdet. Det slås dog fast, at der er et stort behov for mere forskning i risikoforståelse og risikohåndtering i arbejdet. Grundlæggende handler bogen dog mere om farlighed end om risiko.

Farlighedsbegrebet er i den etablerede arbejdsmiljøforskning knyttet til de enkelte påvirkninger, typisk et stof eller f.eks. et antal kg. der løftes pr. dag osv. Farlighedsidentifikationen er kvantificeret gennem dosis-respons forskning. Farlighed i arbejdet bliver således en kombination af egenskaber/potens og eksponering (Simonsen et al., 1998). Eksponeringen vurderes udfra den eksisterende viden og konsekvenserne videnskabeliggøres gennem må-

linger og registreringer. Herved når man frem til et validt kendskab til sammenhængen mellem dosis-respons og dosis-effekt for de kendte eksponeringer. For de klassiske påvirkninger i arbejdsmiljøet f.eks. påvirkning af kemiske dampe er denne sammenhæng lineær, jo større påvirkning jo farligere.



Figur 3.3.

I forhold til en række andre fremtrædende sundhedsskadelige påvirkninger i arbejdsmiljøet holder en sådan lineær dosis-effekt sammenhæng ikke. Det gælder f.eks. temperatur, ergonomiske belastninger og psykosociale belastninger. Farligheden er her ikke en egenskab ved kilden, men en egenskab ved eksponeringen, f.eks. løftet, indeklimaet eller de sociale relationer. Det centrale i dette farlighedsbegreb er således de givne omstændigheder under hvilke eksponeringen forekommer, altså arbejdsstedets indretning og arbejdets udførelse. Det fører til et U-formet dosis-effektforhold som illustreret i figur 3.3. En stor eksponering er slemt, men ingen eksponering er også slemt.

Det psykosociale arbejdsmiljøs særlige problem

Psykosociale problemer anvender ikke et farlighedsbegreb, men et belastningsbegreb (Graversgård, 1995). Påvirkninger kan ikke beskrives adskilt fra den kontekst, i hvilke de foregår. Den enkelte persons reaktion og coping har afgørende betydning for belastningens omfang. Psykosociale belastninger opfattes også som en U-formet dosis-effektrelation, f.eks. forholdet mellem krav og belastninger i arbejdet (Olsen, 1998). En række egenskaber ved arbejdets rammer udgør de centrale elementer i belastningsbegrebet. Tid, krav i arbejdet, relationer, støtte, ressourcer og forudsætninger. Egenskaber der er kontekstspecifikke og endda ofte individuelle. Psykosociale påvirkninger kan altså ikke forstås adskilt fra den sammenhæng, de indgår i, de er bundet til arbejdets karakter og til organisationsformen.

F.eks. kan det dokumenteres, at omsorgsarbejde indebærer en række særlige risici og at f.eks. bureaukratiske organisationer rummer andre risici end små virksomheder med stor indflydelse. Der er yderligere forskelle på den enkelte medarbejders reaktion. I form af individuelle handlinger – omtales med det engelske begreb som "coping" – der søger at forebygge belastningerne (Graversgård, 1995). Når det gælder psykosociale belastninger omfatter de således såvel den negative påvirkning, som de mulige copingstrategier, når de vurderes som risici.

Psykosociale "farlighedsbetragtninger" knyttes dermed til forskellige situationer i arbejdet, der omtales som ubalancer. Karasek's krav og kontrolmodel (omtales nærmere i kapitel 5) er et eksempel på en videnskabeligt dokumenteret relation (balance) mellem påvirkning og coping. Store krav i arbejdet, der ikke ledsages af muligheder for at kontrollere tilrettelæggelsen af arbejdet medfører en stor belastning.

En sådan ubalance mellem påvirkning og coping beskrives indenfor arbejdsmiljøforskningen, bl.a. i AMI's Risikobasisbog, som en U-formet dosis-effektrelation. Hermed antager man, at man bør søge efter et generelt optimum. "Der eksisterer med andre ord en optimal eksponering eller påvirkning" (Simonsen et al., 1998, p 39)

De psykosociale belastninger har imidlertid en egenskab, der gør denne optimumtankegang umulig. Belastningerne kan nemlig hidrøre fra ikke eksisterende forhold. F.eks. skyldes utryghed ved en forandring ofte, at man ikke ved noget om den, eller situationer som *måske* vil indtræffe (f.eks. rygter om fyringer) (Lindøe, 1998). Forandring bliver herved opfattet som en belastning i sig selv, hvilket stilstand imidlertid også kan være. Endda samtidigt på samme virksomhed, men tolket af forskellige medarbejdere.

Forskning i arbejdets risiko
Forskning i udviklingen af risikoforståelse og risikohåndtering i arbejdsmiljøet, er på trods af den umiddelbare sammenhæng relativt begrænset. Forskning i "major risks" har givet baggrund for udviklingen af en international forskningstradition inden for forekomst, årsagsanalyse og forebyggelse af ulykker (Jørgensen, 1999). Forskningen fik dog hurtig en drejning mod udvikling af managementsystemer (Simmons og Øland, 1992). Ledelsesværktøjer der gennem en systematisk tilrettelæggelse af arbejdsmiljøarbejdet skulle kunne sikre en effektiv forebyggelse. En strategi der hurtigt blev udbredt til at være rettet mod arbejdsmiljøproblemer mere generelt (Strandorf et al., 1992). I udgangspunktet var forskningen baseret på teorier og metoder udviklet i forbindelse med "Risk Management" (se f.eks. Bamber, 1990), men risikoanalyseelementet blev nedtonet til fordel for en vægtning af udviklingen af systematikken i årsagsanalysen og i handlingsstrategier. Den lokale prioritering og hermed medarbejdernes muligheder for inddragelse i arbejdsmiljøindsatsen er blevet vægtet højt. Megen forskning har fo-

kus på medarbejderinddragelsens metoder og vilkår (Buhl, 2000, Kamp, 1998). Ligesom mulighederne for medarbejderinddragelse har været prioriteret i udviklingen af anvisninger og praksis omkring gennemførelsen af APV i Danmark (Hasle et al., 1999) og forskning i interne kontrolsystemer i Norge og Sverige (Skaar, 1994).

Denne forskning forholder sig imidlertid kun i begrænset omfang til, hvorledes opfattelsen af, hvad der opleves som risici i arbejdet, dannes og forandres. Medarbejderinddragelse gøres ofte til et mål i sig selv udfra den opfattelse, at medarbejdernes aktive medvirken vil fremme en prioritering af deres egne interesser. Samtidig formoder man, at en god sikring af egen sundhed og psykisk velbefindende vil være en højt prioriteret interesse.

Min påstand er, at vi ved alt for lidt om, hvilke forhold, der er determinerende for den risikoforståelse, der udvikles i arbejdet. Ingen undersøgelser har dokumenteret, at arbejdstagere og beslutningstagere i virksomhederne, der får tilstrækkelig viden og rådgivning stillet til rådighed, vil prioritere at anvende denne til en forbedring af arbejdsmiljøet, hvis indflydelsen øges.

Prioriteringen af arbejdsmiljøforskningen i Danmark retter sig alt overvejende mod at klarlægge sammenhængen mellem påvirkninger i arbejdet og de konsekvenser, de kan afstedkomme (Hasle og Limborg, 2000). Hvordan den viden som denne forskning producerer, indgår i virksomhedernes prioritering – deres varetagelse af ansvaret for medarbejdernes sundhed og sikkerhed – er der imidlertid kun forsket meget begrænset i .

Begrebet om "Lokal risikoforståelse"
I den danske arbejdsmiljølitteratur støder man dog på begreberne "en lokal arbejdsmiljøteori " og "lokal risikoforståelse". Begrebet om den lokale arbejdsmiljøteori stammer fra norske Sørensen og Sætnans: "Makt og medvirkning i Arbejdsmiljøet" (Sørensen og Sætnan, 1983). Denne rapport er en analyse af arbejdsmiljøets udvikling i den norske plejehjemssektor udført som en konsulentopgave for Kommunal- og arbeidsdepartementet i Norge. Projektet hed "Arbeidsmiljøutvalg og Arbeidsmiljøtiltak i helseinstitutioner", og i den nævnte rapport er sigtet en analyse af forholdet mellem lovbestemmelser og efterlevelse af loven. Det lykkes imidlertid de to forfattere i bogens indledende teoretiske kapitel at opstille en model, der siden har inspireret megen dansk forskning i arbejdsmiljøarbejde (Hasle et al., 1999, Hasle og Limborg, 1999, Hagedorn et al., 1999 m.fl.) der igen har "tilbageinspireret" norske forskere (Lindøe, 1999). Sørensen og Sætnan har mig bekendt ikke siden markeret sig inden for arbejdsmiljøforskningen.

I den danske fortolkning er begrebet om den lokale arbejdsmiljøteori blevet til et begreb for *en subjektiv risikoforståelse* (Hasle et al., 1999), der indgår i et samspil med en professionel og en reguleringsbaseret risikoforståelse.

En lokal arbejdsmiljøteori baserer sig ifølge Sørensen og Sætnan på:

- *et oplevelseselement*, baseret på erfaringer fra arbejdets udførelse, der skaber forestillinger om hvilke sider ved arbejdet, der er problematiske
- *et teoretisk analytiskelement*, i høj grad baseret på ekspertviden med udgangspunkt i videnskabelig indsigt i arbejdsmiljøproblemer og konkrete registreringer af belastninger i arbejdet. Herudfra fastlægges opfattelsen af hvilke forhold, der kan regnes som arbejdsmiljøproblemer, og i hvilket omfang de kan og bør ændres
- *et juridisk – moralskelement*, baseret på viden om regler og regulativer og på gældende normer. Danner opfattelsen af hvilke legitime krav, der bør stilles til arbejdsmiljøet
- *et handlingselement* baseret på forestillinger om, hvilke løsninger der er mulige på aktuelle problemer, og hvordan de i givet fald kan bringes til udførelse. Herudfra dannes kriterier for overvejelser mellem forskellige handlingsalternativer

Box 3.2 Sørensen og Sætnan's lokale arbejdsmiljøteori

Sørensen og Sætnan lægger vægt på, at en sådan lokal teori dannes som en kombination af den viden og information, der tilflyder en virksomhed eller institution fra myndigheder og organisationer, og de holdninger, der dannes gennem diskussion med kolleger, ledelse, professionelle konsulenter, leverandører mm. Rapporten undersøger effekten af myndighedernes forsøg på ideologisk påvirkning af virksomhederne. Det var en central strategi i den – på daværende tidspunkt – nye norske arbejdsmiljølov. Loven havde som grundlag at skulle påvirke arbejdsmiljøarbejdet til at fokusere mere på de psykosociale problemer, og hermed skabe meningsfulde arbejdssituationer. Samt et grundlag for at virksomhederne selv ville kunne løse deres arbejdsmiljøproblemer. Udbredelsen af denne ideologi til virksomhederne skulle danne grundlaget for etableringen af lokale teorier om arbejdsmiljø, der byggede på de samme ideologiske mål som lovgivningen. Konklusionen er imidlertid, at virksomhederne ikke uden videre tilegnede sig den ideologi, der var nedlagt i den nye arbejdsmiljølov. Sørensen og Sætnans empiriske undersøgelse viste, at praksis var en anden, der var en lang række andre faktorer, der havde langt støre betydning for dannelsen af "den lokale teori".

Først og fremmest påpeger de at *"handling er mere talende end ord"* (Sørensen og Sætnan, 1983, p 134). Konkrete hændelser og reaktionerne på dem har større betydning end formidling af viden og ideologier. F.eks. påpeger de, at et besøg fra Arbejdstilsynet ændrer mere end oplysningskampagner, og konkluderer i modsætning til den daværende gængse opfattelse,

at man vil opnå større effekt gennem øget prioritering af kontrol og tilsyn end gennem flere oplysningskampagner.

Som baggrund for dannelsen af de lokale teorier fremhæver de betydningen af de sociale rammer, der eksisterer omkring arbejdet. En parallel til Renn's begreb om den sociale risikoarena. Sørensen og Sætnan påpeger videre, at en stor grad af inddragelse og medvirkning fra medarbejdernes side, vil øge mulighederne for, at de er aktive deltagere i at formulere en lokal teori. Sørensen og Sætnan konstaterer også, at der ofte dannes flere konkurrerende teorier på den enkelte institution. Først og fremmest vil der oftest være forskel på ledelsens teori om, hvad der er farligt i arbejdsmiljøet, og hvad der bør gøres ved det, og den teori som medarbejderne har udviklet. Sørensen og Sætnan finder imidlertid, at forskellen ikke er baseret på en grundlæggende ideologisk interesseforskel, men i langt højere grad på de lokale vilkår og erfaringer. En konklusion de fremfører på baggrund af de store forskelle mellem de institutioner, de undersøgte. Undersøgelsen byder også på en del eksempler på sammenfald i opfattelsen mellem ledelse og medarbejdere.

Deres udgangstese var, at arbejdsgivernes teori ville være hegemonisk i den forstand, at ledelsens vurderinger af hvilke handlingselementer, der er til rådighed vil være grundlaget for at diskutere ændringer. Det er hermed ledelsens terminologier og værdier, der sætter rammer for denne diskussion. Ledelsen vil udgøre en modelmagt [5] i forhold til, hvordan løsningsforslag kan udtænkes og sættes i gang.

Denne tese modifiseres som nævnt på baggrund af de undersøgte institutioner. I nogle institutioner etableres der i højere grad fælles handlingsstrategier på baggrund af, at medarbejderne har været aktive i diskussionen. Konklusionen bliver, at der ikke bare er to teoridannelser, men et komplekst mønster af forskellige teorier, der ser ud til at hænge sammen med arbejdsopgaven, afdelingskulturen og omfanget af deltagelse og engagement i de formaliserede strukturer til varetagelse af arbejdsmiljøet. Der kan optræde andre modsætninger mellem teorier, f.eks. er der eksempler på, at aktive sikkerhedsrepræsentanter, udvikler deres egen teori om arbejdsmiljøet udfra den politiske nødvendighed, deres egen funktion betinger, og dermed får andre prioriteringer end deres kolleger.

Rapporten påpeger også, at der i institutionernes tilegnelse af arbejdsmiljølovens ideologiske udmeldinger sker en fordrejning mod en opprioritering af de fysiske og teknisk orienterede problemer. En prioritering, der står i modsætning til de ansattes fremhævelse af, at det er de psykosociale problemer, der udgør den største belastning i plejearbejdet. Det skal naturligvis

[5] Modelmagt er et begreb, Sørensen og Sætnan låner fra Bråten, (1973).

erindres at undersøgelsen stammer fra først i 80erne, hvor begrebet psykosocialt arbejdsmiljø endnu ikke var anerkendt på samme måde som i dag.

Der er dog et element i Sørensen og Sætnans forklaring på fordrejningsfænomenet, der har vist sig at have en bredere gyldighed end kun i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø. De påpeger at handlingselementet – forestillingerne om hvad der kan lade sig gøre praktisk og politisk på den enkelte institution – er af afgørende betydning for udviklingen af den lokale teori. Eftersom der på daværende tidspunkt kun var få anerkendte forestillinger om løsning på de psykosociale problemer, forblev de ekskluderet fra den lokale teori. Konsekvensen af et sådant misforhold mellem arbejdsmiljøbegrebet og den lokale risikoopfattelse er, at arbejdsmiljøarbejdet får et udvendigt forhold til arbejdet og derved bliver meget lidt motivationsskabende for andre end dem, der beskæftiger sig med de fysiske og ergonomiske forhold med kendte forestillinger om løsninger.

Sørensen og Sætnans påvisning af, at konflikterne i arbejdsmiljøet har langt mere lokale udgangspunkter end blot en traditionel opfattelse af klassemodsætninger, får dem til at udgrænse konfliktpotentialet fra deres begreb om en lokal risikoopfattelse. Hvilket muligvis også skal ses i lyset af den tid, deres rapport blev skrevet i. Netop deres egen påpegning af, at der optræder konfliktende risikoopfattelser på mange niveauer, finder jeg giver grundlag for at supplere modellen med yderligere et element i form af et risikoelement.

Jeg vil således i min brug af et begreb om en lokal risikoforståelse tilføje Sørensen og Sætnans model:

- *et konfliktelement* baseret på modsatrettede interesser i arbejdet, der vedrører indflydelse over arbejdet, indflydelse i arbejdet, udførelsen af arbejdet, status og privilegier, faglige interesser m.m.

Box 3.3 "Konfliktelementet" min tilføjelse til Sørensen og Sætnans lokale arbejdsmiljøteori

Jeg vil anvende begrebet "lokal risikoforståelse" fremfor Sørensen og Sætnans lidt mere højtidelige begreb om den lokale arbejdsmiljøteori. I det jeg ikke mener, man kan tale om en egentlig teori. Desuden finder jeg, at begrebet forståelse bedre illustrerer, at der er tale om en erkendelse, der er dynamisk og udvikler sig i takt med, at arbejdets rammer og krav og den kultur, der eksisterer omkring arbejdets udførelse, ændrer sig.

Sørensen og Sætnans lokale arbejdsmiljøteori har som nævnt fået en fremtrædende rolle i diskussionen af strategier for udførsel af arbejdspladsvurderinger (APV) (Olsen og Hasle, 1994, Olsen, Hasle og Thoft, 1995, Hasle et al., 1999). Udgangspunktet for denne tilgang er, at den problemprioritering,

der foretages gennem APV skal forankres i den lokale forståelse af risiko. Forfatterne definerer en subjektiv risikoforståelse således: *"Hvilke arbejdsmiljøproblemer synes vi på virksomheden, det er værd at tage fat på, og hvordan synes vi, det er bedst at gøre det?" (Hasle et al., 1999, p 12).*

I denne sammenhæng gøres den subjektive risikoforståelse således til udgangspunktet for den prioritering og handling, der knyttes til den praktiske opfyldelse af kravet om APV. Jeg vælger at se begrebet noget bredere og anvender det som et udtryk for den risikoerkendelse, der løbende eksisterer lokalt og som udvikles og forandres i kraft af ændringer i arbejdets vilkår.

Holmes-gruppen
I Australien hvor arbejdsmiljøforskningen har fået et relativt stort omfang og et godt grundfæste i centrale forskningsmiljøer (Johnstone and Quinlan, 1994, Peterson and Mayhew, 1999), har der udviklet sig en tradition, der på mange måder har fællestræk med den skandinaviske arbejdsmiljøforskning. En del af forskningen har fokus på integration af arbejdsmiljøet i ledelsesstrategier (Frick et al., 2000). Derudover er der udviklet en tradition for case-studier i arbejdsmiljøet med fokus på konkrete problemstillinger (Lamm, 1999, Eakin et al., 2000, Shaw, 2000). En i Skandinavien relativt upåagtet forskergruppe omkring Noni Holmes har sat fokus på, hvordan opfattelser af risiko dannes hos aktører i arbejdsmiljøet, og hvilken betydning det har for udviklingen af en forebyggelsesstrategi (Holmes og Gifford, 1997, Holmes et al., 1997, Holmes, Gifford and Triggs, 1998 og Holmes et al., 1999).

Holmes havde en baggrund som kemiker og forsker indenfor udviklingen af medicinsk teknologi. En afhandling om cancerforskningens betydning for arbejdere udsat for carcinogener bragte hende ind på arbejdsmiljøforskning. I de fire nævnte artikler arbejdede hun i et forskerteam, der er sammensat af forskere med psykologisk, sociologisk, medicinsk, økologisk og planlægningsorienteret baggrund. Noni Holmes døde midt i arbejdet i 1999 af brystcancer.

Holmes-gruppens udgangspunkt i alle artiklerne er, at den tekniske definition af risiko som en multiplikation af sandsynlighed og farlighed viser sig at være et ringe udgangspunkt for en indsats, der skal kunne forbedre arbejdsmiljøforholdende. Det skyldes, siger de, at forskning og praksis *"has not taken account of the social context of risk and work"* (Holmes & Gifford, 1997, p 12). Det tekniske perspektiv overser og undervurderer de subjektive erfaringer i arbejdet og den måde, disse indgår i den bredere sociale baggrund for forekomsten af risici i arbejdet. Det er forklaringen på, hævder Holmes, at så mange tekniske forebyggelsesstrategier har vist sig ineffektive.

På baggrund af en antropologisk metode udarbejdede gruppen narrativer om arbejdet formuleret på baggrund af observationer og interviews med ansatte og ledere i en række mindre bygningsmalerfirmaer og andre små industrivirksomheder. Det er analysen af narrativerne, der danner grundlag for artiklens konklusioner.

De konstaterer ikke overraskende, at arbejdsgivernes og arbejdstagernes risikoopfattelser er væsensforskellige. Forskelligheden kunne dog ikke alene forklares i en forskellig politisk opfattelse af arbejdsmiljøet. Den udsprang i ligeså høj grad af det forskellige fokus på risiko, som deres forskellige arbejdsopgaver gav dem. Arbejdsgivernes hovedbekymring er den økonomiske risiko knyttet til at overleve som virksomhed, hvor arbejdsmiljøkrav er en omkostning, men også ses som en forudsætning for fortsat at være på markedet. Arbejdsgivernes forestilling om at overkomme de økonomiske risici er at kunne udføre så kvalificeret ledelse som muligt, herunder også at undgå ulykker og dermed myndighedskrav.

Arbejdstagerne fra deres side forstod risici som skabt af arbejdet på byggepladsen på den ene side og af arbejdsgiverens nødvendige økonomiske dispositioner på den anden side. Sådanne modsatte risikoorienteringer afstedkom diskussioner om, hvem der skulle bære det daglige ansvar for forekommende risici, f.eks. valget af værktøj og rutiner for udførelsen af arbejdet. Arbejdstagere tillagde ikke arbejdsgiveren skyld for den forekommende risiko, men beskrev risikoen som udspringende af arbejdet, undertiden som en nødvendig del af arbejdet. Arbejdstagerne gav i interviewene udtryk for, at de fandt det naturligt at påtage sig deres del af ansvaret for de risici, der direkte kunne knyttes til udførelsen af arbejdet og håndteringen af værktøjerne, fordi de oplevede risiciene som uløseligt knyttet til den enkeltes evner og kompetence til at udføre arbejdet og til kvaliteten af de værktøjer, de havde til rådighed. Arbejdsgiveren må derimod bære ansvaret for den økonomiske risiko, som hans virksomheden lever i.

De ender således i en nærmest fatalistisk opfattelse af, at der egentligt ikke er nogen reel beskyttelse mod arbejdets daglige risici, der udspringer af den måde arbejdet gøres på. Rammerne om arbejdet kan der derimod forhandles om, og resultatet vil afhænge af de givne muligheder og det aktuelle styrkeforhold. Konflikter opstår primært over forhold, der fokuserer snævert på teknisk formulerede problemer og tekniske løsninger. Arbejdsgiverne betragter, dem som økonomiske trusler, hvor arbejdstagerne ser dem som løsninger, hvis de indbefatter en mulighed for at forbedre arbejdet. Arbejdstagernes manglende indflydelse på økonomien får dem til hurtigt at udgrænse de tekniske løsninger, som de finder urealistiske.

Begge gruppers risikoforståelse tager udgangspunkt i individuelle kompetencer og ansvarlighed i arbejdet. Forståelserne kan konvergere til en fælles forståelse, hvorved ansvaret for arbejdsmiljøet delegeres fra de magtfulde

til de mindre magtfulde. Fra markedet til arbejdsgiveren, fra arbejdsgiveren til arbejdstageren og fra arbejdstageren til værktøjet. Hvis ikke de enkelte "niveauer" besidder de nødvendige kompetencer/kvaliteter og lever op til ansvaret, er det heri, de væsentligste hindringer for at forbedre arbejdsmiljøet ligger.

Disse konstateringer kan forekomme banale. Holmes-gruppen formår imidlertid gennem artiklernes konkretiseringsgrad at dokumentere, hvorledes det er det daglige arbejdes sociale vilkår der skaber forskellige risikoarenaer.

I de næste artikler arbejder Holmes-gruppen videre med analysen af, hvorledes aktørerne i arbejdet opfatter risiko forskelligt. I Holmes et al., 1999 forklares den iboende modsætning i risikoerkendelsen mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, som hidrørende fra de forskellige erfaringer, de hver især besidder, og den forskellige tolkning de foretager af viden og lovgivning. Forskellene kan i kort form anskueliggøres således:

Arbejdsgivere:
- Risiko er en funktion af økonomiske faktorer (markedsvilkårene)
- Individuel holdning (og adfærd) er en kilde til risiko (rod og uforsigtighed og risikobetonet udførelse af arbejdet)
- Kortsigtede påvirkninger vægtes højest

Arbejdstagere:
- Risiko er en del af arbejdet (visse risici må accepteres)
- Kemiske og teknologisk baserede påvirkninger samt arbejdsstedets indretning ses som de væsentligste kilder til risici
- Langsigtede påvirkninger vægtes højest

Holmes et al. viser i den tredje artikel (Holmes et al., 1998), at når arbejdsmiljøet tager udgangspunkt i lokale problemer, og særligt når disse optræder som hindringer for arbejdets udførelse, vil der opstå sammenfaldende risikoopfattelser. Risici, der er relateret til forekomst og omfang af *farer* på – og for – "vores egen" arbejdsplads, optræder for begge parter som langt mere betydningsfulde end risikoviden tilført fra eksterne eksperter.

Den lokale prioritering af risici bliver knyttet til de forhold, der optræder som hindringer for at udføre arbejdet i ens egen virksomhed. Arbejdsgiverne ser et dårligt arbejdsmiljø som hindringer for produktionen i form af fravær, reduktion i effektiviteten, nødvendige investeringer i ny teknologi – primært en økonomisk risiko. Medarbejdere oplever et dårligt arbejdsmiljø som en hindring for at kunne udføre arbejdet/opgaven på tilfredsstillende måde, i form af fravær der øger presset på de andre, uhensigtsmæssig teknologi der fører til dårligt arbejde – risikoen for ikke at kunne gøre arbejdet godt nok vejer tungt og ofte tungere end hensynet til egen sundhed.

Holmes-gruppens arbejde kan ikke direkte overføres på danske forhold. Det empiriske udgangspunkt har været små virksomheder indenfor byggeindustrien. En branche, der i Australien er endnu mindre reguleret end i Danmark og løse ansættelser er langt mere udbredt. Udfra beskrivelser i artiklerne er der dog en række lighedstræk til den kultur, der også findes på små danske byggevirksomheder (Limborg og Hasle, 1997). Resultaterne kan derfor kun som antagelser overføres til andre typer arbejde, da netop arbejdskulturen i byggebranchen er særegen og sætter sine egne rammer for oplevelsen af, hvad der er farligt og hvad der er en acceptabel risiko.

Jeg finder imidlertid, at gruppen i deres kritik af den teknisk orienterede risikoforskning, der er den del af risikoforskningen, der primært er blevet anvendt indenfor arbejdsmiljøforskning, påpeger en række centrale begrænsninger i at kunne forstå udviklingen af en "lokal" risiko forståelse.

Sammenfattende ser jeg Holmes-gruppens forskning som en understregning af, at en risici i arbejdet prioriteres, når de opleves som en trussel mod det, man føler et ansvar for i sit arbejde. Arbejdsgiveren prioriterer risici, der truer virksomheden. Arbejdstageren prioriterer risici, der er en trussel for at kunne udføre arbejdet. Truslen mod hans egen sundhed vægtes kun sekundært. Hvilken risiko, der vægtes højest, er stærkt afhængig af den konkrete arbejdskultur. Holdningen til hvordan der skal ageres overfor en bestemt risiko, knytter sig til de kendte muligheder for at kunne kontrollere og begrænse risikoen. Hvis erfaringen viser, at en risiko ikke kan kontrolleres, mødes den ofte med – eller der udvikles – en resignerende holdning overfor den pågældende risiko. Risikoaccept er således knyttet til aktørernes opfattelse af mulighederne for at begrænse den og omfanget af vanskelighederne ved at gøre det.

3.10 Opsamlende om forståelse af risiko i arbejdet

I "risikosamfundet" ændres det samfundsmæssige fokus fra et ønske om en optimeret produktion af velfærd til bestræbelser på at begrænse produktionen af risici. Det vil nødvendigvis påvirke arbejdslivet og dermed opfattelsen og forståelsen af risici i arbejdet. Den ovenfor gennemførte diskussion af risikoforskningen og nogle udvalgte modeller for risikoforståelse vil jeg sammenfatte i en række udsagn, der kan ligge til grund for dannelsen af en teori om ændringer i den virksomhedsnære opfattelse af risici i arbejdet.

- Risikoforskningen tilbyder en fagligt set kalejdoskopisk og atomiseret forståelsesramme af risici i arbejdsmiljøet. De mange forskellige tilgange byder hver især på forklaringsmodeller af afgrænsede dele af den komplekse og tværfaglige problematik, som arbejdsmiljøet udgør. Tekniske tilgange har været fremherskende i den etablerede arbejdsmiljøforskning og har dermed været grundlag for den risikoforståelse, der i overvejende grad ligger til grund for reguleringen af arbejdsmiljøet.

- De tekniske tilganges lineære forståelse af sammenhængen mellem påvirkninger og konsekvenser (dosis-effekt) slår ikke til som forståelsesramme, for de meget komplekse problemer, der i dag indgår i arbejdslivet. Forskningen i det psykosociale arbejdsmiljø har påpeget at udvikling og belastning ofte optræder i en komplementær relation. Belastninger kan således ikke forstås uden, at de beskrives i forhold til den kontekst, de indgår i. Dermed bliver erkendelsen af de risici, der knyttes til arbejdet lokal og variabel i forhold til de gældende betingelser.

- Andre faglige tilgange tilbyder supplerende forklaringsmodeller, men har tilsvarende et begrænset og snævert sigte i forhold til at skulle kunne udgøre en model for hvilke faktorer, der har betydning for forståelse af eksisterende og nye risici i arbejdet. Begrænsningerne ligger i fokusering på individorienterede handlemønstre eller på ikke dynamiske relationer.

- Risikoforståelse er således en social proces, ikke et videnskabeligt aksiom. Om end den sundhedsfarlige påvirkning eller den risikable adfærd kan være yderst reel og objektiv. Teorien om den "sociale amplifikation af risiko", anser jeg for en ansats til at udvikle en dynamisk model for, hvordan risikoforståelse dannes og udvikles som en social proces. En proces, der løbende vil forstærke eller svække prioriteringen af en erkendt risiko. Risikoforståelsen er i denne model en kombination af den viden og erfaring med konkrete påvirkninger i arbejdet, der bæres af en konkret gruppe af medarbejdere i en virksomhed og den sociale dynamik, der udspringer af de reaktioner som gruppen vælger overfor den pågældende risiko.

- Med udgangspunkt i Ortwin Renn's model for "a social arena of risk" kan der videre laves en teoretisk ramme for den "sociale arena" i hvilken den dynamiske amplifikation af risikoforståelsen foregår på virksomhedsniveau. En social risikoarena er en formel eller uformel struktur for dialog mellem de berørte aktører, gennem hvilken risikoforståelsen dannes, påvirkes og udvikles. En dialog der inddrager de centrale arbejdsmiljøproblemer, regulering og prioritering samt antagelser om mulige forbedringer. En sådan "arena" kan være den etablerede sikkerhedsorganisation, men det kan også være nye udvalg eller mere uformelle arbejdssammenhænge, der etableres som et led i ændringer i arbejdsorganisationen. Tendensen er, at der opstår en række risikoarenaer, i hvilke arbejdsmiljø integreres med andre typer af risici.

- Risikoforståelsen dannes af en kombination af tre elementer. En værdi- og normbaseret forståelse, der afspejler eksisterende regler og normer. En videnskabeligt baseret forståelse, der afspejler den viden og professionelle erfaring, der har været tilgængelig. Samt en problemforståelse der udspringer af egen erfaring fra udførelsen af arbejdet. Betydningen af den sidste har været undervurderet i den etablerede arbejdsmiljødiskurs.

- Denne lokale risikoforståelse kan konkretiseres gennem Sørensen og Sætnans ideer om en lokal arbejdsmiljøteori. Ifølge denne sammentænker den lokale risikoforståelse, de juridiske og moralske normer for et godt arbejdsmiljø og den videnskabeligt producerede risikoviden med eksisterende erfaring for hvilke handlinger, der kan reducere eller afhjælpe en risiko. Og den påvirkes af den oplevelsesorienterede prioritering af hvilke risici, der erkendes som væsentlige og dermed prioriteres.

- Den lokale risikoforståelses erfaringselement udspringer af den rolle, de enkelte aktører indtager i den arbejdsproces, der er baggrund for risikoen. Holmes-gruppen har vist, hvordan arbejdsgivere og arbejdstagere vurderer risici forskelligt med baggrund i den rolle og de interesser, de har. Magtrelationen mellem aktørerne kan være udgangspunkt for såvel sammenfaldende som konfliktende risikoforståelser. Konfliktende risikoforståelser vil ifølge Holmes ofte medføre resignation overfor den pågældende risiko, i det omfang den opleves som en naturlig del af arbejdet.

- En teori om en lokale risikoforståelse skal (i forhold til Sørensen og Sætnans lokale arbejdsmiljøteori) tilføjes et konfliktelement. Konfliktende risikoforståelser kan danne baggrund for en dynamisk ændring af risikoprioriteringen, hvis de følges af forestillinger om handlinger og løsninger af de problemer, der ligger til grund for konflikten. De kan imidlertid også føre til at en objektivt eksisterende risiko tabuiseres i risikoforståelsen, og dermed udgrænses af den lokale prioritering af arbejdsmiljøindsatsen.

- Risici prioriteres således ikke efter den aktuelle viden om de sundhedsrisici de kan medføre. Men i højere grad af et samspil mellem den konkrete oplevelse af eventuelle negative konsekvenser og den "realitetsmagt", der fastlægger rammerne for hvilke forebyggende handlinger der er mulige. Oplevelsen antages endvidere ifølge Holmes-gruppen at være mere fokuseret på de hindringer, de negative konsekvenser kan udgøre for oplevelsen af kvaliteten i arbejdet end for egen sundhed.

3.11 Nye belastninger og/eller en ny risikoforståelse?

Jeg vil nu vende tilbage til afhandlingens grundlæggende spørgsmål. Vil udviklingsprojekter, der sigter mod øget fleksibilisering af arbejdet, medføre nye belastninger og en ny prioritering af de risici sådanne belastninger i arbejdet medfører?

Spørgsmålet stilles også i den internationale arbejdsmiljødebat. (Rantanen, 1999, Bullinger, 2000, Clifton, 2000). De "nye belastninger" i arbejdsmiljøet betragtes ud fra det traditionelle påvirkningsparadigme idet de store forandringer af produktionslivet: Globalisering, IT-udvikling og fleksible organisationer ses som forandringer, der forårsager nye belastninger i form

af f.eks. øget stress og psykiske belastende relationer til klienter (Rantanen, 1999, Rantanen et al., 1996). Denne forståelse følges af en forebyggelsesstrategi, der sigter mod at medarbejderne bør beskyttes mod konsekvenserne af forandringsprojekterne.

En sådan klassisk arbejdsmiljøstrategi, anvendt på udviklingsprojekter, følges videre med krav om øget forskning, rettet mod at kortlægge de nye påvirkninger, som et "fleksibelt arbejde" medfører. Kan *vi* blot blive dygtigere til at forstå og analysere ændringerne og deres konsekvenser, kan *vi* forebygge de negative konsekvenser. Hvor vi'et er den professionelle arbejdsmiljøverden.

Denne forståelse kommer imidlertid i konflikt med den udviklingsbaserede opfattelse af arbejdsmiljø, som forandringerne selv rummer. En opfattelse der bygger på, at det fleksible arbejde er identisk med et udviklende arbejde og endda et sundt arbejde (Csonka, 2000), og dermed i sig selv en forebyggelsesstrategi. Det bliver derfor yderst relevant at stille spørgsmålet: Hvordan reagerer "en lokal risikoarena" på de risici, der knytter sig til forandringer mod mere fleksibelt arbejde?

Kravet om ny forskningsbaseret indsigt i de risici, der følger af de øgede krav til fleksibilisering af produktion og arbejdsliv, er aktuelt den største udfordring for den professionelle arbejdsmiljøverden. Et problem er, at forandringerne i arbejdslivet gennemføres med en hastighed, der gør det vanskeligt for en forskningsbaseret indsigt at følge med. Vigtigere er dog, at de konsekvensfelter og påvirkningsfaktorer en sådan forskning skal afdække, bør analyseres i den kontekst, de skabes. Det fordrer således, at en undersøgelser baseret på indsigt i dosis-effekt sammenhænge komplementeres med en afdækning af de lokalt forekommende risikoforståelser. I de case-analyser af forandringsforløb jeg foretager, vil jeg derfor forsøge at anvende begrebet om den lokale risikoforståelse og dens fem elementer i en analyse af, hvordan forandringer mod øget fleksibilitet påvirker arbejdsmiljøet.

Først må vi imidlertid opnå en mere præcis forståelse af, hvad det er for forandringer, der leder til større fleksibilitet. Derom handler det næste kapitel.

4 Vejen mod det fleksible arbejde

4.1 En refleksion over udviklingen af det industrielle arbejde – afspejlet i arbejdslivsforskningens udvikling

Udviklingen af den industrielle produktion var karakteriseret af masseproduktion som den grundlæggende produktionsstrategi. Store serier af så enkle produkter som muligt. Masseproduktionens rationaliseringsstrategi var samtidigt, at øge produktiviteten gennem en teknisk og arbejdsorganisatorisk opsplitning af produktionen i så simple produktionsprocesser som muligt. Denne rationaliseringstankegang blev videnskabeliggjort gennem Frederich Taylors teorier om "Scientific Management". Den tayloriserede masseproduktion blev samtidigt synonym, med fysisk og ergonomisk stærkt nedslidende arbejde. Et arbejdsmiljø, der havde så alvorlige konsekvenser, at det blev klart, at man fra samfundets side måtte begrænse de værste konsekvenser, gennem lovgivning og kontrol af arbejdssikkerheden. Uden en sådan indsats, ville grundlaget for den industrielle produktion – tilgængelig arbejdskraft – blive truet. De første arbejderbeskyttelseslove var således rettet mod børnearbejde, og blev siden rettet mod at beskytte arbejdere mod fysisk lemlæstelse. Herved begrænsedes de værste af de åbenlyse konsekvenser i form af ulykker og sygdomme. Gradvist opbyggedes en mere detaljeret regulering af arbejdsmiljøet. Dette skete i Danmark, som en integreret del af en arbejdsmarkedsmodel, der gav arbejdsmarkedets parter en central indflydelse på arbejdsmarkedspolitikken.

Industriarbejdet har andre konsekvenser end de fysiske. Marx formulerede – med baggrund i Hegel – tesen om industriarbejdets tiltagende fremmedgørelse, der opstod ved, at den enkelte arbejder, gennem det industrielle arbejde blev frarøvet de meningsdannende elementer i arbejdet. Den meningsfuldhed, der i den håndværksmæssige produktion udsprang af sammenkædningen af hånden og åndens arbejde (Marx, 1972). Denne åndelige nedslidning blev ikke i industrialismens opblomstring opfattet som en begrænsende faktor.

At den tayloriserede produktionsmåde medførte andre problemer end ulykker og lungesygdomme, blev dog allerede i 20erne påpeget af en gryende forskning i arbejdslivets vilkår. De berømte Hawthorne forsøg[1] blev udgangspunkt for en påvisning af, at hverken akkordløn eller fysiologisk optimering af produktionsværktøjerne alene kunne forklare stigning og fald i

[1] Denne afhandling levner ikke plads til at dvæle mere ved disse forsøg, der indeholder mange spændende detaljer. Det er der heldigvis andre der gjort (Kofoed, 2001).

produktiviteten. De sociale forhold arbejderne i mellem og arbejdets rammer viste sig at have stor betydning for arbejdets tempo og kvalitet.

Hawthorne forsøgene blev også udgangspunktet for en ny forskningstradition, der satte fokus på arbejdets vilkår. Human relations traditionen, der udvikledes i USA lagde netop vægt på de sociale vilkår, og udviklede både teorier og praktiske teknikker til at forbedre virksomhedernes viden om og udvikling af de sociale strukturer i arbejdet.

Den skandinavisk baserede socioteknik (Lindøe, 1999) tilføjede, at der ud over de sociale relationer er en række elementer i arbejdets udførelse og indhold, der har stor betydning for hvordan arbejdet opleves og hvordan det påvirker den enkelte arbejders psykosociale velbefindende. Forskningen havde udgangspunkt i erfaringer gjort på Tavistock Institutet i England. Hvor Eric Trist og Fred Emery havde lavet en række undersøgelser af kulminearbejdernes vilkår. Fred Emery bragte traditionen til Norge, hvor han i samarbejde med Einar Thorsrud (Thorsrud & Emery, 1970) formulerede seks psykologiske jobkrav. En typologi for hvilke krav arbejdere må stille til deres arbejde, for at kunne opretholde et psykisk velbefindende.

De psykologiske jobkrav[2] lægger først og fremmest vægt på balance mellem krav til arbejdet og de forudsætninger, der gives:

- Indhold i arbejdet der giver mentale udfordringer
- Mulighed for at kunne lære
- Mulighed for at kunne træffe beslutninger i arbejdet

Desuden lægges der vægt på de sociale relationers betydning ved at formulere et behov for:

- Social støtte og gensidig respekt som en vigtig forudsætning for et psykisk sundt arbejde

Sidst påpeger Thorsrud og Emery, at arbejderen for at kunne udvikle sig selv og sin samfundsmæssige identitet har behov for:

- at kunne se en sammenhæng mellem arbejdet og omverdenen, og
- behov for at kunne forestille sig en ønskværdig fremtid

Socioteknikken prioriterede arbejdernes mulighed for indflydelse på arbejdet og kontrol med egen udførelse af arbejdet højt. Et vigtigt middel til at skabe rammer for en sådan styrket egenkontrol var udviklingen af selvsty-

[2] De psykologiske krav til arbejdet har siden dannet grundlag for udviklingen af den arbejdspsykologiske forskning. De går igen i alle undersøgelser af arbejdets psykosociale belastninger, således også i det spørgeskema, der er anvendt i SARA programmet, og dermed i denne afhandlings case-undersøgelser.

rende grupper i arbejdet. Thorsrud og Emery gennemføre selv en række forsøg med selvstyrende grupper, (samarbejdsforsøgene). I Sverige blev organisationsformen taget op af Volvo, der opbyggede gruppeorganiserede virksomheder i Uddevalla og Kalmar. Virksomheder der længe var de fremmeste eksempler på denne arbejdsorganiseringsform. I Danmark gennemførtes en række forsøg i metalindustrien, men de selvstyrende grupper, (Hvenegaard, 2000) blev lagt på hylden ret hurtigt for først at dukke op igen i 90erne.

I Sverige og Norge fortsattes den sociotekniske tradition i form af udviklingen af en aktionsforskningstradition, der blev baggrund for en lang række udviklingsforsøg, der havde som mål at skabe bedre rammer og vilkår for arbejdslivet gennem et tæt samarbejde mellem arbejdslivets aktører og forskerne (Lindøe, 2000, Gustavsen, 1990). Denne tradition er i dag videreført i store levedygtige forskningsmiljøer som Det svenske Arbejdslivinstitutet, Norske Rogaland forskning i Stavanger, IFIM i Trondheim og AFI i Oslo. En forskning der har bedriftsudvikling med indflydelse på arbejdet, medbestemmelse og dialog øverst på dagsordenen. Den svenske og norske arbejdslivs-forskningstradition har i højere grad end den danske indgået som en aktiv medspiller i den industrielle og offentlige udvikling af arbejdsmarked og produktion. Forskningens vægtning af medarbejdernes aktive deltagelse i udviklingen påvirkede også reguleringen af arbejdsmarkedet og arbejdsmiljøet, f.eks. stadfæster §12 i den norske arbejdsmiljølov medarbejdernes ret til indflydelse på eget arbejde.

Industrisociologien og den sporadiske arbejdslivsforskning hentede et vigtigt grundlag i Kern og Schumans bog "Industriarbeit und arbeitsbewusstsein", (Kern og Schuman, 1970), til at udvikle forskningen i arbejdslivets vilkår. Kern og Schuman tilføjede den teknologiske determinisme, der prægede arbejdsmiljøforskningen et socialt og psykologisk perspektiv. De påviste, at de forhold industriarbejdere vægter højest er en vis sammenhæng mellem planlægning og udførelse af arbejdet, relevante kvalifikationskrav, gode sociale kontakter og lave sundhedsmæssige belastninger.

14 år senere, konstaterer de to samme forfattere, i bogen "Das ende des Arbeitsteilung" (Kern og Schuman, 1984) at disse krav til arbejdet ikke kun er rimelige krav til arbejdende menneskers arbejdsliv, men at de reelt udgør rammerne for en ny og mere rationel måde at organisere arbejdet på. Et alternativ til den tayloriserede produktionsforms måde at organisere arbejdet på, som de benævner *fleksibilitet* (Byrkjeland, 1998).

Den danske arbejdslivsforskning

I Danmark fik aktionsforskningen ikke tilnærmelsesvis den samme udbredelse. Den arbejdslivsorienterede forskning, der i 70erne kaldte sig selv for arbejdsmiljøforskning, var stærkt politiseret og afviste, at indgå i samarbejdsprojekter med virksomheder, der på deres side afviste at åbne dørene

for "de politiserede studenter". De studenter og forskere der interesserede sig for arbejdslivet, fokuserede derfor på, at dokumentere sammenhænge mellem arbejdet og de sygdomme og lidelser særlige grupper af erhverv blev ramt af (Limborg, 2001). Da BST blev etableret i 1980 åbnedes samtidigt et erhvervsområde, for mange af de personer, der ellers kunne havde udgjort udviklingen af et aktionsforskningsmiljø i Danmark[3]. Det er således min vurdering at arbejdslivsforskningen i Danmark aldrig blev til mere end tilfældet er, fordi de fleste potentielle arbejdslivsforskere (jeg selv inklusive) fik job i BST. Diskussion om det psykosociale miljø forblev en niche på Psykologisk Laboratorium på Københavns Universitet. Danmarks Tekniske Universitet og Roskilde Universitets Center har kun haft små arbejdslivsforskningsmiljøer. Der udførtes enkelte mere omfattende aktionsforskningsprojekter. Et projekt med udgangspunkt i Oscar Negts påpegning af det utopiske/visionære elements betydning for at kunne udvikle alternative modeller for industriarbejdet udførtes i fiskeindustrien. Projektet fremhævede nødvendigheden af, at fastholde kravet om demokrati i arbejdet hvis arbejdslivets vilkår skal forbedres (Aagaard Nielsen, 1998). Ved siden af disse små arbejdsmiljøorienterede forskningsmiljøer, blev den største del af den potentielle danske arbejdslivsforskning orienteret mod kvalifikations og kompetenceudvikling (Salling Olesen, 1985).

Alt imens var der grøde i den internationale udvikling af arbejdsliv, ledelse og produktion. En udvikling der på mange måder var påvirket af sociotekniken og dens amerikanske sidestykke "Human ressource Management".

4.2 Fleksibilitet i arbejdet

Samme år som Kern og Schuman udgiver "Das ende des Arbeitsteilung" udkommer to andre værker, der blev centrale for fremkomsten af begrebet om det fleksible arbejde. Charles F. Piore og Michael J. Sabel udvikler i "The Second Industrial Divide – Possibilities for Prosperity" (Piore og Sabel, 1984) begrebet *fleksibel specialisering*. Piore og Sabels ærinde er, at problematisere den masseproducerende stordrifts produktionsprincipper. På baggrund af en analyse af svagheder ved den tayloriserede industriproduktion foreslår de, at udvikling drejes mod mindre produktionsenheder, der samarbejder gennem netværk, og baserer deres produktion på teknologi og på arbejdsorganisering. Det skal muliggøre hurtige omstillinger og nyorienteringer i forhold til ændringer i markedets behov og krav. De lægger vægt på de muligheder computerteknologien har åbnet for fleksible styresystemer og hurtige feedback mekanismer. Udgangspunktet er ikke organiseringen af arbejdet, men en analyse af et marked, der i stigende omfang vil stille krav til tilpassede og specialiserede produkter. Massemarkedet erstattes af et segmenteret marked, der for at kunne imødekommes kræver en produktion, der

[3] Jeg har i artiklen "The professional ...." skildret den faglige udvikling i BST, som jeg derfor ikke vil berøre mere her.

kan producere hurtigt udviklede varer i små specialsyede serier. For at kunne udvikle en sådan produktionsform er det i følge Piore og Sabel nødvendigt, med en radikal ændring af virksomhedernes organisering af arbejdet. Rigide jobbeskrivelser og kontrol skal afløses af en mere håndværksorienteret produktionsform, hvor den enkelte medarbejder kan udføre flere funktioner, og selv tilrettelægge arbejdet udfra opgaverne. Det er denne produktionsform de betegner som *fleksibel specialisering.*

Piore og Sabels begreb om fleksibel specialisering blev det ideologiske udgangspunkt, for den første flexibiliseringsbølge. Fleksibilitet blev inkluderet en række ledelses- og produktionskoncepter, der blev tilbudt virksomheder som vejen mod det fleksible arbejde (Hagedorn, 2000). Piore og Sabel lagde først og fremmest vægt på virksomhedernes teknologiske fleksibilitet, og i mindre omfang på de organisatoriske og arbejdskraftorienterede fleksibiliteter (Kvadsheim, 1998). I de samme år (1984-85), som Sabel og Piores begreb om fleksible specialisering blev udbredt udviklede Atkinson, (1984) en mere omfattende model for en rationel og fleksibel virksomhed, som han benævnede *"The fleksible firm"*. Atkinson skelner mellem *numerisk fleksibilitet* og *funktionel fleksibilitet. Numerisk fleksibilitet* er at kunne variere den arbejdskraftmængde, der anvendes i produktionen på et givet tidspunkt, f.eks. gennem deltidsansættelser, korttidsansættelser og sæsonarbejde. *Funktionel fleksibilitet* beskrives, som det at have en kernearbejdskraft, der kan varetage en lang række forskellige funktioner, og derfor hurtigt kan omstille produktionen fra et produkt til et andet eller fra en produktionstype til en anden.

I kombinationen af disse to typer fleksibilitet udspringer således en forestilling om en ideel virksomhed, der har en funktionel fleksibel kernegruppe, der når det er nødvendig kan suppleres med en større gruppe løst tilknyttede medarbejdere, der kan udgøre en produktionsbuffer overfor kernemedarbejderne (Atkinson, 1984). I denne definition fremstår således allerede en af de centrale arbejdsmiljømæssige konsekvenser, der kan udspringe af det fleksible arbejde. Nemlig en polarisering af arbejdskraften i en A-arbejdskraft, med et godt, trygt og udviklende arbejde og en B-arbejdskraft, hvis relation til arbejdspladsen afhænger af de gældende ordrer. B-arbejdskraften må bære virksomhedens risiko ved at være på et stadigt foranderligt marked, og vil derfor udgøre et tiltagende nomadisk arbejdsmarked. En arbejdssituation, der indebærer stor utryghed for den enkelte og næppe vil anspore virksomhederne til at investere i uddannelse og udvikling for sådanne medarbejdere.

Kvadsheim, hvis pointe er at beskrive den fleksibilitet små virksomheder råder over, tilføjer et tredje fleksibilitetsparameter, nemlig reaktionsevne. Med baggrund i Semlinger, (1993) definerer Kvadsheim reaktionsevne som en virksomheds evne til at træffe hurtige beslutninger og til at formidle de nødvendige informationer, der kan danne baggrund for ændringer smidigt

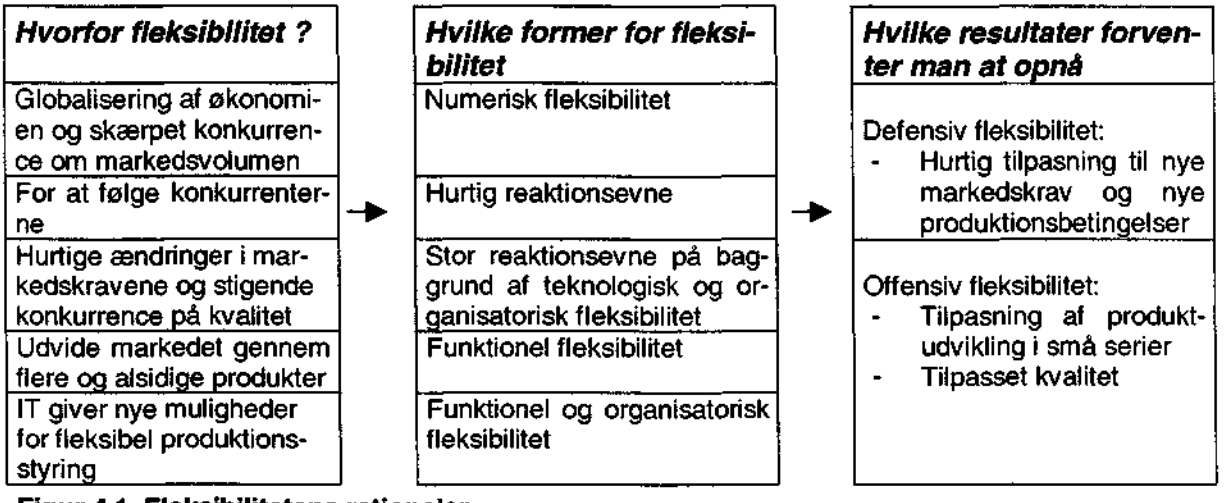
og effektivt. En evne både Semlinger og Kvadsheim mener særligt er knyttet til små virksomheder, hvor ansvaret for disse opgaver er placeret på ganske få personer.

Efterfølgende er fleksibelt arbejde blevet beskrevet af mange forfattere, hvoraf en stor del har udviklet flere og andre opdelinger af fleksibilitetsbegrebet. Steen Navrbjerg foretager i sin afhandling "Ny arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering" (Navrbjerg, 1999) en sammenfatning af de mest centrale af disse (Meulders og Wilkin, 1987, Bruun, 1989, Blyton og Morris, 1992, Ferner og Hyman, 1992, Harrison og Kelley, 1993 og Sandkull og Johansson, 1996). Fleksibilitetsbegrebet viser i sig selv at være uhyre fleksibelt, hvis det anvendes uden at være defineret i forhold til den kontekst det anvendes i, ellers bliver det næsten meningstomt.

Først udvikler Navrbjerg på baggrund af Sandkull og Johanssons begreber om *statisk og dynamisk fleksibilitet* en begrebsopdeling, der beskriver en virksomheds fleksibilitet i forhold til de strategiske overvejelser, der indgår i den enkelte virksomheds mål for egen fleksibilitet. Navrbjerg bruger begreberne offensiv fleksibilitet og defensiv fleksibilitet. Offensiv fleksibilitet defineres som *"langsigtede fleksibilitetsformer, som indgår i virksomhedens overordnede organisationsstrategi"* og defensiv fleksibilitet defineres som: *"kortsigtede ad hoc-agtige løsninger, som forholder sig defensivt til markedsudviklingen"*(Navrbjerg, 1999, p 41).

Kvadsheim er tilsvarende inde på denne forskel, da han fremhæver de mindre virksomheders gode reaktionsevne, som er baseret på kortsigtet ad hoc tilpasning, der står i modsætning til en langsigtet strategisk virksomhedsplanlægning.

Baggrunden for udviklingen af fleksibilitetsbegrebet kan illustreres på følgende måde:



Figur 4.1 Fleksibilitetens rationaler

Navrbjerg samler de ovennævnte forfatteres forskellige typologier i en definition af fem fleksibilitetsformer. Han er dog selv inde på det problematiske i overhovedet at lave en sådan typologi. De forfattere han henviser til har udviklet deres fleksibilitetsbegreber, på empiriske undersøgelser, der var målrettet mod netop deres egne prioriteringer. Selv gennemfører han en analyse af fem case-virksomheder, med baggrund i de fem fleksibilitetsformer. Navrbjergs typologi viser sig brugbar i hans egen analyse. Han anskueliggør de udviklingstræk, der er baggrunden for den fortolkning fleksibilitetsbegrebet har fået på det danske arbejdsmarked. Traditionen for partssamarbejde og "blød" virksomhedsudvikling har været orienteret mod en Human Ressource Management tankegang. Hermed sætter han fokus på de elementer ved fleksibelt arbejde, der prioriteres i udviklingen af danske arbejdspladser.

Navrbjerg opregner fem fleksibilitetsformer, der anvendes overfor danske traditioner for samarbejde og virksomhedsudvikling. De er således mere rettet mod arbejdsmarkeds relationer end de virksomhedsinterne forhold ved det fleksible arbejde, der får betydning for arbejdsmiljøet. De fem fleksibilitets former er:

- **Funktionel fleksibilitet**
  Som hos Atkinson betegner det medarbejdernes evne til at skifte mellem jobfunktioner og tilpasse sig til nye funktioner gennem hurtig og smidig oplæring

- **Numerisk fleksibilitet**
  Evnen til at kunne tilpasse antallet af ansatte til produktionsbehovet

- **Teknisk Organisatorisk fleksibilitet**
  Betegner virksomhedens evne til - eller strategiske beslutning om – at variere og udvikle organiseringen af arbejdet, ledelsesstrukturerne og teknologien

- **Lønmæssig fleksibilitet**
  Betegner virksomhedens muligheder for at variere løn (og evt. andre former for belønning) såvel overfor den enkelte medarbejder som i forhold til grupper af medarbejdere

- **Arbejdstidsmæssig fleksibilitet**
  Betegner mulighederne for at variere arbejdstiden i forhold til de aktuelle behov, såvel i forhold til virksomhedens behov som i forhold til den enkelte medarbejders

Som Navrbjerg anfører, er der etableret en sproglig skelnen mellem de to tilgange til fleksibel arbejdstid. Når virksomhedens behov tilgodeses, er der

tale om fleksibel arbejdstid, når medarbejdernes behov for, at kunne variere arbejdsdagens længde er på tale, hedder det flekstid.

Fleksibilitet er således et normativt begreb, der betegner den udvikling af produktionen og arbejdet, som såvel managementkonsulenter som arbejdslivsforskere opfatter vil være det nødvendige svar på globaliseringen af markedet og den skærpede konkurrence, samt optræder som en brugbar typologisering af empiriske studier.

Som normativt begreb benyttes *fleksibilitet* herefter til at beskrive de enkelte elementer i arbejdslivet. D*en fleksible virksomhed,* udtrykker den virksomhed, der i forhold til sit marked magter, at udnytte de forskellige fleksibilitetsformer til at tilpasse sig markedskravene og udvikle sin produktion. Desuden er den fleksible virksomhed i stand til at tiltrække *en fleksibel arbejdskraft*, der kan tilbyde den nødvendige funktionelle fleksibilitet, og som finder et tilbud om fortsat at kunne udvikle de kvalifikationer og kompetencer, der kræves for at bevare fleksibiliteten, attraktivt. *Den fleksible arbejder* bør udover en stor funktionel fleksibilitet også besidde viljen til *tidsmæssig fleksibilitet* og viljen til at løbe den risiko, som numerisk fleksible virksomheder, stiller deres arbejdskraft i. Risikoen skal opvejes gennem den *lønmæssige fleksibilitet* som virksomheden og medarbejderne kan enes om, og som åbner muligheden for en belønning der berettiger indsatsen og risikoen.

Dette er forstillingen om *det fleksible arbejde,* der på én gang tilbyder virksomhederne øget og hurtig tilpasning til stadigt hastigere ændringer i markedskravene. Samtidigt med at det tilbyder medarbejderne udvikling gennem arbejdet, arbejdsopgaver der kan tilfredsstille de krav den enkelte vil stille til et spændende og udfordrende arbejde og rammer, der muliggør en stor frihed til selv at tilrettelægge arbejdsdagen og opnå balance mellem fritid og arbejde.

Hermed er vejen banet for det fleksible samfund, der bebos af fleksible mennesker, der lever i en fleksibel tid. Selvom oversættelsen af Richard Sennetts bog "The corrosion of character", på dansk har fået titlen "Det fleksible menneske", er det et begreb jeg endnu ikke har set defineret, men i Sennetts fortolkning er det ikke noget vi bør stræbe efter. Jeg vil i det følgende begrænse mig til at tale om *det fleksible arbejde.*

4.3 Det fleksible arbejde

Det fleksible arbejde er som nævnt på ingen måde et entydigt begreb. Det fleksible arbejde, er det arbejde, der udføres i virksomheder, der har udviklet en fleksibel produktion. Hvilket igen vil sige, at en eller flere af de fem omtalte fleksibilitetsformer er en fremherskende del af virksomhedens organisation, ledelse og arbejdsorganisering. En virksomheds prioritering af

hvilken fleksibilitetsform, der er mest fremherskende vil imidlertid være afhængig af den pågældende virksomheds produktionstype og markedssituation og den aktuelle ledelses valg. Således er det en almindelig antagelse, der bekræftes af Navrbjerg, (1999), at funktionel fleksibilitet grundlæggende står i modsætning til numerisk fleksibilitet. *Numerisk fleksibilitet* vil primært blive prioriteret i virksomheder, der er ordre-producerende, lavteknologiske og ikke forudsætter væsentlig uddannelse af arbejdskraften. Forudsætningerne for at udnytte en numerisk fleksibilitet, vil variere, med de konjunkturbetingede muligheder for at få den nødvendige arbejdskraft. *Funktionel fleksibilitet* knytter sig modsat til højteknologiske virksomheder, med mere komplekse produktionsopgaver, og et mere variabelt marked. Funktionel fleksibilitet forudsætter omfattende kvalifikationer blandt medarbejderne og en øget satsning på efteruddannelse og udviklingsaktiviteter.

Den numeriske fleksibilitet, stiller krav til, at den enkelte medarbejder accepterer mindre tryghed i arbejdet, og samtidig er hurtig til at indstille sig på at udføre kendte eller let overskuelige opgaver i nye og varierende fysiske og tidsmæssige rammer. Den funktionelle fleksibilitet forudsætter, at medarbejderen har en bred vifte af kvalifikationer, og har let ved og vilje til, at tilegne sig nye kvalifikationer. Den funktionelle fleksibilitet kan hænge sammen med muligheder for et mere spændende og udviklende arbejde. Samtidigt med at en bredere kvalifikationsprofil, må formodes at øge den enkeltes arbejdskraftværdi, og dermed forøge muligheden for at opnå *tryghed for ansættelse*, som modvægt til en måske reduceret *tryghed i ansættelsen*.

Teknisk og organisatorisk fleksibilitet, ændrer de strukturelle og samarbejdsrelaterede betingelser, der ligger til grund for udførelsen af arbejdet. Fleksibiliteten opnås gennem en hurtigere fordeling af opgaver, og en hurtigere og mere direkte kontakt mellem de enkelte "operationer" i arbejdet og mellem producenter og kunder. Således bliver gruppeorganiseret arbejde en arbejdsorganisationsform der næsten er synonym med en fleksibel organisering af arbejdet. Denne type fleksibilitet stiller således større krav til den enkeltes evne og kompetencer til at indgå i sociale strukturer, til samarbejde og til at deltage i beslutninger knyttet til arbejdets udførelse.

Lønmæssig og tidsmæssig fleksibilitet, handler om den enkelte medarbejders aftalemæssige relationer til virksomheden. Lønmæssig fleksibilitet vil ofte opleves som en mere direkte sammenhæng mellem det arbejde der ydes og den belønning virksomheden tildeler den enkelte. Lønmæssig fleksibilitet vil have en sammenhæng med de fleksibilitetsformer, der ellers prioriteres. Numerisk fleksibilitet kombineres ofte med individuelle og opgaveafhængige lønsystemer. Funktionel fleksibilitet rummer mulighed for kvalifikationsafhængig løn. F.eks. gennem anvendelse af gruppebonus eller tilsvarende kollektive lønsystemer (Navrbjerg, 1999).

Tidsmæssig fleksibilitet vil ofte have det formål at tilpasse arbejdsmængden, til den eksisterende arbejdskraft. Den forudsætter således at den enkelte medarbejder accepterer, at arbejdstiden varierer i forhold til opgavemængden. Det bliver derfor af stor betydning, hvilken indflydelse den enkelte medarbejder har på udsving i arbejdstiden.

Det fleksible arbejde bygger på fleksibilitet i udførelsen af arbejdsopgaven, og måden det kan gøres på. Det fungerer ikke uden en høj grad af fleksibilitet i relationen mellem den enkelte medarbejder og virksomheden. Sådanne fleksible relationer øger frihedsgraderne for begge parter. Derfor beskrives de også oftest udfra en opfattelse af, at stadig større fleksibilitet vil være en gunstig tilstand, der indebærer fordele for såvel virksomheden som for den enkelte medarbejder. Det afgørende for om denne antagelse er rigtig, må afhænge af indenfor hvilke rammer de øgede frihedsgrader er.

Agi Csonka foretager i sin afhandling "Det fleksible arbejde" en definition af begrebet, der netop bygger på den dobbelthed der ligger i, at det fleksible arbejde både tilbyder udviklingsmuligheder for den enkelte arbejder og for virksomheden. Hun ser, i sin beskrivelse af de nye produktionskoncepters fordring om fleksibilitet, en tendens til, at disse integreres med principperne i Human Ressource Management. *"Det "ægteskab", der bringer "det fleksible arbejde" til verden"* (Csonka, 2000, p 197).

Csonka foretager en gennemgang af 4 af de bærende principper i udviklingen af nye produktionskoncepter. Det første er *"trimmet produktion"*, der er en transformation af japansk inspirerede produktionssystemer til brug i den vestlige verdens produktionssfære. Trimmet produktion introduceredes gennem bogen: "Princippet der ændrede verden" (Womack et. al., 1991). Denne produktionsform satser på nedbringelse af spild i form af spildtid, spildt lagerplads, spildte produkter. En filosofi der sammenfattes i begrebet "Just in time", som handler om at minimere alle processer i produktionen. Trimmet produktion har desuden et stærkt fokus på kvalitet i alle led i produktionen. Det forudsætter at alle medarbejdere involveres i kvalitetssikringen, både gennem nedbringelse af fejl og mangler, men også i relation til udvikling af kvaliteten forstået som tilpasning til markedets krav og behov.

Udover trimmet produktion gennemgår Csonka, principperne om *fleksibel specialisering* (*Piore og Sabel*) og *the fleksible firm (Atkinson)*.. Endelig bygger hun på en vurdering af, i hvilken retning en yderligere fleksibilisering bevæger sig, på begrebet *hyperfleksible virksomheder*. Sådanne bygger særligt på produktionskoncepter, der tilstræber en så hurtig og direkte relation mellem kunden og produktionen som muligt, og er særligt fremtrædende i konceptet Business Process Reengineering (Hagedorn, 2000). I forhold til den enkelte virksomhed vil en sådan udvikling skulle bygge på konstant fornyelse og forandring. Fornyelse og forandring af strukturer, produktionsmåder og relationer, bliver en del af arbejdet, og dermed også en væ-

sentlig del af det fleksible arbejde. Man kan sige, at det fleksible arbejde i sig selv rummer et krav til, konstant at omtænke den måde man arbejder på – metoderne, produktet og dermed også de grundlæggende værdier og relationerne til samarbejdspartnere og kolleger.

På baggrund af gennemgangen af disse fire principper når Csonka frem til, at *det fleksible arbejde* er kendetegnet ved følgende elementer:

- Medarbejderne skal være bredt kvalificeret og kunne arbejde selvstændigt, for derved at kunne varetage mange forskellige funktioner
- Medarbejderne skal i kraft af samarbejdsrelationer kunne arbejde på tværs af hierarkier og afdelinger
- Medarbejderne får større autonomi i arbejdet og større mulighed for selv at tilrettelægge arbejdet
- Selvstyrende grupper vil ofte være den organisering af arbejdet, der bedst danner rammer for det fleksible arbejde
- Delegering af ansvar og øget samarbejde til krav til at medarbejderne kan overskue hele produktionsflowet. Desuden skal de have tilstrækkelige informationer, til at kunne træffe beslutninger af betydning for arbejdet
- Medarbejderne anses for en strategisk ressource. Klare målsætninger, motivation, muligheder for personlig udvikling og social støtte er bærende elementer i udviklingen
- Løbende udvikling af kvalifikationer og kompetencer optræder både som et krav og en mulighed for medarbejderne

Med denne definition af det fleksible arbejde, bliver vi indenfor arbejdspladsens mure – i produktionen. Csonka taler om den fleksible arbejder og den fleksible organisering. Fleksibilitet gøres til en egenskab ved de menneskelige ressourcer, og dermed de muligheder, det fleksible arbejde åbner for virksomheden og for den enkelte medarbejder.

I modsætning til det arbejdskraftbegreb, som Navrbjerg henter fra fleksibilitetens ophavsmænd, og bruger i analysen af fleksibilitet i arbejdet, optræder *den fleksible arbejder* i Csonkas definition som et subjekt. Et subjekt, der kan og ønsker at arbejde selvstændigt, indgå i nye socialt forpligtende samarbejdsrelationer, påtage sig et ansvar og træffe beslutninger der vedrører arbejdets udførelse.

Csonka overskrider fleksibilitetens fædres begrænsede syn på fleksibelt arbejde som en ny regulering – eller rettere deregulering – af arbejdskraftens salg af sin arbejdskraft, og virksomhedernes evne til at finde de bedste måder at udnytte den på. Det fleksible arbejde indebærer i Csonkas definition en reel nytænkning af relationen mellem lønarbejdere og ledelse. Fleksibilitet er også ledelsernes evne og vilje til at uddelegere ansvar og autonomi til medarbejderne, og dermed åbne op for en reel indflydelse på arbejdet.

Csonka slutter da også med at sammenstille det fleksible arbejde med begrebet det udviklende arbejde som hun ser som lønmodtagernes perspektiv på det optimale – fleksible – arbejdsliv.

Csonka finder tre centrale forskelle mellem de to begreber. DUA er for det første et bredere begreb end det fleksible arbejde, da det også medtager miljøforhold og arbejdets samfundsmæssige meningsfuldhed. To problemstillinger som det fleksible arbejde ikke berører. De vil først blive interessante, hvis markedet kræver, at en virksomhed forholder sig til dem. For det andet er der den helt grundlæggende forskel at sigtet med det fleksible arbejde er at sikre den mest effektive udnyttelse af arbejdskraften, hvor DUA ser det som sit mål at forbedre arbejdsvilkårene for den enkelte ansatte. For det tredje ligger der i visionen om DUA, at et udviklende arbejde er et fysisk og psykisk sundt arbejde, der implicit begrænser og forebygger sundhedsskadelige påvirkninger i arbejdet mest muligt. Det forholder fleksibilitet sig ikke til. En forskel der er helt central i forhold til den problemstilling jeg har stillet op. Det fleksible arbejde vil, hvis det medfører øgede eller nye sundhedsskadelige påvirkninger, således ikke kunne være et udviklende arbejde.

Det betyder dog ikke, som Csonka også argumenterer for, at det fleksible arbejde ikke åbner mulighed for at kombinere interessen i øget produktivitet med en strategi der søger at motivere medarbejderne gennem gode arbejdsvilkår. *"Det er således sandsynligt, at det fleksible arbejde på mange måder tilgodeser de ansattes arbejdsmiljø, men det er ikke givet, og forbindelsen kan kun etableres gennem konkrete, empiriske analyser"* (Csonka, 1999, p 209).

Det fleksible arbejde fordrer således ikke i sig selv et godt arbejdsmiljø. Spørgsmålet i forhold det fleksible arbejde er derfor i højere grad om det medfører *et fleksibelt arbejdsmiljø*, end om det medfører et godt arbejdsmiljø eller ej. Et fleksibelt arbejdsmiljø, hvor det accepteres, at nogle har bedre forhold end andre, og at nogle påtager sig en større risiko end andre.

Navrbjergs sammenfatning af fleksibilitetsbegrebet er defineret udfra virksomhedens relation til markedet og til arbejdskraften som en objektgjort operationel størrelse. Grundlæggende er den derfor ikke anvendelig i en analyse af sammenhængen mellem arbejdet og medarbejdernes sundhed og psykiske velbefindende. Csonka udvikler derimod et begreb for det fleksible arbejde, hvor arbejderen optræder som et subjekt, der kan drage fordel og tage skade af fleksibiliteten. Hun fremhæver den sandsynlige sammenhæng mellem det fleksible arbejde og arbejdsmiljøet. Men hun når ikke ned til den proces, der skaber det fleksible arbejde og dermed skaber det fleksible arbejdes arbejdsmiljø. Hun tilbyder ikke nogen systematisering af de mange elementer, som hun fremhæver udgør det fleksible arbejde. Begrebet kan på dette grundlag kun vanskeligt danne udgangspunkt for en analyse af

sammenhænge mellem konkrete påvirkninger i (det fleksible) arbejdet og risici for nye sundhedsbelastninger.

Kombinationen af Navrbjergs fem fleksibilitets former og Csonkas blødere definitioner af det fleksible arbejde åbner dog efter min mening en mulighed for en operationalisering af begrebet om det fleksible arbejde.

Jeg forholder mig til *det fleksible arbejde* som en produktionsmæssig realitet, en organisatorisk og teknologisk rationaliserings parameter. Målet er at analysere den problemstilling jeg rejser, nemlig i hvilket omfang arbejdsmiljøet ændres af det fleksible arbejde. Jeg vil derfor ikke i første omgang forfølge diskussionen om hvorvidt funktionelt fleksibelt arbejde giver øget indflydelse og større arbejdsglæde eller dette blot er camouflerende skønmaleri, der fungerer som en indpakning af en rationaliserings strategi. I stedet vil jeg søge at opstille et operationelt begreb for udvikling af mere fleksible produktionsprocesser. Et begreb, der kan sammenfatte de organisatoriske og teknologiske rationaliserings og effektiviserings bestræbelser, der gemmer sig bag de mange aktuelle organisationsudviklingskoncepter.

Inden jeg går videre med dette. Vil det være på sin plads at få en idé om i hvilket omfang, det fleksible arbejde overhovedet har den udbredelse og den betydning det tillægges, samt om der kan konstateres en generel ændring mod et mere fleksibelt arbejde.

4.4 Omfanget af det fleksible arbejde

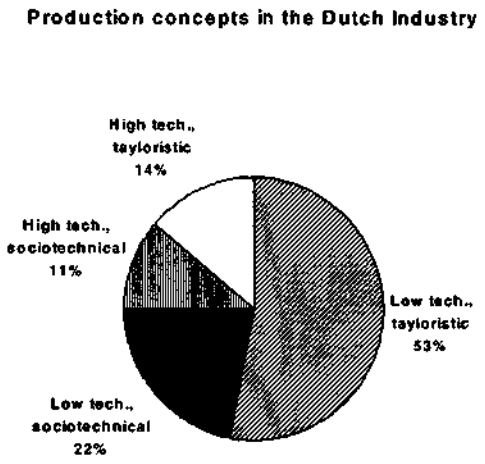
De mange forskellige definitioner af det fleksible arbejde, gør det naturligvis vanskeligt, at gennemføre undersøgelser der dokumenterer udbredelsen af det fleksible arbejde. På europæisk niveau findes en række undersøgelser, der beskriver centrale elementer af det fleksible arbejde.

Europæiske undersøgelser
OECD står bag en undersøgelse der gennemførtes i 1999, og omfatter ændringer i arbejdsorganisation i 10 EU lande. Undersøgelsen finder, at der på 5% af virksomheder med over 50 ansatte (20 ansatte i de mindre af de 10 lande) er indført jobrotation, og at 27% af virksomhederne har en eller anden form for teambaseret organisering af arbejdet. På 33% af virksomhederne er medarbejderne på lave niveauer blevet involveret stærkere i beslutninger og på 29% mener man at have en fladere ledelsesstruktur (OECD 2000).

En hollandsk undersøgelse udført af "TNO – Work and Employment" for Det Hollandske Social- og Arbejdsministerium (Dohndt, 1999), foretager på baggrund af en undersøgelse af 3.660 virksomheder en opdeling af den hollandske industri i fire kategorier:

- Lavteknologisk – socioteknisk
- Højteknologisk – tayloristisk
- Lavteknologisk – tayloristisk
- Højteknologisk – socioteknisk

Fordelingen (figur 4.2) viser at de *højteknologiske – sociotekniske virksomheder* endnu kun udgør 11%. Hvorimod *de lavteknologisk – tayloristiske* stadig udgør 50%. Det er dog de *højteknologiske – sociotekniske* undersøgelsen fokuserer på og den konkluderer (om end på et noget uklart grundlag) at modernisering ofte er kædet sammen med ergonomi af høj kvalitet og et godt arbejdsmiljø. Afslutningsvis anføres det, at der er store forskelle fra land til land i EU med hensyn til omfanget af den organisatoriske fornyelse, samt at det p.t. ikke er muligt at skaffe valide oplysninger om udbredelse af nye produktionssystemer.



Figur 4.2: Produktionskoncepter i den Hollandske industri, fra Dhondt, 1996

Et af de enkelte elementer i mere fleksibel arbejdsorganisering, der er mest undersøgt, er omfanget af gruppeorganiseret arbejde. Jessen og Hvenegård, (2000) gennemgår i et litteraturstudie 56 empiriske studier af de arbejdsmiljømæssige konsekvenser, af gruppeorganiseret arbejde. Blandt disse peger en amerikansk undersøgelse (Hayslip et al., 1996) på, at blandt 1.000 undersøgte virksomheder havde mindst 47% en vis form for gruppeorganiseret arbejde. Et resultat der markerede en fordobling i forhold til en tilsvarende undersøgelse foretaget i 1986.

En stor europæisk undersøgelse (Benders et al., 1999), den såkaldte EPOC undersøgelse foretaget for Instituttet for Leve og Arbejdsvilkår i Dublin, påpeger imidlertid, at de uklare og meget svingende definitioner af, hvad

"gruppeorganiseret arbejde" dækker, gør det meget vanskeligt at sammenligne de forskellige undersøgelser. I EPOC fremhæves en tysk undersøgelse, der viser en stigning fra 6,9% i 1993 til 11,8% i 1998 af den andel af den tyske arbejdsstyrke, som var ansat i grupper. Jessen og Hvenegaard tager generelt et betydeligt forbehold for alle vurderinger af omfanget. En ting er alle undersøgelserne imidlertid enige om, nemlig at omfanget er stigende.

I Danmark har Institut for Erhvervsanalyser ved Teknologisk Institut udarbejdet en undersøgelse af organisationsudvikling og udvikling af arbejdet (Sørensen et al., 2000). I denne undersøgelse er der udført en survey blandt 330 danske virksomheder, der har modtaget støtte fra en offentlig pulje til udvikling af arbejdet eller organisationen. Det betyder at undersøgelsen kun medtager virksomheder, der aktivt har søgt støtte til udvikling af virksomheden. Disse 330 virksomheder angiver følgende vægtning af de forandringstiltag, der er indført indenfor de sidste tre år.

Forandringstiltag	Antal af virksomheder i %
Indførelse af selvstyrende grupper/team	47,3
Indførelse af den lærende organisation	24,2
Øget satsning på uddannelse	76,1
Miljøstyring	50,3
Privatisering/udlicitering	11,8
Intet eller ved ikke	4,8

Tabel 4.1 Omfanget af forandringer i 330 danske virksomheder (Sørensen et al., 2000)

På baggrund af disse mange undersøgelser, kan man konkludere, at der ikke findes entydige begreber for de "nye" fleksible produktionssysstemer og de elementer, der udgør eller fremmer fleksibiliteten. Derfor er det stort set umuligt at udføre valide tværgående surveys, der afdækker udviklingen. Omfanget af undersøgelser med dette sigte og deres konklusioner er imidlertid med til at slå fast, at den europæiske industri hastigt bevæger sig mod et forøget omfang af højteknologiske, sociotekniske og fleksible virksomheder. Ydermere konkluderer mange af undersøgelserne, at denne udvikling vil medføre forbedrede arbejdsmiljøforhold.

Fleksibilitet på dansk grund

En af de få undersøgelser, der direkte søger at vurdere omfanget af det fleksible arbejde i Danmark, er Agi Csonkas afhandling, som jeg allerede har omtalt. Csonkas undersøgelse baserer sig på to store survey's rettet mod danske lønmodtagere udført af SFI og AMI i 1990 og 1995. I undersøgelserne deltog omkring 6.000 danske lønarbejdere (Csonka, 2000).

Csonka konkluderer på sit eget spørgsmål, "Er det fleksible arbejde udbredt?", at svaret må blive nej. Der er ingen stigning i antallet af lønmodtagere, der angiver at have et fleksibelt arbejde fra 1990 til 1995. Samtidig fastslår Csonka, at det fleksible arbejde stadigt primært findes blandt de højere funktionærer. Der er ikke sket en væsentlig afsmitning på de lavere funktionærer og på faglærte og ufaglærte arbejderes arbejde.

Jens Lind bekræfter Csonkas konklusion i sit indlæg til Sociologkongressen i 2000 (Lind, 2000). Han har i mangel af egentlige statistiske faktorer for fleksibilitet, vurderet ansættelsesformer og arbejdstid udfra tilgængelig statistik. Han fastslår, at der er en række særlige forhold, som kendetegner fleksibilitet på det danske arbejdsmarked. Sammenlignet med andre europæiske lande har det danske arbejdsmarked en stor numerisk fleksibilitet, fordi reglerne for tryghed i ansættelse i Danmark er betydeligt lempeligere end i mange andre lande. Det høje uddannelsesnivaeu i arbejdsstyrken giver et relativt godt udgangspunkt for funktionel fleksibilitet. Endelig viser han, at danskere generelt arbejder mere, hvilket kan tages som udtryk for en større tidsmæssig fleksibilitet. Men så er det også sagt.

Lind konkluderer på baggrund af hans statistiske indikatorer, at snakken om fleksibilitet er varm luft. *"Man kan hævde, at det er ligegyldigt om fleksibiliteten er stigende eller ej. Det vigtigste er, at alle går rundt og tror det. .. Tror man på det, må man følge "udviklingen" og indrette sig efter det. Den sociale konstruktion om det fleksible arbejdsmarked skal gøde jorden for en øget fleksibilitet, altså en nedbrydelse af barriererne for en bedre udnyttelse af arbejdskraften." (Lind, 2000, p 17).*

Konklusionen på disse undersøgelser må være, at der ikke kan konstateres en entydig omlægning til et fleksibelt arbejde i arbejdslivet generelt. En række af de elementer, der indgår i det fleksible arbejde, primært gruppeorganisering af arbejdet og en større uddannelsesindsats overfor medarbejdere i såvel private som offentlige virksomheder, har en vis udbredelse og er endda i vækst. Hvor stort det reelle omfang er, er det vanskeligt at fastlægge, da der anvendes meget forskellige kriterier for de forskellige udviklingsparametre.

I realiteten er det fleksible arbejde i en udfoldet form, primært at finde blandt højere funktionærer, og formodentligt i særlig grad i vidensorienterede højteknologiske virksomheder, samt i dele af de videnstunge offentlige institutioner. Altså en meget begrænset del af det samlede arbejdsmarked.

Der synes derfor, at være et misforhold imellem den omtale det fleksible arbejde får og dets reelle omfang. Omtalen af det fleksible arbejde i offentligheden har baggrund i en kraftig mytedannelse. Myterne beskriver et fremtidigt arbejdsliv. Enten som en udviklende ramme for en vidensorienteret

produktion, hvor menneskers kreativitet og ønsker om personlig udvikling går hånd i hånd med virksomheders markedskraft og produktivitet. Eller et arbejdsliv, der opløser de klassiske strukturer i samfundet baseret på familien som bærende reproduktionsenhed og samtidigt nedbryder den faglige identitet hos den enkelte. Varm luft, kalder Jens Lind det. Betragter man fleksibilitet som et objektiv produktionsvilkår har han givetvis ret. Ikke desto mindre synes målet om en øget fleksibilitet – luftspejling eller ej – at være den horisont, som mange virksomheder og offentlige institutioner orienterer sig mod, når de formulerer ændringsstrategier og planlægger omlægninger af arbejdsorganiseringen.

Elementer af det fleksible arbejde, eller nogle af de midler, der anvendes for at fremme det, indgår ofte som konkrete metoder til omlægning af arbejdsorganiseringen. Metoder, der er knyttet til forandringsprojekter, som gennemføres i større eller mindre grad som pilotforsøg og ofte med tilskud fra offentlige puljer. Det er gennem sådanne projekter, at fleksibilisering af arbejdet alligevel bliver en realitet på mange arbejdspladser og dermed skaber nye arbejdsvilkår.

4.5 Forandringer med det fleksible arbejde for øje

Fleksibilitet, som et udtryk for en defineret tilstand en virksomhed kan besidde eller bør besidde, har med Jens Linds ord en karakter af varm luft. Det er uklart, hvad fleksibelt arbejde er, og i hvor stort et omfang det optræder. Til gengæld er kravet om eller målet om øget fleksibilitet meget nærværende i de analyser, der udføres af arbejdslivets udvikling samt i de visioner for et fremtidigt erhvervsliv, der ligger bag mange koncepter for organisationsudvikling, og dermed også i enkeltvirksomheders strategiske planer. Fleksibilitet skal søges i de tendenser og konkrete ændringer af arbejdet og dets betingelser, der fremkommer gennem forandringsprojekter der har øget fleksibilitet som mål. Jeg kan være enig med Lind i, at det fleksible arbejde som tilstand nok er en social konstruktion, men de mange forsøg på, at omsætte dette tankemæssige produktionsideal til virkelighed er yderst reelle, og kan skabe ravage nok til, at det er relevant at forholde sig til dem.

Navrbjergs fem fleksibilitetsformer, beskriver også tilstande eller evner, en virksomhed bør opnå og besidde for at kunne overleve på det hastigt foranderlige marked. Som typologi er de i sig selv statiske, de beskriver godt nok en virksomhedstype, der bestandigt forandrer sig, men indenfor nogle faste rammer. Typologien medtager ikke den fleksibilitet, der ligger i at virksomhederne gennemfører forandringer for at opnå den ønskede "fleksibilitet". "Forandringsfleksibilitet" der kommer til udtryk gennem udviklingsprojekter, større organisationsomlægninger eller introduktion af nye ledelseskoncepter.

Udviklingsprojekter indbefatter en række konkrete forandringer i virksomheden i form af ny teknologi, ændret arbejdsorganisering, nye produktstrategier, andre styresystemer osv. Projektformen er blevet en udbredt ramme for ændringer og udvikling af produktionsvilkårene. Målet er, på længere sigt, at integrere ændringerne i virksomhedens drift – hvis det går godt. Der opbygges gerne mere eller mindre omfattende organisatoriske strukturer omkring sådanne ændringer i form af projektstyregrupper, inddragelse af eksterne konsulenter, møde- og dialogmuligheder, uddannelses- og oplæringsinitiativer.

Det at igangsætte forandringsprojekter med større fleksibilitet for øje er således et element i en virksomheds teknologiske og organisatoriske fleksibilitet. Konstant forandring bliver da også beskrevet som *den* "stabilitet" der bør kendetegne en fleksibel virksomhed. Tilsvarende skal medarbejdere for at kunne udvikle funktionel fleksibilitet, være i en permanent udviklingssituation, der beskrives med begreberne forandringsparathed, livslang læring, og "den fleksible arbejder".

At analysere en fleksibel virksomhed bliver derfor lidt, som at holde fast på et stykke sæbe i brusebadet. Mange undersøgelser af virksomhedsudvikling, er derfor rettet mod selve forandringsprocessen. Denne undersøges ved at vurdere forholdene før evt. under og efter forandringsforløbet. Således som det også er tilfældet med analyserne i SARA-programmet[4]. Metodisk står man i det problem, at skal man undersøge en virksomhed, der er i konstant forandring, er det vanskeligt at adskille konsekvenserne af den indtrufne forandring fra forandringsprocessen i sig selv.

Som vi så, er det fleksible arbejde på det danske arbejdsmarked udbredt i mindre omfang end omtalen af begrebet lader antyde. Desuden er der meget store forskelle på udbredelsen indenfor forskellige erhvervssektorer. Mange virksomheder og offentlige institutioner har imidlertid gennemført – eller er midt i – forandringsprojekter, der har elementer af det fleksible arbejde som mål. Mit mål er netop at undersøge hvordan konkrete forandringsforløb, der har en øget fleksibilisering som mål, påvirker arbejdsmiljøet. Derfor vil jeg i min analyse fokusere på *de midler der bruges for at fremme det fleksible arbejde,* fremfor på de enkelte fleksibilitetsformer i sig selv.

4.6 Midler der bruges for at fremme det fleksible arbejde – et forsøg på en operationalisering

Det fleksible arbejde er, som vi har set, et samlet begreb for en række forskellige fleksibiliteter. Det fleksible arbejde er samtidigt et mål for forandringer af organisationer, der gennem forandringen søger at øge deres pro-

[4] Jeg har i kapitel 2 beskrevet de metodiske problemer i denne sammenhæng nærmere.

duktivitet, og deres evne til at overleve på et foranderlig marked. Endelig er det fleksible arbejde jo i sig selv fleksibelt og ændrer sig løbende gennem projekter, ledelsesinitiativer eller faglige og tekniske udviklingsopgaver.

4.6.1 Det fleksible arbejdes former

Med en struktur fra Navrbjergs fleksibilitetsformer kan der opstilles en oversigt over de midler og metoder, der i den ovenfor gennemgåede litteratur optræder som de mest fremtrædende veje til at fremme fleksibiliteten:

Midler til at skabe funktionel fleksibilitet

- Den enkelte medarbejder tildeles *ansvar for udførelse af flere forskellige opgaver*. Enten som individuelt ansvarsområde eller gennem fordeling i en arbejdsgruppe. Deltagelse i udviklings- og forandringsprojekter kan i sig selv være en sådan ny opgave, der supplerer de mere almindelige driftsopgaver
- Den enkelte medarbejder bliver underlagt krav om – og får mulighed for – *løbende kompetenceudvikling* både fagligt og socialt. Deltagelse i udvikling og forandring kan i sig selv udgøre en læreproces

Midler til at skabe organisatorisk fleksibilitet (reaktion og tilpasningsevne)

- *Gruppebaseret arbejdsorganisering* er meget ofte midlet til en øget fleksibilitet i fordelingen af arbejdet. En arbejdsgruppe er fleksibel i kraft af, at gruppen selv kan tilrettelægge og gennemføre en arbejdsopgave indefor de givne rammer
- Udvikling mod det fleksible arbejde, bygger på *at ledelsen har tiltro til medarbejdernes evne* og vilje til at deltage i planlægning, organisering og udførelse af arbejdet, samt at de deltager i udviklings- og forandringsaktiviteter knyttet til arbejdets indhold og organisering
- Ledelsens opgave er at yde *den nødvendige sociale støtte*, til at gennemføre forandringerne, fremfor at lede og fordele arbejdet
- *Fleksibel ledelse*, er kendetegnet ved et fladere ledelseshierarki, samt stort omfang af uddelegering af ansvar. Decentral arbejdsledelse og centraliseret topledelse
- *Større ansvar og egen kontrol i arbejdet*. Den enkelte medarbejder får større indflydelse på, og ansvar for udførelse af de opgaver den enkelte er tildelt
- Medarbejderne gives *visse muligheder for indflydelse på strategiske beslutninger*, gennem deltagelse i udviklingsgrupper, projektgrupper, koordinatorfunktioner mm.

Midler til at skabe numerisk fleksibilitet

- Mere *fleksible ansættelsesrelationer* i form af løsere, kortvarige ansættelsesforhold, mulighed for hyppige interne jobskift m.m.

Midler til at skabe tidsmæssig fleksibilitet

- Medarbejderne accepterer overskridelser af de aftalebaserede rammer for fastlæggelse af arbejdstiden. Eller indgår nye aftaler med *fleksible arbejdstidsaftaler*
- "Ildsjæle" inddrages i forandringsprojekter og pålægges opgaver, der ligger *udover det forventede* arbejde og den forventede arbejdstid

Midler til at skabe lønmæssig fleksibilitet

- *Opbrud i traditionelle lønsystemer*, med henblik på at kunne differentiere løn og andre personalegoder. Belønning kan f.eks. knyttes til den enkeltes "fleksibilitet" og deltagelse i udvikling

Denne oplistning illustrerer, at der opstår et dilemma mellem fleksibilitetsformernes definition af en ønskelig tilstand og fleksibiliseringens midler. Midlerne indgår i en forandringsproces drevet og påvirket af handlende subjekter. Fleksibilitetsformerne udtrykker en række socialt konstruerede mål. I hvilket omfang de forskellige midler reelt gør virksomheden mere fleksibel, forbliver et postulat.

Mit mål er ikke at teste om de forskellige midler kan opfylde deres løfte om større fleksibilitet, men at undersøge hvilke konsekvenser det får for arbejdsmiljøet når de tages i brug. Jeg vil derfor tilføje et begreb for det dynamiske i processen mod større fleksibilitet og samtidigt opstille en produktionsorienteret begrebsramme for fleksibilitet.

4.6.2 Forandring mod fleksibilitet – og midlerne til det

Flere fleksibilitetsformer fremmes gennem midler, som retter sig både mod den konkrete drift og mod forandringerne i sig selv. For at kunne sondre mellem sådanne hensigter vil jeg tilføje endnu en fleksibilitetsform, og bruge begrebet *forandringsfleksibilitet*, som en parameter for evnen og kravene til at indgå i udvikling og forandringsprojekter. Den er tæt knyttet til *den funktionelle fleksibilitet*, som jeg derfor nu definerer, som alene knyttet til selve arbejdsopgavens udførelse. Konkret udmøntes en sådan forandringsfleksibilitet gennem virksomhedens og medarbejdernes evne til løbende at udvikle og tilpasse ledelse, organisering og sociale strukturer til nye krav. Det forudsætter indflydelse på og deltagelse i forandringer på alle niveauer og i alle stadier. Midlerne er projektgrupper, forskellige former for seminarer, konferencer og mødeaktiviteter (ofte støttet af konsulenter), der skaber dialogfora og engagement omkring medarbejdernes deltagelse i forandringer af arbejdet og organisationen.

Forandringsfleksibiliteten skal dog ikke kun forstås, som evnen til at gennemføre enkeltstående forandringer. Forandringsfleksibilitet optræder som et mål for en permanent tilstand. Omstilling følges ikke af en ny stabilitet, men af en ny omstilling. Den enkelte organisation og den enkelte medarbejder skal kunne trives i en konstant omstilling.

Midler til at skabe forandrings fleksibilitet

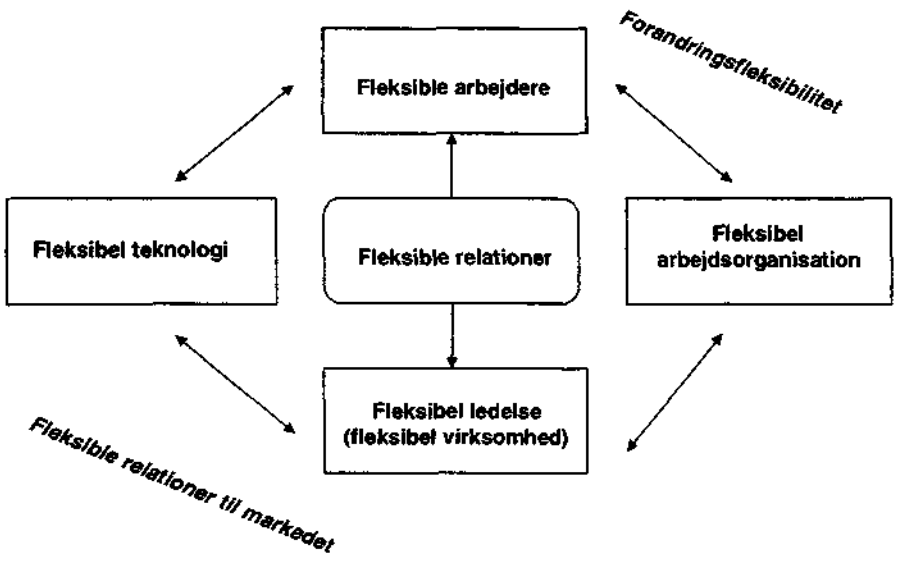
- Deltagelse i *fastlæggelse af rammer, begreber og lokale mål for udvikling og forandring i arbejdet*
- Deltagelse i *midlertidige udvalg og fora*, der har til formål at planlægge og gennemføre forandring og udvikling
- Deltagelse i permanente eller midlertidige *forandringer af arbejdsopgaver*, arbejdsorganisation og indførelse af ny teknologi

4.6.3 Den produktionsorienterede fleksibilitet

Et andet dilemma er, at fleksibilitetsformerne grundlæggende handler om virksomhedens relation til markedet eller til arbejdsmarkedet. Man må derfor antage, at en analyse af hvad det fleksible arbejde betyder for arbejdsmiljøet, ikke kan finde en entydig sammenhæng mellem de enkelte fleksibilitetsformer og de konsekvenser de vil få for arbejdsmiljøet. Der kan langt mere sandsynligt findes en sammenhæng mellem arbejdsmiljøet og de ovenfor beskrevne *midler* eller konkrete ændringer, som gennemføres i bestræbelserne på, at gøre virksomhederne mere fleksible. Fleksibilitetsformerne kan ikke meningsfuldt bringes i anvendelse som en systematisering af produktionsprocessens fleksibilitet. Man må opdele fleksibilitetsformerne i en ekstern markedsorienteret fleksibilitet og en intern produktionsorienteret fleksibilitet.

De klassiske fleksibilitetsbegreber ser blot den produktionsorienterede fleksibilitet som et middel til at opnå markedsorienteret fleksibilitet. Jeg vil dreje synsvinkelen og betragte den produktionsmæssige fleksibilitet som en forudsætning – og en begrænsning – for at opfylde de markedsorienterede mål for fleksibilitet.

Med inspiration i en klassisk model for en produktionsproces (Mintsberg, 1979) kan fleksibilitet med et produktionsorienteret udgangspunkt anskueliggøres af følgende figur (figur 4.3).



Figur 4.3: Den produktionsorienterede fleksibilitet

Den fleksible arbejder

De krav, der stilles til den enkelte medarbejder, baserer sig på opnåelsen af større funktionel fleksibilitet og forandringsfleksibilitet. Den enkelte medarbejder skal kunne varetage flere forskellige opgaver, hun skal tilbydes og samtidig være villig til at gennemføre uddannelse, oplæring og træning i nye funktioner. Det være sig såvel andre operative funktioner, som servicefunktioner og administrative og ledelsesmæssige funktioner knyttet til arbejdsopgaven.

Den fleksible arbejder er samtidigt indstillet på og evner, at indgå i forandringsprojekter og omlægninger af arbejdet i hverdagen.

Den fleksible arbejder indgår som et subjekt i forandringen mod øget fleksibilitet. Hun vil derfor individuelt og i kollektive sammenhæng, tage stilling til de muligheder og de risici, hun aktuelt kan forestille sig, knytter sig til det fleksible arbejde. Med denne stillingtagen er hun en aktiv del af den reaktion – med- eller modspil – der forekommer på den enkelte arbejdsplads og betinger fleksibilitetens vilkår.

Fleksibel organisering og udførelse af arbejdet

Den arbejdsorganisering, der ser ud til at skabe de mest fleksible rammer for arbejdets udførelse, er gruppeorganiseret arbejde – i mere eller mindre "selvstyrende team". Det gruppeorganiserede arbejde findes i talrige konkrete udformninger.

Fleksibel organisering åbner mulighed for, at den enkelte medarbejder får større indflydelse på – og ansvar for – udførelsen af eget arbejde og på planlægning, tilrettelæggelse, udførelse, ledelse og kontrol af arbejdet. Ind-

flydelsen og ansvaret vil være defineret af såvel den formelle som den sociale struktur, arbejdet indgår i. Det fleksible arbejde kan derfor indebære etablering af nye sociale strukturer, der ofte vil gå på tværs af tidligere eksisterende arbejdsstrukturer.

En fleksibel organisering kan i princippet give mulighed for en øget indflydelse og medinddragelse i fastlæggelse af virksomhedens strategiske mål. Samt i planlægning, effektuering og evaluering af virksomhedens overordnede valg og prioriteringer af teknologi, arbejdsorganisering og forandringsstrategier. I hvilket omfang dette sker afhænger alene af den konkrete virksomhed.

Fleksibel ledelse
Fleksibel organisering vil ofte blive kombineret med fleksibel ledelse, særligt den "produktionsnære" ledelse. Fleksibel ledelse er karakteriseret ved, at en del af de ledelsesopgaver, der er knyttet til udførelsen af det konkrete arbejde kan overdrages til grupper eller medarbejdere enkeltvist. Den fleksible ledelse skal først og fremmest kunne uddelegere opgaver, og er i sig selv delvist uddelegeret. Samtidigt skal den kunne udstikke klare mål og definere de rammer indenfor hvilke arbejdet kan udføres. Den fleksible ledelse skal ligeledes kunne indtage en aktiv rolle i forandringsforløbet og guide organisation og medarbejdere frem mod målet. Endelig skal den kunne yde såvel faglig som social støtte under udførelsen af arbejdet.

Fleksibel teknologi
Erfaringer fra litteraturen peger på, at der er en række valg af teknologi, som typisk knytter sig til en øget fleksibilisering af arbejdet (Navrbjerg, 1999). Først og fremmest spiller IT en central rolle i mange omstillingsprojekter, der forudsætter, lettere og smidigere kommunikationssystemer. Desuden kan IT være en forudsætning for at produktionsmedarbejderne kan etablere et overblik over den mængde af informationer, der er nødvendige for at koble planlægning og styring til det konkrete arbejde.

Fleksibel teknologi kan også betegne produktionsteknologi der bygger på produktion af små serier, og som hurtigt og smidigt kan tilpasses ændrede krav eller tilføjes særlige egenskaber, rettet mod særlige kundesegmenter.

Fleksible relationer mellem medarbejderne og virksomheden
Mere fleksible relationer mellem medarbejderne og virksomheden er en forudsætning for at opnå udvidet numerisk, tidsmæssig og lønmæssig fleksibilitet. Fleksible aftaler og reguleringer af ansættelsesforhold, rådighed og tilgængelighed skal øge muligheden for løbende, at sammensætte arbejdsstyrken efter de gældende behov. Samtidigt med at den enkelte virksomhed kan tilbyde en acceptabel form for tryghed – eller kompensation – i ansættelsesrelationen. Medarbejderne bør være istand til at have fleksible arbejdstider, der gør det muligt at tilpasse arbejdet til mængden af arbejdsopgaver. Til-

svarende bør den enkelte medarbejder, indenfor hvad der er muligt, selv kunne tilrettelægge, hvornår arbejdet udføres og evt. hvor det udføres. Aftaler om løn og anden form for honorering bliver ændret fra faste generelle aftaler, der tager udgangspunkt i den pågældende medarbejders ansættelse, til at have udgangspunkt i den eller de opgaver, den pågældende udfører. En sådan lønmæssig fleksibilitet åbner på den ene side større mulighed for at få belønning for en indsats, der rækker udover det normale, og på den anden side en mulighed for at få medarbejdere til at påtage sig sådanne opgaver.

Generelt fordrer fleksible relationer, at der kan opnås en acceptabel balance mellem arbejdsydelsen og belønningen, gennem tidsafgrænsede, individuelle og specifikke aftaler. Kollektive aftaler, normer og regler vil således ofte blive betragtet som en hæmsko for at opnå fleksible relationer mellem medarbejdere og virksomheden.

Fleksible relationer til marked/klienter
Kernen i fleksibilitetskravet er som nævnt evnen til konstant forandring med det mål at tilpasse sig nye og mere fleksible kunder, klienter og markedskrav, altså markedsorienteret fleksibilitet. For at opnå en sådan stilles der en række indirekte (eller direkte) krav til medarbejdernes relation til aftagerne eller klienterne, som får betydning for arbejdets udførelse. Det betyder f.eks. krav til kortere og mere smidige kommunikationsveje mellem "kunden" og de medarbejdere i produktionen, der er ansvarlige for udførelsen af den pågældende opgave.

Jeg har med denne typologisering søgt, at lave en operationel beskrivelse af midlerne til at skabe øget fleksibilitet, set i forhold til deres betydning for produktionsprocessen. Denne typologi bruger jeg som udgangspunkt i det følgende kapitel, for at se på sammenhængen mellem udvikling af en øget fleksibilitet og det arbejdsmiljø, som bliver resultatet heraf.

En sådan typologisering, der primært ser på de konkrete ændringer, kan grundlæggende set tages som udgangspunkt for en hvilken som helst fortolkning af baggrunden for den generelle udvikling mod et mere fleksibelt arbejdsmarked. Den kan således optræde som værdineutral. Når jeg anvender den som en strukturering af de konkrete begivenheder, der udgør casestudiernes udviklingsprojekter, er målet da også primært at skabe overblik. Det betyder dog ikke at jeg opfatter, de konkrete bestræbelser som virksomheder og institutioner udfolder for at øge fleksibiliteten som værdineutrale, tværtimod. Bag alle de mange "trylleord"[5] som bruges til at beskrive omstillingerne kan motiverne efter min grundlæggende opfattelse, altid koges

[5] Trylleord er et begreb, der udsprang af et seminar med 4 virksomheder, der beskrev egne erfaringer med omstilling (Se kap. 5 og Hvid et al., 1999). Det dækker de mange begreber om omstillinger: Den Lærende Organisation, Det udviklende arbejde, Udvikling af de menneskelige ressourcer osv.

ned til økonomiske rationaler, og iboende bestræbelser på at hæve produktiviteten.

Mange undersøgelser af udviklingen af de nye arbejdsorganiseringsformer, lægger da også med god ret hovedvægten på de politiske processer og det magt spil, der ligger bag valget af produktionsstrategier (f.eks. Quinlan, 1999, Hagedorn, 2000, Kamp, 1998). De kan påvise, hvordan de grundlæggende motiver fremtræder i ofte komplekse politiske processer. Mit mål er ikke at afdække disse mekanismer, men at se på hvilke konsekvenser de resulterende produktionsomlægninger får for arbejdsmiljøet. Måske kan mine og andre tilsvarende erkendelser i bedste fald få en betydning for de beslutninger, der bliver afgørende for den fremtidige udvikling.

Inden jeg går videre med at diskutere sammenhængen mellem det fleksible arbejde og arbejdsmiljøet, vil jeg som en slags efterskrift til dette kapitel, se på en særlig dansk udgave af interessekampen om udviklingen af arbejdet: Fagbevægelsens strategi om *det udviklende arbejde*.

4.7 Lærende eller udviklende arbejde – en afrunding om et dansk bidrag til diskursen om mere fleksibelt arbejde

Ønsket om øget fleksibilitet i arbejdet ligger bag de fleste organisationsudviklingskoncepter, der har fundet indpas i det danske arbejds- og erhvervsliv. Den Lærende Organisation (DLO) har vundet stor udbredelse som et overordnet princip for arbejdets organisering og kompetenceudvikling i det offentlige og blandt arbejdsgiverorganisationer. DLO sammenfatter en lang række organisationsudviklingsmetoder og strategier, med særligt fokus på funktionel fleksibilitet opnået gennem øget uddannelse og etablering af en refleksiv dynamik i organisationen (van Hauen, 1997, Bottrup, 1999).

Konsulentbranchen tilbyder en uhyre bred vifte af koncepter for organisationsforandring, hvor Total Quality Management (TQM) er det mest udbredte princip (Hagedorn, 2000). TQM lægger særligt vægt på funktionel og organisatorisk fleksibilitet. DLO og TQM som stammer fra amerikansk management udvikling (Senge, 1990, Dawson, 1996, Claussen, 2000).

En dansk (skandinavisk) orientering af diskussionen om flexibilisering af arbejdet, udgøres af fagbevægelsens bud på et modspil til erhvervslivets nye produktionskoncepter "Det udviklende arbejde" (DUA). DUA er et forsøg på at afgrænse "det fleksible arbejde", med udgangspunkt i medarbejdernes interesser.

Det Udviklende Arbejde

DUA har op gennem halvfemserne haft en fremtrædende plads i den danske og den svenske fagbevægelses dialog med arbejdslivsforskningen om formuleringen af en strategi for udvikling af arbejdet. Begrebet lanceredes af svensk Metal i slutningen af firserne og indgik i dansk LO's strategioplæg til kongressen i 1991. Hensigten var at formulere en modstrategi til de mange nye produktionskoncepter, som TQM, BPR osv., der prægede arbejdsgiversidens visioner om udviklingen af arbejds- og erhvervslivet. Principper som fagbevægelsen mente havde for ensidigt fokus på produktivitetsøgning og markedsorientering. LO var dog på ingen måde imod udviklingens retning, det skulle blot gives et menneskeligt ansigt (Hvid og Møller, 1992).

LO definerede DUA som en vision, et pejlemærke i horisonten for den retning, arbejdslivet skulle bevæges. DUA blev samtidigt et begreb, der søgte at give et bud på et *helhedssyn på arbejdslivet*, hvad man i begyndelsen af 90erne stærkt eftersøgte. DUA ses som en strategi der favner både den enkeltes, arbejdspladsens og samfundets udvikling. Midlerne er *"en faglig politik for det udviklende arbejde... der ... omfatter udviklingen af arbejdet, produktet, miljøet og "det hele liv" (LO, 1991).*

Som strategi tager DUA således sit udgangspunkt i de nye ledelses- og produktionskoncepter og deres fokusering på udnyttelsen af de menneskelige ressourcer. Målet er, at de elementer der genfindes i mange koncepter: Større indflydelse til medarbejderne, kompetenceudvikling, nye ledelsesformer og gruppeorganiseret arbejde, skal gives et solidarisk tilskud for at imødegå den individualisering og konkurrence, der erfaringsmæssigt knyttes til organisatoriske rationaliseringstiltag.

Den grundlæggende idé bag DUA er, at der kan skabes en udvikling, som både virksomheden og arbejdstagerne profiterer af. Virksomheden – i kraft af øget produktivitet og højere kvalitet og medarbejderne – i kraft af et rigere, mere udfordrende og gladere arbejdsliv. Indholdet i visionen om DUA hentedes fra socioteknikken og den skandinaviske arbejdslivsforskning, der også tilbød metoder til virksomhedsudvikling baseret på dialog og aktiv inddragelse af medarbejderne, udviklet gennem en omfattende aktionsforskningtradition (Toulmin og Gustavsen, 1996, Lindøe, 1999).

Box 4.1 Om begrebet Det Udviklende Arbejde

4.7.1 DUA som faglig strategi

Udviklingen af DUA som begreb og strategi skete i et samspil mellem den danske arbejdslivsforskning og fagbevægelsen. Udgangspunktet er en beundringsværdig anstrengelse for at sammenkæde alle de positive elementer, der kan indeholdes i et godt liv og en bæredygtig produktion. DUA ses som et samlende begreb for et psykisk og fysisk sundt arbejdsliv, trygge ansættelsesvilkår, personlig udvikling efter egne mål, meningsfulde og miljøvenlige produktionsmåder og produkter, livslang læring, sammenhæng mellem

arbejde og fritid og demokratisk indflydelse på udviklingen (Bottrup og Hvid, 1995, Hvid, 1998, Bottrup, 1992).

Visionen om det udviklende arbejde, medtager desuden en række elementer, der rækker udover ændringer i det konkrete arbejde og organiseringen af arbejdet. Indflydelse på virksomhedens miljøbevidsthed, relationen mellem arbejde og fritid og reel demokratisk indflydelse på virksomheden. Begrebet bliver uundgåeligt temmelig bredt, hvilket gør det vanskeligt at udvikle visionen til strategier, der kan være udgangspunkt for medarbejdernes interesser i konkrete forandringsprojekter i virksomheder og institutioner. Selv om DUA forsøger at konkretisere medarbejderindflydelsen og medarbejdernes udviklingsmuligheder i forhold til det endnu bredere begreb fleksibelt arbejde, løber DUA – visionen åbenlyst risikoen for at ende som endnu et trylleord.

4.7.2 DUA eller det fleksible arbejde som analysens udgangspunkt

Det var mit oprindelige mål for denne afhandling, at undersøge om DUA, som det ligger i begrebet, ville medføre en forbedring af arbejdsmiljøet. På baggrund af erfaringen fra det omtalte fokusgruppeseminar med 4 virksomheder – afholdt forud for mine egne case-studier[6] – og erfaringerne fra en evaluering af 9 statslige DUA-projekter (Hvenegaard, Limborg og Mathiesen, 1998) fandt jeg det umuligt, at gøre DUA-begrebet operationelt, og dermed gøre det muligt at sammenholde DUA med de centrale faktorer i arbejdsmiljøet.[7] Det særlige ved DUA-begrebet er netop, at det er udviklet som en faglig strategi og en vision om en positiv medarbejderstyret forandring af arbejdslivet. Jeg mener faktisk, man ville gøre vold mod DUA-begrebets visionære karakter ved at tvinge det ind i en sådan analyseramme.

Det efterlod mig med begrebet "det fleksible arbejde" som et samlet overordnet begreb for de mål case-studiernes forandringsprojekter bevæger sig mod og de midler der anvendes. Det fleksible arbejde er et meget bredt begreb, men udmærker sig ved ikke at være knyttet til et bestemt koncept for forandringsprocessen. Som jeg har vist ovenfor lader det sig gøre at systematisere de midler, der anvendes for at fremme fleksibiliteten. Endelig er det et begreb, der ikke indgår i en bestemt politisk diskurs, udover den, der omhandler organisatorisk rationalisering af arbejdet.

I næste kapitel vil jeg se på hvad man ved om sammenhængen mellem det fleksible arbejde og arbejdsmiljøet.

---

[6] Se beskrivelsen i kapitel 5 og metodebeskrivelse i kapitel 2

[7] På baggrund af SARA-projektets kvantitative del – spørgeskemaanalysen – er der faktisk foretaget en systematisering af DUA-begrebet i fire DUA-elementer (se kap. 2 og Kristensen og Schmidt Hansen, 2001), denne har jeg dog fundet det muligt at anvende på virksomhedsniveau. Desuden har de virksomheder, der indgår i mine cases ikke defineret deres udviklingsprojekter som DUA-projekter. Selv om mange af de elementer, der indgår i DUA også indgår i de tre virksomheders projekter.

5 Det fleksible arbejdes betydning for arbejdsmiljøet

5.1 Indledning – et jomfrueligt felt med stor bevågenhed

Der findes endnu kun få sammenfattende fremstillinger af sammenhængen mellem fleksibelt arbejde, de påvirkninger det resulterer i, og risikoen for at disse medfører forringelser af helbred og psykisk velbefindende. Det er imidlertid ikke udtryk for manglende opmærksomhed på problemstillingen, f.eks. fremhæver direktøren for Finske Arbejdsmiljøinstitut Jorma Rantanen behovet i en artikel fra 1999:

"Enterprises try to respond to the growing competition of globalizing economies by increasing their flexibility. Flexibility is sought from changing the organization of work, from new work time schedules, new payment systems, fixed-time and temporary work contracts, and form technological solutions, as well as developing the competence of the workers and the collective competence of enterprises. Several methods are often combined.

All the methods to achieve greater flexibility comprise aspects of occupational health. The changes in the organization bring uncertainty and stress. The development of competence requires a new psychological attitude and motivation which can only be created in a secure and positive environment. The working hours may exceed the physiological limits of human biorhythms and be hazardous to health. The implementation of new technologies to bring more flexibility entails numerous aspects of ergonomics and health ...In extreme cases, unemployment or it's threat constitute a severe psychological burden which may in certain cases lead to problems of mental health (e.g. depression).

The problems in the management of change cannot be solved solely by technical or organizational methods; a great deal of knowledge on occupational health, work physiology and psychology is needed. It would be of vital importance to involve occupational health services at the earliest possible stage in re-engineering projects to provide advice and to prevent the adverse effects of such changes. Often a one-sided approach in the management of change turns out to be counterproductive, and high failure rates of such re-engineering projects have been seen to lead sometimes even to the death of the enterprise." (Rantanen 1999).

Den stadige mangel på sammenfattende undersøgelser af disse problemer, skyldes ifølge Rantanen at forskningsfeltet endnu er nyt, men også at det kræver tværfaglige metoder og ny udvikling af tværvidenskabelige teorier,

der overskrider de etablerede faglige traditioner. Denne opfattelse deles af den australske professor i Industrial Relations Michael Quinlan, der ikke blot geografisk, men også i sin forståelse af arbejdsmiljø befinder sig langt fra Rantanen. I Quinlans artikel: Labour Market restructuring (Quinlan, 1999) giver han den mest sammenhængende fremstilling, jeg har fundet, af de problemstillinger der knytter sig til det fleksible arbejdsmarkeds betydning for arbejdsmiljøet. Quinlan konstaterer at Occupational Health and Safety temaet er blevet overset i den arbejdsmarkedsforskning, der har beskæftiget sig med forandringerne i arbejdsorganisering, outsourcing, downsizing, privatisation mm. Han retter dog en del af skylden mod arbejdsmiljøforskningen selv:

"This neglect partly reflects disciplinary fragmentation. Those tracking labour market changes (mostly economists, sociologists and industrial relations scholars) are usually ignorant of OHS.... Equally, OHS experts have seldom explored the links between labour markets, work organization and job hazards." (Quinlan, 1999, p 429).

I min egen artikel "The professional " argumenterer jeg for, at der i 90erne blandt danske arbejdsmiljøprofessionelle har været tendenser til en udvikling af en tværfaglig praksis og forståelse af sammenhænge mellem organisationsudvikling og arbejdsmiljø. Denne forståelse er imidlertid ikke blevet fulgt op af en erfaringsgenerering og teoriudvikling, og synes i dag, at risikere at degenerere i en ny fagopsplitning, hvor organisationsudvikling udskilles fra arbejdsmiljørådgivningen og reduceres til organisationspsykologisk managementrådgivning (Limborg, 1999).

De negative påvirkningers sammenhæng med arbejdet, arbejdsorganiseringen, teknologien og arbejdsmarkedet er langt mere kompleks end de sammenhænge, der er kendt indenfor de tekniske, arbejdshygiejniske og arbejdsfysiologiske påvirkningsparadigmer. Sammenhængen mellem det fleksible arbejdes påvirkninger og de lidelser og gener, der optræder på arbejdspladserne er tilsvarende kompleks, og lader sig ikke forklare udfra en traditionel forståelse af lineære årsagssammenhænge.

Det er således et relativt jomfrueligt problemfelt jeg har bevæget mig ud i, i denne afhandling. Jeg vil i min afsøgning af, hvad vi ved om sammenhængen mellem det fleksible arbejde og arbejdsmiljøet, kaste mit blik både på den eksisterende om end spredte forskning sammenholdt med nogle empiriske erfaringer, der knytter sig til et pilotprojekt i forskningsprogrammet SARA.

5.2 Sort eller hvidt - en polarisering af forståelsen af konsekvenserne

På trods af den endnu begrænsede viden, savnes der ikke myter, forestillinger og antagelser om hvad det fleksible arbejde vil få af konsekvenser for arbejdslivet – positive som negative. Eksisterende analyser retter sig mod mere omfattende samfundsmæssige ændringer, som f.eks. ændringer i personkarakteren, relationen mellem det private og det arbejdende subjekt, arbejdets samfundsmæssige karakter, kønsopdeling på arbejdsmarkedet og demokrati i arbejdet (Sennett, 1999, Hochschild, 1997, Beck, 1996, Negt, 1985, Aagaard Nielsen, 1998, m.fl.). Få af disse konsekvensvurderinger inddrager empiriske undersøgelser, der søger at dokumentere det fleksible arbejdes sundhedsmæssige konsekvenser. De peger dog alle på, at arbejdets samfundsmæssige dobbeltkarakter som både værdiskabende og vareskabende, også har en tredje funktion som identitets- og personlighedsskabende aktivitet. Det fleksible arbejdes betydning i form af en øget individualisering, og påvirkning af arbejdende menneskers personlighed og sociale relationer, ses af de ovennævnte forfattere, som en trussel mod de solidariske og demokratiske principper der er baggrund for den samfundsmæssige velfærdsfordeling.

I modspil til disse vurderinger af det fleksible arbejdes negative konsekvenser, fremsættes en lang række antagelser om, at det fleksible arbejde er den arbejdsform, der netop rummer muligheder for at tilgodese såvel arbejdsgiverens nødvendige økonomisering med produktionen, og de enkelte ansattes ønske om et godt, ikke sundhedsskadende, udviklende og lykkeligt arbejdsliv.[1] Piore og Sabels efterfølgere har – primært i amerikansk managementlitteratur – integreret det fleksible arbejde med Human Ressource Management traditionen. Fleksibilitet i arbejdet bygger ligesom HRM på at medarbejdernes ressourcer kan udnyttes i langt større omfang gennem en organisering af arbejdet, der inddrager medarbejder i tilrettelæggelsen og udførelsen af arbejdet. Det er en udbredt forestilling at nye fleksible arbejdsvilkår i sig selv indebærer en så positiv udvikling for den enkelte medarbejder, at de ikke bare skaber baggrund for personlig og faglig udvikling, men også forebygger negative konsekvenser for sundheden:

"The aims of integrating preventive strategies into internal business processes are to promote ***total well being*** *and to develop skills, competence and awareness of responsibility."* (Bullinger, 2000, min fremhævelse).

[1] Der er foretaget talrige beskrivelser af udviklingen af de management teorier, der med udspring i 20ernes Human Factor skole tilsammen bidrager til Human Ressource Management traditionen. HRM knyttes særligt til Hertzberg (Hvid og Møller, 1992), men optræder i dag i talrige variationer. Jeg vil ikke her foretage en sådan historisk fremskrivning af begrebet da det allerede er gjort , men i stedet henvise til Hagedorn, 2000, Navrbjerg, 2000 og Kofoed, 2001.

Den interessemodsætning mellem arbejdsgiverinteresser og lønmodtagerinteresser, der tidligere var indlejret i den samfundsmæssige arbejdsmiljødiskurs synes nærmest forstummet. En tendens der også genfindes i videnskabeliggørelsen af arbejdsmiljøet blandt de arbejdsmiljøprofessionelle. Arbejdsmiljøarbejde betragtes i stigende omfang som et fagligt felt, der kan bedrives udenfor de gældende interessekonflikter. Partssamarbejdet, der er grundlæggende i den formelle struktur for arbejdsmiljøarbejdet og sikkerhedsorganisationen, gøres ikke længere til baggrund for krav om fagpolitisk kompetence, i højere grad fordres der metodekompetence hos sikkerhedsrepræsentanter og konsulenter. (Limborg, 2001). Målet bliver at udvikle metoder, der sammenkæder ansvaret for arbejdsmiljøet med ledelsesansvaret for produktionen (Nielsen, 2000).

Dialogen mellem partsinteresserne eller konflikten om man vil, der var rammen for interessemodsætningerne synes i dag at optræde som to adskilte diskurser om arbejdsmiljøets udvikling. Den ene fremhæver de mulige negative konsekvenser, den anden sammenfaldet af udviklingsmuligheder for virksomhederne og den enkelte medarbejder. I den følgende box har jeg med udgangspunkt i Richard Sennett opstillet en række begrebspolariteter, der grundlæggende omtaler de samme forhold, men med hvert sit udgangspunkt.

Konsekvenser af det fleksible arbejde (Primært ifølge Sennett og Hochschild)	**Udviklingsmuligheder på baggrund af det fleksible arbejde** (Primært på baggrund af beskrivelser af DLO og HRM)
Utryghed på grund af løsere relationer til arbejdet og arbejdslivet	Fleksible arbejdsforhold med stor indflydelse på eget arbejde
Overflødiggørelse af opbyggede erfaringer	Livslang læring i en lærende organisation
Ingen forpligtelse og tillid mellem samarbejdende mennesker	Plads til individuel udvikling – sats på ildsjælene
Overfladiske relationer mellem mennesker	Gruppeorganiseret arbejde
Indsatsen svarer ikke længere til belønningen. Lønnen udhules gennem længere arbejdstid	Løndifferentiering. Den som yder mere skal kunne belønnes
Arbejdet bliver frem for familien den sociale basis	"Det hele liv"

Box 5.1 Polariteter i opfattelsen af det fleksible arbejdes konsekvenser

For både de utopiske og de dystopiske betragtninger gælder det dog, at de primært forholder sig til de konsekvenser, der kan blive resultatet, hvis udviklingen mod et fleksibelt arbejdsmarked – som vi i dag kun ser spredte tendenser til – sætter sig fuldt igennem. Der er vi langt fra endnu, som vi så i kapitel 4. Desuden er der meget store forskelle på hvordan udviklingen forløber indenfor de forskellige sektorer på arbejdsmarkedet.

Mit mål er ikke at opstille flere teorier om, hvor galt det kan gå, men i højere grad at undersøge, hvad vi kan lære af de konkrete ændringer, der forekommer på danske virksomheder og institutioner. Konkrete arbejdspladser hvor man med forskellige mål har kastet sig ud i ændringer, der peger mod en øget fleksibilisering af arbejdet, og dermed tager et lille skridt i den retning. Forandringsprojekter er en slags strømpile for udviklingsretningen, og de erfaringer, der opnås vil være med til at forme de næste forandringer, der sættes i gang. Uanset om forandringerne er holdbare eller om projekterne hurtigt bliver glemt igen eller måske kun huskes som fiaskoer.

Det er min opfattelse, at det kun er gennem sådanne konkrete empiriske erfaringer, at der kan opstilles teorier og modeller for konsekvenserne af det fleksible arbejde. Jeg tror hverken optimisterne eller sortseerne får ret, og frem for alt vil de kommende år producere et mangefold af erfaringer, der vil pege i alle retninger. Der kan ikke laves meningsfulde kausalitetsmodeller, der gør os i stand til at forudsige denne udvikling. Derfor er det så meget mere nødvendigt at kunne udvikle strategier, der kan forebygge de værste konsekvenser af en udvikling, der gerne sætter sine egne rammer for hvad der er acceptabelt. Det forudsætter at erfaringer løbende opsamles, analyseres og bringes ind i diskursen.

5.3 Hvad ved vi om sammenhængen mellem fleksibelt arbejde og arbejdsmiljøet?

I den eksisterende litteratur om det fleksible arbejdes konsekvenser er der enighed om, at det er i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø, at det fleksible arbejde må antages at få de største konsekvenser (Csonka, 2000, Navrbjerg, 1999, Graversgård, 1995, Härenstam et al., 1999). I relation til det fleksible arbejdes betydning for arbejdsmiljøet peger de nævnte undersøgelser på, at det fleksible arbejde kan have både positive og negative konsekvenser. De belastninger og dermed negative konsekvenser for helbredet, der kan blive resultatet af det fleksible arbejde, bliver således ofte betragtet, som hidrørende fra en skæv balance mellem udviklingsmuligheder og de stigende krav i arbejdet. Samtidigt er der skabt en udbredt opfattelse af, at udviklingsmulighederne for den enkelte i det fleksible arbejde, går hånd i hånd med virksomhedernes muligheder for at udvikle produktiviteten.

En række spørgsmål står dog stadig åbne: Er der særlige helbredsproblemer der knytter sig specielt til fleksibilitet, og i givet fald hvilke former for flek-

sibilitet. Hvad bestemmer balancen mellem de positive og de negative konsekvenser, hvem rammes af de negative konsekvenser og hvem drager fordel af de positive, og ikke mindst hvordan kan en bedre indsigt give et grundlag for, at udvikle strategier der kan fremme de positive konsekvenser og forebygge de negative?

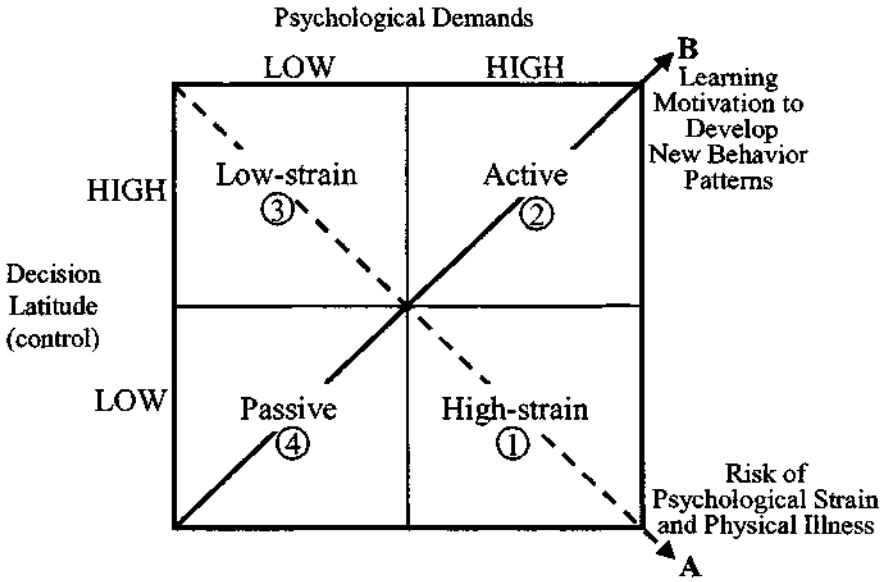
For at komme nærmere en afklaring af disse spørgsmål, er det nødvendigt at se på baggrunden for, hvorledes forståelsen af psykosociale belastninger, og deres sammenhæng med arbejdet er etableret.

5.3.1 Teorier om det sunde og det usunde arbejde – det fleksible arbejdes konsekvenser for det psykosociale arbejdsmiljø

Antagelserne om, at det fleksible arbejde vil kunne indebære en større sundhed eller en mindre negativ belastning, bygger på, at det fleksible arbejde bygger på en række faktorer i arbejdet, der hvis de er fraværende indebærer en psykisk belastning. Det drejer sig om:

- Indflydelse
- Udviklingsmuligheder
- Social støtte
- Meningsfuldhed

Sammenkædningen mellem disse faktorer og belastninger i arbejdet stammer fra stressforskningen. Denne forskning fik i slutningen af firserne et samlet udgangspunkt med Karaseks "Job Strain model" (Karasek og Theorell, 1990), der siden med en række tilføjelser og modifikationer har været rammen for at forklare sammenhængen mellem psykosociale belastninger og de helbredsmæssige konsekvenser heraf. Modellen omfatter to dimensioner ved arbejdet: K*rav* (psychological demands) og *kontrol* (decision latitude) (de danske begreber stammer fra Kristensen, 1996).



Figur 5.1 Karaseks Job Strain model

Krav dækker over psykiske krav i arbejdet som højt arbejdspres, uklare forventninger, arbejdstid udover normalt, stramme deadlines mm. *Kontrol*-elementet udgøres hos Karasek af to delelementer: *Indflydelse* (decision authority) forstået som indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde og *udviklingsmuligheder* (skill discretion) forstået som adgang til at kunne lære nyt og påtage sig nye opgaver.

Når disse faktorer sammenkædes i Karaseks model, bliver resultatet en beskrivelse af fire kvalitativt forskellige typer af arbejde.

Højt belastet arbejde (High Strain): Arbejde med lav kontrol og høje krav. Det er denne type arbejde, hvor man udsættes for det højeste stressniveau, og som indebærer den største risiko for at arbejdet medfører psykosomatiske lidelser. En type arbejde der ofte findes på virksomheder med lavtlønnet og ufaglært arbejdskraft med udpræget brug af ensidigt gentaget arbejde, som f.eks. slagterier, tekstilproduktion, montagearbejde og transport arbejde.

Afslappet arbejde (Low Strain): Arbejde med lave krav og stor kontrol. Dette arbejde er modsat det højt belastede arbejde, den type arbejde, der giver mindst risiko for, at udvikle stress eller andre psykosomatisk forårsagede lidelser. Denne type arbejde finder man typisk inden for en række håndværk og servicejob med faste rammer og uden eksterne tidskrav.

Desto større misforhold mellem høje krav og lav kontrol des større er risikoen for et belastende arbejde. Talrige undersøgelser, der bygger på Kara-

sek og Theorell har påvist sammenhængen mellem sådanne belastninger i arbejdet og en lang række af lidelser, sygdomme og sociale belastninger (Kristensen, 1999).

Aktivt og passivt arbejde: Henholdsvis arbejde med høje krav og høj kontrol og arbejde med lave krav og modsvarende lav kontrol. Disse typer arbejde udgør i Karaseks model en mellemstilling, hvor der vil være mulighed for at skabe en rimelig balance mellem kravene og muligheden for selv at have indflydelse på arbejdet, uanset om det er et arbejde med store krav og høj intensitet eller et arbejde med lave krav og tilsvarende roligt tempo. Forskellen mellem disse typer arbejde handler om muligheden for udvikling i arbejdet. Desto større udfordringer og krav fulgt af muligheden for selv at tilrettelægge sit arbejde og deltage i udviklingen af arbejdspladsen, jo større er mulighederne for at få et sundt og harmonisk liv.

Karasek-modellen og den forskning, der har udviklet sig indenfor denne tradition har medvirket til at to forhold har fået karakter af at være kendsgerninger. *For det første* at belastninger fra et stresset arbejde med højt tempo og store krav, ikke kan forstås isoleret, men kun i sammenhæng med de muligheder, de som arbejder under sådanne vilkår har for at kompensere for belastningerne. I det omfang man selv kan planlægge og tilrettelægge rammerne for arbejdets udførelse og har indflydelse på tidsfrister, kvalitetskrav m.m. er man langt bedre i stand til at overkomme og modstå belastningerne og kan dermed også acceptere større belastninger.

For det andet har Karasek-modellen medvirket til, at der kan argumenteres videnskabeligt for, at det er muligt at foretage en udvikling af arbejdet, hvor produktiviteten og konkurrenceevnen kan øges, samtidigt med at de sygdomstruende belastninger i arbejdet reduceres og der skabes betingelser for, at den enkelte kan udvikle sig fagligt og personligt. Nøglen til denne dobbelt positive udvikling er kontrollen og indflydelsen på eget arbejde.

Modellen har været udsat for megen kritik. Først og fremmest for vanskeligheden ved at bruge den overfor de mange jobtyper, der ligger midt i feltet, eller varierer meget og derfor vanskeligt lader sig indpasse i de fire kategorier. I en sociologisk tolkning af modellen (Kristensen, 1999) er de fire arbejdstyper dog forsøgt placeret i en historisk udviklingsmodel. Det "afslappede" håndværk – måske ville "overskuelige" være et mere passende begreb – blev gennem industrialiseringen afløst af storindusitriens tayloriserede massearbejde, der i høj grad udviklede alle sider af det "belastende arbejde" i Karaseks forstand. Den automatiserede produktion medførte flere passive overvågningsfunktioner i industrien, men samtidigt voksede en stor service- sundheds- og omsorgssektor, med en lang række aktive jobs, der både rummer høje krav og store muligheder for indflydelse og udvikling.

Det fleksible arbejde som udviklingsstrategi passer derfor historisk set perfekt ind i modellen i en posttayloristisk periode. Det kan ses som et forsøg på at skabe en bevægelse fra højre mod venstre i Karaseks model. Større jobkrav gennem øget funktionel fleksibilitet skal følges med større indflydelse på eget arbejde gennem større organisatorisk fleksibilitet, som f.eks gruppeorganiseret arbejde. Sideløbende skal forandringsfleksible medarbejdere sikres udviklingsmuligheder gennem uddannelse og deltagelse i forandringer og udvikling af virksomheden.

Styrken og svagheden ved modellen er, at den er så simpel. Den er en meningsfuld model for sammenhængen mellem belastning og coping (individuelle strategier til at imødegå stress), som kan genfindes og genkendes inden for langt de fleste arbejdssituationer, men når man forsøger at bruge modellen til at forklare forholdende i en konkret virksomhed, bliver den for simpel. Bl.a. rummer den ikke relationer mellem mennesker. En af de mest centrale kritikker af modellen blev fremsat af Johnson et al., (1991). De påpegede at modellen overser, at *social støtte* (social support) fra ledelse og kolleger er en af de væsentligste modererende faktorer i et stressende arbejdsliv. På denne baggrund fik modellen tilført endnu en variabel og Johnson foreslog anvendelsen af en "krav – kontrol – støtte" (Demand – Control – Support) -model. (Cox, 2000). Social støtte fungerer som en buffer overfor for høje krav og ubalancer i arbejdet og deraf følgende helbredseffekter. Efterfølgende undersøgelser har dokumenteret at arbejdssituationer med høje krav kombineret med lav kontrol/indflydelse og ringe social støtte, disponerer dem, som udfører arbejdet, til helbredsproblemer som skulder/-nakkesmerter og psykosomatiske lidelser (Cox, 2000). Indenfor arbejdspsykologien har der siden modellen blev fremsat været fremsat mange kritiske bemærkninger til modellen (se f.eks. Agervold, 1989), men som generel ramme for antagelser om årsagen til stress, har den vist sig meget holdbar.

I den praktiske anvendelse af modellen har der været en tendens til at bruge den som en dokumentation for en række nye erkendte dosis-respons sammenhænge i arbejdet, primært sammenhængen mellem stress og hjertekar sygdomme (Kristensen, 1999). Derved blev modellen indplaceret i en traditionel arbejdsmedicinsk forståelse af faktorer i arbejdsmiljøet. Forskellen til den traditionelle arbejdsmedicin er imidlertid, at der også fokuseres på de positive faktorer, dem som skal modvirke de øgede psykiske belastninger. Det kan føre til en fortolkning af modellen, der hævder at jo mere indflydelse man har desto større sundhed, jo mere social støtte man får desto større sundhed, jo mere meningsfuldhed og forudsigelighed desto sundere og mere udviklende arbejde og dermed: *"Jo mere udvikling og fleksibilitet des bedre helbred"*.

En sådan lineær sammenhæng er aldrig dokumenteret, det som er påvist er, at belastningerne fra et højt arbejdspres er større hvis indflydelsen på arbejdet er mindre (Kristensen, 1999).

"Krav – kontrol – støtte" modellen er – nok med rette – blevet kritiseret for at være for generel (Agervold 1989). Når den anvendes i konkrete situationer, kan den ikke opfange de store individuelle forskelle, der er mellem de enkelte arbejderes evne til at udvikle coping-strategier. Denne type af kritik føjer en lang række nye elementer til modellen, der dog ofte udviser de samme problemer som de oprindelige tre faktorer i forhold til at kunne generaliseres. En af de efter min mening mere interessante tilføjelser er Richter et al., (1995) og Rotheiler et al., (1997) (citeret efter Cox, 2000), diskussion af betydningen af det individuelle niveau for evne til at "slappe af i situationen" (relaxation ability). De fremfører at forstyrrelser i afslapningsevnen (disturbed relaxation ability) kan blive resultatet af en for stor involvering i arbejdet, karakteriseret ved store arbejdsbyrder, overførsel af arbejdets problemstillinger til hjemmelivet og manglende mulighed for at "koble af'. De påpeger således, at det ikke kun er manglende **kontrol i arbejdet,** der gør det belastende, det er også evnen til at sætte grænser for arbejdets betydning – altså **kontrol over arbejdet**.

"While a certain degree of work involvement can be considered "healthy" and stimulating, in it's extreme form, involvement can become 'work obsession' and lead to the inability to relax after work, with the risk of negative health effects." (Rotheiler et al., 1997 citeret efter Cox, 2000).

Den pointe der for mig at se er central i denne kritik er, at sammenhængen mellem de enkelte belastende faktorer og de helbredsskader, de kan afstedkomme ikke kan analyseres indenfor en traditionel dosis-respons sammenhæng. De må opfattes, som ubalanceproblemer med en "u-forms kausalitet", som jeg kaldte det i min diskussion af arbejdsmiljøbegrebet.

5.3.2 Målinger af krav – kontrolbalancen

Den sidste type kritik mod Karasek-modellen som jeg vil fremhæve, hidrører fra mulighederne for at måle og registrere de faktorer, der indgår i arbejdsmiljøet. Gennem den lange række af undersøgelser, der er blevet lavet på baggrund af modellen, er der blevet ført en intensiv diskussion om, hvordan surveys og spørgeskemaer kan udformes, så de afdækker faktorerne præcist og sammenligneligt. Definition af begreber, udformning af spørgeskemaer den kontekst de anvendes i osv. indebærer en lang række problemer (Kristensen og Smith Hansen, 2001), som jeg ikke vil komme ind på her, blot referere til Kristensens påpegning af, at spørgeskemaundersøgelser, der afdækker psykosociale belastninger i arbejdet, aldrig må anvendes uden at de medtager beskrivelser af den sammenhæng i hvilken de er udført. I Danmark har AMI i 1999 samlet en række erfaringer med forskellige spørgeskemaer og skalaer af spørgsmål i den såkaldt tredækker spørgemodel (AMI, 2000). Det skema der er anvendt i SARA-projektet bygger på disse erfaringer (Kristensen og Smith Hansen, 2001).

I forbindelse med SARA-spørgeskemaet er der også foretaget nogle tilføjelser til Karaseks model. Fra stressforskningen er begreberne *forudsigelighed*

og *meningsfuldhed* inddraget i analysemodellen (Ibid). *Forudsigelighed* (predictability) betyder at den enkelte medarbejder har mulighed for at kunne forudsige, hvilke vigtige begivenheder, der vil finde sted. Det kan dreje sig om indførelse af ny teknologi, ændringer i arbejdsorganiseringen, nye mål og rammer for arbejdet, flytning, udlicitering af arbejdet, mangelfuldt informationsniveau mm. Sådanne ændringer vil resultere i utryghed og stress, der igen kan medføre modstandsreaktioner eller apati og dermed også psykiske lidelser.

Meningsfuldhed (meaning) i arbejdet betyder at den enkelte kan se et formål eller en mere overordnet betydning af det arbejde man udfører. Først og fremmest at kunne se sig selv som en – vigtig – del af en samlet produktionsproces, som man kan overskue. Men også en oplevelse af at resultatet af det arbejde man laver er til gavn og glæde for andre mennesker og for samfundet som helhed. Endelig har det betydning om den virksomhed man arbejder i udviser ansvar for miljøet og har et socialt ansvar overfor sine medarbejdere. Meningsfuldhed er ikke noget, der kan måles i det enkelte arbejde, det er en holdningsmæssig konstruktion, som udvikles på den enkelte arbejdsplads. Det er derfor af betydning for arbejdet, om der åbnes mulighed for, at man kan udvikle en sådan meningsfuldhed gennem dialog om arbejdet, og at der er sammenhæng mellem de ideologiske værdier, der dannes, og den virkelighed arbejdet skal udføres i (Hvenegaard et al., 2001).

SARA-projektet opererer således med 7 faktorer, der skal udtrykke tilstanden af det psykosociale arbejdsmiljø:

1. Psykologiske krav i arbejdet
2. Indflydelse i arbejdet
3. Udviklings muligheder i arbejdet
4. Social støtte fra ledelsen
5. Social støtte fra kolleger
6. Forudsigelighed i arbejdet
7. Mening i arbejdet

Disse 7 faktorer indgår i SARA-spørgeskemaet, dog således at de sammensættes af en række underspørgsmål, såkaldte skalaer.[2] SARA-projektets samlede vurdering af de sundhedsmæssige og sociale konsekvenser af udvikling af de menneskelige ressourcer, må med baggrund i sammenkædningen af disse 7 faktorer antages at blive et bidrag til den videre udvikling af forståelsen af årsagssammenhænge i det psykosociale arbejdsmiljø. Samt forhåbentligt et skridt – om end stadigt usikkert – på vej mod en konkretise-

[2] For en nærmere diskussion af SARA-skalaerne, henvises til Kristensen og Smith Hansen, 2001.

ring af de mange myter om sammenhængen mellem sundhed, udvikling og fleksibelt arbejde.[3]

Der er dog stadig et stykke vej til en viden, der kan anvendes til at opstille mere målrettede forebyggelsesstrategier. På mange måder befinder stressforskningen sig i samme situation, som den arbejdsmedicinske forskning gjorde i 70erne og 80erne. Målet er at frembringe en valideret viden, som kan dokumentere at de psykosociale problemer i arbejdet, også set udfra en videnskabelig vinkel, har et omfang og en alvorlighed, der berettiger en prioriteret politisk indsats. Denne opgave ser ud til at være gennemført, og så melder det næste problem sig: Hvordan kan vi med denne viden udvikle en forebyggende indsats, der kan have effekt på virksomhedsniveau?

Stressforskningen er alt andet lige et centralt udgangspunkt for at vurdere konsekvenserne af en fleksibilisering af arbejdet. Cox sammenfatter i sin gennemgang af stressforskningen den aktuelle erkendelse således: *"The experience of stress through work is associated with exposure to particular conditions of work, both physical and psychological, and the worker's realisation that they are having difficulty in coping with important aspects of their work situation. The experience of stress is usually accompanied by attempts to deal with the underlying problem (coping) and by changes in cognition, behaviour and physiological function." (Cox, 2000, p 43)*

5.4 Et spørgsmål om den optimale balance

Psykosociale belastningers sammenhæng mellem påvirkning og konsekvens forstås udfra en "u-formet dosis-respons sammenhæng" (Simonsen et al., 1998). Det mindst belastende arbejde søges som et optimum i en balance mellem belastninger og modvirkende faktorer. De kan ikke anskues som belastninger, der blot skal reduceres mest muligt for at forebygge konsekvenserne mest muligt. Denne "u-forms kausalitet" gør således ubalance til den negative belastning, hvor der dog kan optræde både en overexponeringsubalance (for mange krav) og en undereksponeringsubalance (for få krav). Når man analyser et misforhold, som f.eks. høje krav og lav kontrol, kan man dog ikke heraf slutte, at jo større ubalance desto større belastning (Olsen red,.1998). Det er i hvert fald ikke dokumenteret. Balance og ubalance i forholdet mellem påvirkning og konsekvens ser derimod ud til at være et dynamisk forhold, der er afhængigt af den givne kontekst.

5.4.1 Ligevægt og ubalance

Der er gjort en række forsøg på at udvikle modeller over forholdet mellem påvirkning, coping og konsekvens, for at opnå forståelse af hvordan de en-

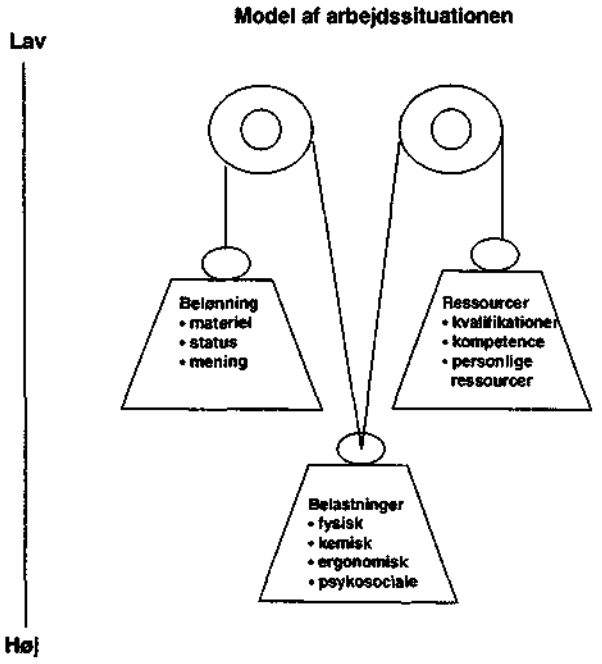
[3] Den første samlede præsentation af SARA-projektets resultater kommer i Hvid og Hasle (eds): Human development in working life – Work for Welfare. Forventet publicering 2002.

kelte faktorer spiller sammen. Baggrunden er psykologiske teorier om det enkelte menneskes interaktion med sine omgivelser. Siegrist (1990) har udviklet en model, der påpeger at en ubalance mellem indsats og belønning (effort-reward imbalance), vil forstærke de psykocsociale belastninger i arbejdet. Siegrist hævder, at en stor ubalance mellem store anstrengelser i relation til krav i jobbet/eller egen motivation og et lavt udbytte såvel økonomisk, statusmæssigt, socialt eller fagligt i sig selv er en betydningsfuld stressfaktor.

Stressforskningen har også ført en intensiv diskussion om i hvilket omfang, der kan udvikles modeller for sammenhængen mellem de påvirkninger i arbejdet, der forårsager stresstilstanden og det enkelte individs evne til gennem "coping" og "appraisal" at reducere stressbelastningens negative effekt på helbredet. Flere forskere peger dog på, at coping-strategier, der har vist sig effektfulde på kort sigt, godt kan være medvirkende til at belastningen bliver endnu større på langt sigt (Cox, 2000)

Siegrist model er blevet anvendt en del i Danmark, som en model for hvorledes belastninger i arbejdet kan forstås i en bredere sammenhæng. Sammenhængen mellem belastninger på den ene side og belønning og ressourcer på den anden side, bruges som udgangspunkt for en kritik af stressforskningens syn på belastninger i arbejdet, der siges at blive et for snævert spørgsmål om negative påvirkninger og deres konsekvenser. Tilsvarende kan uddannelsesstrategier, der udelukkende fokuserer på faktuelle kvalifikationsbehov og ikke medtager relationen til arbejdsmiljøet, det sociale miljø og motivationsstrukturer, med rette kritiseres for at være alt for snævre i deres forståelse af, hvordan uddannelsekompetenceøgning kan udvikle og påvirke en arbejdsplads (Hvid og Daugaard, 1995, Møller Christiansen, 1999).

Hvid og Daugaard opstiller en model for en helhedsvurdering af arbejdet og dets udvikling på baggrund af Siegrist. Modellen illustrerer at arbejdslivet skal forstås som *"en enhed af de belastninger den enkelte udsættes for, de ressourcer hun får til at udføre sit arbejde og de belønninger i form af penge, anerkendelse og mening arbejdet giver. Ingen af de tre elementer kan i sig selv etablere et godt arbejde."* (Hvid og Daugaard, 1995, p 283). Hvid og Daugaard fremstiller modellen som tre interagerende cirkler. Den er siden blevet fremstillet som vægt-balance, hvor belastningerne i arbejdet opvejes af belønninger og ressourcer. F.eks. som hos Møller Christiansen, 1999:



Figur 5.2 ***Vægt-balance modellen.*** **På baggrund af Siegrist, Hvid/Daugaard og Møller Christiansen**

De tre elementer defineres på følgende måde af Hvid og Daugaard:

Belastninger i arbejdet:

- ***Psykiske belastninger i arbejdet*** (højt tempo, understimulering, overstimulering, modsatrettede krav
- ***Fysiske og ergonomiske belastninger i arbejdet***
- ***Tidsmæssige belastninger*** (nat- skifte- og overarbejde)
- ***Sociale belastninger*** (konflikter, problemer med kolleger og foresatte, ændringer i arbejdsopgaver, omstilling, usikre ansættelsesrelationer

Arbejdsmiljøforskningen har dokumenteret alle disse belastninger og deres sammenhæng til forskellige typer af arbejde. Desuden er der udviklet en lang række erfaringer for, hvorledes sådanne belastninger kan reduceres og forebygges.

Ressourcer i arbejdet:

- ***Kvalifikationer*** – Det drejer sig om *faglige kvalifikationer*, dvs. de teoretiske og praktiske færdigheder der er en forudsætning for at udføre en given opgave. Samt evne og mulighed for at lære nyt i arbejdet.
- ***Sociale kompetencer*** [4] – Det drejer sig om personlighed, evne til at omgås kolleger og ledelse og kendskab til arbejdspladsens kultur og værdier.

[4] Hos Hvid og Daugaard, (1995) er kompetencer medtaget som en del af kvalifikationerne.

- ***Kontrol over eget arbejde*** – Det vil sige muligheden for at kunne overskue og have indflydelse på udførelsen af eget arbejde. F.eks. i form af arbejdsstedets indretning, tidsmæssig rækkefølge og rytme i arbejdet, planlægning og kvalitetskontrol.
- ***Sociale relationer i arbejdet*** – Det handler primært om social støtte fra kolleger og ledere.
- ***Mulighed for indflydelse over arbejdet*** [5] – Det drejer sig om at kunne øve indflydelse på større forandringer, indkøb af ny teknologi, fastlæggelse af normer og regler for arbejdet og strategisk planlægning. En indflydelse der ofte vil blive varetaget gennem valgte repræsentanter.

Forskning i kvalifikations- og kompetenceudvikling (f.eks. Bottrup, 1999), forskning i sociale dynamikker og processer (f.eks. Kompier, 1998) har dokumenteret, hvorledes disse elementer er centrale forudsætninger for, at arbejdet opleves udviklende og meningsfuldt, samtidigt med, at det kan udføres med høj produktivitet og kvalitet. Endelige er det påvist, at en underprioritering af disse elementer kan have negative effekter på helbredet (Karasek m.fl.).

I forhold til en videre brug af modellen ville jeg finde det nødvendigt, at tilføje en kategori om mulighed for *indflydelse **over** arbejdet*. Den har til formel, at præcisere den adskillelse af indflydelse i arbejdet og indflydelse over arbejdet, som jeg mener er nødvendig i en analyse af indflydelse på arbejdsmiljøet (se kapitel 8). Indflydelse i arbejdet, drejer sig om forhold, der er knyttet til selve arbejdets udførelse. En udvidelse af denne form for indflydelse vil ikke automatisk medføre en større indflydelse over arbejdet (Hvenegård, Limborg og Mathiesen, 1999).

Indflydelse over arbejdet betegner muligheden for at kunne overskue og påvirke de strategiske beslutninger og den planlægning og ledelse som følger heraf. Som Rotheiler (efter Cox, 2000) påpeger er *kontrol (indflydelse) over arbejdet en forudsætning for at kunne sætte grænser for belastninger. Indflydelse i arbejdet åbner blot mulighed for coping.*

Belønning i arbejdet (Værdsættelse)[6]
- ***Økonomisk belønning***
- ***Anerkendelse*** i form af ros, frynsegoder, respekt og positiv feed back
- ***Status*** – Fastholdelse af status herunder de privilegier, der knytter sig hertil, samt mulighed for at øge sin status gennem arbejdet
- ***Tryghed i ansættelsen***[7]

---

[5] Dette element er min egen tilføjelse.

[6] Møller Christiansen bruger begrebet værdsættelse i stedet for belønning (Møller Christiansen, 1999).

[7] Ligeledes min tilføjelse: Tryghed er vel ikke direkte en belønning, men burde være en kontraktlig forudsætning. I Danmark er tryghedsaftalerne på arbejdsmarkedet imidlertid så ringe, at en oplevelse af tryghed i ansættelsen meget ofte opfattes som en belønning.

- ***Meningsfuldt arbejde*** – Opgaver og resultater, der modsvarer ens idealer og værdier

Denne model – med mine to tilføjelser – finder jeg giver et godt billede af de faktorer, som forskningen indenfor psykosocialt arbejdsmiljø, og beslægtede felter fremhæver som centrale. I forhold til Karaseks "Job-strain" model favner den i højere grad hele arbejdsprocessen. Først og fremmest indeholder den et belastningsbegreb, der også medtager et oplevelseselement. De belastende faktorer (fysiske som psykosociale) indgår som konkrete og som oplevede påvirkninger, og ikke blot som fravær af kontrol og udviklingsmuligheder. Relationen mellem belastninger, ressourcer og belønning tilføjer et lokalt værdielement til kontrol-støtte relationen. Modellen fastholder samtidig, at de negative påvirkninger i arbejdet kun kan forstås i sammenhæng med de forhold, der fremmer eller begrænser dem.

5.4.2 Arbejdsmiljøet og gruppeorganiseret arbejde

I forrige kapitel beskrev jeg fleksibilitetensformer og de midler, der tages i brug for at bevæge arbejdspladser mod det fleksible arbejde Mange af disse "midler" indgår i den udvidede "vægt-balancemodel" og kan betragtes, som en satsning på at øge ressourcerne i arbejdet. For de enkelte midler vil man se, at de ofte indebærer både udviklingspotentialer og risici for nye belastninger. Det fleksible arbejdes arbejdsorganisationsform par excellence "det gruppeorganiserede arbejde" er en af de få mere veldokumenterede nye arbejdsorganisationsformer, også i forhold til de mulige konsekvenser for arbejdsmiljøet.

Jessen og Hvenegaard, (2000) har som et led i SARA-programmet, foretaget et litteraturstudie af forskningen i det gruppeorganiserede arbejde. Undersøgelsen, som jeg også omtalte i kapitel 4, har omfattet 56 empiriske studier af de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af gruppeorganiseret arbejde. Undersøgelserne er naturligvis meget forskellige, men påpeger dog en række forhold ved det gruppeorganiserede arbejde, der må antages at være af generel karakter.

Gruppeorganiseret arbejde er fra de første norske samarbejdsforsøg (Thorsrud og Emery, 1970, Gulowsen, 1971) blevet fremhævet som det bedste eksempel på at produktivitet og større indflydelse i arbejdet kan gå hånd i hånd. Erfaringer med gruppeorganiseret arbejde indeholder dog ofte en kombination af en positiv og en negativ vinkel. Arbejde i grupper opleves ofte som mere psykisk belastende og mere stressende end traditionelt arbejde, men samtidigt oplever de som arbejder i grupper en større arbejdsglæde og en større tilfredshed i arbejdet. Sammenholder man det med stressforskningen og særligt Karaseks model, passer det ganske godt sammen. Nøglen er kontrollen (i forståelsen "beslutningsrum") og den øgede indflydelse i arbejdet. Der er imidlertid ifølge Jessen og Hvenegaard meget få studier, der eksplicit forholder sig til graden af individuel indflydelse i arbejdet. Det synes at være således at "selvstyret" eller autonomien som ligger i gruppe-

strukturen, i sig selv tages som en dokumentation af at også den enkelte har fået større indflydelse på sit eget arbejde.

Undersøger man nærmere, hvad der ligger bag den øgede stress og den større arbejdstilfredshed, viser det sig at være mere kompliceret end som så.

Der opregnes en lang række faktorer ved gruppearbejdet i sig selv, som i mange undersøgelser er beskrevet som belastende:

- Det personlige frirum forsvinder
- Øget arbejdspres
- Omfanget af konflikter i gruppen stiger

I flere undersøgelser peges på *kontrol* som en belastende faktor, f.eks. som:

- Strukturel ydre kontrol gennem faste mål og rammer
- Arbejdsmæssig intern kontrol via krav til mængde og kvalitet
- Indre social kontrol i gruppen

Her anvendes kontrolbegrebet således om andres overvågning af den enkelte. Det er overvågningen og kravene der bliver en belastning.

Der er videre undersøgelser, hvor medarbejderne har anført at der i gruppeorganiseringen mangler reel indflydelse og medbestemmelse og at det reelle omfang af selvstyre viste sig begrænset.

Endelig peger nogle undersøgelse på af det er vanskeligt at konstatere om øget stress hidrører fra gruppearbejdet i sig selv eller fra omstillingen fra det traditionelle arbejde. Under alle omstændigheder kan det konstateres at forandringer i sig selv opleves som belastende

Disse punkter viser at egen kontrol og øget indflydelse på arbejdet ikke kan opfattes som et implicit element i gruppeorganiseret arbejde. Det afhænger helt af den måde, hvorpå arbejdet er tilrettelagt på den enkelte virksomhed.

Der opregnes desuden en række andre belastninger, der fremgår af de 56 undersøgte artikler:

- Den enkelte medarbejder skal i en arbejdsgruppe varetage en række forskellige opgaver, ofte i modsætning til en tidligere mere ensidig fordeling. De nye opgaver fremkommer i kraft af at alle opgaver nu fordeles blandt alle, eller ved at gruppen pålægges nye opgaver. Blandt disse nye opgaver indgår ofte planlægning, administration og den "nære personaleledelse". Arbejde der tidligere blev varetaget af en arbejdsleder eller mellemleder, og ofte kræver brug af IT. Det opleves af mange som opgaver der stiller nye krav, der varierer meget fra det tidligere arbejde.

- Arbejdsdagen fortættes, de naturlige pauser forsvinder, fordi der hele tiden er noget at lave. Desuden er der sjældent givet tidskompensation for de nye opgaver gruppen er pålagt. Arbejdstiden udgøres af summen af dem som indgår i gruppen, men arbejdsmængden er større end tidligere. Endelig har man mange steder fjernet muligheden for afløsning ved fravær, da gruppen forventes at dele den ekstra opgave i mellem sig. Det er formodentligt det største rationalitetspotentiale ved det gruppeorganiserede arbejde.
- Den enkelte medarbejder påføres herved et stort psykologisk pres for, at begrænse sit fravær mest muligt. Ellers går det ud over kollegerne.
- Der stilles øgede krav til gruppemedlemmernes sociale kompetence. Samarbejdet i gruppen kræver, at den enkelte har store færdigheder i mundtlig og skriftlig kommunikation, evne til at samarbejde og evne til at løse og undgå konflikter.
- Behovet for social støtte vokser. Erfaringerne peger på, at behovet for social støtte mellem kollegerne vokser, samtidigt med at den sociale støtte fra ledelsens opleves reduceret. Hvilket da også passer med ideen om de selvstyrende grupper.
- Der stilles øgede krav til gruppemedlemmernes psykologiske kompetence i form af, at kunne tage ansvar, påtage sig ledelsesopgaver og kunne optræde som repræsentant. Dette spiller en særlig rolle i forbindelse med varetagelse af koordinator eller gruppeleder funktioner.
- Nogle undersøgelser peger på, at medlemmerne i grupper føler et generelt større ansvar overfor arbejdet, kollegerne og virksomheden end medarbejdere der ikke arbejder gruppeorganiseret.

Litteraturstudiet giver et ganske godt billede af relationen mellem gruppeorganiseret arbejde og arbejdsmiljøet. Gruppeorganiseret arbejde ændrer på mange måder vilkårene i arbejdet. Der stilles en lange række nye krav til medarbejderne. Samtidigt afhænger mulighederne for at leve op til disse meget af den konkrete virksomheds måde, at gennemføre omstillingen på. I alle tilfælde synes der at være et stort behov for støtte, især under omstillingen til gruppeorganisering, men også til den daglige varetagelse af arbejdet.

Gruppeorganiseret arbejde medfører flere opgaver og bredere funktioner, men der er ikke noget entydigt billede af, at gruppearbejdet også medfører større indflydelse og kontrol for den enkelte. Generelt set opleves gruppeorganiseret arbejde dog som positivt og som en baggrund for en større arbejdstilfredsstillelse.

5.4.3 Er det fleksible arbejde psykisk sundere end traditionelt arbejde?

Agi Csonka har stillet dette spørgsmål i sin afhandling, som jeg også refererede til i kapitel 3. Hendes besvarelse af spørgsmålet bygger på data fra AMI og SFI's store lønmodtagerundersøgelser fra 1990 og 1995.

Csonka (Csonka, 1999, p 62) når frem til følgende konklusioner:

- Det fleksible arbejde indebærer mere arbejde. Personer med fleksibelt arbejde arbejder ofte mere end 40 timer pr uge
- Fleksibelt arbejde indebærer oftere fleksible arbejdstider
- Der kan ikke påvises en entydig sammenhæng mellem fleksibelt arbejde og højere arbejdsintensitet. Arbejdsintensiteten synes derimod at stige op gennem stillingshierakiet
- De der angiver at have fleksibelt arbejde har oftere bedre psykisk velbefindende og større arbejdsglæde
- Det fleksible arbejde muliggør i højere grad støtte fra kolleger end traditionelt arbejde

Csonka besvarer på baggrund af ovenstående resultater sit overordnede spørgsmål bekræftende. Efterfølgende hæfter hun sig dog ved en række særlige forhold.

Selvom fleksibelt arbejde og særligt f.eks. gruppeorganisering påviseligt giver større arbejdsglæde, ændrer det ikke ved arbejdets karakter. Fysiske belastninger vil derfor fortsat være nedslidende i samme omfang. Dette gælder særligt i bunden af jobhierakiet. Selvom tilfredsheden i arbejdet generelt stiger, vil der for faglærte og ufaglærte arbejdere stadig være en lang række forhold ved arbejdet og dets belastninger, der ikke ændres. Selvom arbejdet og dermed belastningerne fordeles på en anden måde.

Det fleksible arbejde er klart mest udbredt blandt de højere funktionærer, og der kan ikke konstateres en tendens til, at det bevæger sig nedad i stillingshierakiet.

Blandt de højere funktionærer synes det fleksible arbejde at forstærke tendensen til en længere ugentlig arbejdstid og til en højere arbejdsintensitet.

Afslutningsvist peger Csonka selv på svagheden ved denne type undersøgelser. Når fleksibelt arbejde skal defineres i nogle enkle parametre som f.eks. *varetagelse af forskellige opgaver* – der kan være variation mellem fire slags ensidige gentagne funktioner, *indflydelse* – der kan være alt fra et morgenmøde på fem minutter til deltagelse i udviklingsgrupper og *udviklingsmuligheder*, der blot dækker over kollegialt samvær efter arbejde, så er der meget vide rammer for, hvad begrebet kan dække. Dermed er det også vanskeligt at foretage entydige konklusioner på hvilke konsekvenser, det fleksible arbejde har på baggrund af store surveys.

Härenstam et al. (1999) gennemførte på baggrund af det svenske MOA-projekt[8] en omfattende undersøgelse af 72 private og offentlige organisationer (8.000 ansatte) baseret på såvel kvalitative som kvantitative analyser.

[8] Moderna arbetsvilkår och angränsande livsvilkår för kvinnor och män. Rådet for Arbetslivsforskning.

Organisationerne var valgt på baggrund af, at de havde eller var ved at gennemføre omfattende organisationsforandringer med sigte på "nye" organisations- og produktionsformer. Blandt de 72 indgik samtidigt en kontrolgruppe af stabile virksomheder uden forandringsprojekter. I en undersøgelse fokuseredes særligt på "magre virksomheder" kendetegnet ved omfattende strukturændringer, herunder øget decentralisering i arbejdet og centraliseret topledelse, øgede kompetencekrav og reduceret personalestyrke.

Resultatet af undersøgelsen er at både egenvurderingen og den eksterne vurdering af de psykosociale og de ergonomiske arbejdsforhold viser en forværring i forhold til de virksomheder, der ikke havde gennemført udviklingsprojekter. Undersøgelsen viser dog samtidigt at oplevelsen af disse negative effekter varierer meget, og nogle påvirkninger vurderes meget forskelligt af kvinder og mænd, yngre og ældre, højtuddannede og ufaglærte m.m. De forhold, der særligt fremtræder som øgede belastninger, er relationen mellem tryghed og løn og den ydede arbejdsindsats, uro og konflikter, hindringer i arbejdet og belastende arbejdsstillinger (Härenstam et al., 2000).

5.4.4 Det fleksible arbejde og de fysiske belastninger – på kort og langt sigt

Det fleksible arbejde ændrer sjældent direkte de fysiske påvirkninger i arbejdet og næppe heller de kemiske eller indeklimaet. Det fleksible arbejde kan dog ændre på sådanne påvirkningers udbredelse i tid, og deres fordeling mellem de opgaver der udføres. Dermed kan den samlede individuelle belastning fra fysiske påvirkninger ændres. Hvis opgaver, der indebærer ensidigt gentaget arbejde fordeles mellem medlemmerne i en produktionsgruppe, vil belastningen af den enkelte medarbejder om ikke blive mindre så blive mindre ensidig. Fleksibelt arbejde opfattes da også som en løsning på problemer med EGA (Hasle et al., 1999) især når der i en fleksibel arbejdsorganisering indgår forskellige former for jobrotation, jobudvidelse og jobberigelse. Pauser i en arbejdsdag med EGA, der opstår på baggrund af deltagelse i planlægning og arbejdsfordeling, kan være et aflastende afbræk. Opgaver, hvor planlægningen udfordrer brugen af andre kvalifikationer og kompetencer, vil af mange medarbejdere opleves som et afvekslende og berigende brud i rutinen. Den samme ændring, kan dog blandt andre grupper af medarbejdere opleves som en ny belastning. En øget utryghed, et brud med en etableret rutine, eller en forringelse af mulighederne for at opretholde produktiviteten og hermed en evt. akkord eller bonus.

En langsigtet forbedring af det fysiske arbejdsmiljø kan følge af det fleksible arbejde, hvis det får den konsekvens, at jobskift bliver hyppigere end nu. Såvel i fysisk orienteret produktionsarbejde som i omsorgsarbejde eller i administrative funktioner, vil risikoen forbundet med en ensidig "livslang" nedslidning reduceres, når der optræder hyppigere jobskift.

Uden at være en konsekvens af det fleksible arbejde – måske snarere en forudsætning – styrkes denne opfattelse af "et arbejdes" (i betydningen job) belastning af at tanken om at et arbejdsforhold har et livslangt karrieresigte forsvinder. En norsk undersøgelse peger på en tendens til at traditionelle jobkategorier opløses, og erstattes af opgavespecifikke (tidsafgrænsede) relationer (Nybö, 2001). Hermed udvikles således et mere fleksibelt arbejdsmarked, og den enkelte arbejder bliver mere fleksibel i forhold til det mulige jobmarked. Man ansættes til at løse opgaver ikke til at indtage en stilling.

Det fleksible arbejde må altså som udgangspunkt antages, at have en positiv effekt overfor fysiske påvirkninger i arbejdet i kraft af, at det reducerer den samlede belastning. Det fleksible arbejde vil dog næppe påvirke karakteren af eller reducere omfanget af eksisterende påvirkninger. Derfor er dets forebyggelsesgrad ikke stor, man kan jo sagtens forestille sig, at en produktionsgruppe, for at opretholde et højt produktionsvolumen beslutter at sætte enkelte af gruppens medlemmer til at varetage en bestemt funktion hele tiden.

5.5 Fleksibel teknologi og arbejdsmiljøet

I tilknytning til ændringer af arbejdet mod det fleksible arbejde, vil der ofte forekomme en parallel udvikling af den eksisterende teknologi. Det gælder primært IT, men kan også være omlægninger af produktionsteknologi, nye lokaler, samt udvikling af nye produkter, eller en større variation af eksisterende produkter. Sådanne ændringer vil naturligvis påvirke arbejdets indhold og dermed de mulige belastninger. Der kan dog ikke påvises nogen entydig sammenhæng mellem det fleksible arbejde og forskellige former for udvikling af produktionsteknologien. Fleksibelt arbejde fordrer således ikke i sig selv store investeringer i produktionsteknologi, som det f.eks. er tilfældet med rationaliseringer baseret på automatisering. Det optræder i højere grad, som en strategi for at få så meget ud af det eksisterende produktionsapparat som muligt. Den teknologiske udvikling af produktionsudstyr har i kraft af computerteknologien fået en drejning mod udvikling af styresystemer, kommunikationsmidler og teknologi til registrering og databehandling.

En øget brug af IT kan naturligvis forstærke de belastninger, der er kendt i relation til computerarbejde, som for eksempel museskader og arbejdsfysiologiske belastninger (Christensen, 1998). Nye IT baserede kommunikationssystemer, har skabt en lang række nye jobfunktioner, der kan ligne en ny Taylorising af det administrative arbejde, som f.eks. call centre, der overtager virksomheders telefonbetjening. Arbejdet bliver sådanne steder i høj grad præget af EGA, som over længere tid vil være meget belastende. Til gengæld må sådanne arbejdspladser formodes at basere deres arbejdskraftanvendelse på en høj grad af numerisk fleksibilitet i arbejdsstyrken.

Der er ingen entydig sammenhæng mellem øget udnyttelse af IT og fleksibelt arbejde, men IT åbner for en række muligheder for, at øge fleksibiliteten ganske betydeligt. IT har stor indflydelse på arbejdet som et konkret værktøj, men måske i endnu større omfang i form af ændringer af kommunikationsveje, -strukturer og -muligheder. IT har skabt den teknologiske forudsætning for at, arbejdet kan løsrives fra sin fysiske tilknytning til arbejdspladsen og den tidsmæssige binding til en normal arbejdsdag. Hjemmearbejde, arbejde udover normale arbejdstider, fleksible arbejdstider, udnyttelse af transporttid til arbejde, er i dag realistiske muligheder.

E-mail kan reducere betydningen af personlige relationer, men stiller øgede krav til at kunne præcisere karakteren af den kommunikation der foretages. Ligesom interne netværk skaber større gennemsigtighed i sagsbehandling, og dermed stiller større krav til den enkelte, om kendskab til og evne til at opfylde fælles systemkrav.

Informationsmængden vokser på alle niveauer i organisationer, og det bliver nødvendigt for den enkelte og for organisationen, at kunne sortere i informationsmængden. Hvis mængden af e-mails og anden information optager en for stor del af arbejdsdagen kan det nemt blive en stor personlig belastning, som mange søger at kompensere ved at tage det med hjem.

5.6 Fleksibilitet i tid og rum

Jeg har i det ovenstående – i tråd med min problemstilling – fokuseret på etableret viden om de konsekvenser det fleksible arbejde kan få for arbejdsmiljøet inden for virksomhedens rammer. Visionen om det fleksible arbejde bygger i sin yderste konsekvens på at murene fjernes eller begrænses i betydning, ligesom at de tidsmæssige rammer, der strukturerer arbejdslivet skal opløses. En sådan tidsmæssig og rumlig fleksibilitet har en række konsekvenser, der rækker længere end det arbejdsmiljø, der i den traditionelle definition af begrebet udspiller sig "indenfor murene". Som nævnt har jeg i denne afhandling afgrænset mig til at diskutere det virksomhedsnære arbejdsmiljø, og jeg kan derfor ikke her udfolde den problemstilling. Ikke desto mindre er det nok sådanne konsekvenser, der har været mest fokus på i den bredere debat af det fleksible arbejde. Jeg vil i denne sammenhæng blot nævne de perspektiver ved det fleksible arbejde, der har konsekvenser for hele arbejdsmarkedet og arbejdslivet. For det første fordi årsagerne skal søges i de samme ændringer af arbejdets organisering, jeg omtaler. For det andet spiller de en stor indirekte betydning for arbejdsmiljøet. Ovenfor har jeg flere gange talt om både utryghed og udvikling. Hvordan disse begreber opleves og fortolkes, udspringer i høj grad af de ændringer det fleksible arbejde vil få for arbejdsmarkedet som helhed.

Jeg omtalte en række af sådanne konsekvenser af det fleksible arbejde, der har været fremhævet i arbejdslivsforskningen og tilgrænsede områder i ka-

pitel 3. Blandt disse er de væsentligste og mest bekymrende konsekvenser der har været peget på:

- Øget brug af hjemmearbejde og eksklusion af de sociale fællesskaber
- Arbejde i andres hjem uden muligheder for at stille krav til de fysiske rammer
- Arbejde i "funktionsbærende enheder" uden fast arbejdsplads med tilhørende sociale og fysiske rammer og dermed støtte og tryghed
- Opbrud af faste arbejdstider, arbejdet overlejrer fritiden og det bliver vanskeligt at sætte grænser for arbejdet
- Kortvarige ansættelsesforhold der medfører at trygheden i ansættelsen reduceres yderligere

Jeg vil nu forlade de videnskabelige undersøgelser og give ordet til en række mennesker, der selv har været igennem en udviklingsproces mod et mere fleksibelt arbejde eller elementer deraf.

5.7 Empiriske erfaringer med det fleksible arbejdes konsekvenser

I maj 1998 gennemførte, den forskergruppe som udgør DEDUSA-projektet et fokusgruppeseminar med deltagelse af fire virksomheder, der alle netop havde afsluttet et udviklingsprojekt. Projekter der på trods af store forskelligheder, alle havde et mål om større fleksibilitet og et mere udviklende arbejde. Der deltog fire virksomheder i konferencen: En offentlig forvaltning: *regionen*, en produktionsvirksomhed: *fabrikken*, en statslig styrelse: *styrelsen* og et amtshospital: *hospitalet.* [9]

Virksomhedernes erfaringer, som de blev fortalt os på seminaret, har været en vigtig inspiration for mig i forsøget på at finde frem til karakteristiske træk ved "det fleksible arbejde". (Da seminaret blev holdt var fokus på begrebet *det udviklende arbejde*). Erfaringerne præsenterede et billede af det særlige ved en udvikling, der baserer sig på medarbejdernes ressourcer og kompetence. Virksomhederne kunne på mange måder betegnes som foregangsvirksomheder i forhold til de forandringer mange virksomheder og institutioner aktuelt gennemgår. For mig blev de en indgang til at få en forhåndsforståelse af, hvordan problemer der udspringer af forandringer mod det fleksible arbejdede opleves. Forskergruppen døbte disse virksomheder *navigatørvirksomheder*. Det er deres fortællinger i forskergruppens fortolkning der er grundlag for det følgende afsnit.

[9] Se metodeafsnittet for en beskrivelse af seminarets form. Desuden danner seminaret baggrund for to kapitler i rapporten: "Det udviklende arbejde – visioner og strategier" (Hvid, Møller, Limborg og Nielsen, 1998). Det følgende bygger på disse kapitler.

Diskussionen på seminaret blev orienteret mod problemet om at skabe *balance mellem udvikling og stabilitet.* En problematik der for mig siden blev central i forståelsen af det fleksible arbejdes konsekvenser for arbejdsmiljøet.

5.7.1 Samspillet mellem muligheder og belastninger

På baggrund af de fire projekter beskrev deltagerne de "arbejdsmiljø" konsekvenser, de havde oplevet som de mest fremtrædende i "deres eget" projekt. I beskrivelse af konsekvenserne var seminardeltagerne meget konkrete. Konsekvenser blev beskrevet som specifikke og altid knyttet tæt til projektet og den arbejdskontekst det udspillede sig i. Desuden blev næsten alle konsekvenser beskrevet som en polaritet mellem en negativ belastning og en positiv udviklingsmulighed. Ikke blot projekterne i sig selv, men hver "konsekvenstype" havde både positive og negative sider.

I det følgende er vist en række eksempler på sådanne "konsekvens polariteter" eller balance/ubalance problemer fra hver af de fire virksomheder. I hver af boksene er desuden medtaget et kort resumé af projekternes problemstilling.

I Styrelsen ændrede man ansvarsfordelingen , således at ACere, der tidligere kun havde udført traditionel sagsbehandling, fik udvidet arbejdet til egentlig sagsvaretagelse, der også medførte klientkontakt. Arbejdet udføres af "tutorpar", bestående af en HKer og en ACer.

Ændringer af:	Oplevede positive resultater	Oplevede negative konsekvenser
Kunderelationer	Direkte kontakt til klienter giver øget oplevelse af meningsfuldhed.	Vanskeligheder ved at leve op til kravet om "servicemindedhed".
Arbejdsorganisering	Udvikling af læringskultur. Større forståelse på tværs af faggrupper	Modstand mod ændringer. "Konkurrence" blandt medarbejderne.

Box 5.1 Styrelsen

Problemet i *styrelsen* var at den nye fordeling af opgaverne og en række nye opgaver ikke modsvarede medarbejdernes eksisterende kvalifikationer. Der var dog åbenlyse muligheder for, at medarbejderne af alle faggrupper kunne udvikle nye kompetencer. Samtidig kom der imidlertid et pres på de medarbejdere, der af eget valg eller af nødvendighed fortsat skulle varetage de mere traditionelle driftsopgaver. De traditionelle administrative og sagsbehandlende opgaver forsvandt ikke. Denne gruppe medarbejdere gav udtryk for at forandringerne skabte utryghed i forhold til placering af ansvaret for driften, samtidigt med at de – "som blot tog vare på driften" – oplevede en risiko for at miste opnået status. Andre tolkede denne utryghed som en generel modstand mod forandring.

På hospitalet samledes portørers og rengøringsassistenters arbejde og skulle nu udføres af selvstyrende grupper, hvor alle der indgik, betegnedes servicemedarbejdere. Portørernes funktioner på hospitalet, indebar bl.a transport af sygesenge, det viste sig at være meget tungt og belastende for de kvindelige rengøringsassistenter.

Ændringer af:	Oplevede positive resultater	Oplevede negative konsekvenser
Ansvar	Inddragelse gennem nye former for planlægning og beslutning.	Modsætninger og uoverensstemmelser mellem faggrupperne.
Kompetencekrav	Rum for at fremsætte nye ideer og kreative løsninger.	Udstødning af personale, der ikke ønskede ændring.
Jobindhold	Bredere arbejdsopgaver. Rengøringsassistenter fik nu opgaver med patientkontakt.	Øgede fysiske belastninger. Portører oplevede statustab ved at udføre rengøring.

Box 5.2 Hospitalet

Begge faggrupper fik udvidet deres jobområder. Der var imidlertid stor forskel på, hvorledes de to grupper oplevede denne mulighed. Portørgruppen (særligt dem med høj anciennitet) oplevede rengøringsarbejde som et statustab. Denne konflikt vanskeliggjorde smidige løsninger af de fysiske arbejdsmiljømæssige problemer, som den nye fordeling af arbejdet medførte.

På fabrikken etableredes selvstyrende grupper, som dog senere blev omdøbt til medstyrende grupper i produktionen.

Ændringer af:	Oplevede positive Resultater	Oplevede negative konsekvenser
Arbejdets udførelse	Færre fejl. Højere produktivitet. Større fleksibilitet.	Grupperne fandt at planlægning og styring var vanskeligt Oplevelse af kaos.
Arbejdsorganisering	Selvstændige grupper. Fald i sygefraværet.	Vanskelige relationer mellem grupperne og resten af virksomheden. Man oplevede at det var svært at videregive erfaringer til nyansatte. Stigning i sygefravær igen.

Box 5.3 Fabrikken

Erfaringerne fra *fabrikken* fokuserede meget på de problemer, grupperne oplevede ved ikke at råde over de nødvendige kvalifikationer til at udføre de planlægnings- og styringsopgaver, der nu blev dem pålagt. Desuden oplevede de store vanskeligheder ved at udfylde de mange nye krav til at kunne indgå i forpligtende relationer. Hvadenten det var til andre afdelinger i

virksomheden eller f.eks. som ansvarlige for oplæring af nye. *"Det er svært at lære andre at arbejde i grupper, når man ikke selv ved, hvad det vil sige".*

Regionen etablerede et MIO[10] og lagde SU og SiO på is		
Ændringer af:	**Oplevede positive resultater**	**Oplevede negative Konsekvenser**
Medarbejderrepræsentationen	Større ansvarlighed og medvirken ved ledelsesmæssige beslutninger.	Ingen muligheder for belønning af indsatsen. Frygt for at medlemmer i MIO, hurtigt søger nye udfordringer.
Arbejdets udførelse	Hurtigere og smidigere beslutninger.	Utilfredshed blandt mellemledere der ikke sidder i MIO.
Indflydelsen	Øget medarbejderindflydelse på beslutninger om arbejdets vilkår: Tid, bemanding, rekruttering m.m.	Brud med det traditionelle forhandlingssystem. Vanskelig rolle at være MIO-repræsentant.
Varetagelsen af arbejdsmiljøet	Det psykiske arbejdsmiljø sat i fokus.	Ansvaret for det fysiske arbejdsmiljø "glemmes"

Box 5.4 Regionen

MIO-forsøget resulterede i en effektiv og nærværende ledelse og store muligheder for individuel udvikling blandt medarbejderne. Samtidig illustrerede det vanskelighederne ved at kombinere indflydelse og interessevaretagelse i de samme roller. Flere medarbejdere rejste spørgsmålet om, hvorvidt et sådant ledelsesorgan kan foretage en nøgtern afvejning af medarbejdernes og virksomhedens interesse, uden at det bliver til et uløseligt personligt dilemma for de repræsentanter, der skal udfylde en dobbeltrolle? Erfaringerne pegede på at MIO-arbejdet ikke prioriterede de traditionelle arbejdsmiljøopgaver som SiU tidligere varetog. De termiske og ergonomiske problemer var overdraget til en drifts- og vedligeholdelsesfunktion. Der havde været en vis interesse for det psykosociale arbejdsmiljø, men MIO havde ikke udviklet metoder til at arbejde med sådanne problemer.

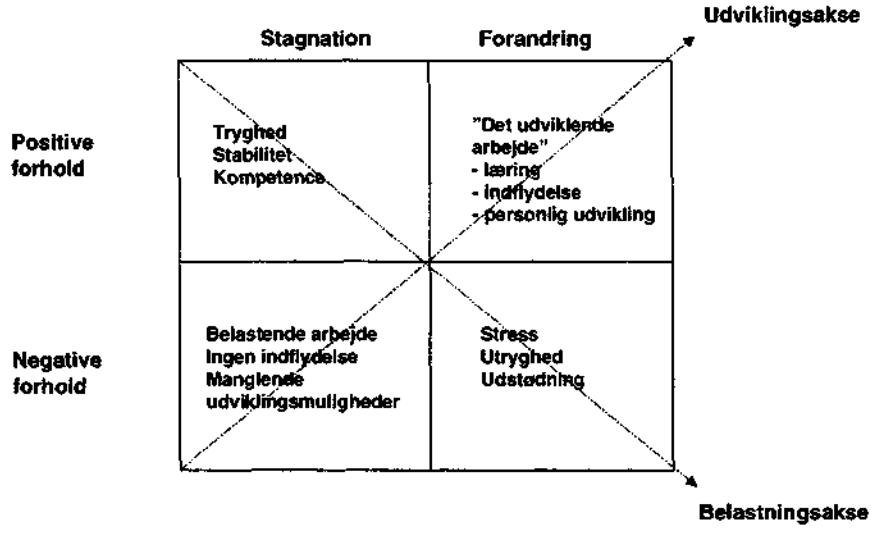
Blandt alle deltagerne blev det også fremhævet at forandringerne i sig selv kunne være en belastning. Der krævedes deltagelse i udviklingsgrupper, seminarer og møder med kolleger og konsulenterne mm., samtidigt med at det daglige arbejde ikke blev reduceret i omfang. Da der ikke blev bevilget ekstra tid til omstilling og udvikling, kostede det ofte aften og weekend arbejde for ildsjælene.

[10] MIO: Medarbejder Inddragelses Organ. I Mathiessen et al., 1999 gives en beskrivelse af en række statslige forsøg med etablering af MIO..

5.7.2 Den oplevede ubalance

Seminardeltagernes erfaringer viser at konsekvenserne af udviklingsprojekter ikke opleves som absolutter, men som en relation mellem positive resultater og de negative konsekvenser de medfører. Negative konsekvenser beskrives ofte som en forrykkelse af en balance mellem de positive og de negative aspekter i arbejdet, som tidligere var acceptabel. Projekter, der har medført positive resultater udfra én vurdering, kan samtidigt af andre opleves som negative, fordi de har forringet forhold ved arbejdet, der før ændringen oplevedes positivt eller de har skabt nye problemer.

Deltagerne i seminaret beskrev, hvordan man gennem projektet oplevede, at sådanne balancer bevægede sig fra i målsætningsfasen, at have overvejende fokus på de positive muligheder til i gennemførelsen at få fokus på de negative konsekvenser. Balancen forrykkes så at sige gennem forandringsforløbet. I starten af projekterne fokuserede man typisk på de positive mål for vækst og bedre arbejdsliv – f.eks. i form af en udvikling fra ringe til større medarbejderinddragelse. Efterhånden blev man opmærksom på, at der var en bagside ved udviklingen, f.eks. i form af fordele eller status, som medarbejderne mistede. Tilsvarende viste der sig negative konsekvenser direkte knyttet til forandringerne. Nogle deltagere beskrev hvordan det nærmest kom bag på folk, fordi man i starten var så optaget af mulighederne.



Figur 5.3 "Udvikling – belastningsmodellen"

At dømme efter disse erfaringer vil der altid optræde forskellige synsvinkler på forandringsprocessens resultater. Det har jeg søgt at illustrere i figur 5.3. Modellens opbygning er inspireret af "job strain model". Blot sammenstil-

ler denne ikke krav og kontrol, men derimod *ændring og resultat* eller *forandring og konsekvens*. Modellens formål er at kunne sammenstille de gældende forstillinger om hvilke konsekvenser for arbejdet, der vil blive resultatet af henholdsvis stabilitet (stilstand) eller i nogens øjne modstand mod forandring. Med forestillingen om de muligheder, udvikling (forandring) eller nye krav til omstilling, som forandringsprojekterne vil indebære. En konsekvensvurdering eller med andre ord en risikoanalyse af en forestående forandring, bør rumme begge forestillinger.

Der er en opadgående diagonal *positiv udviklingsakse*, der typisk vil blive udtrykt gennem udviklingsprojekters mål og af projektets "ildsjæle". Der er tilsvarende en nedadgående diagonal *negativ udviklingsakse*, der vil udtrykker ulemperne ved projektet i form af de fordele, man mister, og de negative konsekvenser den nye arbejdssituation kan resultere i. I praksis vil det ofte resultere i en plus/minus vurdering efter forandringen, hvor man er tilfreds, hvis de positive resultater forventes at overskygge eller opveje de negative konsekvenser. Erfaringerne fra seminaret pegede på, at den positive og den negative vurdering ofte ikke kom i dialog, men udvikledes i adskilte fora. Dette viste sig, i flere tilfælde at være en hindring for at medarbejdernes forøgede indflydelsesmuligheder betød en reel indflydelse på projekternes mål og gennemførelse.

"Udvikling" får hermed ofte en status som er nødvendig for virksomhedens overlevelse. Udvikling bliver permanent og etablerede forandringer bliver hurtigt den nye stabilitet, der "trues" af de næste forandringer.

5.7.3 Den belastende forandring og den savnede stabilitet

Flere af deltagerne berettede, hvorledes denne forrykning af balancen mellem udvikling og stabilitet, der synes at være et alment træk ved en organisation i forandring, også afspejledes i den enkelte medarbejders oplevelse af forandringerne. En medarbejder, der som deltager i et udviklingsprojekt bliver kastet ud i en spændende – men turbulent og anderledes – hverdag, oplever parallelt et behov for, at nogle af de rammer, der tidligere har skabt tryghed og stabilitet bevares. Personlige erfaringer understregede, at et individuelt personligt og fagligt udviklingsforløb trives bedst, når de sociale rammer og trygheden i jobbet ikke samtidigt trues. F.eks. er det vigtigt, at man i perioder, hvor projektdeltagelse eller individuel uddannelse reducerer ens andel af det daglige arbejde ikke føler, at man herved undergraver sin egen status i arbejdsfællesskabet. Netop denne problematik syntes imidlertid, at være et af de forhold der oplevedes mest belastende. På de deltagende virksomheder havde man oplevet en uforudset stigning i omfanget af konflikter mellem enkeltpersoner eller grupper.

Problemet med at opnå den rette balance mellem udvikling og stabilitet, er ikke bare en konflikt mellem "ildsjæle" og "tryghedsnarkomaner" og deres forskellige opfattelse af udvikling. Det har almen karakter og eksisterer i det enkelte menneske, i gruppen og i hele organisationen.

5.7.4 Fulgte arbejdsmiljøet med?

Forebyggelse af psykosociale arbejdsmiljøbelastninger indgik i større eller mindre omfang i alle udviklingsprojekternes mål. Der var dog ingen eksempler på, at emnet havde givet anledning til særlige aktiviteter rettet direkte mod arbejdsmiljøet i traditionel forstand.

Betydningen for medarbejdernes sundhed kan man dog ikke vurdere på det aktuelle grundlag. Forandringsprojekternes udviklingsoptimisme kan måske risikere at blænde for viljen til at prioritere "ikke-sundhed", f.eks. i form af udbrændthed eller fysisk nedslidning. Erfaringerne kunne antyde at forebyggelsen af de traditionelle fysiske, kemiske og ergonomiske belastninger i arbejdet herved risikerer at blive mere individuelle problemer. Sikkerhedsorganisationen, der skal varetage virksomhedens forpligtelse til at sikre et sundt arbejdsmiljø så ud til at blive nedprioriteret i forandringstider.

5.8 Det fleksible arbejde – udvikling eller belastning?

5.8.1 Konsekvenserne af det fleksible arbejde

Ændringerne mod et mere fleksibelt arbejdsliv bliver på samfundsmæssigt niveau opfattet på to grundlæggende forskellige måder. Den optimistiske, der lægger vægten på den øgede medarbejderindflydelse, livslang læring, mere indhold i arbejdet og dermed større arbejdsglæde. Modsagt af den pessimistiske, der forudser opløsning af identitet, sociale strukturer og den gode balance mellem arbejde, familie og fritid.

Virkeligheden synes at være betydeligt mere kompleks og sammensat end disse sort-hvide betragtninger lader ane. De undersøgelser, der har søgt at besvare spørgsmålet om det fleksible arbejdes konsekvenser peger i mange retninger. De er dog alle enige om, at spørgsmålet er et af de mest centrale at få afklaret i forhold til en forståelse af og hermed regulering af, hvordan arbejdslivet udvikler sig i de kommende år. Samtidigt synes der at være enighed om, at det er de psykosociale konsekvenser, som vil være de fremtrædende.

Den forskning, der har udviklet sig omkring om det psykosociale arbejdsmiljø, særligt stressforskningen, bliver derfor brugt som argument for både den pessimistiske og den optimistiske tolkning. I denne sammenhæng spiller Karasek og Theorells "Job strain model" og de videreudviklinger, der siden er foretaget, en central rolle. Psykosociale belastninger skal forstås som relationer mellem krav, ressourcer og betingelser. Forskningen har søgt at etablere entydige modeller, der dog altid modsiges eller nuanceres af empiriske undersøgelser.

DEDUSA-projektets egen pilotundersøgelse viste, at oplevelsen af forandringer mod et mere fleksibelt arbejde ikke fremkommer som entydige po-

sitive eller negative erfaringer. Konsekvenserne opleves først og fremmest som afhængige af den måde, de påvirker en række polariteter eller balancer i arbejdet. Balancer mellem krav og forudsætninger både fagligt og socialt, balancer mellem udvikling og stabilitet, balance mellem indflydelse og ansvar o.s.v. Disse balancer beskrives i relation til den konkrete kontekst i hvilken de indgår. De er dermed varierende i forhold til de personer de involverer og det arbejde de indgår i, ligesom de varierer over tid. Forsøgene på at skabe enkle modeller over sammenhængen mellem nye påvirkninger i arbejdet og deres konsekvenser, bliver dermed yderst vanskeligt.

Pilotundersøgelsen viste samtidigt at undersøgelser, der søger generelle sammenhænge mellem fleksibelt arbejde – eller for den sagt skyld Human Ressource Management eller Det Udviklende Arbejde – vil have en begrænset anvendelse i forhold til at forstå forholdene på den enkelte arbejdsplads. Jeg vil derfor i det følgende først foretage en kort opsamling af de undersøgelser jeg har refereret, set i lyset af de fremtrædende midler til at skabe et mere fleksibelt arbejde, jeg beskrev i forrige kapitel. Herefter vil jeg vurdere hvad denne viden betyder for min grundlæggende problemformulering, set i forhold til at analysere mine case-studier, der følger i næste kapitel.

5.8.2 Kendte og "postulerede" sammenhænge mellem det fleksible arbejde og de belastninger og muligheder det skaber i arbejdet

På grundlag af modellen for den produktionsorienterede fleksibilitet (se kapitel 4) vil jeg i det følgende søge at sammenfatte de sammenhænge mellem de enkelte fleksibilitetsformer og belastninger i arbejdet, som de undersøgelser jeg har refereret har dokumenteret eller beskrevet. I boxene har jeg samlet de væsentligste arbejdsmæssige polariteter, som kan knyttes til de enkelte fleksibilitetsformer.

Den fleksible arbejder

Den fleksible arbejder står i et dilemma. Der er muligheder for at gå aktivt ind i udvikling af arbejdspladsen, hvilket også vil medføre individuel faglig, karrieremæssige og måske personlig udvikling. Men det har sin pris, mere arbejde, ofte udover normal arbejdstid, højere arbejdspres, og en række nye krav der skal opfyldes. At vælge udviklingen fra er dog også problematisk. Først er der utrygheden ved ikke at følge med og på længere sigt måske den konsekvens at man ryger ud. På det kollektive plan vil det ofte opleves som en polarisering mellem de, som ønsker udvikling og de som ønsker stabilitet. Den beskrives tit som en konflikt mellem unge og gamle, men vil ofte være mere kompleks. Polariseringen viser sig i form af konflikter mellem forskellige grupperinger på arbejdspladsen og rollekonflikter, der opstår hvor traditionsbundne og statusgivende strukturer brydes ned.

Udviklingen af den fleksible arbejder	
Baserer sig på: - Funktionel fleksibilitet - Forandringsfleksibilitet - Organisatorisk fleksibilitet i form af større individuelt ansvar og kontrol / indflydelse	
Udviklingsmuligheder	***Nye eller øgede belastninger***
Fra ensidige gentagne opgaver til multifunktionelle opgaver. Belastninger fordeles samtidigt på flere mindre belastninger	Større krav uden mulighed for at opnå de nødvendige kvalifikationer. Større arbejdspres og højere arbejdsintensitet.
Kvalifikationsudvikling skal følge med varetagelse af nye opgaver	Utryghed pga. nye (uklare) krav til flexibilitet og evne til omstilling .
Deltagelse i udviklingsaktiviteter	Kolleger polariseres i udviklere og vedligeholdere.
Personlig udvikling og større arbejdsglæde	Manglende eller "skæve" sociale kompetencer. Flere interpersonelle konflikter
Større tilfredshed i arbejdet	
Indflydelsen i arbejdet øges	Medarbejderne pålægges et større ansvar for produktionsplanlægning og udførelse.
Løbende personlig udvikling/læring i arbejdet	Krav til konstant forandring

Box 5.5 Den fleksible arbejder – udvikling og belastning

Der optræder ikke kun en polarisering mellem medarbejdergrupper på en arbejdsplads. Den enkelte medarbejder stilles i et "polariseringsdilemma". Det vil altid være vanskeligt at mobilisere de ekstra ressourcer der kræves for at modsvare nye og øgede krav. Det angår såvel tidsmæssige ressourcer, som muligheden for at opnå de nye kvalifikationer, der kræves i forhold til nye opgaver. Ligesom kravet til at indgå i nye sociale relationer forudsætter mulighed for at udvikle sociale kompetencer, der modsvarer disse krav. Ikke mindst kan et større ansvar for udførelsen af arbejdsopgaverne, klient/kunderelationer eller planlægning af andres arbejde, blive til en stor psykisk belastning, hvis ikke mulighederne for at påvirke de forhold man har ansvar for er til stede.

Endelig optræder selve forandringerne, for mange som en belastning i sig selv. Dialog-semiaret viste at mange medarbejdere oplevede forandringer, som et brud af en ønskværdig stabilitet og dermed en belastning .

Den fleksible arbejdsorganisering og fleksibel ledelse

Fleksibel organisering af arbejdet bygger på en omstrukturering af traditionelle hierakiske organisationsstrukturer. Ledelse betragtes langt mere som

en række arbejdsopgaver og ikke som i det klassiske bureaukrati som en magtrelation. Ledelsesopgaver uddelegeres til de udførende niveauer. Mellemledere reduceres i omfang og den overordnede ledelse centraliseres. Arbejdet organiseres så flest muligt kan bestride flest mulige opgaver, og samtidigt selv varetage ansvaret for planlægning, uddelegering, udførsel og kontrol. Medarbejderne får herigennem en større indflydelse på arbejdets udførelse, der dog ikke nødvendigvis følges af øget indflydelse på tilrettelæggelse og prioritering af (over) arbejdet. Ny arbejdsorganisering følges ofte af tiltag til at påvirke arbejdskulturen i retning af en større korpsånd og fællesskabfølelse. F.eks. gennem etablering af sociale aktiviteter knyttet til arbejdet og gennem en satsning på udvikling af "bløde" kompetencer som f.eks. samarbejdsevner, kommunikation og lign.

Fleksibel organisering og udførsel af arbejdet
Opnås gennem:
- ***Gruppeorganisering***
- ***Fleksibel ledelse***
- ***Øget medarbejderindflydelse***
- ***Udvikling af en samarbejdskultur***

Udviklingsmuligheder	***Nye eller øgede belastninger***
Sociale udfordringer	Større social kontrol
Bedre social støtte fra kolleger	Store krav til social kompetence
Større arbejdsglæde og variation i arbejdet	Intensivering af arbejdet på grund af udnyttelse af pauser og ingen vikardækning
Større frihedsgrader i hverdagen Indflydelse i arbejdet Varetagelse af ledelsesopgaver	Uklar fordeling af ledelsesopgaver, og utryghed i forhold til opnåelse af faglig og social støtte Uklar ansvarsfordeling og uklare mål Uoverskuelig informationsmængder
Mulighed for større individuel indflydelse over arbejdet gennem deltagelse i udviklingsgrupper og lign.	Indflydelsen over arbejdet bliver ofte udmøntet gennem ad hoc udvalg bemandet af (ikke valgte) ildsjæle
Etablering af en ny arbejdspladskultur og korpsånd	Forringet solidaritet og øget konkurrence Dårligt samarbejdsklima

Box 5.6 Fleksibel arbejdsorganisering og fleksibel ledelse – udvikling og belastning

Den fleksible arbejdsorganisering har gruppeorganiseret arbejde, som den meste fremtrædende arbejdsorganisering. Til denne er koblet en funktionel fleksibilitet, i det en arbejdsgruppes medlemmer forventes at kunne bestride en lang række forskellige opgaver. Det drejer sig primært om at bestride flere allerede kendte funktioner fra det produktive arbejde, men der tillægges også nye funktioner. Bl.a. de der før blev varetaget af den nære ledelse.

Det være sig fordeling af opgaverne, planlægning af dagens arbejde, aftaler med andre funktioner i virksomheden, deltagelse i koordinering og planlægning, registrering af tilstedeværelse og fravær mm. Sådanne opgaver vil for mange opleves som en udvidelse af arbejdets indhold, der gør oplevelsen af arbejdet mere meningsfuld. Det forudsætter dog at der knyttes den nødvendige oplæring og støtte til udførelsen af funktionerne. For andre vil sådanne nye opgaver opleves som et stort ansvar og et øget pres. Erfaringsmæssigt aftager dette pres med øget erfaring. Det har betydning for oplevelsen af kravet, hvordan sådanne nye opgaver fordeles. Arbejdsgrupper kan f.eks. vælge at udpege én ansvarlig eller lade opgaverne rotere blandt medlemmerne. I denne sammenhæng synes det at have stor betydning, at medarbejderne har indflydelse på hvordan fordelingen sker.

Da målet med fleksibiliseringen er en øget produktivitet gives der sjældent øgede mandskabsmæssige eller tidsmæssige ressourcer til sådanne "nye" opgaver, de skal indpasses i hverdagen. Generelt vil fleksibel arbejdsorganisering derfor medføre et større arbejdspres.

Erfaringerne peger på, at navnlig under omstillingen til en mere fleksibel arbejdsorganisering, oplever medarbejderne at kravene til deres sociale kompetencer, herunder kommunikationsevner, og samarbejdsevner bliver udfordret voldsomt. Gruppeorganiseret arbejdet stiller en række krav, der kan opleves som meget belastende, hvis de er svære at opfylde. De kan medføre øget intern konkurrence, dårligere samarbejdsklima, intern social kontrol m.m.

Selve kravet til at indgå i en omstillingsproces, til at medvirke kreativt til ændringer, indgå i udvalg mm. vil for mange opleves som et pres i sig selv. Nedbrydning af stabile rammer følges af en stor utryghed i forhold til hvad der sættes i stedet. Der vil være stor forskel på hvordan de enkelte personer oplever et sådant omstillingskrav, men der vil også være stor forskel på hvordan den enkelte oplever kravet i forskellige faser af sit arbejdsliv. På baggrund af de individuelt forskellige reaktioner peger erfaringerne dog også på nogle generelle træk ved omstillingsproblematikken. Manglende mulighed for at kunne overskue udviklingen og for at kunne medvirke til at påvirke målene og midlerne synes klart at gøre omstilligen i sig selv til en belastende faktor.

I kraft af uddelegering af ledelsesopgaverne får den enkelte medarbejder pålagt et større ansvar i arbejdet. Hvis ikke mulighederne og kompetencerne for at udfylde dette ansvar er tilstede, vil det opleves som en stor psykosocial belastning.

Fleksibel teknologi

Fleksibel teknologi sidestilles ofte med Informations Teknologi. Denne indebærer da også en lang række muligheder, der harmonerer med en øget

fleksibilitet. Medarbejderne kan få lettere og direkte adgang til informationer, der er nødvendige for at udføre planlægningsopgaver og arbejdstilrettelæggelse. Desuden giver e-mail en række nye muligheder for kommunikation. Resultatet kan dog også blive en informationsmængde af et omfang og en karakter, der nødvendiggør, at der opbygges en evne til at "filtrere" informationerne. Hvis der ikke er mulighed for dette, kan informationsmængden blive et psykisk pres. IT åbner samtidigt mulighed for at de fysiske begrænsninger for udførelsen af arbejdet, der fastlægges af arbejdsstedet og arbejdstiden kan overskrides. Med bærbare PC'er og mobiltelefoner kan man være på arbejde hele tiden. Sortering af post og andre informationskilder kan f.eks. typisk flyttes hjem, når tiden ikke tillader det på arbejdet.

Fleksibel teknologi	
Udviklingsmuligheder	***Nye eller øgede belastninger***
Frigør bundethed til sted og tid	Arbejdstiden strækker sig ud over tid og rum
Giver adgang til større informationsmængder	Vanskeligt at overskue store informationsmængder
Giver nye og smidigere kommunikationsveje	Åbner for nye kontrolsystemer

Box 5.7 Fleksibel teknologi – udvikling og belastning

Fleksible relationer mellem virksomheden og arbejderne

Den fleksible specialisering havde som udgangspunkt, at gøre relationerne mellem den enkelte virksomhed og den arbejdskraft den betjener sig af mere fleksible i form af større numerisk, tidsmæssig og lønmæssig fleksibilitet.

Disse former for fleksibilitet kan medføre grundlæggende ændringer af arbejdsmarkedet og de samfundsmæssige konsekvenser for lønarbejdere som sådan. Ansættelsesstrukturerne ændres gennem løsere og kortere arbejdsforhold, større udbredelse af hjemmearbejde, løsarbejde samt opbrud af traditionelle arbejdstider. En hastigt voksende servicesektor og en faldende industriel produktion ændrer rammerne for og kulturen bag arbejdsmarkedets regulering, og endeligt ændres arbejdskraftens sammensætning. Alderssammensætningen ændres i kraft af, at den ældre gruppe bliver relativt større, flere kvinder, indvandrere og en større mængde unge på arbejdsmarkedet har ændret arbejdskraftspuljens sammensætning væsentligt (Lind, 2000, Quinlan, 1999). Samtidigt ændrer virksomheder og offentlige institutioner deres forbrug af arbejdskraft gennem "outsourcing", "downsizing", udlicitering og udflytning til lavtlønsområder mm. alle tendenser, der vil få store konsekvenser for reguleringen af arbejdsmarkedet og for den samfundsmæssige opfattelse af lønarbejde, arbejdsliv og arbejdet i sig selv (Quinlan, 1999).

Denne udviklingen skaber et yderst komplekst billede af hvilke veje arbejdslivet bevæger sig. De forskellige udviklingstræk, spiller sammen og modvirker hinanden. Ligesom forskellige sektorer synes at udvikle sig yderst forskelligt. Ærindet i denne afhandling er ikke at undersøge disse tendenser, hvad der dog bestemt er et stort behov for, men at fokusere på de konsekvenser disse mangeartede udviklingstræk kan få for selve arbejdet på den enkelte arbejdsplads.

Fleksible relationer mellem virksomheden og arbejderne
Opnås gennem:
- **numerisk fleksibilitet**
- **tidsmæssig fleksibilitet**
- **lønmæssig fleksibilitet**

Udviklingsmuligheder	***Nye eller øgede belastninger***
Mere fleksible ansættelsesformer	Polarisering i en A og B arbejdskraft
Karriere muligheder/udvikling	Hyppige jobskift, karriereperspektivet er væk.
Fleksible arbejdstider tilpasset forskellige behov	Uhensigtsmæssige og skæve arbejdstider
Værdsættelse af en ekstra indsats	Manglende tryghed i ansættelsen

Box 5.8 Fleksible relationer mellem virksomheden og arbejderne – udvikling og belastning

Mere fleksible ansættelsesformer vil naturligvis påvirke forholdene på den enkelte arbejdsplads og dermed også arbejdsmiljøet. Løsere ansættelsesstrukturer medfører en tendens til at medarbejderne grupperes i faste og løsere medarbejdere. Dette kan meget let føre til en polarisering, hvor der til de fastere ansættelser knytter sig en række fordele og statusbærende forhold. Jeg har ikke fundet dokumenterede eksempler på at arbejdsmiljøbelastninger er fordelt skævt indenfor det samme arbejde. Men i det omfang at f.eks. oplevelsen af utryghed i ansættelsen opleves som en belastningsfaktor, vil denne forstærkes af en sådan polarisering. Tendensen til opbrud i rammerne for fastlæggelsen af arbejdstiden kan ligeledes få betydning for den enkelte medarbejder[11]. I det omfang accepten af skæve arbejdstider, skiftehold eller andre tidsstrukturer bliver en forudsætning for at fastholde

[11] Et konkret eksempel er en større vindmøllefabrik der har indført en arbejdstidsstruktur, hvor produktionsmedarbejderne arbejder 12.5 timer tre dage i træk, hvorefter de har tre dage fri og så fremdeles. Denne tidsstruktur blev vedtaget ved en generel afstemning, og opleves som attraktiv af unge der kan udføre andre jobs ved siden, men yderst belastende for de ældre medarbejdere. (Personlig oplysning fra ansat på pågældende virksomhed.)

et job, vil det blive en stor belastning for i sær børnefamilier og den ældre del af arbejdsstyrken.

Den fleksible virksomhed med fleksible markedsrelationer
Den fleksible specialiserings endemål er den fleksible virksomhed, der som en amøbe konstant tilpasser sig markedets ændrede krav. Det skal opnås gennem de øvrige fleksibilitetsformer. Nye forhold til markedet kan betyde andre og mere direkte relationer til kunder og klienter, der også vil berøre medarbejderne.

Fleksible markedsrelationer	
Udviklingsmuligheder	***Nye eller øgede belastninger***
Nye personlige kontakter, oplevelse af sammenhæng og meningsfuldhed	Ansvar overfor kunder og klienter lægges direkte på medarbejderen.

Box 5.9 Fleksible markedsrelationer – udvikling og belastning

En række nye produktionskoncepter f.eks. BPR (Hagedorn, 2000) er netop bygget op omkring en direkte kontakt fra kunder til produktionsledet. Sådanne relationer kan naturligvis skabe større indhold i arbejdet, men det lægger et nyt ansvar for kvalitet, leveringstider, opfyldelse af særlige krav mm. direkte på den enkelte medarbejder. Et ansvar der kan være yderst belastende at bære, hvis det ikke kan opfyldes. Arbejdet i servicesektoren og inden for uddannelse, omsorgsarbejde og andet arbejde med mennesker byder på en ganske særlig problemstilling. Hvis mulighederne for at skille den professionelle tilgang til arbejdet fra den personlige relation til klienter forværres, vokser risikoen for udbrændthed og psykiske belastninger betydeligt[12].

5.9 Opsamling: Det fleksible arbejde - og risici i arbejdet

5.9.1 Det fleksible arbejdes arbejdsmiljø
Jeg vil nu vende blikket tilbage mod min problemstilling, for at se, om den eksisterende erkendelse eller den accepterede forestilling om sammenhængen mellem det fleksible arbejde og arbejdsmiljø kan konkretisere de spørgsmål jeg vil stille til mine case-studier.

Jeg rejste først spørgsmålet, om hvorvidt det fleksible arbejde vil medføre nye belastninger eller om det skaber et sundere arbejde. Der er oplagt ikke noget entydigt svar på dette. Det ser tværtimod ud til at de arbejdsvilkår, der følger det fleksible arbejde rummer begge muligheder samtidigt. Der er en

[12] Denne problematik, der særligt knytter sig til arbejde med mennesker er påvist af mange forskere se f.eks. (Cox, 2000, Fossestöl, 1998). Jeg har ikke omtalt den særskilt i det foregående, men vender tilbage til den i kapitel 6.

undersøgelse, der på baggrund af en omfattende survey konkluderer, at fleksibelt arbejde samlet set kan udgøre en forbedring af arbejdsmiljøet (Csonka, 2000), mens andre forfattere hævder – dog på tyndere empirisk grundlag – at det vil skabe øgede belastninger (Härenstam, 1999). Endelig antager mange udviklingskoncepter og teorier om organisationsudvikling, at det fleksible arbejde i sig selv, er en forudsætning for en større arbejdstilfredshed og arbejdsglæde (Bullinger, 1999). Pilotundersøgelsens gevinst i denne sammenhæng var at sandsynliggøre, at begge dele kan være tilfældet samtidigt. Man kan godt svare ja til et spørgsmål i et spørgeskema om, hvorvidt man oplever tilfredshed i arbejdet samtidig med, at man synes, det er utroligt belastende at skulle omstille sig til at arbejde i grupper.

Mit mål med case-analyserne bliver derfor at anskueliggøre, hvordan ændringerne i retning af mere fleksibelt arbejde på det konkrete plan påvirker arbejdsmiljøet. For herved at diskutere årsagssammenhængene mellem de enkelte fleksibiliseringsformer og de positive muligheder og negative belastninger de kan afstedkomme.

Jeg opdeler belastninger i arbejdsmiljøet i tre områder:

- Det "fysiske arbejdsmiljø", der dækker arbejdsfysiologiske, kemiske, biologiske og fysisk belastninger. I forhold til disse er der meget få undersøgelser, der antyder nogen sammenhæng. Dog viser Härenstam et al., 1999 at de arbejdsfysiologiske belastninger forværres i "magre" organisationer. Spørgsmålet er derfor, om der overhovedet kan anskueliggøres nogen sammenhæng.
- Det "organisatoriske arbejdsmiljø", der dækker over forhold som: Indflydelse, øget arbejdspres og intensivering, fordeling af ledelsesopgaver, samarbejde mm. Mange undersøgelser peger på store ændringer i forhold til disse forhold, idet de ofte indgår, som en del af forandringernes mål. Spørgsmålet her bliver således at adskille årsag og konsekvens.
- Det "sociale arbejdsmiljø", der dækker over interpersonelle relationer, konflikter, emotionelle belastninger fra arbejdet, mobning, vold mm. Der er få undersøgelser, der direkte påviser en sammenhæng mellem organisationsændringer og det sociale arbejdsmiljø, dog peger nogle på at et stigende konfliktniveau, kan være resultatet af forandringer. Spørgsmålet i forhold til dette er derfor også, om der kan anskueliggøres en mulig årsagssammenhæng.

I forhold til at forklare sammenhængen mellem det fleksible arbejde og de arbejdsmiljøbelastninger det kan medføre, kan vi lære af stressforskningen, at den medicinsk orienterede arbejdsmiljøforsknings opfattelse af sundhed, som fravær af skadelige påvirkninger ikke er dækkende. Stressforskningen tilbyder i stedet et belastningsbegreb, der fokuserer på fravær af muligheder for kontrol og udvikling. Arbejdsmedicinen giver ikke svar på hvad sundhed er, eller hvad et sundt arbejde er. Men stressforskningen er uklar i for-

hold til at afdække hvilke konkrete belastninger, der udgør den største risiko for sundheden, det mentale velfærd og et godt arbejde. Vi ved dog, at det er bedst hvis der er balance i tingene. Der mangler kort sagt et belastningsbegreb, der giver mulighed for at forstå konsekvenserne af det fleksible arbejde i forhold til de årsagssammenhænge de udspringer af.

Hvis job-strain tankegangen bruges som udgangspunkt for et belastningsbegreb, må der kunne defineres et "mindste belastningspunkt" defineret som et optimum for balancen mellem krav og kontrol. Denne tankegang tror jeg ikke kan anvendes i praksis. *For det første* forrykkes balancens optimum med forandringer i arbejdet, ikke mindst gennem udviklings- og forandringsprojekter. *For det andet* optræder sådanne balancer kun specifikt i forhold til det konkret arbejde, den konkrete arbejdsplads og i nogle tilfælde endda i forhold til det enkelte menneske. *For det tredje* optræder der en lang række andre balancer og ubalancer samtidigt, hvis indbyrdes relationer, kun delvist lader sig forklare udfra modellen, men som samlet udgør belastningerne i arbejdet.

Jeg har altså ikke få enkle teser om sammenhængen mellem det fleksible arbejde og belastninger i arbejdet, som udgangspunkt for case-studierne. Det fleksible arbejde rummer muligheder for udvikling, større arbejdsglæde, bedre sundhed og psykisk velbefindende, samtidigt med at det kan skabe øget nedslidning, øgede psykosociale belastninger, sociale konflikter og udstødning. Formodentligt vil det endda altid medføre begge typer af konsekvenser samtidigt. I hvert fald rummer det en latent risiko. Spørgsmålet om forebyggelse handler derfor ikke om at begrænse en påvirkning eller et sæt af påvirkninger, men at vælge og prioritere hvordan balancen mellem mulighederne og belastninger skal være. Samt om hvem, der skal have gavn af mulighederne, og hvem der skal bære belastningerne. Derudfra kan der så lægges en strategi, der gennemfører forandringen på en måde, der i så stort et omfang som muligt på forhånd vurderer risiciene og derved skaber grundlag for at træffe de rigtige valg, til gavn for både den kommende fleksible virksomhed og de fleksible arbejdere.

Derfor er det nødvendigt at undersøge disse (u)balancer i arbejdet, som de opleves i virkeligheden for at nærme sig en forståelse af hvordan de etableres, hvordan de påvirkes og hvordan der kan opstilles strategier for at skubbe dem mod et optimum, selvom det ændrer sig hele tiden.

5.9.2 Risikoopfattelsen – trusler mod arbejdets balancer?

Jeg rejser dernæst spørgsmålet om det fleksible arbejde vil ændre opfattelsen og prioriteringen af risici i arbejdet. I diskussionen af risikobegrebet har jeg påpeget at dette spørgsmål skal besvares ved, at tage udgangspunkt i dannelsen af en lokal og virksomhedsnær risikoforståelse. Pilotundersøgelsen viste, at belastninger, der udspringer af det organisatoriske og det sociale arbejdsmiljø opleves som "ubalancer" mellem muligheder og belastninger. Stressforskningen har dokumenteret at psykosociale belastninger i ar-

bejdet ikke kan anskues som simple dosis respons sammenhænge. Tværtimod kan psykosociale påvirkninger kun forstås i en tæt sammenhæng med de faktorer i arbejdet, der modvirker og begrænser påvirkningerne. Individuel coping og muligheder for øget indflydelse og udvikling indgår i en balance, der samlet udgør de psykosociale belastninger.

Arbejdspsykologiens forsøg på kausalmodeller: "Job-strain" modellen og "belastning-ressource-belønning" modellen er i denne sammenhæng for overordnede til at kunne opfange de nuancer, som aktørernes oplevelsesbaserede risikovurdering bygger på. For at komme en lokal risikoteori om belastninger ved det fleksible arbejde nærmere, er der derfor et behov for at udvikle det stadigt noget svævende begreb om "balance eller ubalance".

Ubalance som en årsag til belastninger i arbejdet optræder ikke som en direkte konsekvens af bestemte ændringer, men må beskrives i konkret form på den enkelte arbejdsplads. Ofte i form af belastninger der skyldes krav, der ikke kan opfyldes på grund af manglende ressourcer, kvalifikationer eller kompetence. Eller som konflikter mellem medarbejdernes ønsker til tryghed og stabilitet og ledelsens ønsker til forandring. Andre gange som konflikter mellem grupper af medarbejdere, der har forskellig erfaringer med og holdninger til forandringerne f.eks i form af konflikter mellem unge og gamle, stræbere og tryghedsnarkomaner osv.

Problemet med at omtale det som et balanceproblem er, at det ikke som metaforen kunne antyde er en ubalance, der kan bringes i optimal balance ved at lægge lidt til den ene eller tage fra på den anden vægtskål. Lodderne skifter nemlig hele tiden vægt, i takt med at nye erfaringer bliver opnået eller at nye forandringer, sættes i værk. Frem for en vægt er en vippe i bestandig bevægelse nok en bedre metafor. Udvikling og belastning søger hele tiden at opveje hinanden, men forrykker hele tiden tyngdepunktet.

En sådan dynamisk balance udspringer af den til et givent tidspunkt aktuelle relation mellem den enkelte medarbejder og arbejdet. En relation, der er dynamisk og under konstant udvikling, afhængig af såvel arbejdets karakter, medarbejdergruppens interne relationer og normer såvel som den enkeltes livssituation.

I sammenhæng med en diskussion af arbejdets belastninger, er det vigtigt at fastholde arbejdet som udgangspunktet. En fokusering på de individuelle forskelligheder, der altid vil gøre sig gældende, reducerer muligheden for at vurdere belastningerne i forhold til arbejdsmiljøet og til strategier, der søger at forebygge belastninger og skabe sunde arbejdsforhold.

Balance/ubalance problemerne knyttet til udviklingen af "den fleksible arbejder" i "det fleksible arbejde", vil jeg for at fastholde det dynamiske per-

spektiv fremover omtale som *sociale eller organisatoriske balancer i arbejdet.*

Det er sådanne komplementære *balancer i arbejdet*, jeg vil eftersøge i de case-studier, der beskrives i næste kapitel. "Balancer i arbejdet" er for mig at se nøglen til at forstå hvordan risici ved det fleksible arbejde optræder, og hvordan de opleves. Denne forståelse er på længere sigt forudsætningen for at kunne udvikle en model for en lokal risikoanalyse og dermed evnen til at begrænse eller forebygge negative konsekvenser for helbred og psykisk velbefindende, hvilket igen er forudsætningen for at udvikle en samfundsmæssig regulering og forebyggende indsats.

5.9.3 Varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet

Det sidste spørgsmål handler om i hvilket omfang varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet ændres af det fleksible arbejde. Min egen hypotese er, at det fleksible arbejde vil reducere betydningen af de formelle repræsentative organer, som varetager af ansvaret for arbejdsmiljøet. Navrbjerg der undersøger den samme tendens, om end i forhold til samarbejdsudvalg, kan ikke bekræfte tesen, men konkluderer modsat, at i det danske erhvervsliv fortsat vil være interesser – ikke mindst fra ledelses side – i at bevare et repræsentativt indflydelsesorgan, som ramme for at inddrage medarbejderne og pålægge dem et større ansvar for udvikling og drift. Spørgsmålet vil jeg derfor søge at konkretisere til, om etableringen af nye arenaer udnyttes til ramme for arbejdsmiljøarbejdet eller dele heraf, samt hvilken betydning ændringerne får for indholdet i det ansvar sikkerhedsorganisationen fortsat varetager.

6 Case-studier

6.1 Klienter, pølser og lagervarer

De tre case-studier der indgår i denne afhandling er meget forskellige, de handler henholdsvis om socialt arbejde, industrielt produktionsarbejde og lagerarbejde. Forskellige i arbejdsopgave, kompetencekrav og social status. Inden for socialcentret er der endda så store forskelle på de to afdelinger, der indgår i case-studiet, at de næsten kan betragtes som to cases. De tre virksomheder er placeret i forskellige geografiske rammer: I bykernen, i omegnskommunen og på landet. Endelig er de forandringsprojekter der blev sat i gang på de tre virksomheder meget forskellige af karakter, har forskellige mål og blev ikke mindst gennemført meget forskelligt.

Det er vanskeligt at gennemføre egentlige sammenligninger af de tre cases, på grund af de meget forskellige forudsætninger. Min egen relation til case-virksomhederne har også været af varierende karakter, og som beskrevet i metodekapitlet, har dataindsamlingsstrategierne også varieret. Den ene case – socialcenter-casen – er først og fremmest en evaluering af et udviklingsforløb, i hvilket jeg selv deltog aktivt, som konsulent.

Alle tre case-analyser bidrager ved siden af afhandlingen til SARA-programmets to tværprojekter[1]. Først og fremmest gennem spørgeskemaanalysen, men også i kraft af procesbeskrivelserne. I denne sammenhæng skal de levere grundlaget, for den analyse jeg foretager af sammenhængen mellem øget fleksibilitet og arbejdsmiljøet.

Det case-studie jeg foretog på et ferskvarelager, blev afbrudt midt i forløbet, da koncernledelse besluttede at flytte arbejdet til en anden afdeling. Det får derfor ikke samme status som de to øvrige. Jeg har valgt at medtage en kort beskrivelse af ferskvarelagerets projekt, da forløbet rummer en særlige pointe i forhold til arbejdsmiljøarbejdet.

De følgende beskrivelser af udviklingsprojekterne i de tre case-studier bygger på de mere omfattende case-notateter: "Hvorfor gik det galt? – Fødevareproduktion og selvstyrende grupper" og "Ferskvareterminalen" som ligger bag denne afhandling. Socialcenter-casen er beskrevet i to evalueringsrapporter. (Limborg og Hvenegaard, 2001 og Hvenegaard og Limborg, 2001) og endelig er udviklingen af arbejdsmiljøet beskrevet i notatet: "Blev

[1] Tværprojekt A undersøger på baggrund af spørgeskema-analysen de velfærdsmæssige konsekvenser af udvikling af de menneskelige ressourcer i de 71 projekter der indgår i programmet (Kristensen, 1999). Tværprojekt B undersøger ændringer i virksomhedernes sociale system (Olsén, Møller og Hansen, 1999).

arbejdsmiljøet bedre?" Case-notaterne har inden den sidste redigering været drøftet med repræsentanter for virksomhederne.

Dette kapitel er bygget op omkring beskrivelser af de tre case-studier. Fremstillingerne tager udgangspunkt i historierne om de tre virksomheder, og om hvordan forandringsprojekterne ændrede arbejdet og fleksibiliteten, således som det er fremgået af mit meget omfattende materiale. Fremstillingen af casene, der indgår i denne afhandling, følger følgende struktur:

- Beskrivelse af virksomheden og arbejdet
- Forandringsprojektets mål og udgangspunkt
- Faserne i projektets forløb
- Valget af midler til udvikling af organisationen
- Vurdering af graden af øget fleksibilitet

På denne baggrund foretager jeg en vurdering af ændringerne i arbejdsmiljøet, for at kunne besvare afhandlingens problemstilling. Beskrivelsen af arbejdsmiljøet lægger derfor vægten på:

- De konkrete ændringer i det fysiske, organisatoriske og sociale arbejdsmiljø
- Ændringer i medarbejdernes vurdering af arbejdsmiljøet
- Det formaliserede arbejdsmiljøarbejde
- Arbejdsmiljø som tema i "nye arenaer"
- Ændringer i varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet
- Ændringer i aktørernes prioritering af risici i arbejdet.

I det efterfølgende kapitel 7 foretages en sammenlignende analyse af sammenhængen mellem den ændrede arbejdsorganisering og opfattelsen af arbejdsmiljø og risici.

6.2 Et socialcenter i byen

6.2.1 Udviklingsprojekt og case-studie

Socialcentret som udgør denne case, havde været et socialcenter blandt mange i Københavns Kommune, men blev fra starten af 1997 socialcentret i en bydel, der indgik i forsøget med etablering af bydele i Københavns kommune. Et forsøg der endte, da en afstemningen blandt Københavns kommunes befolkning i september 2000 afgjorde, at man ikke ønskede at gøre bydelene permanente.

Det udviklingsprojekt, der er rammen for case-studiet, foregik i den periode socialcentret var en del af bydelsforsøget. Denne historiske situation har naturligvis præget udviklingsprojektet i meget stort omfang, faktisk gik det ind og blev en del af Bydelsrådets strategi for udvikling af social admini-

strationen. Case-studiet har fokus på hvordan udviklingsprojektet, udfra de mål der blev opstillet, og de aktiviteter der blev sat i værk som led i projektet, påvirkede arbejdet og arbejdsmiljøet i socialcentret.

Udviklingsprojektet blev gennemført i hele centeret. Der var ikke tale om et pilotprojekt, men om en blivende omlægning af organisationen. Jeg har valgt to af afdelingerne på socialcentret: Pensionsafdelingen og Familieafdelingen til at udgøre rammen for det case-studie, der indgår i denne afhandling. Forløbet af udviklingsprojektet i hele centeret indgår i de to evalueringsrapporter, der ligger bag denne afhandling. Denne indeholder desuden en redegørelse for resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen og interviewundersøgelsen, der er foretaget som et led i SARA-projektet.

I det følgende beskriver jeg først socialcentret og udviklingsprojektet, og derefter hvordan det forløb i de to afdelinger. Beskrivelsen af arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet foretager jeg samlet. Det skyldes først og fremmest, at sikkerhedsarbejdet er samlet i socialcentret, dernæst at brugen af spørgeskemaundersøgelsen ikke tillader en særskilt valid-analyse af de enkelte afdelingers besvarelser.

6.2.2 Socialcentret

Socialcentret beskæftiger ca. 100 mennesker. Organisatorisk ligner det de fleste andre socialcentre. Der er en central administration, der er ansvarlig overfor bydelsrådets politikere. Socialpolitikken fastlægges af et socialudvalg. Administrationen udgøres af en centerchef, en souschef og en række faglige og administrative medarbejdere.

Centeret er opdelt i fire afdelinger:

- Familieafdelingen
- Beskæftigelsesafdelingen
- Pensionsafdelingen
- Service – Sikringsafdelignen.

Strukturen af socialcentre har ændret sig løbende op gennem de sidste tiår. Den aktuelle struktur, er i forhold til strukturen op til 96, udtryk for en sammenlægning af en række mindre afdelinger, en centralisering af ledelsesopgaver på de fire afdelingsledere og et forsøg på at etablere enklere beslutningsveje. Fysisk er socialcentret fordelt på de gamle bygninger centralt i bydelen og en række nye kontorer i det nye bydelsrådhus.

Særligt havde Beskæftigelsesafdelingen (der også rummer den tidligere bistandsafdeling) og Servicesikringsafdelingen, der er sammenstykket af tidligere adskilte afdelinger, i starten svært ved at opfatte sig som samlede afdelinger. Familieafdelingen og Pensionsafdelingen beskrives mere indgående i det følgende.

Ændringerne havde tæt sammenhæng med etableringen af bydelsstyret. Det nye bydelsråd havde som nævnt, mange forestillinger om hvorledes den nye struktur skulle udvikles i praksis, men ringe politisk erfaring med, hvordan den daglige drift skulle administreres. Det var baggrunden for, at der blev igangsat flere udviklingsprojekter i bydelen. Socialcentret var allerede i gang med udviklingsprojektet "Det Meningsfulde Arbejde", da bydelsrådet tog over i 1998. Politikerne gjorde derfor projektet til en del af deres strategi for udviklingen af socialcentret.

6.2.3 Baggrunden for Projekt "Det Meningsfulde Arbejde"

Udviklingsprojektet fik titlen *"Det Meningsfulde Arbejde" (DMA)* [2]. Det var et forsøg på ikke blot at overtage andre trylleord som f.eks. *det udviklende arbejde* eller *den lærende organisation.*

Medarbejderne mente selv, at projektet var det ellevte udviklingsprojekt, de var blevet udsat for indenfor de sidste tre år. Københavns Kommunes Socialdirektorat havde før dette igangsat en lang række forskellige omstillingsprojekter, der i forskelligt omfang var blevet pålagt socialcentrene. Hvilket kan anledning til en vis projekttræthed. DMA havde i modsætning til de fleste af de andre projekter, som mål at starte nedefra og tage udgangspunkt i medarbejdernes, ledelsens og politikernes egen fortolkning af hvordan en arbejdsplads kunne udvikle sig meningsfuldt.

Målene for DMA

På baggrund af erfaringer fra projektet om det psykiske arbejdsmiljø fastlagde socialcentret en række mål for et kommende udviklingsprojekt. Disse mål søgte man at integrere med det nye bydelsråds visioner for, hvorledes administrationen skulle udvikles. Målene rummede følgende:

- Projektet skal skabe integration mellem organisations-, leder- og samarbejdsudvikling samt arbejdsmiljøforbedringer, idet disse ofte foregår parallelt og uafhængigt af hinanden og sjældent samordnet.
- Socialforvaltningen skal gennem dialog med bydelspolitikerne og brugerne skabe en sammenhængende proces, hvor kvaliteten i arbejdet for medarbejderne kan få hånd i hånd med kvaliteten af arbejdet for brugerne.
- Fokus skal flyttes fra belastningerne i arbejdet (det negative psykiske arbejdsmiljø/manglende lederkvalifikationer) til udviklingen i arbejdet (det udviklende arbejde/kreativ ledelses- og medarbejderudvikling).
- For at begrænse arbejdets mulige negative konsekvenser for forvaltningen og de ansatte, må der sættes aktivt ind for at udvikle arbejdsopgaven og arbejdets indhold.

[2] En grundigere beskrivelse af projektets metode, organisering og resultater, fås i bogen: "Hvorfor er det så svært at arbejde med psykisk arbejdsmiljø?" (Hvenegård, Limborg, Nørby og Grinderslev, 2001).

Integrationen af medarbejder- og serviceudvikling med arbejdsmiljøet skulle ske ved at tage udgangspunkt i arbejdsopgaverne. Formålet skulle være at skabe nye måder at møde borgerne på, samtidig med at de eksisterende ressourcer skulle udnyttes og tilpasses bedre gennem nye måder at organisere arbejdet på og nye rammer for at medarbejderne fik større indflydelse på planlægning og prioritering af arbejdet.

Tanken var at de psykosociale belastninger i arbejdet kunne begrænses hvis medarbejderne blev mere aktivt inddraget i udvikling af nye arbejdsmåder/-metoder. Samt ved at satse på en forstærket metodeudviklingen i afsnittene. En sådan faglig udvikling skulle skabe større arbejdsglæde og meningsfuldhed for medarbejderne.

Et helt centralt element med udviklingsprojektet var at rammerne og løsningerne skulle differentieres, så de blev tilpasset til de forskellige opgaver, de fire afdelinger har. Samt et det skulle forløbe i et tempo, som var tilpasset den enkelte afdelings udviklingsbehov. Fælles for afdelingerne blev der etableret et tilbud om gruppesupervision for henholdsvis ledere og medarbejdere.

Med et sådant "fra neden perspektiv", var det projektets mål at skabe en samarbejdsstruktur og en organisering af arbejdet, der kunne fremme såvel socialcentrets kvalitet i udførelsen af opgaverne som arbejdsglæden og udviklingsmulighederne. Således at medarbejderne forblev engagerede og udviklingsorienterede, samtidigt med at det blev en attraktiv arbejdsplads, der kunne fastholde medarbejderne. Der blev derfor også i projektets mål fokuseret på de forskellige samarbejdsrelationer, der var centrale for socialcentrets udvikling. Det gjaldt ikke mindst relationen mellem den nye politiske ledelse i bydelsrådet og den "gamle" socialforvaltning, der havde sine rødder i Københavns Kommune. Dette var ikke problemløst, indefor projekt DMAs rammer blev der derfor arbejdet med dette samarbejde.

Bydelsrådet havde visioner om mere selvstændige afdelinger og en slankere organisation, og at en række af mellemlederfunktionerne (socialfaglige ledere) blev fjernet. Formålet var gennem en strukturændring med fladere ledelseshierarki, distriktsopdeling og teamorganisering, at skabe en organisation, der ville blive mere målrettet, fleksibel og helhedsorienteret i opgaveløsningen.

Den nye arbejdsorganisering (primært teametablering) skulle følges af en ny samarbejdsstruktur i hele socialcentret. Der blev i første omgang etableret en projektorganisation, som var rammen om igangsættelsen og gennemførelsen af DMA. Det var dog et underliggende mål, at der ud af denne kunne vokse en ny blivende samarbejdsstruktur i hele centeret. Projektstrukturen var bygget op på baggrund af etableringen af udviklingsgrupper i hver afdeling. Deres opgave var at styre projektet, herunder at udvikle ideer til

udvikling og forandring af den enkelte afdelings arbejdsmåder, på baggrund af medarbejdernes ideer og forsalg. Desuden skulle udviklingsgrupperne igangsætte initiativer, der bragte udviklingen frem indenfor projektets rammer, men på baggrund af den enkelte afdelings egen prioritering. Udviklingsgrupperne blev i starten sammensat af ildsjæle og nøglepersoner i afdelingerne herunder afdelingslederne.

Senere i projektets anden fase skiftede udviklingsgrupperne navn til afdelingsgrupper (AG). Dette fulgtes i de fleste afdelinger af et mere formelt valg af deltagerne i AG, om end det foregik forskelligt fra afdeling til afdeling. Den enkelte afdeling var desuden repræsenteret ved afdelingslederen og en medarbejder i en central projektstyregruppe. Denne benævntes først styregruppen, men blev i projektets anden fase omdøbt til koordinationsgruppen. Topledelsen af socialcentret centerchef, souschef og politikere var repræsenteret i koordinationsgruppen. Der indgik således en række samarbejdsrelaterede opgaver i koordinationsgruppens arbejde. SU og SiU's rolle blev i den periode projektet forløb begrænset til at behandle rent formelle og aftalebaserede spørgsmål. I projektets anden fase forsøgte koordinationsgruppen at etablere en ny samarbejdsstruktur – der lignede en såkaldt: MED-ordning (Mathiessen, 1999). Således at koordinationsgruppen, SU og SiU blev en integreret samarbejdsinstitution. Dette lykkedes dog ikke bl.a. på grund af modstand fra de involverede organisationer.

Ved siden af varetagelsen af det formaliserede samarbejde var det formålet, at der i afdelingerne skulle udvikles bedre muligheder for "refleksion i arbejdet". Tid, organisering og metoder til at "stoppe op og tænke sig om", til fremme af omtanke, fordybelse, selvevaluering og fornyelse. Den underliggende idé for organisationsudviklingen var, at centeret og afdelingerne skulle udvikle redskaber/metoder til læring og evaluering af arbejdsmæssige og sociale erfaringer.

DMA og DMA II

Projektet blev gennemført i to faser DMA (1997-98) og DMA II (1999). Projekterne var i forhold til målene, organiseringen og forløbet at betragte som ét projekt. I det følgende omtaler vi derfor blot projektet som DMA.[3]

Projektet havde fra starten fokus på 5 hovedaktiviteter, der skulle forløbe parallelt gennem hele projektet:

- Udvikling af projektorganisationen og samarbejdskulturen
- Samarbejdet mellem bydelspolitikerne og socialforvaltningen
- Ledersupervision
- Medarbejdersupervision

[3] Fremstillingen bygger primært på det officielle projektdokument, referater fra Styregruppen (under DMA2, Koordinationsgruppen) og interview med medlemmerne af disse grupper).

- Teamdannelse, organisations- og metodeudvikling i afdelingerne

Det Meningsfulde Arbejde II, som anden fase blev døbt ændrede ikke ved projektets grundlæggende idé og strukturelle opbygning. Da man ved overgangen mente, at strukturen i store træk var på plads, blev der i anden fase mere fokus de mål i projektet, der handlede om fremtidens socialforvaltning. Det medførte en række præciseringer af projektets mål:

- Medarbejderne og lederne skal kvalificeres til de nye krav i arbejdet som følger af metode- og serviceudvikling.
- Samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i en flad, decentral og team-organiseret organisation skal kvalificeres, så den fremover er bæredygtig. Herunder etablering af "reflektoriske rum" til læring.
- Organisationen skal udvikles, så den i alle led er indrettet til den nye måde at lede og organisere arbejdet på.

En særlig aktivitet i forlængelse af erfaringerne fra projektets første fase var igangsættelse af uddannelse af udviklings-/afdelingsgrupperne, idet især medarbejderne havde behov for i større udstrækning at kvalificere sig til de udfordringer, som arbejdet i denne type grupper gav.

Det fremgår, at målene er blevet drejet meget i retning af de organisatoriske og strukturelle elementer i projektet. De oprindelige mål omkring sammenkædning af arbejdsmiljø og samarbejdsudvikling og fokusering på begrænsning af belastninger blev fastholdt, men var ikke fremtrædende i de aktiviteter der udgjorde DMA.

Projektets midler til at fremme forandringsprocessen

Projektets form, initiativer og konkrete aktiviteter var stærkt præget af samarbejdet mellem CASA og socialcentret. Der blev ikke bygget på færdige koncepter eller særlige strategier, for hvordan en forvaltning skulle udvikle sig. Der indgik derimod en række principper, som lå til grund for konsulenterne og deltagerne i koordinationsgruppen og afdelingsgruppernes prioritering af de aktiviteter, der blev sat i værk:

Ejerskabet til projektet skulle være hos deltagerne selv. Det vil sige, at der gennem projektet blev lagt et ansvar og en forpligtigelse i alle dele af organisationen til at tage ansvar for projektet og til at handle. Denne forpligtigelse skulle udvikles hos den enkelte, i gruppen, i de forskellige afdelinger, i hele socialforvaltningen og i det politiske administrative system i takt med de udfordringer, der ville opstod gennem projektforløbet

Hver afdeling arbejdede med *konkrete selvformulerede problemstillinger*. Indholdsmæssigt blev de fire afdelingers forløb derfor allerede fra starten forskellige og fik hvert deres konkrete forløb. Arbejdsopgavens karakter, arbejdets aktuelle organisering, eksisterende ledelses- og samarbejdsformer,

grundlæggende kulturmønstre m.v. i den enkelte afdeling viste sig senere, at have stor betydning for hvilke problemstillinger, der blev arbejdet med.

Alle ledere og medarbejdere i de enkelte afdelinger skulle deltage. Der var ikke tale om et pilot- eller forsøgsprojekt, det var alvor fra starten. Det var tanken, at den nye struktur skulle danne grobund for en udvikling af evnen til at uddelegere opgaver til undergrupper og enkeltpersoner.

En positiv fremadrettet *dialog* blev set som et afgørende redskab for at få forandringsprocessen til at fungere. Udgangspunktet for dialogen skulle være praktiske, konkrete arbejdserfaringer.

Løsninger skulle søges på flere niveauer. Den enkelte medarbejder skulle gives udvikling, og få en større faglig og personlig kompetence. Gennem udvikling af nye arbejdsgrupper (team), fulgt af ændrede samarbejdsformer, arbejdsmåder eller arbejdstilrettelæggelse. Måden arbejdet var organiseret på skulle ligeledes kunne ændres f.eks. i form af ny afdelingsstruktur, fornyelse og forbedring af teknologien eller en anden prioritering af ressourcerne.

DMA skulle ændre den måde hele socialforvaltningen fungerede på i form af en reel decentralisering af ansvar og kompetence, nye samarbejdsformer, fordeling af ressourcer, strukturændringer, flad ledelsesstruktur m.v.

En særlig indsats blev iværksat over for lederne i form af *ledersupervision.* Forandringerne forventedes at ville kræve nye måder at udøve ledelse på, i kraft af at medarbejderne fik en større grad af indflydelse og ansvar end tidligere[4].

Gode løsninger tager tid var en filosofi, der prægede projektet. Udfra en erkendelse af at ændringsforløb udfordrer fortidens indarbejdede vaner og derved grundlæggende udfordrer deltagernes tryghed, fik forandringsprojektet også et underliggende mål om at udviklingsprocessen skulle sikre en balancegang mellem stabilitet og forandring. Forandringerne skulle foregå i et tempo, så de fleste kunne være med.

Projekterne i de forskellige afdelinger blev udformet af den enkelte afdeling, hvorfor de blev ganske forskellige. I det følgende beskrives resultater-

[4] Ved supervision forstås en systematisk bearbejdning af væsentlige problemstillinger for den enkelte leder med fokus på lederrollen og ledelsesudøvelse. Supervisionen blev varetaget og struktureret af konsulenterne.

ne af projekt DMA, som det forløb i Familieafdelingen og i Pensionsafdelingen[5].

6.2.4 Pensionsafdelingen

"Pensionen" - om afdelingen

Pensionsafdelingen er placeret på første sal i den gamle bygning. For at komme derop skal man gennem hovedindgangen og forbi modtagelsen i "skranken", hvor en evt. aftale kan bekræftes med en opringning til en sagsbehandler. Det er nu ikke så mange klienter, der møder op i afdelingen, de fleste sager ekspederes som skrivebordssager. Det er derfor en rolig afdeling, som udgøres af en lang gang med kontorer til begge sider, hvor sagsbehandlerne "bor". Det første kontor er afdelingslederens, så kommer kaffestuen, der også bruges til møderum. En enkelt person går nu og da fra et kontor til et andet med en sagsmappe under armen. Der tales stille og roligt, og man kan høre når kopimaskinen, der er placeret på gangen, er i brug. På gangen er en del tidsskrifter og brochurer for forskellige arrangementer med interesse for pensionister lagt frem. På væggene hænger en del falmede reproduktioner og plakater for udstillinger, der for længst har været afholdt.

I afdelingen er der i dag ansat 22 personer. Sagsbehandlergruppen udgøres af 14 socialformidlere og en socialrådgiver, desuden er der ansat to "beregnere": Sagsbehandlere uden klientkontakt, der foretager beregninger af den udbetalte pensions størrelse i den enkelte sag mm. Administration varetages af fire kontorassistenter og afdelingen ledes af afdelingslederen. Før strukturomlægningen i 1997 var pensionsafsnittet en del af sikringsafdelingen, der blev ledet af en socialfaglig leder. I dag er "Pension" en selvstændig afdeling, og det er den tidligere afsnitsleder, som er blevet afdelingsleder.

Opgaverne består i tildeling og løbende udbetaling af folkepension, førtidspension og delpension, desuden administrerer afdelingen boligydelser og nogle personlige tillæg. De fleste sager kan afgøres administrativt, men der indgår også sager, hvor der skal foretages en række skøn af den enkelte klients situation og indhentes vurderinger fra eksterne konsulenter. I sådanne sager kan det være nødvendigt med direkte kontakt til klienter og undertiden skal der foretages besøg og besigtigelse af boliger. Lovgivningen er relativt klar på området, men der er naturligvis en lang række grænsetilfælde, hvor afgørelserne kræver nærmere overvejelser eller specialkendskab til regulativer og tilskudsmuligheder. I de senere år har der dog løbende været ændringer og justeringer i lovgrundlaget, det er derfor nødvendigt løbende at følge med i disse ændringer. Klienterne fordeles blandt sagsbehandlerne efter CPR-numre, så hver sagsbehandler har en CPR-stam-

[5] For en grundigere beskrivelse af hvordan projekterne forløb, henvises igen til evalueringsrapporterne (Hvenegaard og Limborg, 2001 og Limborg og Hvenegaard, 2001), der bl.a. indeholder de fulde biografier.

me defineret af fødselsdatoer. Alle sagsbehandlere varetager således alle typer af sager.

Forslag om specialisering i f.eks. folke- og førtidspension er altid blevet afvist med henvisning til, at alsidigheden i sagsbehandlingen er en vigtig kvalitet ved arbejdet. Arbejdet i pension er som alt socialt arbejde præget af en balance mellem regler og administrative procedurer på den ene side og det individuelle skøn baseret på hensynet til den enkelte klient på den anden side. Hver enkelt sagsbehandler søger at finde sin balance, men også i gruppen som helhed er der en balance mellem "de regeltænkende" og de "klientorienterede". Man bruger i stort omfang hinanden til at vende en lille usikkerhed, inden man træffer en afgørelse i en sag. Især de mere erfarne medarbejdere har deres "specialer" de kan konsulteres på. Man kender hinandens standpunkter, som det udtrykkes af en sagsbehandler: *"Hvis jeg går til højre, får jeg et "regelsvar", og går jeg til venstre, får jeg "hensynssvar", så jeg vælger mine råd, efter hvad retning jeg synes afgørelsen skal tage".*

Den følgende beskrivelse af historien om udviklingen i pensionsafdelingen bygger på de dokumenter, der er skrevet i forløbet, på interview med udvalgte medarbejdere, mine egne oplevelser og i høj grad på afdelingsgruppens egen beskrivelse, som den blev til på evalueringsdagen i januar 2000.

DMAs historie i pensionen
Medlemmer af afdelingsgruppen valgte til biografien barnets udvikling som analogien for udviklingen i afdelingen, illustreret i afsnitstitlerne:

- *Et barn bliver født*
- *De spæde skridt*
- *Barnet får sprog*
- *Det trodsige barn*
- *Det tilrettede barn*
- *Puberteten*

Det var fra de yngre mere udviklingsorienterede medarbejdere, at disse kapitelnavne kom. Hverken de ældre erfarne eller afdelingslederen ville nok ikke havde valgt denne analogi. Disse titler søger imidlertid indenfor analogien at få helheden med. Barnet selv ses som et billede på projektet – de nye tanker om andre måder at arbejde på – ønsker og ambitioner hos især de yngre medarbejdere. Samtidigt er barnet dog et billede af medarbejdergruppen og af afdelingen som sådan. Trodsen og konflikterne er modstanden mod det nye – mod det utrygge – mod det, der ikke kan overskues, alt det der truer en tryg og stabil tilværelse. På den måde favner titlerne, at udviklingen har en dobbeltkarakter. Ligesom barnet, der i stræben efter at finde sin egen personlighed lærer sig nye ting, ved at prøve af om alt det forældrene siger, når de skaber de trygge rammer nu også passer.

Udviklingen opleves imidlertid meget forskelligt, alt efter hvor den ses fra. De unge aktive mener, man kunne være kommet længere. På mange måder ses udviklingen af arbejdet parallelt med ens egen personlige og faglige udvikling. I den sammenhæng er pensionsafdelingen ikke den del af en socialforvaltning, der har mest fart på. De mere erfarne med mange år bag sig, har ofte valgt pensionsafdelingen, fordi arbejdet er overskueligt og ikke har været præget af konstante omlægninger. Arbejdet bygger på et fundament af overskuelige rutineprægede sagsafgørelser, der dog ofte krydres af nye regler eller enkelte klienters finurlige særheder.

Det er kendetegnende, at medarbejderne i "pensionen" beskriver såvel afdelingen som arbejdet i meget positive vendinger. Derfor opleves krav om ændringer truende, mod den tryghed man har. Lige indtil det bliver klart og tydeligt, "hvad det er, de vil ha' os til", "så gør vi også det, pligtopfyldende som vi er, og så går det jo nok endda". I den sammenhæng er det forhold, at det politiske niveau er kommet tættere på af stor betydning, og den nye socialforvaltningschefs klare udmeldinger om sin vision var et meget vigtigt skub til processen.

Lederollen er ændret betydeligt, og den udvikling opleves givetvis ikke, som et barn der opdager verden. Den ændring er muligvis den vanskeligste at mestre. Den klassiske socialfaglige leder havde sin autoritet i stor erfaring og viden om de relevante lovområder. Det kan man ganske enkelt ikke nå i dag, når alle de administrative opgaver skal passes. Desuden skifter regler, love og forordninger bestandigt hurtigere, så den nødvendige viden skal direkte ud til sagsbehandlerne, uden at gå igennem forsinkende led. Man skal kunne uddelegere både kompetence og ansvar, og tro på at medarbejderne kan selv, og man skal være istand til at fortolke de politiske udmeldinger, der kommer fra centerledelsen og fra bydelsrådet. Udmeldinger der kommer hurtigere og mere direkte, fordi det politiske niveau er langt tættere på end i den gamle i Københavns Kommune, men som derfor også forventes at blive omsat og meldt tilbage tilsvarende hurtigt.

Sagsbehandlerrollen er tilsvarende under forandring. Der stilles større krav til bestandigt at følge med i udviklingen af love og regler og af de politiske signaler, der følger med de ændrede paragraffer. En anekdote man hører hyppigt, er den om de irriterende klienter, der har sat sig ind i reglerne og stiller nye krav. Det konstante krav om *faglig støtte* er udtryk for den usikkerhed, man kan komme i som sagsbehandler, når de sager der før kunne afgøres på rutinen nu kræver, at man foretager nye skøn og indhenter oplysninger, man tidligere kunne tage for givet. Afdelingen er præget af en høj faglighed, og der er i personalegruppen en samlet stor indsigt i reglerne og den praksis sagsbehandlingen forudsætter. Når der alligevel bliver ved med at blive fremsat et ønske om mere faglig støtte, f.eks. ønsket om ansættelse af en jurist, er det et udtryk for det vanskelige i at mange afgørelser i dag træffes på sagsbehandlerniveau, og ikke af den socialfaglige leder.

Et andet nyt krav til medarbejderne er evnen til at tackle de personlige relationer, der er og opstår i gruppen. De tre team er gradvist blevet mere og

mere opmærksomme på, at det er en nødvendighed at kunne drøfte mere personlige problemer. I første omgang de forskelle der åbenbares i faglige synspunkter og praksis, når konkrete sager bliver drøftet. De medfører dog hurtigt, at de personlige prioriteringer og gensidige relationer bliver et tema, det er nødvendigt at kunne tale om. I et af teamene blev det uomgåeligt, at drøfte årsagerne til et teammedlems langtidsfravær. Hvad er arbejdsrelateret og hvad er personligt? Teamets reaktion på hændelsen og dets evne til at få vedkommende godt integreret igen efter fraværet meldte sig som uomgængelige dagsordenspunkter. En proces der åbenlyst styrkede teamets evne til at drøfte personsager. Dele af personaleledelsen lægges således gradvist ned i teamene, på trods af den fra starten demonstrativt klare markering af, at personaleledelse på ingen måde måtte lægges i teamene.

Koordinatorfunktionen i teamet og koordinatorens rolle, har været en central problematik siden teamene blev etableret. Dette er sket i kraft af, at de mange nye krav til arbejdet kanaliseres gennem koordinatoren. Såvel fra lederens udtalte og uudtalte forventninger til, at "den daglige ledelse" bare kører, som fra teammedlemmernes krav til at de problemer der opstår løses. Hvad enten det drejer sig om faglige spørgsmål eller personlige. Derfor blev det meget vigtigt for de tre udpegede koordinatorer, at få teamets opbakning i kraft af at være blevet valgt og ikke udpeget som koordinator. Afvisningen af rotationsprincippet – som kun enkelte af de unge aktive gik ind for – kan også ses som et udtryk for medarbejdernes ønske om at styrke rollen og den person, der skal varetage den. Dette har dog ikke udelukket, at man allerede i et enkelt team er startet en diskussion om, hvordan nogle af koordinatorens opgaver kan fordeles mellem teammedlemmerne.

Pensionsafdelingen er stolt af sin høje anciennitet, som tages som et bevis på, at det er et godt sted at være. Der er endnu ikke nogen, der har forladt afdelingen i protest eller i afmagt, men der er stadig uoverensstemmelser mellem kontorassistenterne og sagsbehandlerne, og der tales fortsat om den manglende faglige støtte. Der er ingen tvivl om at netop den type sagsbehandlere, der ønsker blot at passe sit arbejde i fred og ro får sværere og sværere ved finde sig tilpas i et arbejde, som uundgåeligt er under bestandig udvikling. Pensionsafdelingens afdelingsgruppe har dog i sit kommissorium selv formuleret målsætningen om *"en udvikling, der sikrer at alle kan være med"*. Ændringerne har fået lov at tage tid, og selv om nogle måske stadig vil hævde, at der ikke er sket noget i de sidste mange år, viser fortællingen om afdelingens historie, at omstillingen til den nye struktur er i fuld gang, ikke bare som en ny struktur, men også i de enkelte medarbejderes opfattelse af arbejdet og i deres indbyrdes relationer. Nogen synes, det går for langsomt, andre for hurtigt, men der nikkes anerkendende, da et medlem af afdelingsgruppen udbryder: *"Det er jo vores proces det her"*. Trods og tilpasning synes at være de punkter pensionsafdelingen svinger imellem.

Da afdelingsgruppen lavede biografien fik kapitlet om fremtiden to overskrifter: "Den store flugt" og "Puberteten". Begge handler om frigørelse og

om at forlade noget kendt og trygt. Flytningen til Bydelsrådhuset, til nye friske lokaler vil derfor givet blive et skub for udviklingen af afdelingen. Det kan blive en cementering af teamstrukturen, så selv de sidste opgiver håbet om "at det nok går over", og det vil stille nye krav til det eksterne samarbejde, med de andre afdelinger og med topledelsen.

Den udvikling der er sket i afdelingen fik ikke præg af en stor radikal omlægning. Indførelsen af den nye arbejdsorganisering har fået sin tid, og det er lykkedes for de fleste at "følge med". Ændringen blev gennemført fordi, den kom som et krav oppefra. Afdelingen havde ikke af sig selv startet denne udvikling, ligesom den heller aldrig selv ville have igangsat et udviklingsprojekt som "Det Meningsfulde Arbejde" – der i øvrigt tidligt døbtes "det meningsløse arbejde" i afdelingen. Medlemmerne af udviklingsgruppen – de yngre aktive – så projektet som en mulighed for at deltage i diskussioner om udvikling af ens eget arbejde og dermed faglig og personlig udvikling. At skabe sådanne muligheder er i sig selv nyt, det var der ikke plads til i "den gamle Københavns kommune kultur". Projektet har dog lært dem, at der skal mere end blot muligheder til, hvis en kultur skal rykkes.

Det lå heller ikke i den "gamle kultur" at tænke langsigtet og strategisk, *"Dengang løste vi problemerne når de opstod"*. I dag stilles der krav til ledelsen på alle niveauer, om at komme med klare udmeldinger om hvilke rammer, der kan arbejdes indenfor, og hvilke holdninger der er til, hvornår førtidspensioner skal bevilges, og hvornår de ikke skal. *"Kender vi målene, så skal vi nok få det til at køre, selvom det ikke altid er lige nemt"*.

Resultaterne af DMA i Pensionsafdelingen

Forandring frydede ikke?

Udviklingsprojektet blev ikke modtaget med stor begejstring i Pensionsafdelingen. Ændringer blev i starten generelt afvist af et relativt enigt personalemøde. Begrundelserne var for det første, at der allerede havde været alt for mange projekter iværksat fra den centrale ledelse. Projekter der optog en masse tid, men ikke gav mening i forhold til hverdagen. For det andet var der ifølge et flertal af personalet ikke behov for at ændre på noget. Opgaverne blev løst, klienterne var relativt tilfredse og fagligheden var på plads, hvorfor så lave om på noget. Projekt DMA blev dog især afvist fordi det blev kædet sammen med det nye bydelsråds planer for en omstrukturering af relationerne mellem socialcentret og borgerne bl.a. i form af etablering af en distriktsstruktur, der skulle skabe samarbejde på tværs i forvaltningen, omkring geografisk afgrænsede distrikter. DMA´s forslag om etablering af team blev omfattet som tæt knyttet til distriktsstrukturen. Kritikken af denne havde flere facetter, men det var en generel opfattelse af, det ville forringe arbejdsforholdene, i form af større uoverskuelighed set i forhold til den eksisterende CPR-nummer opdeling. Distriktsopdelingen ville medføre en mere springende klientkontakt, og dermed mere utilfredse klienter. Generelt oplevede man stor usikkerhed om hvad der var målet med forandringerne.

Hvad der var politikernes hensigter, følte man blev skjult af de fine ord om den lærende organisation, meningsfuldhed og bedre borgerservice.

De problemer i arbejdet som personalet oplevede som de væsentligste knyttede sig til manglende støtte til det faglige arbejde. Den nye ledelsesstruktur havde medført at de socialfaglige ledere var væk og afdelingslederen fik flere udadrettede funktioner. Desuden var mulighederne for at trække på juridisk kompetence blevet begrænset betydeligt. Man havde således kun de mest erfarne medarbejdere og i et begrænset omfang afdelingslederen at støtte sig til, når man var i tvivl om afgørelser. Nogle af medarbejderne – særligt blandt de yngre – så dog muligheder for aktiv deltagelse i udviklingen og muligheder for at få nye spændende opgaver, ved at engagere sig udviklingsgruppen og i de formelle rammer DMA åbnede for.

I interview beskrev flere medarbejdere afdelingens reaktion på projektet lidt ironisk, med at sådan mødte de jo altid forandringer. *"Først brokker vi os, og når så vi kender ledelsens holdning, bøjer vi nakken, og gør som vi bliver bedt om"*.

Personalet prioriterede fire udviklingsområder for afdelingen:

- Etablering af en teamstruktur
- Faglig udvikling
- Bedre anvendelse af den nye IT
- Relationer til samarbejdspartnere

Teamstrukturen
Etableringen af teams, blev den aktivitet, der optog både udviklingsgruppen og afdelingen. Muligvis fordi den havde en konkret organisatorisk form, der kunne beskrives, diskuteres og iværksættes. Teamstrukturen udmøntedes gennem dannelse af tre team. Hvert team, blev sammensat så det bredt dækkede erfaring og forskellige faglige funktioner. Afdelingslederen sammensatte teamene og udpegede i hvert team en koordinator blandt de mest erfarne.

Det var etableringen og udviklingen af teamene, som blev kerneaktiviteten i afdelingens måde at gennemføre DMA på. Der blev holdt en række afdelingsmøder og seminarer, hvor team var temaet, desuden behandlede udviklingsgruppen, der under DMA II omstruktureredes til afdelingsgruppe ofte teamproblematikken. I denne lå dog en række problematikker, der rakte udover blot at drøfte teamstrukturen.

I starten blev teamene oplevet som en udefra besluttet og påklistret struktur. Fordelingen af opgaverne blev som tidligere varetaget af afdelingslederen. Teamene blev derfor i starten primært en ramme om varetagelse af de sociale relationer og erfaringsudveksling, de varetog ikke driftsopgaver i

egentlig forstand. F.eks var de administrative medarbejdere, der indgik i teamene ikke udelukkende knyttet til teamets faglige medlemmer. Da der efter nogen tid var blevet arbejdet mere med teamstrukturen på seminarer, blev der foretaget en række justeringer. Kontorassistenterne blev knyttet til deres "eget" team. Opgaverne i det enkelte team blev hen ad vejen i højere og højere grad knyttet til de faglige driftsopgaver. I første omgang i form af drøftelse af konkrete sager, og deres afgørelse, og senere også i forbindelse med fordeling og planlægning af opgaver. Koordinatorens rolle først som udpeget siden som valgt udviklede sig også. I starten var det primært at lede mødet og tage referat, men i og med at teamene i større omfang også fremkom med ideer og forslag, der rettedes mod hele afdelingen, blev koordinatorernes rolle som repræsentanter for teamet i afdelingsgruppen stadig mere betydningsfuld.

Teamets opgaver og koordinatorrollen blev således ikke fastlagt en gang for alle, men udviklede sig gradvist gennem forløbet. Det blev oplevet som frusterende ikke at kunne få en præcis afklaring af, hvad det var teamene og koordinatoren skulle. Men samtidigt blev der udtrykt generel tilfredshed med at udviklingen foregik i et langsomt fremadskridende tempo, hvor alle kunne følge med.

Den langsomme start bundede i at hverken lederen eller hovedparten af de ansatte kunne se formålet med den nye struktur. Presset af kravet fra topledelsen og konsulenternes stadige forslag til at igangsætte dialog om udviklingen, gennemførte afdelingen strukturomlægningen. Men i den første tid ændrede det ikke opfattelsen af, at arbejdet blot kunne fortsættes som det plejede. Det har også haft stor betydning at arbejdsopgaverne stort set ikke er blevet ændret. Den nye struktur skulle således ikke tilpasses nye krav, nye relationer eller nye opgaver, men passes ind i en afdeling, der udførte en række funktioner, som ikke var væsentligt ændret indefor en årrække. Afdelingen var desuden kendetegnet ved en høj gennemsnit-anciennitet, således at erfaring og rutiner i høj grad var bundet til gruppen af medarbejdere.

Den faglige støtte og den nye lederrolle
Med strukturomlægningen blev der fjernet en række mellemlederfunktioner. Man afskaffede socialfaglige ledere, en post der var blevet varetaget af erfarne socialrådgivere. Deres funktion havde været at yde faglige støtte og medvirke til at træffe afgørelser i tvivlsspørgsmål. De varetog også et mindre omfang af administration, der knyttedes til fordeling og planlægning af arbejdet i den gruppe de var tilknyttet. Med nedlæggelse af mellemlederstillingerne blev strukturen tilsvarende gjort enklere da undergruppestrukturer blev nedlagt. I flere afdelinger udgjorde sådanne tidligere faglige strukturer udgangspunktet for teamdannelsen, det var dog ikke tilfældet i pensionsafdelingen.

Gennem strukturomlægningen og teametableringen var det intensionen, at disse funktioner skulle lægges ud i teamene. Afdelingslederen skulle varetage den overordnede planlægning og styring, bl.a. blev budgetlægning og økonomistyring lagt ud i afdelingerne.

Såvel lederen som personalet havde vanskeligt ved at omsætte de nye krav og relationer til praksis. Afdelingslederens baggrund var lige som mange af de øvrige ledere en stor erfaring og en solid faglighed indenfor afdelingssagsområde. For ham var både økonomistyringen og personaleansvaret nye opgaver, der skulle udvikles en praksis og nye kvalifikationer omkring. Sideløbende blev medarbejderne ved med at rette forventninger til ham om at kunne udgøre en faglig støtteperson, når sagerne overskred de normale procedurer og problemer.

Det var baggrund for at lederen fastholdt at han ville udpege tre af de mest erfarne som koordinatorer. Han fandt det nødvendigt at etablere en faglig støttefunktion, der kunne aflaste ham selv. Da han ikke fuldt ud troede på teamstrukturen som bærende for faglig støtte og teams evne til at træffe vanskelige afgørelser, genetablerer han delvist en struktur der ligner den gamle. Tre socialfaglige ledere med hver deres lille miniafdeling. Sidst i projektforløbet efter over 1½ års erfaring med teamstrukturen begynder teamene imidlertid at løfte ansvaret selv i større omfang. Igen er der dog forskel på graden mellem de tre team. Ansvaret gælder især opgavevaretagelsen og planlægningen af arbejdet. Det gælder dog også i et vist omfang personaleledelsesdelen. F.eks. er der et af teamene, der efter at have oplevet at et teammedlem har været langtidssygemeldt, diskuterer og fastlægger principper for, hvordan teamet skal agere fremover i en sådan situation.

Medarbejdernes ønske om faglig støtte var sværere at få konkretiseret, og stivnede lidt i fortvivlelse over at der ikke længere var en jurist til rådighed, og at de mange nye love formodentlig ville gøre arbejdet helt uoverskueligt. Ønsket om mere faglig støtte fik dog et par konkrete tiltag i form af tilvejebringelse af lovsamlinger, og nedsættelse af et kursusudvalg.

At den enkelte medarbejder bærer et stort individuelt ansvar er ikke nyt i socialt arbejde. Relationen mellem den enkelte sagsbehandler og klienterne har altid været den enkelte sagsbehandlers ansvar. I hvilket omfang vedkommende har inddraget andre eller måske ikke inddraget andre, har været en personlig afgørelse, medmindre der på grund af klager eller andet kom særligt fokus på sagen.

Denne tradition og sagskulturen var i modstrid med de intentioner, der lå i tankerne om teamstrukturen som en ny ansvarsbærende struktur omkring sagsansvaret.

I afdelingen har der altid været satset på en stor individuel fleksibilitet ved at fastholde at alle principielt kunne løse alle sagstyper. CPR-stammer giver en spredt fordeling af opgavetyper. Et forslag om at fordele folkepension og førtidspension på to grupper blev afvist kategorisk. Det der nu satses på er organisatorisk fleksibilitet og forandringsfleksibilitet

Indflydelse og samarbejdsrelationer
Demokrati og indflydelse blev temaer i diskussionen om hvordan koordinatorerne skulle findes. Skulle lederen udpege dem, eller skulle det enkelte team selv vælge sin koordinator. Efter en overgangsperiode blev det besluttet, at teamene skulle vælge deres koordinator. Man afviste en fast rotation, da mange vægrede sig ved at skulle påtage sig funktionen, men fandt det vigtigt at koordinatoren sad på et mandat fra teamet. Koordinatorerne havde afdelingslederen samlet i afdelingsgruppen, der fungerede som en lille ledelsesgruppe. Repræsentationsspørgsmålet var derfor vigtigt. Repræsenterede koordinatoren teamet i afdelingsgruppen eller lederen i teamet?

En anden diskussion der førtes i afdelingen omkring demokrati og indflydelse knyttede sig til det fælles personalemødes betydning. Af en række af medarbejderne, særligt dem med høj anciennitet, blev det fastholdt, at beslutningen skulle behandles og helst træffes på personalemødet, da dette blev opfattet som den mest demokratiske arena. Dette stod i kontrast til, at der var relativt få, der ytrede sig på møderne, der var et klart statushieraki og der blev stort set aldrig truffet beslutninger. Oplevelsen af personalemødet som centralt blev dog fastholdt, og der blev givet udtryk for stor bekymring for at de enkelte team skulle foretage handlinger eller besidde informationer, som ikke kom alle til gode.

Mere fleksibel varetagelse af opgaverne
Arbejdets indhold ændrede sig ikke i stort omfang. En række lovændringer omkring fleksjob og lignende medførte nogle omprioriteringer, og forudsatte naturligvis at medarbejderne fik kendskab til ændringerne. En overgang hvor beskæftigelsesafdelingen var meget presset, overtog afdelingen en række opgaver herfra. De blev i første omgang fordelt på enkelt personer af afdelingslederen, og rejste derved spørgsmålet om teamenes rolle i forhold til fordeling af opgaver. Det satte fokus på, at traditionen med at man holder sig snævert til sin sagsstamme og fordeler andre opgaver ligeligt, måske ikke altid er hensigtsmæssig i forhold til at opnå en mere effektiv sagsbehandling.

Afdelingsgruppen foretog en evaluering af teamenes funktioner ved projektets afslutning. Som et led i denne oplistedes de opgaver teamene havde påtaget sig overfor de opgaver, der endnu kun optrådte som mulige teamopgaver. Der var som nævnt store forskelle på i hvor stort omfang de tre team havde udvidet teamets funktioner. Kvalitetskontrol, faglig sparring og metodeudvikling som f.eks. klientsamtaler og journalføring var blandt forsla-

gene til teamopgaver. Det som bremsede for at teamene satte gang i denne type aktiviteter, var i høj grad den traditionelle sagsbehandlerkultur, som vægter den enkelte sagsbehandlers fulde kompetence højt. Denne kultur medfører en iboende modstand mod alle forslag, som bygger på en opgavefordeling, der på baggrund af forskelle i kompetencer eller interesser, søger en mere effektiv og fleksibel afvikling af opgaverne. Tilsvarende blev forslag, der indebar at den enkelte sagsbehandler skulle redegøre for egne metoder eller som stræbte mod at opnå fælles retningslinier for sagsbehandling, klientkontakt eller lignende mødt med megen modstand.

De sociale relationer
Udvikling af sociale relationer i teamene blev oplevet som sekundært i forhold til at varetage de faglige opgaver. Det sås dog som et nødvendigt element i udviklingen af teamarbejdet. Gennem de to år har teamene gradvist udviklet de sociale relationer og opleves i dag, som trygge og tillidsskabende rammer for den faglige diskussion. Denne udvikling forventedes at fortsætte, men det skal foregå i teamenes eget tempo.

Der er ikke tradition for at drøfte personlige ting i afdelingen. Det var derfor et mål at finde en balance mellem at skabe rammer for at kunne drøfte personlige problemstillinger, og at bevare den enkeltes ret til selv at bestemme om man ønsker et emne bragt op. Den individuelle supervision oplevede de som deltog som en værdifuld støtte til personlig udvikling, og samtidigt en mulighed for at udvikle evnen til at få og give støtte i teamet. To team etablerede en tradition for at gennemføre runder, med mulighed for at bringe mere personlige problemstillinger frem.

Mere fleksibel teknologi
IT er blevet fornyet væsentligt, og alle medarbejdere har fået PC´er og adgang til en lang række nye funktioner som e-mail, lovtekster, elektronisk journalføring mm. Det har givet nye muligheder i arbejdet. Særligt har e-mail medført hurtigere kommunikation med eksterne samarbejdspartnere og en større informationsmængde. De nye arbejdsredskaber stiller dog samtidig større krav til præcisionen i arbejdet. Medarbejderne siger, at den øgede brug af IT stiller langt større krav til at være præcis og korrekt, eftersom flere har adgang til de dokumenter man producerer, og flere bruger de oplysninger, man lægger i en sag. Ligesom brugen af PC´erne i sig selv stiller en række krav til nye kompetencer. Selvom IT således smidiggør arbejdet, følger der øgede krav til præcision, korrekthed og "edb-kompetencer". Kravene opleves ofte som et øget pres, i kraft af at de kræver ekstra tid, der ikke kompenseres for gennem mindre sagsbehandling, snarere tværtimod.

Forandringsfleksibilitet - en belastning i sig selv
Som beskrevet ovenfor oplevede en stor del af medarbejderne fra første færd DMA som en yderligere belastning, snarere end som en mulig løsning på eksisterende belastninger. Projektet og kravet om forandring blev ople-

vet som en belastning i hverdagen. Det krævede tid til deltagelse i møder, seminarer med mere, som der ikke blev kompenseret for. Det var ikke alle, der oplevede, at det var meningsfuldt i forhold til de problemer medarbejderne fandt, var de væsentligste. Det forhold af medarbejderne selv prioriterede indsatsområderne i DMA , ændrede ikke grundlæggende ved kritikken. Forandring opleves i sig selv som en belastning. Medarbejderne i pensionsafdelingen peger på, at det der kan reducere denne belastning ikke er en større indflydelse på forandringen, men derimod muligheden for at kunne overskue forandringen og kende de mål og hensigter, der ligger bag.

Forandringstempoet blev et vigtigt tema. Afdelingen fastholdt at tempoet for forandringerne skulle være så alle kunne følge med. Hvad det helt klart indebar blev dog ikke præciseret. Konkretiseringen var, at hvert team selv måtte bestemme i hvilket tempo, man ville udvikle teamets funktioner. Teamene var startet med blot at være en ramme for faglige og sociale drøftelser af emner medlemmerne fandt relevante. Gradvist blev der tillagt teamene flere driftsopgaver, men det var det enkelte team selv der afgjorde hastigheden. Det betød, at de tre team udviklede sig i forskelligt tempo og på forskellig måde. Nogle blev ved med at fastholde, at det ikke var muligt at få et svar på, hvad det hele skulle føre til, mens andre og med tiden flere og flere greb muligheden for selv at påvirke den retning, afdelingen og deres eget arbejde udviklede sig i. Det blev formuleret af deltagere i udviklingsgruppen således: *"Udvikling er noget personligt, noget der skal komme fra den enkelte selv, og ikke noget der kan trækkes ned over hovedet på den enkelte, vel at mærke hvis man ønsker et godt resultat. Udvikling/forandring skaber for stort set alle usikkerhed i større eller mindre grad, men det skaber ligeledes håb, nytænkning og engagement hos folk i større eller mindre grad. Det er individuelt, hvad der er mest dominerende.*

Vi ser pensionsafdelingen som en mosaik, der for 3 år siden havde en flot enhed, alle havde sin plads. Men udviklingen har gjort, at der er nogen, der har rykket ud af deres plads – det tager tid, måske lang tid før der igen er skabt en helhed. Men når det sker, vil pensionsafdelingen være en lærende organisation, hvor udvikling ikke ødelægger helheden, men blot skaber et nyt billede" (Udviklingsgruppens oplæg ved midtvejsevaluering).

6.2.5 Familieafdelingen

Når man tidligere trådte ind i det ny Bydelsrådhus, kom man nærmest lige ind i Familieafdelingen. Der var den været placeret siden hele afdelingen blev flyttet fra de gamle lokaler i januar 1999. I den åbne venlige reception ville der ofte sidde en kvinde i de indbydende stole og kigge årvågent over mod en barnevogn. Her var nyt, rent og funktionelt. Familieafdelingen boede i Rådhuset halvandet år, så de nåede ikke at slide så meget på lokalerne, før de igen skulle flytte til de gamle lokaler i sommeren 2000. De havde dog på det tidspunkt fået en kraftig opshining.

Ledelsen i afdelingen udgøres af afdelingslederen og en fuldmægtig. Afdelingslederen koordinerer, fordeler opgaver og fastholder overblikket over økonomi, udviklingen i antallet og typer af sager mm. Afdelingslederen går ind i konkrete sager, når der er særlige problemer. F.eks. når sager der indebærer tvangsanbringelse skal bringes til afgørelse i det politiske "børn- og ungeudvalg" eller ved klagesager. Endelig er afdelingslederen bindeled til socialcentrets ledelse og administration, en opgave der i den forløbne periode er blevet stadigt mere omfattende. Afdelingslederen har det fulde personaleansvar i forhold til ansættelser, afskedigelser og personalepolitik i det hele taget.

Fuldmægtigstillingen blev oprettet i 1997 med tanken om at få en faglig leder uden ansvar for personaleledelsen. Den første fuldmægtige ophørte kort efter sin ansættelse, hvorefter en af afdelingens sagsbehandlere besatte stillingen fra 1998. I den forløbne periode har afdelingslederen og den fuldmægtige i stigende grad udviklet et ledelsesteam, der samlet dækker den faglige og personalemæssige ledelse.

Der er 11 sagsbehandlere, der er uddannede socialrådgivere eller socialformidlere. Sagsbehandleren har "fuld kompetence" og dermed hovedansvaret i den enkelte sag. Sagerne fordeles mellem sagsbehandlerne efter CPR-nummer. En fuldtidsansat sagsbehandler har normalt ca. 75 løbende sager ad gangen. De sidste år har afdelingen haft omkring 675 sager om året. En sag udgøres af en familie, dvs. en forsøger eller et forældrepar og det antal børn de har. Sagerne strækker sig over forskellige tidsrum, men vil ofte være ganske langvarige, da børnene ofte følges gennem store dele af barndommen.

Arbejdet indebærer tæt klientkontakt ofte i form af hjemmebesøg, samt et tæt samarbejde med andre eksterne institutioner som sundhedsplejen, skoler, læger mm. I 1998 oprettedes "Sundhedshuset", som er en åben rådgivning, hvor borgerne kan henvende sig anonymt. Heri indgår personalet i Familieafdelingen på skift.

Behandlingen af en sag vil altid indledes med et udredningsarbejde, hvor sagsbehandleren skal gøre sig bekendt med forholdene i den enkelte familie, for at kunne iværksætte den rigtige foranstaltning. Det prioriteres højt at arbejdet skal være forebyggende. Ved forebyggelse forstås primært, at undgå at splitte familien i kraft af at anbringe børnene udenfor for familien. En sådan anbringelse udenfor hjemmet vil man i første omgang søge gennemført med forældrenes samtykke, men i yderste konsekvens kan det ske uden samtykke. "Tvangsfjernelse" af barnet fra forældre er den ultimative foranstaltning, der sættes i værk, når det skønnes umuligt på andre måder at sikre barnets tarv i hjemmet.

De forebyggende foranstaltninger, sagsbehandlerne kan sætte i værk, er dagtilbud i form af fripladser til børneinstitutioner, undertiden med en socialpædagogisk "overvågning" af barnets udvikling, som sagsbehandleren har ansvaret for. En anden type foranstaltninger er beskikkelse af en "hjemme-hosser", "personlig rådgiver" eller anbringelse i en aflastningsfamilie. Derudover kan børn placeres udenfor hjemmet i kortere perioder f.eks. på kost- og efterskoler med forældrenes samtykke. Endelig er der mulighed for at anvende andre mindre traditionelle typer af indsatser. Fra midt i 90'erne blev det et krav, at der udarbejdes en handlingsplan for alle sager, arbejdet indebærer således også en række administrative opgaver i form af udarbejdelse af sådanne planer, journalføring, godkendelse af udbetalinger, klagesager, oplæg til udvalgsbehandling samt deltagelse i drift og faglig udvikling af afdelingen.

Der er 7 *"udegående"* som udgøres af 3 "hjemme-hosser", to "personlige rådgivere" og to "børne- og ungdomskonsulenter". Blandt de udegående er uddannede socialrådgivere, men også pædagoger eller personer med en anden uddannelse. De udegående arbejder med støtte til de familier, til hvilke de er blevet beskikket af sagsbehandlerne. Hjemme-hosserne udfører decideredе behandlingsforløb, hvor rådgiverne i højere grad fungerer som støttepersoner med råd og vejledning. Der er dog ofte flydende grænser mellem disse to former for indsatser. Opgaverne drejer sig om støtte til misbrugsfamilier, støtte til indvandrerfamilier i integrationsprocessen, børneopdragelse og i det hele taget at få hverdagen til at hænge sammen. De udegående beskikkes som nævnt af sagsbehandleren, men danner også selv en vurdering af familien og dens behov, som ligger til grund for deres indsats. Der kræves derfor et tæt samarbejde mellem sagsbehandler og "udegående" for at kunne prioritere indsatsen.

Børne- og ungdomskonsulenterne har til opgave at finde og føre tilsyn med plejefamilier.

Der er 3 *psykologer* (en stilling er dog kun halvtids) ansat i afdelingen. Deres opgave er at yde konsulentbistand til sagsbehandlerne i sager, hvor der skal foretages psykologisk vurdering af børn. De udfører også i noget omfang behandlende konsultation med forældre og børn, endelig yder de støtte til de øvrige personalegrupper i forbindelse med svære sager og samtaler.

Tre kontorassistenter udfører det administrative arbejde og er ansvarlige for den daglige logistik i afdelingen, de assisterer sagsbehandlere og udegående i journalføring, udbetalinger mm. og klarer selv mindre komplicerede telefoniske forespørgsler, da de har opbygget en vis faglig indsigt i kraft af erfaringen.

Ungeteamet, der omfatter 5 personer, udfører tidlig indsats overfor kriminalitetstruede unge. De arbejder på gadeplan og i de miljøer hvor de unge

færdes. Fra januar 1997 har gruppen haft stor selvstændighed, og har derfor egentlig blot bofællesskab med familieafdelingen.

Som i meget andet socialt arbejde er familieafdelingen overvejende en kvindearbejdsplads. Ud af de 27 medarbejdere er kun 4 mænd. Af disse arbejder de tre i det "gadeplansnære" ungeteam, der udfører opsøgende arbejde, og den fjerde er en af de tre psykologer.

Forløbet af DMA i familieafdelingen
Beretningen om forløbet af DMA i familieafdelingen falder på en måde i tre faser. Den første karakteriseres – som overskrifterne fra biografien[6] antyder – af en række af begivenheder, der foregår udenfor afdelingen, men som får betydning for afdelingens liv.

- *Den store arbejdsnedlæggelse*
- *Politikerne rykker tæt på*
- *Cirkus CASA*

Familieafdelingen betragtes og betragter sig selv som øverst i det socialfaglige hierarki. Den rummer aktive, erfarne og engagerede socialarbejdere. Samtidigt er personalegennemtrækket dog højt – det er arbejde som slider. Engagementet førte også til at afdelingens medarbejdere stod i front under strejken for et bedre psykisk arbejdsmiljø på de københavnske socialcentre i 1997. En begivenhed, der stadig indgår som en væsentlig del af afdelingens historie.

Bydelsforsøget, der bragte politikerne tæt på, betød først og fremmest afklaring af ledelsesstrukturen i familieafdelingen, ny afdelingsleder og efter lidt tovtrækkerier en fuldmægtig, der hurtigt udviklede sig til at være souschef. Dette betød dog ikke at ledelsesrelationerne i afdelingen var afklaret. Der er mange ildsjæle i afdelingen. De havde været aktive i projektet om det psykiske arbejdsmiljø, og de meldte sig straks under fanerne, da DMA startede, og udviklingsgruppen skulle bemandes. DMA blev en manege for diskussionen om faglig udvikling og nye arbejdsmetoder – for det er arbejdet man brænder for i "familien". Mellem møderne – udenfor rammerne – levede diskussion om afdelingens egne arbejdsforhold. Den store opmærksomhed på de eksterne begivenheder og muligheder skabte frustrationer hjemme i "familien". Hvorfor bruge så meget energi udadtil, når vi ikke kan tale om de problemer vi selv har, syntes at være den besked der gentagne gange blev meldt ud, selvom det oftest var mellem linierne, om aftenen på seminarerne og under bordet.

- *Fælden Klapper*
- *Vendepunktet*

---

[6] Se kapitel 2.

I efteråret 1998 *klapper fælden* og *vendepunktet* kommer – symboliseret med et seminar hvor afdelingen efter eget udsagn begyndte at tale med hinanden, *om det der var væsentligt.* Den konkrete anledning var en voldssag, der udløste en kritik fra medarbejdernes side af den nye leder for ikke at yde tilstrækkelig omsorg for medarbejderne og for ikke at nyde deres tillid. Resultatet af seminaret der fik betydning i hverdagen, var erkendelsen af, at de personlige relationer spiller en afgørende betydning for oplevelsen af arbejdet, men også at det er nødvendigt at kunne "regulere" dem – at indgå en psykologisk kontrakt med hinanden.

- *Opblomstringstiden*
- *To skridt frem og et tilbage*
- *Skilsmisse*
- *Forårsforelskelse forude*

I resten af forløbet handler kapitlerne i biografien om det der sker i afdelingen, om relationer og om bestræbelserne på at få det hele til at hænge sammen. På det ene plan fortsætter diskussionen om, hvordan der kan etableres team og introduceres nye metoder, hvilket ikke sker. Og på et andet plan opstår nye konflikter forklædt som personlige uoverensstemmelser. Gennem disse anskueliggøres imidlertid den grundlæggende faglige modsætning mellem sagsbehandlerne og de udegående. En modsætning i faglighed, praksis og prioritering af det sociale arbejde. Det ender med en lykkelig skilsmisse i kraft af at de to områder adskilles i en ny struktur, der endda fostrer forventninger om en kommende forelskelse.

Det er en afdeling, hvor de emotionelle bølger går højt. Store konflikter, forsoning og nye konflikter, men hvad kunne forårsage et så markant vendepunkt som indtrådte gennem seminaret i december 1998? Det lykkedes på denne dag at skabe en erkendelse af, at det kan lade sig gøre at diskutere personlige relationer, og at det er nødvendigt at kunne det. Relationer er i familiearbejdet uløseligt knyttet til de faglige diskussion og vurderinger. På seminaret var alle i afdelingen samlet hele dagen i det samme lokale. En situation, der ellers aldrig forekommer, men som pointerede nødvendigheden af at lytte, at tale direkte og at tage konsekvenserne af de overvejelser man gør sig. Et element i seminaret var indgåelsen af en "psykologisk kontrakt", der præciserede rammerne for arbejdet på seminaret, en idé der blev båret med i hverdagen og førte til en psykologisk kontrakt for afdelingens arbejde. Siden har man lært at sådan én må genforhandles jævnligt for at leve og være brugbar.

Seminaret blev også en slags symbol for en udvikling, der allerede var i gang i afdelingen. Et brud med den gamle "kommunekultur", hvor man blot ventede på topledelsens udmeldinger, brokkede sig over dem, og så rettede sig efter dem. Der var et ønske om større ansvar og indflydelse over arbejdet. Dette blev markeret på seminaret, gennem omstruktureringen af afdelingsgruppen, til at være repræsentativ for de enkelte faggrupper, et brud på

ildsjælsdominansen. Alle fik et medansvar for udviklingen. Ildsjælene havde i højere grad eksisteret på tavs accept fra de øvrige, for så kunne man jo bare kritisere dem, når de gik for vidt.

Endelig blev ledelsen sat i den varme stol, der blev fremført kritik, stillet krav og formuleret ønsker. Men der blev også lyttet og truffet beslutninger og skabt en afklaring af rollefordelingen i ledelsen. Ikke mindst blev der sat en proces i gang, hvor ledelse kunne diskuteres som en opgave og ikke blot en personlig relation.

Resultaterne af DMA i familien

Resultatet af projektet i familieafdelingen blev i høj grad den proces afdelingen gennemløb i perioden. Det lykkedes faktisk ikke at lave blivende ændringer af strukturen før efter projektets afslutning. Men de forskellige aktiviteter blev rammen, om den dialog der foregik og ændringerne i de sociale processer. Der er en række temaer, som går igennem hele forløbet og ikke synes at tabe betydning på trods af, at det blev de personorienterede konflikter, der dominerede indholdet i seminarer og beslutninger. Det er diskussionerne om metodeudvikling, tværfaglighed og teamstruktur. Eller med andre ord diskussionen om udvikling af en funktionel og en organisatorisk fleksibilitet.

Den fleksible socialarbejder

Funktionel eller opgavemæssig fleksibilitet tillægges den enkelte medarbejders evne til at være fleksibel. Der er det karakteristiske ved socialt arbejde, og i særdeleshed ved arbejdet i en familieafdeling, at det i sig selv er kendetegnet ved stor fleksibilitet. I socialt arbejde omtales det som "den fulde kompetence". Den enkelte sagsbehandler har fuld kompetence til at planlægge, vurdere og træffe afgørelser i den enkelte sag. Dermed har hun også stor fleksibilitet, i forhold til hvilke metoder der anvendes, hvordan relationen til klienten bygges op, og i hvilket omfang andre såvel interne som eksterne samarbejdspartnere inddrages i sagen. Samtidigt er arbejdet i familieafdelingen karakteriseret af stor uoverskuelighed. Sagerne kommer pludseligt, eller skifter pludseligt karakter, og undertiden med krav om øjeblikkelig indsats. Langsigtet planlægning og overblik er derfor stort set umulig i praksis. Sagerne har desuden en tendens til at komme i "pukler". Kravet til fleksibilitet er således også et krav om at afdelingen står rustet til at fordele ressourcerne efter forholdene, så den enkelte medarbejder kan opfylde kravet om at magte mange forskellige typer af opgaver.

Når man søger efter en bevægelse mod større fleksibilitet gennem DMA, er det således et forsøg på, at gøre den meget individualiserede fleksible sagsbehandler mere kollektivt orienteret gennem større grad af tværfagligt samarbejde og etablering af en teamstruktur, der går på tværs af de eksisterende faggrupper. Fortællingen om DMA i familieafdelingen blev en lang histo-

rie, om hvordan forsøget på udvikling af tværfaglige team forblev et ideelt mål, men aldrig lod sig realisere i praksis.

Afdelingens Udviklingsgruppe skrev papirer som foreslog nytænkning, udvikling og undervisning i afdelingen. Forslaget om etablering af tværfaglige team var konstant på dagsordenen, men blev ligeså hyppigt udskudt. Udviklingsgruppen planlagde temadage og seminarer om introduktion af nye metoder og undervisning i løsning af samarbejdsvanskeligheder. Der var dog ingen enkelte forslag, der på noget tidspunkt syntes at kunne samle afdelingen, og den første periode huskes, som præget af de mange forskellige holdninger til arbejdet, der ofte fik præg af sladder, kritik og brok i krogene. Der var få åbne konfrontationer på møderne, og diskussionerne om ønsker og krav til den faglige udvikling fik et lidt rituelt præg. En bestemt metode: "Familierådslagsningsmodellen" (Skytte 1999) havde stor opmærksomhed, og enkelte medarbejdere modtag endda uddannelse i at arbejde med metoden. Den blev dog aldrig afprøvet på konkrete sager. Der synes således at være et skisma imellem de ideologiske ønsker og forestillinger om mulighederne for funktionel/opgavemæssig fleksibilitet, og så realiteterne – den fleksible daglige opgavevaretagelse. En hverdag med et stort opgavepres og en kultur, der fremmer den individuelle sagsbehandling fremfor kollektive prioriteringer.

Organisatorisk fleksibilitet
De tværfaglige team, som alle i afdelingen i princippet syntes godt om, kom aldrig i gang end ikke som forsøg. Man ønskede ikke at reducere på de andre mødeaktiviteter, der tog ressourcer fra sagsbehandlingen, særligt sagsbehandlernes gruppemøder. Hvis man gjorde teamene til en driftsorganisation, der kunne overtage en del af opgavefordelingen, tilrettelæggelsen og planlægningen, ville det støde på sagsbehandlernes fulde kompetence. Derfor var det ikke muligt, at skabe en realistisk ramme for at arbejde i tværfaglige team.

Diskussionen om de tværfaglige team var dog på ingen måde nytteløs. Den blev rammen om diskussionen mellem de to grundlæggende forskellige faglige tilgange til arbejdet, som bæres af henholdsvis sagsbehandlere og de udegående. Man kunne måske havde erkendt hurtigere, at det var denne modsætning mellem forskellige faglige erfaringer og værdier, der var den stærkeste forhindring for det tværfaglige samarbejde. I stedet tog den form af en række personkonflikter. Indtil den fandt sin løsning i den lykkelige skilsmisse. Det endte med en erkendelse af, at modsætningerne ikke kunne trives internt uden meget klarere præciseringer af, hvem der har ansvar for hvilke dele af opgaverne. Socialcenterchefen dukkede op som den gode fe, der med et tryllegreb greb ind med en organisatorisk løsning. Den nye struktur har skabt en forhåbning om at relationerne i opgaverne bliver så tydelige, at der ligefrem er forelskelse i vente.

Fleksibel ledelse

Den nye lederrolle var i kraft af den nye fladere ledelsesstruktur betydeligt mere rettet mod afdelingens relationer udadtil. Til resten af socialcentret i form af budgetlægning, planlægning mm. og til de eksterne samarbejdspartnere læger, sundhedsplejersker, skoleforvaltning politiske udvalg m.m. Dette forhold udgjorde fra starten en stor vanskelighed for den tidligere sagsbehandler, der skulle udfylde opgaven. Arbejdet i familieafdelingen drejer sig om omsorg og omsorgssvigt. Disse temaer blev meget hurtigt afspejlet i relationen mellem den nye afdelingsleder og medarbejderne. Den type ledelse som blev efterspurgt, var den omsorgsfulde fagligt og personligt støttende leder. Men det var ikke de krav, der blev stillet til lederen oppefra. Det blev afgørende for afdelingen, at der hurtigt blev etableret en fuldmægtigstilling, og at denne fik en rolle som en ny type faglig leder, der kunne være back up på de enkelte sagsbehandlere og udegående. Fortællingen om forløbet rummer talrige konkrete eksempler på hvordan konflikten mellem de to typer af krav til lederens rolle, førte til åbne konflikter.

Fleksibel ledelse i en familieafdelingen, er således ikke et spørgsmål om at give medarbejderne større indflydelse og handlerum i deres arbejde. Det er allerede så stort det kan blive. Det drejer sig i langt større grad om at tilvejebringe de forudsætninger, der skal til for at kunne udfylde dette store råderum. Ledelsesopgaverne er derfor indenfor de givne rammer at skabe faglig opbakning til at træffe de vanskelige sagsafgørelser (det er lang størstedelen i familieafdelingen), og social støtte til at overkomme de følelsesmæssige belastninger, der følger af arbejdet. Sikring af at der er en løbende faglig diskussion af mål og metoder, som kan fylde der hul der skabes af, at det er umuligt at formulere entydige mål og succeskriterier i arbejdet med problemramte børn og endelig at skabe en intern dialog, der kan være en ventil for de faglige konflikter, der uvægerligt vil opstå. Sidst men ikke mindst drejer det sig om at gøre "de givne rammer" bedre ved at tilvejebringe flere ressourcer.

Disse opgaver kan næppe løses af en person, der samtidigt skal varetage alle de administrative funktioner. Den fuldmægtige kom således til at spille en central rolle, men perioden efterlader dog et indtryk af, at der konstant var behov for brandslukning og meget lidt rum for at effektuere eller afprøve de mange nye ideer, der samtidigt blev bragt frem af personalet. Det forhold at muligheden for individuel supervision yderligere var fraværende i perioden gjorde naturligvis belastningen fra manglende social støtte endnu mere markant.

Arbejdstidsfleksibilitet blev berørt gennem en diskussion om ændrede åbningstider. Det sociale arbejde indebærer allerede den lange torsdag, som et brud med normal arbejdstiden. Det er en kendsgerning at sociale problemer ikke indskrænker sig til normal arbejdstiden snarere tværtimod. Medarbejderne var delt i holdningen til de ændrede arbejdstider, nogle fandt at det

ville gavne arbejdet med længere dage og evt. åbningstider i weekenden, blot afspadseringsreglerne blev bedre. Andre valgte en mere traditionel lønarbejderholdning og frygtede, at hvis man først startede ville det skride.

I praksis viste det sig at flere af medarbejderne især blandt de udegående ofte selv arrangerede møder mm. på skæve tidspunkter, det blev dog sjældent omtalt ret meget. Den overordnede ideologi, er at arbejdstidsreglerne skal følges. Der er et dilemma mellem de krav og behov den enkelte oplever udspringer af arbejdet og de rammer for arbejdet, der fastholdes som en del af den i medarbejdergruppen gældende "codex" for acceptable arbejdsforhold.

Fleksible relationer til klienterne

I forholdet til klienterne er fleksibilitet heller ikke et nyt krav, det har altid været nødvendigt. Enhver sag er unik. For at kunne gennemføre og udvikle en løbende sagsbehandling i afdelingen er det imidlertid nødvendigt at udvikle sagstyper, der i større eller mindre omfang ligner hinanden tilstrækkeligt, til at kunne få identisk sagsbehandling. Lovgivningen, cirkulærer og de politisk fastlagte prioriteringer fastlægger naturligvis en række felter, der om ikke andet så behandles ens i forhold til de mulige bevillinger. Samtidigt rummer hver enkelt sag facetter, der gør netop den sag speciel. Denne konflikt afspejles i de holdninger til arbejdet der eksisterer i personalegruppen. Den går dog på flere leder. Mange af medarbejderne siger, at de kan opdele kollegerne i de "regelbundne" og "enkeltsagsorienterede" medarbejdere. I forhold til sagsbehandlernes afgørelser kan forskellen accepteres som en del af den enkeltes fulde kompetence. Konflikten er mere åbenlys i relationen mellem sagsbehandlerne og de udegående. Sagsbehandlerne har ansvaret for, at der træffes en "forsvarlig" afgørelse om kommunens indsats, de udegående har ansvaret for at en besluttet indsats føres ud i livet i samarbejde med den pågældende familie. Disse meget forskellige opgaver vil naturligt resultere i, at den konkrete sag kan vurderes med meget forskelligt udgangspunkt. Som afdelingsbiografien også viser, er denne konflikt latent til stede i relationen mellem de udegående og sagsbehandlerne. Samtidigt har det vist sig meget vanskeligt at udvikle en kollektiv diskussion om de faglige prioriteringer. Det lykkes bedst indenfor de etablerede personlige relationer to og to, andre konstellationer er potentielt konfliktskabende. Endvidere har det betydning, at der ikke er skabt en socialramme for denne dialog, og at der ikke er udviklet et fagsprog, der gør det lettere at føre dialogen. Eftersom der ofte tales i metaforer, er der stor risiko for mistolkninger. Konflikten viste sig at være en væsentlig baggrund for, at det ikke lykkedes at etablere tværfaglige team. Afdelingens samlede evne til at udvise fleksibilitet overfor klienterne begrænses således af de faglige modsætninger i "familien".

I forhold til udviklingen af fleksible relationer er familieafdelingen således et eksempel på et arbejde, der i forvejen er præget af fleksible relationer. Samtidig viser erfaringerne fra afdelingen, at udvikling af mere fleksible re-

lationer kræver, at der eksisterer stabile sociale og strukturelle rammer indenfor hvilke relationerne kan udvikles, samt at der satses på at udvikle de "værktøjer", herunder et fagligt begrebsapparat, der gør det muligt at skabe større éntydighed og dermed udvikling i relationen.

Forandringsfleksibilitet
Arbejdet i familieafdelingen er præget af konstante forandringer. Afdelingen spejler på mange måder problemfamilien, hvor det mest konstante er usikkerheden på morgendagen. Hurtige skift fra drømme og nye muligheder, til ny elendighed, drukture, konflikter og omsorgssvigt. Forandringer opfattes således ikke som en ukendt trussel, der skal værnes imod. Det er en del af den belastede hverdag. *Omstillingsparathed er ikke noget problem i familieafdelingen, problemet er at finde de oaser af stabilitet, der gør det muligt at genetablere overblikket over opgavemængden, de nye krav og muligheder i arbejdet og ikke mindst relationerne til samarbejdspartnere internt og eksternt.*

Betød DMA øget fleksibilitet i Socialcentret?
Funktionel fleksibilitet og fleksible medarbejdere
Socialt arbejde er som udgangspunkt meget fleksibelt og stiller krav om fleksible medarbejdere. Gennem DMA er arbejdet søgt gjort mere funktionelt fleksibelt, ved at medarbejderne gennem teamarbejde og individuelt er pålagt flere af de opgaver og det ansvar, de social-faglige ledere tidligere varetog. Reaktionerne på udviklingen har været forskellig i afdelingenrne. I pensionsafdelingen har de etablerede statushierakier vist sig som en hindring for en anden og bredere fordeling af opgaverne. I familieafdelingen opfattes alle sager som unikke, og medarbejderne har fuld kompetence i forhold til opgaverne. Vanskeligheden her har været at kollektivisere ansvaret for de opgaver, der går på tværs af sagerne og de forskellige faggrupper.

Organisatorisk fleksibilitet
Teamstrukturen blev etableret i pensionsafdelingen og har givet en ny fleksibilitet i forhold til fordeling og planlægning af sagsbehandlingen, omend udviklingen har vist sig at bekræfte udsagnet om, at ting tager tid. Det lykkedes ikke i famileafdelingen, da det på trods af en opfattelse af at team er en rigtig struktur, viste sig at teamstrukturen ikke umiddelbart kan rumme de faglige modsætninger mellem de to faggrupper.

I begge afdelinger viser det sig, at den store individuelle fleksibilitet der præger socialt arbejde er en hindring for etablering af en teamstruktur. Kollektivt ansvar og forpligtelse i forhold til fordeling af opgaver, opleves som et brud med den fulde kompetence.

Endelig viser de konkrete erfaringer med teamarbejde at de sociale relationer i teamet og evnen til at forholde sig aktivt til dem, er afgørende for teamenes funktionsevne. Det er ikke fremmed for socialarbejderne at forholde

sig til personlige relationer, men det er ligeså svært som for andre fagområder, når der drejer om deres egne relationer. Udviklingsforløbet har bibragt en erfaring om, at det kan gøres, men at det kræver rammer, der bevidst sigter mod denne problemstilling som f.eks. familieafdelingens seminar. Desuden indebærer det en individuel udviklingsproces, der tydeligst er fremgået af den store betydning, den individuelle supervision som var knyttet til DMA har haft, for de som deltog.

Fleksibel ledelse, indflydelse og ansvar
Lederrollen er ændret væsentligt gennem forløbet, som et resultat af den generelle organisationsomlægning i bydelen. DMA har bidraget til at skabe en ramme for udvikling af en mere fleksibel lederrolle og for at drøfte de enkelte lederes udvikling af evner til at varetage denne nye rolle.

Billedet af den fleksible ledelsesopgave er en ændring fra den faste placering i et udbygget (kommunalt) hierarki til en facilitator der i et krydsfelt skal bringe de ofte modsatrettede krav fra den politiske ledelse, fra medarbejderne og fra klienterne i balance.

Medarbejdernes store indflydelse i arbejdet er gennem DMA suppleret med øgede muligheder for indflydelse over arbejdet gennem deltagelse i f.eks. afdelingsgrupperne. Udfyldelsen af denne indflydelse har stødt på hindringer i form af skærpede polariseringer i medarbejdergruppen. De kan have forskellige fremtrædelser f.eks. mellem unge og gamle, sagsbehandlere og udegående og ildsjæle og tryghedsnarkomaner. Denne indflydelse over arbejdet har konsekvenser for hele afdelingen, men kan ikke varetages af den traditionelle opfattelse af lighedsindflydelse som den f.eks. udtrykkes gennem forestillingen om at personalemødet træffer beslutninger. Den varetages gennem formel eller uformel repræsentativ indflydelse. De før omtalte polariseringer har derfor et element af magtstrid, om end den ikke altid er udtalt. Varetagelsen af indflydelsen viser sig således at være vanskelig og kræver en meget tydeligere præcisering af hvorledes interessevaretagelsen indgår i den ændrede organisering af arbejdet.

Fleksible relationer
DMA har ikke ændret ved relationerne mellem arbejdspladsen og den enkelte medarbejder. Bortset fra en diskussion om ændrede åbningstider. Personalegennemtrækket er dog fortsat højt og i enkelte afdelinger et stort problem. En af de væsentligste årsager til dette er også en relation mellem den enkelte og arbejdet, som det kun i begrænset omfang er lykkedes DMA at ændre. Nemlig det dilemma socialarbejderne oplever i kraft af forskellen på den ideologi omkring socialt arbejde, de har fra deres uddannelse, og den virkelighed der udgør arbejdets rammer.

Forandringsfleksibilitet
Medarbejderne er gennem DMA – endnu en gang – blevet udsat for kravet om stilling. DMA var dog blot en lille brik sammenlignet med bydelsforsøget, lederskift og ændringer i sociallovgivningen. Forandringskravet opleves forskelligt. I pensionsafdelingen som endnu en forstyrrelse, i familieafdelingen som nye vilkår man må indrette sig efter.

Midt i den positive udvikling kommer så beslutningen om at bydelsforsøget skal afsluttes. Bydelsforsøget var en væsentlig del af baggrunden for de omstillinger der skete omkring "Det Meningsfulde Arbejde". Omstillinger der af mange blev oplevet som en trussel mod overskueligheden i hverdagen. For andre blev det en mulighed for faglig og personlig udvikling. I dag er det perspektivet om at vende tilbage til Københavns kommune, der opleves som en trussel. Uden man ved om det er en myte eller en realitet.

6.2.6 Det sociale arbejdes arbejdsmiljø

For at kunne forstå og beskrive ændringerne i arbejdsmiljøet i et socialcenter kræver det, at forholdene anskues udfra den eksisterende viden om arbejdsforhold i socialt arbejde. Der er intet nyt i at konstatere, at socialarbejde vægter de psykosociale forhold mere end de fysiske. Jeg vil derfor indlede, dette afsnit med en kort gennemgang, af den eksisterende viden om det sociale arbejdes arbejdsmiljø.

Eksisterende undersøgelser af de sociale arbejders arbejdsmiljø peger på, at socialt arbejde indebærer en række ganske særlige vilkår og dermed særlige belastninger i arbejdet (S. Stiernø, 1983, Socialministeriet, 1998, Fossestöl, 1998, Eskelinen 2000).

Det er særligt de interpersonelle relationer, der fokuseres på. Voldelige klienter og misforhold mellem klienternes problemer og den enkelte sagsbehandlers muligheder for at løse klientens problemer er blandt de mest fremtrædende belastninger i litteraturen. Den øgede fokus på det psykiske arbejdsmiljø har skabt en ny opmærksomhed på arbejdsmiljøproblemer blandt socialarbejdere. Tilsvarende har socialt arbejde og andet omsorgsarbejdet været centralt i udviklingen af den arbejdsmiljøprofessionelle praksis i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø.

I box 6.1 har jeg på baggrund af de ovenstående tekster sammenfattet de mest markante træk ved "det sociale arbejdes vilkår".

Forskning i det sociale arbejdes vilkår

Den eksisterende forskning om det sociale arbejdes vilkår og problemer, er stadig yderst sparsom. S. Stiernø, 1983, N. Glavind og S. Pade, 1995, Socialministeriet, 1998, Fossestöl, 1998 hævder alle, at der i det sociale arbejde indgår en række særlige dilemmaer og belastninger. De største belastninger knytter sig til det sociale arbejde i kommunal forvaltninger. I det følgende gives på baggrund af værkerne en profil af det sociale arbejdes vilkår.

Arbejdets indhold
Arbejdet består af tre elementer: Direkte klientkontakt, forberedelse og opfølgning af sager, samt administration, interne møder m.m. Arbejdet er specialiseret i forhold til bestemte områder af det sociale arbejde. Denne specialisering, defineres af den aktuelle organisationsstruktur.

Fagets faglige baggrund
Arbejdet udføres af socialrådgivere, socialformidlere, kommunalt uddannede sagsbehandlere og kontorassistenter.
De sociale uddannelser bibringer socialarbejderen en omfattende generalistviden, evne til at tænke i helheder, arbejdsmetoder, herunder modeller til systematisk sagsbehandling.
Uddannelserne bibringer derimod ikke evne til at reflektere og danne teorier om den sociale praksis eller evner til at forholde sig kritisk.
Socialarbejdere har selv en vision om at besidde en ikke specialiseret, men bred faglighed.

Arbejdets praksis
Praksis baseres primært på egne erfaringer og delvist selvudviklede metoder. Systematisk sagsbehandling er undertiden et ideal, men bruges yderst begrænset i praksis. Mange afgørelser opleves som "her og nu løsninger". Et meget mangelfuldt begrebsapparat gør det vanskeligt at beskrive praksiserfaringer. Systematisering af egen praksis sker med baggrund i erfaringsbaserede klienttyper, konkrete hændelser og mulige løsninger. Ikke i teoretiske begreber om sociale problemer. Der tænkes ofte i mulige løsninger og sagsforløbet struktureres baglæns udfra disse. Der bruges uformelle netværk til drøftelse af problemer i arbejdet.

Succes- og kvalitetskriterier i arbejdet
Succeskriterier er svære at fastlægge. Tid vurderes ofte som identisk med kvalitet. Der stilles store krav til ens egen sagsbehandling.

Arbejdskulturen
Stærkt individualiseret sagsbehandling foregår ofte bag en lukket dør. Der er stort fokus på brugernes behov, men meget begrænset viden om effekten af arbejdet. Oplevelsen af sammenhold og social støtte i den nærmeste kollegagruppe. Kulturen har fokus på konkrete sager og hændelser.

Udviklingstræk i arbejdet
Lovgivningen bliver mere kompleks. Der udformes flere rammer (standardjournaler, kontrakter) for udførelsen af arbejdet. Der stilles øgede krav til skriftlighed. Der stilles krav til IT-kompetence og hermed større krav til præcision og korrekthed i det skriftlige arbejde.

Problemer i arbejdet
Risici for vilkårlige afgørelser på grund af de store individuelle forskelle i sagsbehandlingen. Vanskeligheder ved at skabe dialog om den konkrete praksis.

Rammerne om arbejdet
Store frihedsgrader i sagsbehandlingen, stor indflydelse på tilrettelæggelsen af og udførelsen af sagsarbejdet. Meget begrænset indflydelse på prioriteringer, ressourcer og organisatoriske strukturer. Der mangler ofte fagligt begrundede retningslinier for arbejdet. Den enkelte sagsbehandler oplever et stort ansvar overfor den enkelte klient. De fysiske rammer er ofte ældre, slidte og begrænsede.

Arbejdsmiljøet
Påvirkninger i arbejdet
Positive: Store frihedsgrader, oplevelse af meningsfuldhed, faglige udfordringer.
Negative: Rollekonflikter, uklare succeskriterier, svært at forene mål og ressourcer, ofte negativ klientfeedback. Dårlig ledelse, uforudsigelighed og stort arbejdspres. Trusler om vold og dårligt indeklima.

Konsekvenser af arbejdet
Stress, udbrændthed (psykosomatisk lidelser, afvisning af klienter, ønske om at forlade jobbet).
Udbredte copingstrategier: Fravær, selvvalgt overarbejde, kompetenceøgning.
Forestillinger om løsninger: Flere ressourcer, supervision, faglig støtte, uddannelse, jobskifte.

Box 6.1: Det sociale arbejdes vilkår

De nævnte undersøgelser omtaler alle socialt arbejde under et og skelner ikke mellem de enkelte funktioner. Eskelinen (2000) foretager dog i sin undersøgelse, der bygger på spørgeskemaer fra 55 danske socialforvaltninger en skelnen mellem faggrupperne: Socialrådgivere, socialformidlere, kommunalt uddannede og administrative medarbejdere. Hun påviser at socialrådgiverne oplever arbejdet mest problematisk. Tendensen er, at jo større ansvar og jo mere specialiserede opgaver socialarbejdere varetager, desto større en social belastning følger med. Denne konklusion understreges yderligere af at socialrådgivere og socialformidlere langt hyppigere forlader arbejdet end de kommunalt uddannede.

Biografierne af de fire afdelinger i socialcentrets gennemførelse af DMA (Limborg og Hvenegaard, 2001) illustrerer tydeligt, hvad der allerede fremgår af den ovenstående kortfattede beskrivelse af pensionsafdelingen og familieafdelingen, og at der også mellem de forskellige sagsafdelinger er store forskelle på arbejdet og dermed på oplevelsen af arbejdsmiljøet. Da arbejdsmiljøarbejdet og det formelle ansvar for arbejdsmiljøet ligger i hele socialcentret, har jeg valgt at diskutere udviklingen af socialcentrets arbejdsmiljø samlet. Det begrundes ligeledes af, at spørgeskemaundersøgelsen som jeg også inddrager ikke åbner mulighed for en valid skelnen mellem de enkelte afdelingers resultater. Hvor jeg kan dokumentere forskelle på baggrund af mine øvrige observationer, inddrager jeg dog disse.

6.2.7 Socialcentrets arbejdsmiljø

Interview med medarbejderne og observationer bekræfter billedet af, at socialt arbejde skaber nogle særlige arbejdsvilkår, som er grundlæggende for medarbejdernes opfattelse af deres eget arbejdsmiljø. Den belastning der of-

test fremhæves, er det høje arbejdspres, som sagsbehandlerne oplever at have. Det følges af en følelse af ikke at have muligheder for at udføre opgaverne på en ansvarlig måde. Det er ikke blot en vurdering og kritik af ledelsens holdning, det er i høj grad arbejdets karakter, der her slår igennem. Der er langt mellem succeserne i socialt arbejde. Succeskriterierne er uklare, og klienterne bliver sjældent tilfredse, hvis kvalitet er synonymt med at administrere punktligt efter gældende regler. Selvom man på den måde lever op til kravene i arbejdet. Problemerne tager man med hjem og oplever måske sjældent at have rigtig fri. Hvis ens hverdag en gang imellem ligner en social sag, er det så arbejdets skyld eller ens egen manglende evne til at sige fra? Der er stor personaleudskiftning ofte får nye medarbejdere "den erfarnes ansvar" pålagt efter blot kort tid i jobbet. Overarbejde er ofte følgen af det umulige i at planlægge, hvor mange sager der kommer.

Denne "hverdag" strider klart mod den faglige selvforståelse, som socialarbejderen har fra sin uddannelse, og som vedligeholdes i gruppens diskussioner om ideelle mål. Herved bringes socialarbejderen i et latent dilemma. Hovedopgaven er at skabe bedre sociale betingelser for borgerne, men hverdagen er fyldt med at administrere begrænsede midler og nedskæringer. Uddannelsen har lært dem, at uoverskuelige sagsmængder bør løses med systematisk sagsbehandling, men netop som man har lavet en plan, ringer en klient med en akut sag.

En kvantitativ vurdering af arbejdsmiljøet fremkommer ved at sammenligne socialcentrets svar i det første spørgeskema fra februar 1998[7] med den del af SARA-virksomhederne, der ikke udfører industriarbejde. Herved opnås et billede af hvordan, socialcentrets medarbejdere oplever deres arbejde.

[7] Det første skema udsendtes i februar1998. Afdelingerne var stadig ved at vende sig til den nye ledelsesstruktur, lederne skulle finde sig selv i deres nye rolle, og medarbejderne skulle finde ud af selv at varetage det faglige ansvar, som de faglige mellemlederne tidligere havde udført. Bydelen havde nu et år på bagen, og mistilliden mellem de "unge" politikere og administrationen var mindre udtalt, en række initiativer havde øget den gensidige forståelse. Projekt DMA 1 var på dette tidspunkt lidt over et halvt år gammelt. Aktiviteterne i afdelingerne var fokuseret på igangsætningen af udviklingsgrupperne og diskussionen af hvilke opgaver og problemer, medarbejderne ønskede at prioritere. Bydelspolitikernes udmelding om at de ønskede mål- og rammestyring, teamstruktur, distriktsopdeling og indførelse af "den lærende organisation" optog sindene, men det var for de fleste nogle meget store og yderst ukonkrete begreber, bortset fra distriktsstrukturen der blev afvist af de fleste.

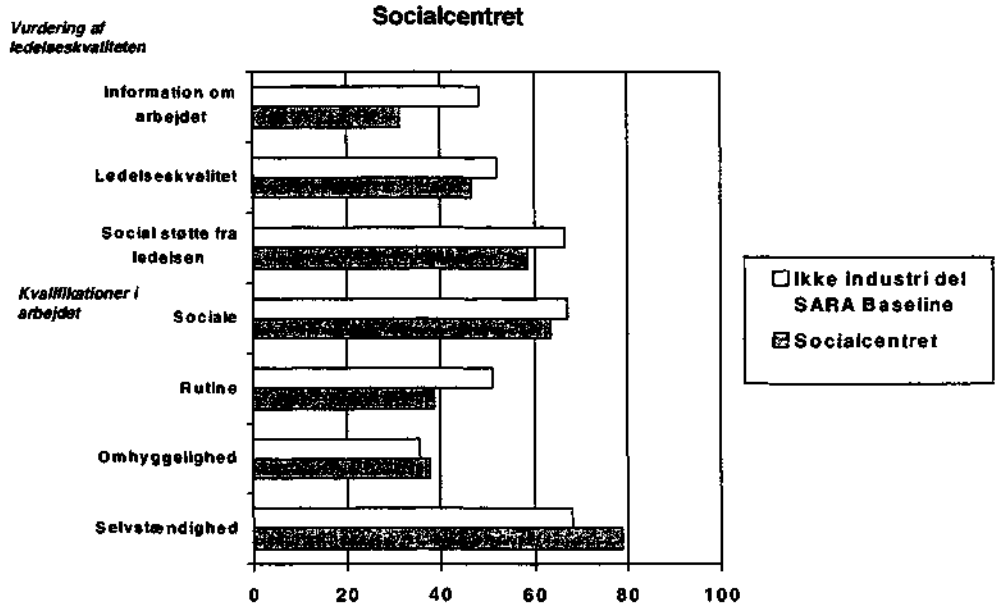
Hvordan skal tabellerne læses I?

I det følgende er spørgeskemaernes resultater vist i en række tabeller, der medtager de vigtigste spørgsmål eller spørgsmålsskalaer, der belyser forandringer i en faktor i arbejdsmiljøet. (Spørgeskemaet indgår som bilag 1.)

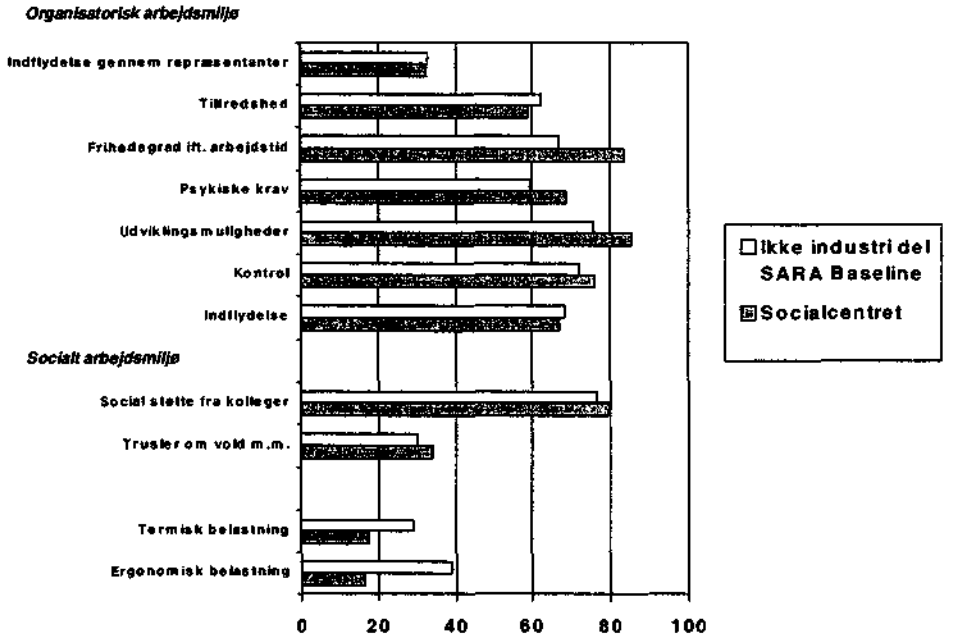
Skalaværdierne er et relativt udtryk for arbejdsforholdene på socialcentret, de skal sammenlignes med andre besvarelser. Udsagnenes talværdi giver ikke i sig selv nogen information, men er et mål for den gennemsnitlige værdi af besvarelserne på de spørgsmål, der indgår i skalaerne. Værdien fremkommer ved at graddele de svarmuligheder, der var angivet i spørgeskemaet, f.eks. "passer præcis", "passer ganske godt", "passer nogenlunde", "passer lidt" og "passer ikke". "Passer præcis" gives værdien 100, "passer ganske godt" værdien 75 og så fremdeles til "passer ikke" der får værdien 0.

Socialcentret besvarede 70 skemaer, der repræsenterer en svarprocent på 61. For at anskueliggøre profilen for socialcentret er der foretaget en sammenligning med den samlede besvarelsesmængde fra 1666 ikke industrielle SARA-virksomheder med en gennemsnitlig svarprocent på 66%, der benævnes SARA-baseline – ikke industri. Resultaterne der indgår er alle fra første runde, altså indsamlet i perioden fra august til november 1998.

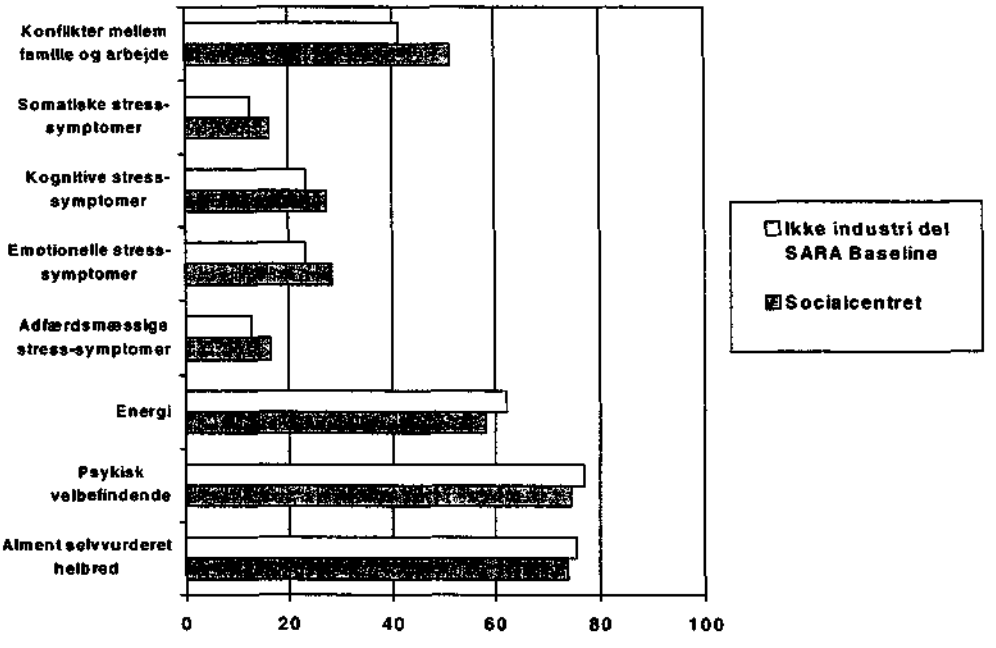
Box 6.2



Tabel 6.1a Vurdering af ledelseskvaliteten og kvalifikationer i arbejdet



Tabel 6.1b Organisatoriske, sociale og fysiske arbejdsmiljøforhold



Tabel 6.1c Belastninger i arbejdet

Tabel 6.1 Udsagn fra 1. spørgeskema sammenlignet med SARA-baseline (ikke industri), vedrørende: Ledelseskvaliteten, Kvalifikationskrav i arbejdet, Organisatorisk, socialt og fysisk arbejdsmiljø og psykiske belastninger.

Ledelse og kvalifikationskrav
Medarbejderne på socialcentret vurderer generelt ledelseskvaliteten ringere end gennemsnittet af de øvrige SARA-virksomheder. Særligt synes mange at få for få informationer om arbejdet. Kvalifikationsprofilen afviger fra den samlede gruppe SARA-populationen, ved at der lægges større vægt på selvstændighedskvalifikationer og mindre på rutinekvalifikationer, hvilket stemmer godt overens med arbejdets indhold.

Ledelsesmæssige og organisatoriske forhold nævnes ofte i interviewene, som baggrund for belastninger i arbejdet. Flere medarbejdere fremhæver de hyppige forandrings- og udviklingsprojekter, som tidligere socialdirektoratet og nu bydelen *"trækker ned over hovedet på os, uden at vi overhovedet er blevet spurgt" (sagsbehandler, familieafd.).* Manglende faglig støtte i arbejdet udtrykkes også af mange medarbejdere som en belastning. Det fremhæves, at den nye ledelsesstruktur er årsag til, at lederne ikke længere kan fungere som faglig back up, uden at der tilbydes reelle alternativer. *"Vi mangler en faglig superperson, vi kan spørge, når vi er i tvivl, f.eks. en jurist som vi havde før" (sagsbehandler, pensionsafd.).* En anden konsekvens af den reducerede faglige ledelse er, at ansvaret for selv at søge relevant information er blevet større. Samtidigt skal man kunne sortere de stadigt stigende mængder information, der dagligt kommer i form af papirer, e-post, telefoner, møder osv.

Det sociale arbejdsmiljø
Spørgeskemaerne medtog tre parametre der angår det sociale arbejdsmiljø: Social støtte fra kollegerne og fra ledelsen samt konflikter med og trusler fra klienter. På socialcentret synes forskellen på den sociale støtte fra kollegerne og ledelsen i kollegernes favør at være større end i den samlede SARA-population. Trusler fra klienterne er dog ikke markant større end blandt SARA-populationen.

I interviewene fremhæves en række andre problemer der knytter sig til de sociale relationer. Disse er dog forskellige fra afdeling til afdeling. Typiske udsagn er:

- *"Afdelingsmøderne kører elendigt" (sagsbehandler, familieafd.)*

I flere interview bekræfter medarbejderne, at det har været vanskeligt at få afdelingsmøder og personaleseminarer til at fungere. De er ofte druknet i mangel på mødeledelse, dagsordenen afspores af enkeltstående aktuelle hændelser, personlige konflikter medfører følelsesladede indlæg, der får lov at styre diskussionerne. Møderne ender ofte uden konklusioner, og beslutningerne træffes efterfølgende af lederen eller af de enkelte sagsbehandlere. Denne oplevelse står i modsætning til den værdi, mange sagsbehandlere tillægger afdelingsmøderne, som den væsentligste ramme for medarbejdernes indflydelse.

- *"Vi savner tryghed i arbejdet" (sagsbehandler, familieafd.)*

Manglen på tryghed beskriver flere som et dilemma mellem det store eget ansvar i sagsbehandlingen, der undertiden opleves som svært at bære, og den omsorg der ydes den enkelte medarbejder - eller rettere ikke ydes.

- *"Når sagen ikke rigtigt kan løses – så har man det altså svært" (sagsbehandler, familieafd.)*

Desuden er relationen mellem de forskellige faggrupper kilden til en lang række psykiske belastninger i arbejdet, som ofte fremhæves af medarbejderne. Kontorassistenterne føler at en manglende respekt for deres arbejde fra sagsbehandlernes side, er en belastning i deres arbejde. Relationen mellem sagsbehandlere og udegående i familieafdelingen fremhæves af begge parter som et stort problem.

- *"Det er hårdt at få arbejdsgiverrollen overfor hinanden" (sagsbehandler, familieafd.)*
- *"Når ens faglige holdninger ikke bliver respekteret, så føler man sig altså trådt på" (udegående, familieafd.)*

Endelig er der nogle som fremhæver relationen mellem unge og gamle som en konfliktskabende og dermed belastende relation. Denne relation har dog mange andre elementer gemt i sig, og bruges måske i højere grad som metafor for konflikten mellem udviklingstankegangen og et ønske om stabilitet. Dette var bl.a. tilfældet i pensionsafdelingen. Der refereres dog også til, at de sociale uddannelser har udviklet sig meget gennem de senere år, således at de yngre bygger deres faglighed på en ændret social forståelse.

Fysisk arbejdsmiljø
Spørgeskemaerne medtog ergonomiske og termiske belastninger, der angives som lavere i socialcentret sammenlignet med SARA-populationen. Direkte forespurgt om arbejdsmiljøet påpegede mange af medarbejderne i de indledende interview, at kontorindretningen ikke levede op til deres forestillinger om god kontorergonomi. Møbler var gamle og nedslidte. Da der blev indført PC'er blev det endnu værre eftersom, møblerne slet ikke var beregnet til dette.

Dårligt indeklima var topscorer blandt de fysiske belastninger. Over halvdelen af medarbejderne fandt at indeklimaet var en belastning. Lokalerne var nedslidte og luftkvaliteten ringe på grund af manglende mulighed for ventilation på en arbejdsplads med mange rygere. Desuden beskrev mange rengøringsstandarden som meget ringe. I interviewene bliver de fysiske problemer dog generelt set kun omtalt i begrænset omfang og næsten aldrig som problemer, der udgør en risiko for sundheden. IT, rengøring og indeklima (herunder passiv rygning som er et stort problem) betragtes ikke som store

problemer mere som driftsopgaver, der ikke løses ordentligt af dem, der nu har ansvaret for det. Det er dog siden blevet normal praksis ikke at ryge til afdelingsmøder.

Derimod nævnes der i over halvdelen af interviewene[8] en række problemer, der relaterer sig til de rammer, der er omkring arbejdet:

- *"Lokalerne er grimme og nedslidte, det er ikke til at ha' klienter her"*
- *"Manglen på PC'er er efterhånden et stort problem"*
- *"Det er ikke til at få arbejdsro"*
  (sagsbehandlere og kontorassistent)

Det synes at være kendetegnende for socialarbejderne at udtrykke kritik af arbejdsforholdene, i højere grad gennem en påpegning af problematiske rammer for arbejdet end ved at påpege den belastning, arbejdet udsætter dem selv for.

En arbejdskultur med indbygget risiko for udbrændthed
Socialt arbejde handler om at hjælpe mennesker i nød – i familieafdelingen om børn – og om at udrede de ofte meget lidt succesfulde relationer, disse har til andre mennesker. Relationer, der forårsages af en række urimelige betingelser og voksne med urimelig adfærd. Opgaven er at finde en løsning på sådanne problemer. Indenfor de rammer der gives, vil det næsten altid handle om at gøre tilværelsen lidt mindre elendig, der er sjældent solstrålehistorier. Arbejdet og de problemer man skal lægge skuldre til afspejles i de interne relationer, i dialogen om – og i forestillingerne om mulige forandringer i afdelingen. Det er derfor nødvendigt, at medtage en vurdering af den "kultur", der præger arbejdet for at kunne vurdere i hvilket omfang, opfattelsen af arbejdsmiljøet har ændret sig.

Socialt arbejde er generelt bygget på en *snakkekultur*, alt kan italesættes (Hvenegaard og Limborg, 2001). Vigtige informationer fås gennem samtale med klienterne, drøftelser med kolleger og gennem sladder i krogene. Samtalen har dog begrænsninger, i og med at der ikke findes præcise begreber, der beskriver det sociale arbejdes konkrete metoder og praksis. Dialog om forskellige faglige opfattelser viser sig også at være vanskelig at gennemføre, hvilket illustreres i familieafdelingens biografi, hvor der blev formuleret personrettede breve, når konflikterne spidsede til.

Arbejdet er også præget af en *sagskultur*. Problemstillinger ses som sager. En sag er kendetegnet ved at alt er samlet i en sagsmappe, man åbner den forholder sig til problematikken, lukker den, lægger den væk, glemmer den og åbner en ny. Tilsvarende synes problemer i arbejdet at blive behandlet. Et tema dukker op: "Tværfagligt samarbejde" man snakker om det, får ideer

[8] Alle citater er taget fra interview med sagsbehandlere, eller udegående i familieafdelingen og pensionsafdelingen. Udført henholdsvis i marts 1998 og august 1998.

og formulerer mål. Indtil man skal videre med noget andet. Næste gang emnet dukker op, ser man så på det igen, får ideer, formulerer mål osv. Denne tilgang til problemer giver arbejdet et præg af historieløshed. Det gør det vanskeligt at fastholde de store linier og de gennemgående træk i udviklingen. I forhold til problemerkendelse og risikoforståelse bliver den derfor meget præget af konkrete hændelser, ligesom kulturen giver afhjælpningen af problemer en udpræget ad hoc karakter.

Konkrete hændelser, konflikter knyttes op på enkeltstående sager, generaliseringer og formulering af almene principper synes at være vanskeligt. Hver sag er unik, ligesom hver klient og hvert barn er i en unik situation, derfor opleves generelle analyser vanskelige og alt for upræcise. Selv generelle træk beskrives udfra konkrete fortællinger.

Det er en stærkt individualiseret kultur. Den enkelte sagsbehandlers fulde kompetence er en hellig ko. Hvordan man griber sagen an, hvordan man gennemfører samtaler med klienter, hvordan man fører journalen og hvilke overvejelser, der fører til en konkret afgørelse er langt hen ad vejen en individuel sag. Man kan sagtens involvere andre. Der bringes sager op til drøftelse på sagsbehandlermøderne, og der tales – ofte i mere anekdotisk form – om sagerne i "baglandet" (kaffestuen). Men det er altid den enkelte sagsbehandler, der selv afgør hvilke sager og hvilke problemstillinger, man ønsker bragt op til kollektiv drøftelse og hvilke man ikke ønsker at involvere andre i. Det betyder at medarbejderne ofte har en begrænset indsigt i hinandens sager. Den lukkede dør – bag hvilken en sagsbehandler arbejder – er et symbol på denne individualisering. Der er mange saglige grunde tryghed, tillid og ro i relationen til klienten, men samtidigt er det også et forsvar mod andres vurderinger af ens arbejde. Man ved, at der skal træffes en afgørelse, med de begrænsede ressourcer man nu har. Når lidt mindre elendighed er succeskriteriet i arbejdet, er det svært at være stolt, og derfor er det ofte bekvemt med den lukkede dør.

Der eksisterer samtidigt en formuleret forståelse af, at mulighederne for at ændre på disse forhold ligger i at erkende og acceptere kulturen og også se den som en mulighed for at kombinere det personlige engagement med en faglig udvikling og en kollektiv fastlæggelse af faglige mål og succeskriterier i arbejdet. I forhold til dette har forløbet med DMA været to skridt frem i kraft af den øgede forståelse for konflikternes karakter og forbedringerne af dialogformen. Konkrete hændelser har så måske nok været et skridt baglæns. Men den nye erkendelse forsvinder ikke på grund af dem.

Den største risiko både for arbejdets kvalitet og for den enkelte medarbejders psykiske velbefindende og sundhed er de stærkt individualiserende træk i kulturen. Den periode, hvor muligheden for individuel supervision i familieafdelingen blev fjernet på grund af administrative problemer, har vist

hvor nødvendig denne mulighed for at "læsse af" er. Når den mangler "læsser man af" i hovedet på hinanden og oftest meget lidt konstruktivt.

Opgavemængden kan desuden i perioder stige voldsomt. Der kan forekomme perioder i arbejdet, hvor opgavemængden i sig selv giver anledning til en yderst stressbelastet arbejdssituation.

Udbrændthed og emotionel stress er lidelser forårsaget af psykosociale belastninger (Agervold, 1998), der har en kendt sammenhæng til omsorgsarbejde. Dilemmaerne i arbejdet bliver med tiden for store, og man taber al energi i arbejdet. Risikoen for at brænde ud forstærkes af den individualistiske kultur. Hvis en medarbejder oplever, at sidde med uoverstigelige problemer bag sin lukkede dør, og hovedaktiviteten bliver at holde problemer og flere sager fra døren fremfor at behandle de sager, som er i gang og samtidigt fastholde en facade af at have styr på opgaver udadtil er risikoen for udbrændthed overhængende. Dette skete for medarbejdere i familieafdelingen, og førte til at ledelsen erkendte, at det var nødvendigt med en større indsigt i den enkelte sagsbehandlers sagsafvikling.

De emotionelle problemer har deres udspring fra arbejdet. At beskæftige sig med børn i mistrivsel er i sig selv en stor belastning, der kræver udvikling af en række coping-strategier. Der er naturligvis mange forskellige måder at forholde sig til arbejdet på. Mange af coping-strategierne er da også individuelle reaktioner. Denne individualisering knytter sig til socialarbejdets kultur, hvor klientrelationen ofte "gemmes" bag den lukkede kontordør og forsvares med den enkeltes "fulde kompetence". Der er forskellige faglige strategier fra den mere indfølende til den strikt lovbundne sagsbehandling, og der etableres i forskelligt omfang uformelle sociale relationer, der kan anvendes som socialaflastning.

6.2.8 Har arbejdsmiljøet ændret sig på socialcentret?

Medarbejdernes vurdering af hvad projektet har betydet for arbejdsmiljøet, beskrives på baggrund af de interview, der blev foretaget i slutningen af 1999 og foråret 2000, sammenholdt med de to spørgeskemaer. Besvarelserne er afhængige af det tidspunkt de er udsendt på. Det fremgår af box 6.3, hvornår skemaerne blev udsendt i forhold til det samlede forløb.

1996	1997	1998	1999	2000
Projekt psykisk arbejdsmiljø	Bydelsforsøg Uroligheder Ny lederstruktur DMA 1	Centerchef afgår Voldssager Udviklingsgrupper Team i 3 afdelinger	Ny centerchef Kultur- Afdelingsgrupper DMA 2 Familieafdeling flytter	hus Pension og sikring flytter
	Beskæf: mister	leder får ny leder	Får igen ny leder	
		Feb. **Spørgeskema 1**		**Jan.** **Spørgeskema 2**

Box 6.3 Spørgeskemaernes tidsmæssige placering

Det fysiske arbejdsmiljø

En række konkrete tiltag har på flere områder forbedret det fysiske arbejdsmiljø. Disse tiltag har med en enkelt undtagelse ikke været resultatet af en prioriteret indsats for at forbedre arbejdsmiljøet, men er knyttet til en række konkrete hændelser f.eks. flytning af afdelinger eller udvikling af de teknologiske hjælpemidler primært IT. Undtagelsen er en aftale med et kontorinventarfirma, der gennemgik samtlige kontorer og opstillede forbedringsforslag, som førte til en del forbedringer af inventaret.

Hvordan skal tabellerne læses II ?

I det følgende er spørgeskemaernes resultater vist i en række tabeller, der medtager de vigtigste spørgsmål eller spørgsmålsskalaer, der belyser forandringer i en faktor i arbejdsmiljøet. Følgende faktorer er medtaget i vurderingen:

Udsagn der vurderer belastningerne i arbejdet og konsekvenser heraf:

- *Fysiske belastninger i arbejdet*
  Baseret på udsagn om: Indeklima, ergonomi og ensformig støj
- *Psykiske belastninger i arbejdet*
  Baseret på udsagn om: Psykiske krav i arbejdet, trusler om vold og konflikter og forholdet mellem arbejde og fritid
- *Fysisk og psykisk sundhedstilstand*
  Baseret på udsagn om: Alment helbred psykisk velbefindende og stress

Udsagn der vurderer arbejdsglæde, faglig og personlig udvikling:

- *Arbejdets karakter af udviklende arbejde*
  Baseret sig på udsagn om: Mening i arbejdet, udviklingsmuligheder i arbejdet, frihedsgrader i arbejdet, indflydelse i arbejdet og tilfredshed i arbejdet
- *Ledelsens kvalitet og udviklingsorientering*
  Der baserer sig på udsagn om: Information om arbejdet, støtte fra ledelsen og ledelseskvaliteten
- *Krav og udviklingsmuligheder i arbejdet*
  Herunder: krav til omhyggelighed, selvstændighed, rutine og social praksis
- *Social støtte i arbejdet*

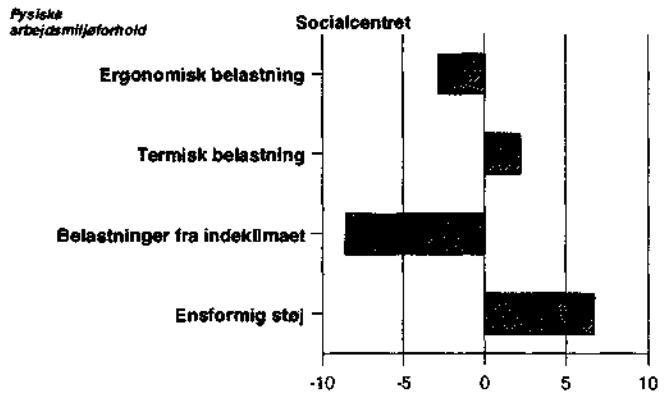
Udsagn der vurderer integrationen af arbejdsmiljøet i organisations-, leder- og samarbejdsudvikling:

- *Virksomhedens ansvar overfor arbejdsmiljø, miljø og sociale forhold*
- *Indflydelse via repræsentanter*

I tabellerne er for hver faktor angivet hvorledes vurderingen har bevæget sig mellem de to spørgeskemaer, samt opgjort den numeriske skalaværdi i de to besvarelser. Skalaværdierne er relative gennemsnit af samtlige udvalgte besvarelser, tilsvarende dem som anvendtes i diagrammerne i forrige afsnit. Angivelsen er udviklingen fremkommer således at, hvis forskellen er mindre end 5 procentpoint angives vurderingen som uændret. Hvis forskellen er mellem 5 og 7,5 procentpoint angives ændringens retning som positiv eller negativ (eller f.eks. mindre eller større omfang af en oplevet belastning). Hvis forskellen er større end 7,5 procent point betegnes ændringen som markant.

Beregninger af den gennemsnitlige svarværdi er med mindre andet er angivet, beregnet udfra de besvarelser, der er foretaget af personer, der har svaret begge gange. Det drejer sig om 41 personer. Selvom dette giver en lavere svarprocent, gør pålideligheden i vurderingen af udviklingen sikrere. Hvor der er forskel på udviklingen i samtlige svar og "gengangerne" er det anført. Endelig er det i nogle tilfælde, fundet relevant at medtage en opdeling af svarene i erfarne medarbejdere og yngre medarbejdere. Erfarne medarbejdere dækker dem som i februar 1998 havde været ansat mere end et år, og i januar 2000 ansat mere end i tre år. De yngre medarbejdere er dem som var ansat kortere end et år i 1998 og kortere end tre år i 2000.

Box 6.4 – Vejledning til læsning af tabeller

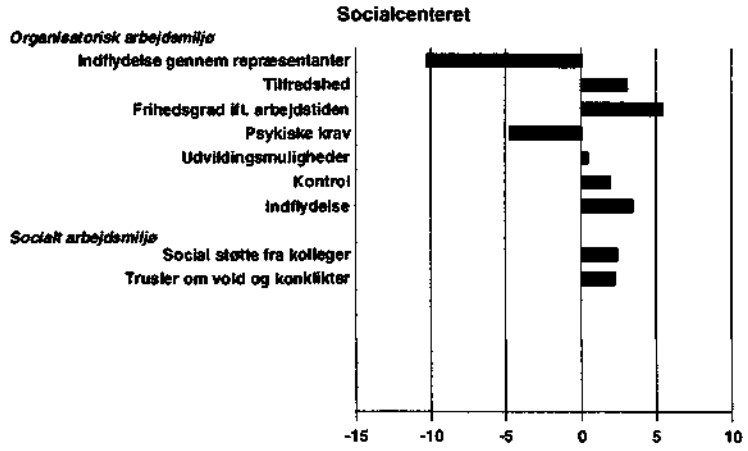


Tabel 6.2 Sammenligning af besvarelser om det fysiske arbejdsmiljø fra 1. og 2. spørgeskema

Indeklimaet opleves mindre slemt, nogle har fået bedre indeklima ved at flytte kontorer, og i de gamle lokaler har et nyt ventilationsanlæg tilsyneladende haft en positiv effekt. Der er stadig "grimt og slidt" i de gamle lokaler. Ikke at det opfattes som en sundhedsrisiko, men det støder på grænserne for, hvad medarbejderne oplever som anstændigt. Ikke mindst fordi de fysiske rammer indgår som en betydningsfuld del af relationen mellem socialforvaltning og borgere. Spørgeskemaets besynderlige påpegning af en markant forværring af belastning fra ensformig støj, forklarede medarbejderne ved, at der på samme tid som spørgeskemaet blev udfyldt foregik en ombygning i bygningen.

Det sociale arbejdsmiljø
Trusler om vold fra klienter er steget i betydning, som en belastende faktor. Det findes ingen samlet opgørelse af antallet og typen af trusler. Der er dog i perioden et par ret voldsomme sager i familieafdelingen, som også bliver drøftet i resten af socialcentret. Der er dog ikke grundlag for at antage, at der samlet har været flere af den slags episoder end tidligere. Sagerne i familieafdelingen medfører, at der udarbejdes en skærpet procedure for, hvorledes der skal handles i sådanne sager. Det er er også et resultat af, at episoderne i familieafdelingen indgår i afdelingens – på det tidspunkt – meget fremtrædende debat/konflikt omkring lederroller og omsorg.

De nye procedurer, øget sikkerhed i modtagelsen og forbedring af alarmsystemerne, har dog ikke reduceret oplevelsen af, at den latente trussel stadig og i stigende omfang optræder som en belastning i arbejdet



Tabel 6.3 Sammenligning af besvarelser om det organisatoriske og det sociale arbejdsmiljø fra 1. og 2. spørgeskema

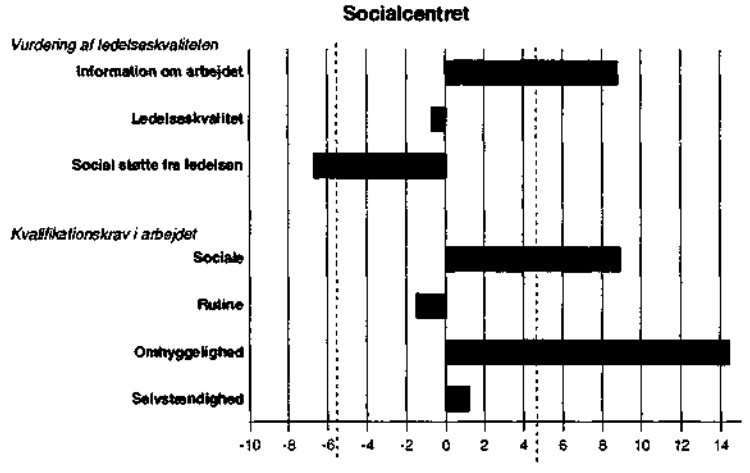
Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at medarbejderne oplever øgede krav til at skulle besidde sociale kvalifikationer. (se tabel 6.4) De nye sociale krav i arbejdet forklares udfra etableringen af teamarbejdet og de øgede indirekte krav til at deltage i udviklingsorienterede opgaver. Den sociale støtte fra kolleger, der er en central forudsætning for at møde dette krav, er ikke ændret samlet set. Bag tallene gemmer sig dog det forhold, at de yngre medarbejdere oplever støtten fra kolleger større end de ældre og erfarne. Medarbejdernes vurdering af denne forskel var, at de yngres behov for individuel faglig støtte bliver godt opfyldt indenfor de nye rammer, hvorimod de erfarnes opfattelse af social støtte som knyttet til solidaritet og samhørighed opfyldes i mindre omfang.

Social støtte fra den nære ledelse er faldet markant, hvilket stemmer godt overens med ændringen af ledelsesstrukturen og medarbejdernes kritik af ledelsen for manglende faglig støtte og omsorg.

Det organisatoriske arbejdsmiljø
Arbejdet i sig selv er ikke grundlæggende blevet ændret hverken i forhold til indhold eller omfang. Beskæftigelsesafdelingen har, som det også var tilfældet tidligere for meget at lave, fordi mange af medarbejderne er nye og uerfarne, og flere stillinger er ubesatte. I familieafdelingen kommer der bestandigt pludselige pukler i arbejdet, og i pensions- og sikringsafdelingen er arbejdsbelastningen som før i balance med ressourcerne.

Medarbejderne oplever, at der stilles større krav i arbejdet. Primært i form af større krav til sagsbehandlingens "omhyggelighed" og i form af at skulle

kunne indgå i de nye sociale rammer, der er etableret i afdelingerne. Kravet til større "omhyggelighed" bunder i mere konkrete mål og strategier for den socialfaglige indsats, og en begyndende brug af forskellige midler og kontrolsystemer til at vurdere og evaluere indsatsen. Det opleves, som en potentiel indskrænkning af den fulde kompetence, der ofte har fungeret som et værn om den individualiserede arbejdsform.



Tabel 6.4 Sammenligning af besvarelser fra 1. og 2. spørgeskema vedrørende Ledelseskvaliteten og kvalifikationskrav[9] i arbejdet.

IT-systemerne voldte problemer i indkøringsfasen, problemer der for flere stadig eksisterer. Mange er dog blevet fortrolige med systemerne, og kommunikationen via e-mails og har – ligesom informationsniveauet generelt – udviklet sig meget i omfang.

Ledelsen kritiseres som nævnt for ikke at yde omsorg og faglig støtte gennem forandringerne. Kritikken kommer primært fra de erfarne medarbejdere. De nye medarbejdere er derimod betydeligt mere tilfredse med den nye ledelsesstil, der giver mere rum, stiller større krav til selvstændigt initiativ og lægger større ansvar på den enkelte. Dette kan være et udtryk for at ledergruppen, der også selv i høj grad har oplevet omstillingen som et stort

[9] *Selvstændighedskvalifikationer* udtrykker behovet for, at den enkelte kan arbejde selvstændigt, få ideer, har høj faglighed og er i stand til at lære nyt. *Omhyggelighedskvalifikationer* udtrykker krav til præcision og koncentrationsevne, krav der ofte knyttes til produktionsorienteret arbejde.
Rutinekvalifikationer er ligeledes en produktionsorienteret parameter, der omhandler krav til hurtighed og udholdenhed. *Sociale kvalifikationer* er evnen til at samarbejde og til at acceptere omstilling til nye krav.

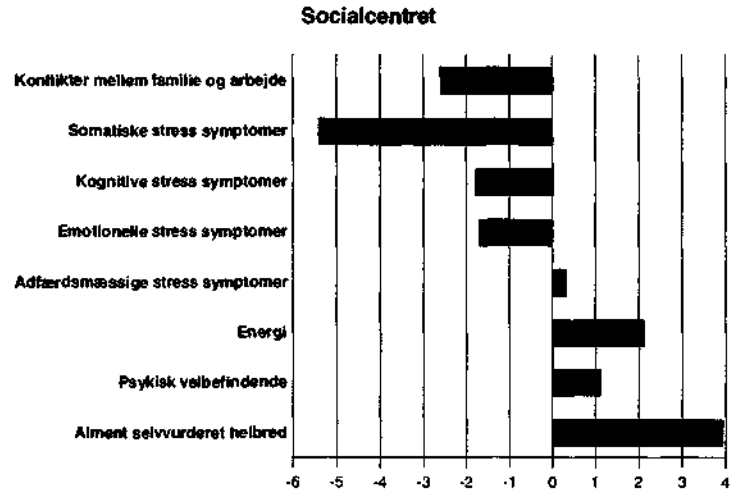
psykisk pres, har udviklet evnen til at opfylde kravene til "den nye ledelsesopgave".

De ændringer i fordelingen af ansvaret der fulgte med omlægningen af ledelsesstrukturen, blev af mange oplevet som uklare og som en kilde til utryghed. De nye samarbejdsorganer på afdelingsniveau: Team, udviklingsgrupper og afdelingsgrupper mm. gjorde ikke billedet mere klart i starten, snarere tvært imod. Hvem havde kompetence til hvad? Det synes dog at være betydeligt mere overskueligt i dag.

De psykiske krav i arbejdet er generelt set reduceret i takt med at koordinatorers, team og afdelingsgruppernes kommissorier og opgaver er diskuteret mange gange, og der er opnået en erfaring fra arbejdet, der har bevæget strukturen fra myte plan til realitet. Samtidigt er ledelsesopgaver fordelt og tydeliggjort. Igennem år 2000 er der opstået en del souschefer og fuldmægtige. Det kan ses som et svar på behovet for, at enkelt personer bærer afgrænsede dele af ansvaret for varetagelsen af særligt den faglige ledelsesopgave.

Rammerne for indflydelse skabes tilsyneladende i stigende grad indenfor linieorganisationen og den nye samarbejdsstruktur, der etableredes i kraft af DMA. Oplevelsen af reduceret indflydelse gennem repræsentanter (TR og SiO) viser, at de traditionelle samarbejdsorganer tillægges mindre betydning.

De sundhedsmæssige belastninger
Omkring 40% af medarbejderne er nye i forhold til da DMA startede, så det er umuligt at sige, om sundhed og psykisk velbefindende er blevet bedre, eller om de som har oplevet helbredsbelastninger og ringere psykisk velbefindende, har forladt arbejdet. De medarbejdere, som var ansat i 2000, oplever imidlertid arbejdet som mindre stressende end de, som var ansat i 1998. En tendens der bekræftes ved alene at vurdere svarene fra den gruppe medarbejdere, der har været ansat gennem hele perioden.



Tabel 6.5 Sammenligning af besvarelser fra 1. og 2. spørgeskema, vedrørende psykiske belastninger i arbejdet

Fravær og personaleomsætning

I 1995 da socialcentret stadig var en del af Københavns kommune, blev der foretaget en fraværsundersøgelse. Fraværet i socialcentret lå da på et gennemsnit på 17,2 fraværsdage pr. år pr. ansat. I hele Københavns Kommune var fraværet på 18,9 dage pr. år, hvilket generelt set er højt. Cirka. halvdelen (47,1 %) af fraværet var fravær på 7 dage eller mindre. I en undersøgelse havde 17% procent af medarbejderne angivet, at alt eller en stor del af fraværet skyldtes arbejdet. (Internt notat om "Sygefravær" fra bydelen.)

Der er heller ikke foretaget undersøgelser af sammenhængen mellem påvirkninger i arbejdet og det forekommende fravær. Personaleomsætningen (personer der har forladt socialcentret) har i perioden februar 1998 - januar 2000 været på 32 %. 40% (51 ud af 129) af de medarbejdere der var ansat i januar 2000, blevet ansat indenfor de sidste 2½ år. Den høje personaleomsætning har særligt ramt beskæftigelsesafdelingen og til en vis grad familieafdelingen. Hvorimod pensionsafdelingen har haft en relativ lille personaleomsætning.

Sikkerhedsmedarbejderne forklarer entydigt fratrædelserne med de belastninger i arbejdet, der stammer fra det store arbejdspres. De vurderer dog, at det er udtryk for en kombination af to tendenser. Mange af de yngre medarbejdere, oplever en konflikt imellem de idealer og visioner om socialt arbejde, som de har fra deres uddannelse og så den realitet som hverdagen byder. En erfaren sagsbehandler citerer de unge således: *"Det er ikke sagsbehandling, det er sagsekspedition"*. Ansættelsen i socialcentret tages som en oplæringsperiode, men efter få år søger de andre former for socialt arbejde,

der kan harmonerer bedre med deres ambitioner. *"Eller også er det af frygt for at brænde ud" (tidligere SiR).*

Den anden tendens ses blandt ældre erfarne medarbejdere, der søger væk med den begrundelse, at de er trætte af de konstante omstillinger. Dette argument anvendes dog også af nogle for at flytte fra "frontlinieafdelingerne" (megen kontakt til problemramte klienter) til de mere "rolige" afdelinger (pension og service/sikring), hvilket er sket i et mindre omfang.

6.2.9 Den formelle varetagelse af arbejdsmiljøet

Spørgeskemabesvarelserne giver udtryk for at medarbejdernes oplevelse af, at kunne få sine interesser varetaget af de medarbejdervalgte repræsentanter i SU og SiU er faldet (se tabel 10). Der har i perioden været en del udskiftning af disse repræsentanter. Der har endda været perioder uden såvel valgte TRer for nogle faggruppers vedkommende og uden valgte SiR. Det var blandt andet vanskeligt af finde kandidater, da der ikke på det tidspunkt blev givet kompensation for de timer repræsentantarbejdet tager. I tilknytning til DMA forsøgtes det at etablere en "MED-struktur", dvs. en sammenlægning af SU og SiU bygget omkring afdelingsbaserede udvalg. Man ønskede at integrere MED-strukturen med DMA-projektets afdelingsgruppestruktur. Denne udvikling blev dog stoppet af de faglige organisationer, der ikke ønskede en samarbejdsstruktur, som ikke var baseret på faglige tilhørsforhold.

Medarbejdernes vurdering af den faldende repræsentative indflydelse, kunne tolkes som en generel ændring i opfattelsen af de faglige organisationers rolle og af mulighederne for indflydelse gennem det repræsentative system. Medarbejderne på socialcentret har dog, sammenlignet med mange andre offentlige arbejdspladser, fastholdt en tradition for at prioritere det organisationsfaglige arbejde rimeligt højt. Der er heller ikke en markant forskel i de erfarne og de yngre medarbejderes vurdering af den repræsentative indflydelse, hvad man måske kunne havde forventet. Det tillægges derimod stor betydning, at der i den undersøgte periode gennem DMA er etableret en alternativ indflydelsesstruktur i kraft af udviklings- og afdelingsgrupperne og den centrale koordinationsgruppe.

Mange af de spørgsmål, der normalt ville have fundet vej op gennem SU eller SiU-systemet, er løst i det "nye" system. Der er imidlertid tilsyneladende en tendens til, at problemernes karakter hermed ændres. I afdelingsgrupperne vil modsætninger mellem lederens og medarbejdernes opfattelse ofte blive løst som et socialfagligt spørgsmål relateret til arbejdsopgaverne. Som f.eks. pensionsafdelingens diskussioner af relationen mellem sagsbehandlere og sekretariatet. Var den samme problemstilling havnet i SU ville det havde haft en lang række fagpolitiske implikationer, og dermed havde sagen fået en anden karakter. Tilsvarende er der mange af de problemstillinger, der hidrører under det psykiske arbejdsmiljø, som f.eks. samarbejdsvanskeligheder og reaktioner overfor medarbejdere med stort arbejdsbetin-

get sygefravær, der nu vil blive søgt løst i afdelingerne, før de bringes op i centrale udvalg.

Sikkerhedsmedarbejderne er dog samtidigt optaget af nødvendigheden af *"at restituere samarbejdsorganerne"*. Der er nu lavet en aftale om frikøb af tillidsrepræsentanterne. SU forventes at få mange opgaver i forbindelse med introduktion af ny løn og nye arbejdstids aftaler. Sikkerhedsudvalget forventer de tidligere SiR og den nuværende vil få fornyet betydning: *"Der er jo både en række fysiske ting i bygningen, og så har vi et efterslæb med APVen, der bør integreres i driften" (SiR).* Videre er der fra en af de tidligere SiR en målsætning om, at sikkerhedsudvalget kan bringe afdelingerne *"på forkant med voldsproblemet"*.

De finder dog alle at afdelingsgruppestrukturen er kommet for at blive. *"Afdelingsgrupperne er et fagligt forum, der blandt andet er baggrund for en udvikling af det psykiske arbejdsmiljø"*. Afdelingsgruppen tiltænkes en central rolle i forhold til at opsamle de daglige problemer. *"Det er en til at komme af med al brokken"*. Der gives dog også eksempler på at fysiske forhold er blevet behandlet og løst i afdelingsgrupperne. *"Vi havde de der utroligt grimme venteværelser, som vi ønskede malet, ellers er de jo med til at skabe voldelige klienter. Det besluttede vi altså bare i afdelingsgruppen. Det ville ha' taget alt for lang tid at gå den officielle vej" (SiR).*

6.2.10 Ændringer i den formelle varetagelse af arbejdsmiljøet

Sikkerhedsudvalgets arbejde i perioden

Sikkerhedsorganisationen i bydelen er opbygget med et centralt sikkerhedsudvalg og en sikkerhedsgruppe (SiG) i hver afdeling. Tidligere var det afdelingsstrukturen, der dannede grundlaget, reelt var det dog omsorgsafdelingen og socialcentret som helhed, der var dækket af en SiG. Sikkerhedsorganisationen blev omstruktureret i 1999, således at der etableredes tre sikkerhedsgrupper, en i hver af de fysisk adskilte områder: Omsorg, socialcenter i nærkontoret og socialcenterafdelinger på rådhuset. Hver SiG skulle sammensættes af en afdelingsleder og repræsentanter for alle faggrupper. Reelt har det dog vist sig vanskeligt at finde sikkerhedsrepræsentanter, udvalget består derfor af socialcenterchefen, en faglig leder fra omsorg og en fra socialcentret samt to SiR fra hvert område.

SiU holder grundlæggende de fire møder de ifølge loven skal afholde årligt, samt arrangerer større halvårlige sikkerhedsmøder, der behandler et udvalgt tema. På baggrund af referaterne fra møderne gennem de sidste fire år får man indtryk af et udvalg, der gør sin pligt, men sjældent tager nye initiativer eller opfatter sig selv som handlingsorienteret. Dagordenen har sine faste punkter, og problemstillingerne, der drøftes, åbnes først op på møderne. SiU har drøftet en række sager, der er bragt op med forskellig baggrund. SiU har orienteret sig i forhold til de gældende lovkrav, og de meldinger Arbejdstilsynet og eventuelle konsulenter har givet. Disse handler i langt overvejende grad om arbejdspladsens indretning i form af lokaler, bygnin-

ger, IT og ulykkesrisiko hidrørende fra hjælpemidler eller forhold i klienters hjem. Omsorgsafdelingen har derfor optaget udvalgets arbejde betydeligt mere en socialforvaltningen. Udvalget har reageret på henvendelser, men har ikke selv igangsat mere langsigtede initiativer, bortset fra en fornyelse af kontorinventaret. Et initiativ der kom fra bydelsadministrationen, som SiU sammenkædede med kravet om udførelse af en APV.

Spørgeskemabesvarelserne giver udtryk for at medarbejderne i mindre grad oplever at egne interesser varetages af de medarbejdervalgte repræsentanter i SU og SiU (se tabel 6.3). Der har i perioden været en del udskiftning af disse repræsentanter. Der har endda været perioder uden såvel valgte TR'er for nogle faggruppers vedkommende og uden valgte SiR. Bl.a. fordi der ikke blev givet kompensation for de timer repræsentantarbejdet tog. I tilknytning til DMA forsøgtes det, at etablere en "MED-struktur", dvs. en sammenlægning af SU og SiU, bygget op omkring afdelingsbaserede udvalg. Man ønskede at integrere MED-strukturen med DMA-projektets afdelingsgruppestruktur. Denne udvikling blev dog stoppet af de faglige organisationer, der ikke ønskede en samarbejdsstruktur, som ikke var baseret på faglige tilhørsforhold.

"Etablering af nye arenaer"
Den faldende repræsentative indflydelse udtrykker dog ikke en generel ændret opfattelse af de faglige organisationers rolle og af mulighederne for indflydelse gennem det repræsentative system. Medarbejderne på socialcentret har fastholdt en tradition for at prioritere det organisationsfaglige arbejde rimeligt højt. Det tillægges derimod stor betydning, at der i den undersøgte periode gennem DMA er etableret en alternativ indflydelsesstruktur i kraft af udviklings- og afdelingsgrupperne og den centrale koordinationsgruppe. Problemerne, der knytter sig til det psykosociale arbejdsmiljø, er ikke drøftet i SiU. Denne type problemer drøftes i de nye "mødearenaer", hvor elementer i det psykosociale arbejdsmiljø "sættes på dagsordenen" uden, at det nødvendigvis omtales som arbejdsmiljøspørgsmål.

Afdelingsgrupperne har arbejdet med at fastlægge rammerne for kompetenceudvikling, løse problemer knyttet til organisationsændringer, definering af koordinatorroller, konflikter mellem faggrupper, kollegial adfærd, forbedring af afdelingsmøder og fastlæggelse af faglige mål. *Koordinationsgruppen* har fastlagt rammerne for ændringer i arbejdets organisering og struktur, og *småudvalg* har behandlet efteruddannelse, faglig støtte mm.. Desuden er der på en række nye mødearenaer drøftet rammer for arbejdet f.eks. udarbejdelsen af en kontrakt i beskæftigelsesafdelingen og familieafdelingens visitationsudvalg.

Ingen af de ovennævnte problemstillinger og "mødearenaer" ligger inden for en snæver definition af arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde, men de ligger tilgengæld alle indenfor medarbejdernes definitionen af væsentlige pro-

blemer i arbejdet. Afdelingsgrupperne har fokus på arbejdet og arbejdsopgaverne og på de problemer, som knytter sig til arbejdets udførelse. De centrale arbejdsmiljøbelastninger med dette udgangspunkt er de psykosociale belastninger, der knytter sig til det sociale arbejde. Såvel de som udspringer af relationerne til klienterne, som de der udspringer af de nye krav til samarbejde og social formåen, som f.eks. at kunne indgå i udviklingsarbejde og at tilpasse sit arbejde til de hyppige ændringer i lovgrundlag, strukturer og samarbejdspartnere.

Mange andre spørgsmål, der normalt havde fundet vej op gennem SU eller SiU-systemet, er løst i det "nye" system. Der er hermed en tendens til, at problemernes karakter ændres. I afdelingsgrupperne vil modsætninger mellem lederens og medarbejdernes opfattelse ofte blive løst som et socialfagligt spørgsmål relateret til arbejdsopgaverne. Som f.eks. pensionsafdelingens diskussioner af relationen mellem sagsbehandlere og sekretariatet. Var den samme problemstilling havnet i SU, ville det havde haft en lang række fagpolitiske implikationer, og dermed havde sagen fået en anden karakter. Tilsvarende er der mange problemstillinger indefor det psykiske arbejdsmiljø, som f.eks. samarbejdsvanskeligheder og reaktioner overfor medarbejdere med stort arbejdsbetinget sygefravær, der løses i afdelingerne.

SiUs medlemmer er dog optaget af nødvendigheden af *"at restituere samarbejdsorganerne"*. Der er nu lavet en aftale om frikøb af tillidsrepræsentanterne. SU forventes at få mange opgaver i forbindelse med introduktion af ny løn og nye arbejdstidsaftaler. Sikkerhedsudvalget, forventes af tidligere og nuværende SiU-medlemmer, får fornyet betydning: *"Der er jo både en række fysiske ting på kontorerne, og så har vi et efterslæb med APV'en, der bør integreres i driften" (SiR).* En tidligere SiR ønsker desuden at sikkerhedsudvalget kan bringe afdelingerne *"på forkant med voldsproblemet"*. En sikkerhedsrepræsentant opfattes ikke som tidligere som en repræsentant, der skal "kæmpe" for de retmæssige forbedringerne, men i højere grad som én der varetager en administrativ opgave, med henblik på at sikre en så god udnyttelse af ressourcerne som muligt og opnå en acceptabel arbejdsmiljøstandard.

SiU-medlemmerne finder dog alle, at afdelingsgruppestrukturen er kommet for at blive. *"Afdelingsgrupperne er et fagligt forum, der blandt andet er baggrund for en udvikling af det psykiske arbejdsmiljø"*. Afdelingsgruppen tiltænkes en central rolle i forhold til at opsamle de daglige problemer: *"Det er en til at komme af med al brokken"*. Der gives dog også eksempler på at fysiske forhold er blevet behandlet og løst i afdelingsgrupperne. *"Vi havde de der utroligt grimme venteværelser, som vi ønskede malet, ellers er de jo med til at skabe voldelige klienter. Det besluttede vi altså bare i afdelingsgruppen. Det ville ha' taget alt for lang tid at gå den officielle vej" (SiR).*

Systematik og APV
APV-kravet blev et hængeparti indtil en fornyelse af kontorinventaret i bydelsrådhuset gav grundlag for en ergonomisk gennemgang, der blev foretaget af det firma, der leverer kontorinventaret. Gennemgangen var yderst grundig set udfra et ergonomisk synspunkt, men hverken rapporten eller SiU drøfter hvilke prioriteringskriterier, der skal bruges ved udvælgelsen af de foreslåede kontormøbler. Afgørelsen lægges ud i afdelingerne fulgt af et beløb fordelt efter afdelingernes ønsker. SiU drøfter ikke siden erfaringerne med de ergonomiske forbedringer. Efter Arbejdstilsynets vurdering er der ikke tale om en "rigtig" APV, så den er fortsat et hængeparti.

Ledelsens prioritering af arbejdsmiljøarbejdet
SiU lever op til rollen som et "sidevognsudvalg", der eksisterer og fungerer i kraft af lovgivningen. SiU tillægges ikke muligheden for at være igangsætter af målrettede forbedringer fra hverken ledelsen eller medarbejderrepræsentanterne. Hverken udviklingsprojekterne, den nye organisationsstruktur eller ledelsesinitierede beslutninger om fornyelse af kontorinventar og IT blev opgaver der involverede SiU i planlægning, prioritering og beslutninger, på trods af at disse initiativer alle har haft stor betydning for arbejdsmiljøet.

Anvendelse af arbejdsmiljøviden
SiU har ikke tradition for at anvende rådgivere eller konsulenter som BST eller andre. Arbejdstilsynet har været konsulteret et par gange, men ellers er det lidt tilfældigt hvilke oplysninger, der tilflyder SiU.

I perioden forløber flere større undersøgelser og interventionsprojekter der alle har fokus på arbejdsmiljøet, herunder projekt "psykisk arbejdsmiljø" og DMA. Der orienteres løbende om aktiviteterne på SiU-møder. Man foreslår dog aldrig at SiU skal have en aktiv rolle i forhold til udførelsen af projekterne eller i form af opsamling af erfaringerne med henblik på prioritering af indsatsen overfor arbejdsmiljøet eller vurdering af om målene opfyldes. Ved afslutningen af DMA giver tilbagemelding af spørgeskemaundersøgelsen dog anledning til en drøftelse af arbejdsmiljøarbejdet og af APV-strategi.

Integration af arbejdsmiljøet i aktiviteter
Konkrete arbejdsmiljøforbedringer har været knyttet til aktiviteter, der lå uden for DMA, men undertiden – i projektets ånd – er de blevet opfattet som en integreret del af udviklingen af arbejdspladsen. Den væsentligste af disse knyttedes til den omfattende fornyelse og forøgelse af informationsteknologien i centeret. I løbet af perioden fik en meget stor del af medarbejdere egen PC. Samtidigt med dette blev som nævnt mange af de ofte gamle og stærkt nedslidte kontormøbler udskiftet. I de tilfælde afdelingerne er flyttet mellem de gamle lokaler og bydelsrådhust er forholdene ligeledes forbedret i sammenhæng med indretning af de nye lokaler.

DMAs betydning for integration af arbejdsmiljøet i organisations-, ledelses- og samarbejdsudvikling synes ikke at have været en styrkelse af den etablerede sikkerhedsorganisation, måske snarere tværtimod. En række tiltag der oplagt vil få en lang række konsekvenser for arbejdsmiljøet, af såvel positiv som negativ art, går udenom sikkerhedsudvalget. Mange indgår som en del af ledelsens prioritering af drift, vedligeholdelse og personalepolitik, som f.eks. rengøring, indkøb og rygepolitik. I kraft af den nye organisationsstruktur er der lagt flere beslutninger ud til afdelingerne, mange beslutninger der har direkte betydning for det organisatoriske og det sociale arbejdsmiljø bliver således truffet "lokalt."

Endelig har medarbejdersupervisionen, som var knyttet til DMA, for dem som har deltaget betydet, at psykiske og sociale belastninger i arbejdet har kunnet drøftes. Det har i flere tilfælde været baggrunden for, at deltagerne har kunnet medvirke til at forbedre forholdene for sig selv og kolleger.

6.3 En fødevarevirksomhed på landet

Landevejen snor sig gennem den lille landsby, hvor de store kastanietræer hindrer alt udsyn. En stikvej fører ud af byen, og så ligger "industrikvarteret" der. To virksomheder i moderne flade bygninger med en lille købmand imellem sig. Det er ikke lige til at finde hovedindgangen, men en dør oven for en aflæsningsrampe fyldt med tønder og sække, viser sig at føre ind til et sekretærkontor og et lille møderum. Her kan man komme ind og melde sit ærinde. Skal man videre ind i virksomheden, skal man iføres kittel, hue og "skoposer".

Fødevarevirksomheden er producent af koge- og stegepølser og er beliggende i en lille landsby på landet. Virksomheden blev etableret i 1983 af 8 medarbejdere, der forlod det daværende "Landets Slagteri". I 1997 blev produktionen udvidet. Der blev opført en ny produktionshal og medarbejderstaben blev fordoblet til at omfatte ca. 50 faste medarbejdere.

Kerneproduktet er middagspølser, som produceres i et antal varianter efter forskellige recepter udviklet af virksomhedens pølsemester. Virksomheden lægger vægt på kvalitet, der bruges ikke maskinudbenet kød og kogte svær – kun reelt kød. Produkterne er mærket af allergiforeningen og hygiejnekrav tages meget alvorligt. Ved siden af pølser produceres kun enkelte andre produkter, som understøtter pølseproduktionen eller kan udnytte ledig produktionskapacitet f.eks. i røgeriet.

6.3.1 Produktionen og medarbejderne på fødevarevirksomheden

Råvarerne indkøbes fra forskellige slagterier og slagterigrossister. Indkøbene baseres generelt på faste aftaler, men hvis der kan opnås særlige rabatter og lignende, bliver sådanne muligheder udnyttet.

Råvarerne modtages og anbringes i kølerum. De to mand i "varemodtagelsen" sørger for at blande de forskellige typer råvarer, så der opnås en så ensartet kvalitet som muligt. Det er en erfaringssag at udnytte den aktuelle lagerkapacitet bedst muligt i forhold til produktionsplanerne.

Kødet transporteres efter sortering og blanding i rustfri stålvogne til "hurtighakkeren". Gangarealerne udnyttes som en bufferzone, når pladsen i hakkeriet er brugt, hvad den hurtigt bliver. Hurtighakkeren hakker og blander de forskellige kødtyper, krydderier og andre tilsætninger. Det er i denne proces, at recepterne skal følges for at opnå den rigtige fars. Der produceres fra 2 til 5 forskellige typer fars om dagen alt efter produktionsplanen. Denne fastlægges af pølsemesteren i henhold til ordrerne og lagerbeholdningen. At blande fars kræver også en del erfaring for at muliggøre en høj produktivitet og en fejlfri produktion.

Skærejernene i hakkemaskinen skal slibes regelmæssigt, men det rigtige tidspunkt afhænger af råvarerne, produktionsplanen og knivenes tilstand. Temperatur og luftfugtighed har stor betydning for resultatet, så der skal ofte justeres og kompenseres.

Råvareafdelingen har også ansvaret for den daglige rengøring, aftaler med udefra kommende rengøring samt kvalitetskontrol og bakteriologisk kontrol. Der er 4 til 5 mand – det er alle mænd – beskæftiget i råvaremodtagelsen. I de højproduktive perioder arbejdes i toholdsskift.

Den færdige fars hældes i stålkar på hjul og transporteres til "stopperiet". I stopperiet er der opstillet en række produktionslinier, som består af to medarbejdere og en "stoppemaskine". Stoppemaskinen komprimerer farsen og "skyder" den ud gennem et pølsehorn – valgt efter pølsens tykkelse og type. Farsen "modtages" af "stoppedamen", der med hænderne påsætter tarmene og herefter styrer tilblivelsen af pølserne, efterhånden som farsen fyldes i tarmene, der for hver pølselængde drejes så pølserne adskilles. Pølserne hænges over en "stok" der rummer ca. 50 pølser. Medhjælperen styrer ophængningen og tager stokkene fra og hænger dem på stativer – 2 meter høje vogne med plads til ca. 70 stokke. Medhjælperen skubber også rundt med de fulde og tomme stativer. De fulde stativer bringes hen til bufferlageret før røgeriet, og de tomme hentes hen til maskinen, når et stativ er færdiggjort. Det tager omkring et år at blive rigtig god til at "køre pølser". Selvom det måske ser enkelt ud, kræver det stort håndelag at kunne holde kvaliteten og en høj produktivitet en dag igennem. Medhjælperfunktionen er lettere at gå til, nye medarbejdere og sæsonmedarbejderne udfylder derfor oftest denne funktion. Arbejdet i stopperiet udføres i to skift henholdsvis dag- og aftenhold. Holdene består af ca. 10 faste medarbejdere, der suppleres med sæsonarbejdere og ferieafløsere i sommerperioden. Størsteparten af disse er kvinder.

De færdige pølser bringes fra bufferlageret videre til røgeriet. Her koges pølserne og ryges i store koge-/rygeskabe. I de ældste anlæg skal stativerne køres manuelt ind og ud af "skabet". I et nyere anlæg transporteres stativerne automatisk gennem ovnen, mens processen pågår. Der er 1-2 mand, der passer røgeriet. En funktion, der kræver en del håndelag og erfaring.

Fra røgeriet køres pølserne til endnu et bufferlager. Herfra bringes de til pakkeriet, hvor de pakkes i lufttæt plastemballage og etiketteres. Pakningen foregår i et særligt hygiejnisk afgrænset område. Etikettering og pakning i papkasser foregår dog uden for det særlige område. Disse to funktioner er således adskilt fra hinanden af en glasvæg. Herfra bringes kasserne til et kølelager, fra hvilket de læsses på lastbiler og distribueres. Kun de medarbejdere, der arbejder i pakkeriet, har adgang hertil. Pakkearbejdet består primært i at sortere pølserne og lægge dem i pakningerne, herefter lukkes og etiketteres pakkerne maskinelt. Pakkeholdet udfører samtidigt den endelige kvalitetskontrol af de pølser, der pakkes. Pakkeriet er ligesom stopperiet opdelt i 2 hold, der arbejder dag og aften. Der er normalt 5 på hvert pakkehold, der alle er kvinder.

Ved siden af de funktioner, der er direkte knyttet til produktionsflowet, er der en række servicefunktioner. Catering anvendes som betegnelse for arbejdet med at servicere de pølsevogne, som sælger fødevarevirksomhedens produkter. Pølsevognene bestiller varer i andre mængder og pakninger end detailbutikkerne. Desuden skal de også forsynes med servietter, papbakker, ketchup, sennep osv. Cateringafdelingen står for denne opgave samt andre specialleveringer. Cateringopgaverne udføres af 3-4 kvinder.

Der er desuden ansat 2 smede, der står for maskinvedligeholdelse herunder edb-udstyr. En af smedene, der har en særlig interesse i computere har uddannet sig til at varetage denne funktion internt. Der er en kontorassistent, der primært laver løn og personaleregnskaber og passer telefon. Endelig er der herudover en række opgaver knyttet til ekspedition, varemodtagelse, oprydning, rengøring m.m.

Ledelsen på virksomheden udgøres af produktionschefen der har det overordnede ansvar i samarbejde med koncernledelsen. Koncernledelsen er repræsenteret ved en produktionsdirektør, en pølsemester der har ansvaret for receptudvikling, råvareforarbejdning, udførelse af selve produktionen og kvalitetskontrollen, en maskinmester med ansvar for maskiner og bygninger samt for planlægning og en pakkemester der har ansvaret for pakkeri, distribution og lagerstyring. Forretningskæden har ansat en kvalitetskonsulent, der har ansvaret for et kvalitetsstyringsystem, som er fælles for alle virksomheder i koncernen. Konsulenten besøger med jævne mellemrum virksomheden, men betragtes dog ikke som en del af virksomhedens medarbejdergruppe.

Det daglige arbejde ledes og fordeles af ledelsen mere eller mindre i fællesskab. Pølsemesteren der har været på virksomheden længere end de andre, er dog ene ansvarlig for recepter og råvarekvalitet.

Produktionen er meget sæsonafhængig, hvilket som nævnt afspejles i en betydelig produktionsøgning i sommerhalvåret. De omkring 50 faste medarbejdere suppleres derfor om sommeren med 30-40 sæsonmedarbejdere. Omkring 75% af medarbejderne er kvinder, der primært er beskæftiget i stopperiet, pakkeriet og i catering. Alle medarbejdere er organiseret i Nærings- og Nydelsesmiddelarbejderforbundet. Ancienniteten er omkring 5 år i gennemsnit blandt de faste medarbejdere, svingende fra 17 år til helt nyansatte. Arbejdspladsen betragtes generelt som attraktiv i lokalområdet, som ikke rummer mange store og mellemstore industrielle arbejdspladser. Bortset fra smedene er medarbejderne ufaglærte, flere dog har deltaget i efteruddannelseskurser gennem arbejdet. Det drejer sig primært om pølsemagerkurser, der varer seks uger og andre faglige kurser arrangeret af det lokale AMU-center.

Sæsonarbejderne ansættes på løsere betingelser end de faste. I princippet ansættes de for to uger ad gangen med en aftale om, at ansættelsesforholdet kun varer i sommerperioden. Hvornår ansættelsesforholdet præcist ophører afhænger dog af sæsonen og dermed af vejret. Man søger at ansætte "sommerfugle" fra tidligere år, når sæsonen starter. Mange af disse, der har et ønske om fast arbejde, har dog ofte fået arbejde i mellemtiden. Særligt er der en anden fødevarevirksomhed, som nyder godt af at ansætte medarbejder med erfaring fra fødevarevirksomheden.

Når gruppen af sæsonarbejdere har overvægt af helt uerfarne, bliver oplæringsbehovet stort og påvirker produktiviteten negativt. Derfor har man forsøgt at forlænge ansættelsen for enkelte medarbejdere kombineret med tilbud om at deltage på et pølsemagerkursus med henblik på senere ansættelse. Disse har dog ofte fået ansættelse andre steder, inden fødevarevirksomheden har haft mulighed for selv at ansætte dem.

Afskedigelsesperioden i september opleves som en meget traumatisk periode af medarbejderne. Der skal tages afsked med nye kolleger, hvoraf mange selv bærer et håb om at kunne blive.

6.3.2 Udviklingsprojektet på fødevarevirksomheden

Nødvendighed og inspiration

Fabrikschefen G bliver i løbet af 1996 og 97 presset af koncernledelsen og af den hårde konkurrence i branchen til at øge produktiviteten. Inspireret af andre af koncernens virksomheder, og andre erhvervsledere, han har mødt på konferencer, beslutter han at omlægge arbejdsorganiseringen. Han etablerer en idégruppe, der består af en ekstern konsulent, tillidsrepræsentanten og ham selv. På baggrund af en spørgeskemaundersøgelse de selv foranstalter, beslutter de sig for, at kernen i omlægningen skal være at give medarbejderne større indflydelse. Den organisatoriske form skal være selvstyrende grupper. TRen henter inspiration til sin deltagelse i projektet fra LOs materiale om det udviklende arbejde.

Pilotprojektet

Man besluttede at iværksætte et pilotprojekt i cateringgruppen, der bestod af 4 medarbejdere, hvoraf den ene var TR'en. Catering står for den direkte kundekontakt, varebestilling, kontakt til pølsevogne samt en række interne opgaver, som arbejdstøj, vask, kaffebrygning osv. Gruppen fik de første oplevelser af de nye krav til samarbejdet. Der var i gruppen både ildsjæle og mere stille eksistenser. Det øgede ansvar oplevede man som et øget stress:

> *"Det er blevet meget lettere at få dårlig samvittighed, nu vi har fået ansvar. ... vi får opgaverne direkte fra kunderne, så vi er meget tændt på at leve op kravene, så dropper vi noget andet f.eks. rengøringen, for at gøre det så godt som muligt"* (S).

Gruppens medlemmer oplevede sig lidt som foregangsmænd og blev meget optaget af opgaven med at få arbejdet til at fungere. Det betød, at de trak sig lidt tilbage fra de andre på virksomheden:

> *"Da vi fik den der mobiltelefon, kikkede de andre misundeligt på os, vi møvede nok for hurtigt på".*

Således var der faktisk en hel del, der ikke vidste at pilotprojektet kørte og især ikke, at det var en forberedelse til, at de selv skulle udsættes for det samme.

Projektets mål beskrives

Sideløbende med pilotprojektet arbejdede idégruppen med at fastlægge en projektplan og beskrive projektets mål. Med støtte fra konsulenten udarbejdede man en målsætning for projektet, som indeholdt 4 elementer:

- **Kulturelle mål** (godt kollegaskab, opfyldelse af fælles mål, tryghed i ansættelsen og et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø)

- **Kvalifikationsmæssige mål** (personlig udvikling, social udvikling og faglig udvikling, med sigte på at medarbejderne kan tage et større ansvar for produktionen)
- **Strukturmæssige mål** (fleksible selvstyrende grupper)
- **Effektivitetsmål** (en årlig vækst på 15%)

Projektet blev givet forskellige navne, men ingen hang ved. Man omtalte det som "de selvstyrende grupper" eller som G's projekt. I projektplanen udgjorde gruppeorganiseringen det helt centrale element i projektet. I tilknytning hertil udpegede man 6 indsatsområder, som sikrer, at gruppeorganiseringen kunne komme til at fungere. De 6 områder var:

- Nye lønformer
- Planlægning
- Kvalitet
- IT
- Sociale forhold
- Vedligeholdelse og andre servicefunktioner

Projektet starter
Projektet startede på hele virksomheden med et 2-dages seminar for samtlige medarbejdere. Programmet blev indledt med DACAPO Teateret, som var inviteret til at spille forum-teaterforestillingen "Forandring fryder". Den øvrige del af seminaret var planlagt af konsulenten. Man arbejdede i de kommende 7 produktionsgrupper der, inden seminaret, var blevet fastsat af G. Medarbejderne husker seminaret som sjovt, rart og positivt, men mandagen efter erindres som en meget forvirrende dag. Gruppestrukturen var indført, og man skulle i gang. For de fleste kom det som en stor overraskelse. Man havde opfattet seminaret som forpligtende. Koordinatorerne skulle nu fordele arbejdet, stoppegruppen skulle selv aftale med råvaregruppen hvor meget fars, der skulle bruges osv. De første 3 måneder husker mange som meget hektiske og forvirrede.

Gruppernes arbejde skulle styres af en koordinator, en funktion der skulle gå på omgang. De første gruppekoordinatorer meldte sig selv, og der viste sig at være forskellige måder at udfylde opgaven på. Nogle udførte den ved at afspejle en traditionel arbejdsleder, mens andre, især kvinderne, udførte den ved selv at kaste sig over alle de opgaver, der lå ud over produktionen.

For også at inddrage medarbejderne direkte i de tværgående opgaver, der blev varetaget af ledelsen, nedsatte man en række tværgående arbejdsgrupper, der i første omgang skulle udarbejde procedurer for og siden varetage en række funktioner. Der blev fra starten nedsat et lønudvalg, der skulle lave et nyt lønsystem, som et incitament til at hæve effektiviteten. Det viste sig at være langt vanskeligere, end man havde forestillet sig. Man nåede

dog frem til en bonus, der skulle beregnes ud fra de enkelte gruppers produktionstal (måltal).

Der blev afholdt nogle seminarer for alle medarbejdere. Et seminar om konfliktløsning endte delvist i kaos. Et andet havde til formål at sætte fokus på gruppernes effektivitet. Ideen var, at grupperne selv skulle medvirke til at udforme de aftaler og rutiner, som kunne effektivisere arbejdet.

Da pølsemesteren stoppede

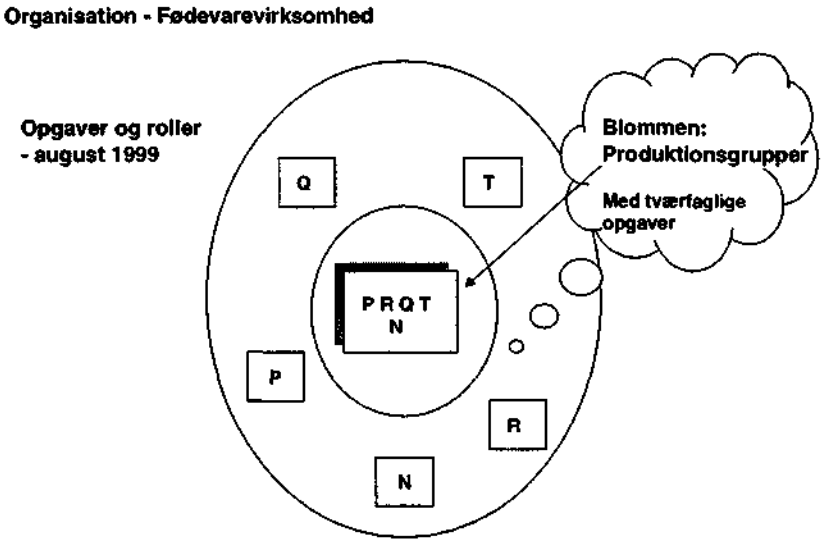
Ansvaret for produktionsrecepter og den daglige kvalitetskontrol var placeret hos en pølsemester, der havde været på virksomheden siden midt i 1980erne. Han var åbenlyst imod den nye organisationsform og udførte stadig sin faglige ledelse som altid. I marts 1999 stoppede pølsemesteren sin ansættelse, men har dog udført en slags ambulancetjeneste, når der opstod problemer i produktionen. Medarbejdernes kritik af projektet voksede samtidigt. Praktiske problemer knyttet til gruppernes opgaver, kombineret med en oplevelse af generelt manglende information om projektet og manglende muligheder for at give egne synspunkter til kende blev udgangspunkt for manges kritik. Desuden blev de sociale relationer imellem grupperne og inden for grupperne værre. Omfanget af konflikter, sladder og bagtalelse øgedes kraftigt.

Der blev gennemført en række teambuildings-kurser i samarbejde med AMU-centeret. Medarbejderne blev sendt på kurset i hold på tværs af grupperne. Teambuilding-kurserne blev generelt oplevet som gode, men samtidig sagde de fleste, at erfaringerne var vanskelige at bringe hjem i hverdagen.

Kritikken førte bl.a. til mistillid rettet mod TRen. Der blev indkaldt til et møde blandt medarbejderne, holdt afstemning, og hun blev væltet. Man valgte derefter en ny TR.

"Ægget"

G skulle løse 2 problemer. I forhold til den oprindelige projektplan var man bagefter strukturomlægningen og for det andet var den stadigt lave produktivitet et problem overfor koncernledelsen. G valgte fortsat at satse på gruppeorganiseringen. Han udarbejdede en ny organisationsmodel, som han kaldte "ægget". Princippet var, at alle driftsfunktioner, som lå ud over produktionsopgaverne, skulle lægges ud i grupperne, og at alle i grupperne skulle have ansvaret for mindst én funktion. På tværs af grupperne nedsatte man en række tværgrupper, der på virksomhedsniveau skulle have ansvaret for de forskellige opgaver f.eks. kvalitet og hygiejne, vedligehold af maskiner og udstyr, rengøring af gruppens område og maskiner, førstehjælp og sikkerhed, information til andre grupper og ledelsen, introduktion af nyansatte m.m.



Figur 6.1.: "Ægget" – Lederens model af den nye organisation.
Produktionsgrupperne udgør "blommen". Grupperne har repræsentanter i alle de tværgående udvalg og arbejdsgrupper, der udgør "hviden". Tilsvarende var det tanken, at alle medarbejdere skulle deltage i udvalg. Det er "skallen" afgrænsningen til omverdenen, der holder sammen på det hele. Bogstaverne repræsenterer de forskellige opgaver, der skal varetages af udvalgene. Som udgangspunkt blev der etableret følgende udvalg og arbejdsopgaver:
Q: Kvalitetsudvalg: kvalitet og hygiejne – rengøring af lokaler – personlig hygiejne – orden og omhu.
T: Tekniske udvalg: vedligehold – energi og miljø – førstehjælp og sikkerhed.
P: Planlægningsudvalg: edb – disponent – journalist/information – lager.
R: Personaleudvalg: beklædning – uddannelse – nyansatte.
N: Udvalg for nye tiltag: forbedringsforslag – produktudvikling – nye maskiner.

Sikkerhedsarbejdet blev også lagt ud i grupperne. Den sikkerhedsansvarlige i hver gruppe skulle referere til sikkerhedsudvalget, der bestod af 3 sikkerhedsrepræsentanter og produktionschefen. SiU havde dog levet en relativt stille tilværelse og primært drøftet nogle få praktiske problemer omkring sikring af en glat trappe og anskaffelse af nogle mere løftevenlige farskar. Det psykiske arbejdsmiljø var lagt ind i koordinatorens ansvar for samarbejdet i gruppen.

For meget papir og for mange udvalg

Medarbejderne oplevede kritikken af den lave produktivitet som et uretfærdigt angreb på dem. De følte selv, at de havde arbejdet hårdere i de forløbne år, end de havde gjort tidligere. Den lave produktivitet mente de primært skyldtes, at det var gruppernes ansvar at lære nye medarbejdere op, samt den tid der gik med de mange tværgående servicefunktioner som grupperne og medarbejderne blev pålagt, og de mange udvalg de skulle deltage i.

"Der er alt for meget papirarbejde, hvis bare vi kunne få lov til at passe vores arbejde" (medarbejder).

Midt i sommerproduktionen indtraf en episode, hvor pakkeriet ikke ønskede at pakke en serie dårligt fremstillede pølser. På grund af arbejdspres og ordrepres besluttede G, at de mod sædvane skulle afhændes til kunderne i stedet for at ryge tilbage i hurtighakkeren. Det blev for meget for en gruppe af medarbejderne. Der blev indkaldt til et møde efter arbejdstid, og en mindre redaktionsgruppe blev nedsat med henblik på, at nedfælde kritikken og kunne overbringe den til G. Papiret kritiserede hele projektet. Det påpegede især det stigende uvenskab blandt kollegerne på grund af konkurrencen mellem grupperne. Det konkluderes, at man ønskede en ny "pølsemester", at gruppestrukturen ophørte, og at der blev genindført ens løn.

Medarbejderne besluttede, at papiret skulle overdrages til G som udgangspunkt for en dialog om fremtiden. Samme morgen, som gruppen skulle aflevere papiret, ankom koncernledelsen til virksomheden med besked til G om, at han var fyret.

Projektet stoppes
Koncernledelsen indsatte en produktionschef fra moderfirmaet til at lede virksomheden i en overgangsperiode. Denne nedlagde øjeblikkeligt de mange udvalg og fjernede de pålagte ekstra funktioner, men fastholdt dog gruppestrukturen. Medarbejderne fik at vide, at de i løbet af december ville blive orienteret om, hvad der skulle ske, og der indtrådte en periode, hvor man ikke rigtig vidste, om man var købt eller solgt – ville virksomheden overhovedet overleve? En anden udmelding var at SU og SiO skulle reetableres, og der blev fastlagt mødeplaner og sikret, at de nødvendige repræsentanter var valgt. Den første marts 2000 tiltrådte den nye produktionschef. Samtidig ansatte man en ny pølsemester, og det blev påtænkt at udnævne en maskinmester. Gruppestrukturen og koordinatorfunktionen blev bevaret, men man gik tilbage til en helt traditionel opdeling af arbejdsopgaverne.

6.3.3 En vurdering af projektets forløb
Analysen af dette projektforløb får en særlig vinkel, da udviklingsprojektet ikke modsvarer forventningerne til et traditionelt projekt, som kan vurderes før starten, undervejs og efter, at en ny situation er etableret. Denne analyse får i højere grad karakter af et omvendt forløb. Vi følger opstarten og de første skridt til en radikal omlægning af organiseringen af arbejdet, men ender i en situation, som i langt højere grad ligner situationen, før projektet blev startet end de mål, som blev opstillet.

Dette gør dog ikke projektet mindre interessant, tværtimod afspejler udviklingen i en meget tydelig form netop det, der oftest er resultatet, når man vurderer organisationsændringer over en rimelig tidsperiode – "to skridt frem og et tilbage". Blandt aktørerne på virksomheden vil nogle hævde, at

man er trådt begge skridt tilbage, måske endda mere. *"Der er ingenting tilbage nu"* (S, maj 2000). Men selvom de organisatoriske rammer og ledelsens praksis synes bragt tilbage til før projektet, har projektet uden tvivl sat sine spor, positive som negative alt efter, hvem der beskriver dem, men alle elementer i en læreproces, hvis resultater medarbejderne bærer på.

11 antagelser om hvad der gik galt

Med udgangspunkt i beskrivelsen af projektets forløb kan der peges på en række forhold, der har været medvirkende til, at projektet ikke var i stand til at opfylde sine egne mål og tværtimod endte med, at såvel topledelse som medarbejdere sagde fra over for at gå videre. Der kan lægges mange vinkler på, hvorfor projektet gik galt. I de afsluttende diskussioner på virksomheden fremlagde jeg en række antagelser om, hvad der gik galt. Nogle af disse blev bekræftet andre blev modsagt og måtte revideres. I det følgende beskriver jeg de centrale problemer i projektet, som såvel medarbejderne som den nye ledelse var enige i.

Projektet endte brat og opleves af medarbejderne stadig som en fiasko. Mange finder det godt, at forholdene er bragt "tilbage" til normale tilstande. Arbejdspladsen er dog ikke den samme som før projektet. Der er stadig en gruppestruktur og en koordinatorfunktion, selvom betydningen af disse er ændret. Desuden har medarbejderne i dag en lang række både positive og negative erfaringer om ændringer af arbejdsorganiseringen. Disse erfaringer har blandt medarbejderne skabt en meget større evne til at forholde sig til og diskutere arbejdets tilrettelæggelse og organisering.

I en retrospektiv analyse af projektet kan der påpeges en række åbenlyse fejl i projektets udformning og ledelse, der var direkte eller indirekte årsag til at projektet ophørte:

1. Der blev ikke formuleret lokale mål

Projektets mål og vision blev formet af erfaringer fra andre virksomheder i koncernen, hvor medstyrende grupper allerede var blevet anvendt, suppleret med input fra konsulenten. Disse mål blev overtaget relativt direkte på fødevarevirksomheden på baggrund af et generelt krav om at øge produktiviteten. Fabrikschefen blev ansvarlig for såvel udviklingsprojektet som for den daglige drift samtidigt, uden at få ekstra støtte til udviklingsprojektet, med undtagelse af konsulenten. Der har tilsyneladende manglet en løbende dialog mellem fabrikschefen og koncernledelsen om fastlæggelse af målene og især om opfyldelsen og projektets udvikling.

2. Medarbejderne blev ikke inddraget i at formulere mål

Medarbejderne blev kun i meget ringe omfang inddraget i diskussionen om mål for udvikling af arbejdspladsen. TRen blev inddraget i et vist omfang, primært tidligt i forløbet, hvor bl.a. et spørgeskema – fra LOs DUA-box blev anvendt. I løbet af projektet lykkes det også kun i meget begrænset

omfang at inddrage medarbejderne i en forpligtende diskussion om projektets udvikling, upåagtet at der i medarbejdergruppen var en voksende kritik af gruppestrukturen, og at den blev formuleret i uformelle rammer.

3. Der blev ikke skabt officielle "rum til dialog"
De etablerede muligheder for dialog og indflydelse, koordinatormøder og medarbejdermøder (fredag morgen), evnede medarbejderne ikke at udnytte til at fremføre kritikken og herigennem justere projektet. Disse møder fik i udstrakt grad præg af information og afklaring af praktiske problemer. Ifølge nogle medarbejdere var det i stedet en mindre gruppe af medarbejderne, der ved at henvende sig direkte til fabrikschefen opnåede indflydelse. Projektet har derfor tilsyneladende ikke forbedret rammerne for at inddrage medarbejdernes erfaringer og viden i produktionen.

4. For mange udvalg
Medarbejderne følte sig overbebyrdet med papirarbejde og deltagelse i tværgående udvalg. Det skabte pres på dem, som skulle passe produktionen, manglende overblik over hvem der gjorde hvad, og gensidig mistro. Laver de noget i de udvalg? Der var pålagt medarbejderne en del registrering af arbejdstid, produktion m.m. Det blev oplevet som unødigt papirarbejde. Nogle af opgaverne – især koordinatorfunktionen – blev oplevet som uoverskuelige og skabte utryghed. En stor del af de tværgående udvalg kom på grund af manglende bemanding ikke til at fungere.

5. Der blev ikke skabt rammer for det nødvendige samarbejde
Dannelsen af grupperne skete efter et produktionsdiagram, råvarebearbejdning, stoppehold, pakkeri mm. Denne opdeling overså tilsyneladende nogle af de produktionsrelaterede krav til samarbejde, der er i arbejdet f.eks. mellem de to stoppehold, der anvender og skal vedligeholde de samme maskiner m.m. Ligesom samarbejdsformen mellem grupperne f.eks. råvare/røg og stoppeholdene ikke var fastlagt. Man tog heller ikke i udviklingen af det interne gruppesamarbejde – hverken i form af metoder eller socialt – hensyn til gruppernes store forskellighed i størrelse, kønssammensætning og opgavetyper. Forhold der sætter meget forskellige rammer for at udvikle gruppernes arbejdsform.

6. Lønsystemet var en farce
Lønsystemet der skulle virke motivationsfremmende virkede ikke efter hensigten. Det fik på grund af den lave bonus – som det resulterede i – nærmest en negativ effekt.

7. Krav og ansvar hang ikke sammen
Blandt de nye tværgående opgaver medarbejderne fik pålagt, blev det forøgede ansvar ikke præciseret, og det var uklart hvilken kompetence, der var tillagt grupperne. Det tydeligste eksempel er kvalitetsudvalget. Navnlig efter den tidligere pølsemesters ophør, opstod der situationer, hvor udvalget

følte at ansvaret for at skrotte en større mængde pølser med fejl klart overskred den kompetence udvalget oplevede at have. Dette ledte da også til en konkret konfrontation med fabrikschefen, der måtte vælge at overskride den kompetence, han oprindeligt havde tillagt udvalget.

8. "Piloterfaringerne" blev ikke brugt
Gennem et halvt år før grupperne blev etableret, havde man i catering arbejdet som "medstyrende gruppe". Medarbejderne herfra havde gjort en række vigtige erfaringer om de problemer, der opstår ved etablering af en gruppe. Disse erfaringer blev ikke brugt overfor de øvrige medarbejdere, men forblev for mange ukendte. Man tabte herved et vigtigt erfaringsgrundlag, der kunne havde skabt udgangspunkt for en dialog med medarbejderne og hermed skabt muligheder for at justere projektet.

Vurderer man etableringen af de selvstyrende grupper som et udviklingsprojekt, er der en række forhold, som er blevet overset eller undladt, og som kunne havde forbedret projektets muligheder for at leve op til målene.

9. Der var ingen social støtte til de "nye" opgaver
Der blev ikke givet ekstern støtte til koordinatorerne til at udvikle rollen. Flere medarbejdere gav udtryk for, at man var overladt til sig selv, når man skulle finde ud af, hvordan opgaven skulle løses, og at det var vanskeligt at bruge de andres erfaringer. Desuden optog de mange skemaer og registreringskrav tiden. De tilknyttede konsulenter både IPR og DACAPO kunne have været brugt til at støtte koordinatorerne i at udvikle funktionen.

10. Der var ingen hjælp til at løse konflikter
Der opstod en række konflikter i medarbejdergruppen, både mellem personer og mellem grupperne. Disse konflikter blev ikke drøftet på en måde, der muliggjorde at de kunne løses. I denne sammenhæng kunne de eksterne konsulenter formodentligt også med fordel havde været inddraget. Generelt savnede projektet professionel støtte til at guide den forandringsproces, som virksomheden gennemløb. Medarbejderne udtrykker det bl.a. som, "at det gik alt for stærkt". Der blev etableret nye tiltag før de foregående havde bundfældet sig. Den åbenlyse erfaring at "forandring tager tid", er et klart resultat af projektet, og blev allerede formuleret af cateringgruppen på baggrund af pilotprojektet.

11. Hjælpeværktøjerne blev ikke udviklet
I projektets oprindelige plan var det hensigten at udvikle simple IT-værktøjer til at støtte registreringsbehovet. Dette blev ikke gjort, men kunne måske havde reduceret det "omfattende papirarbejde".

Medarbejdernes diskussion af forløbet
Ovenstående antagelser er mine på baggrund af de observationer og interview jeg havde lavet. I en mere foreløbig udgave dannede de udgangspunkt

for et medarbejdermøde på virksomheden efter projektets afslutning. Medarbejderne blev på mødet bedt om at formulerede deres egne antagelser om hvorfor projektet forløb, som det gjorde. De blev bedt om at svare på følgende spørgsmål: "Hvad gik der galt?", "Hvad har vi lært af projektet?" og "Hvordan kunne det gøres bedre en anden gang?"

Medarbejderne udviklede i løbet af mødet, der blot varede to timer, en analyse af forløbet, der førte til formulering af en række principper, som "burde havde været gældende" for den omstilling, de havde været igennem. De kan sammenfattes på følgende måde:

- Medarbejdere skal gives tid og mulighed for at kunne overskue forandringerne og deres mulige konsekvenser
  - *Projekter må ikke, som det skete, trækkes ned over hovedet på os uden at vi ved det*
  - *Projekter skal have en meget langsommere opstart*
  - *Det er vigtigt, at medarbejderne bliver informeret bedre, især i projektets opstart. "Vi må vide hvor vi skal hen"*
  - *Koordinatorrollen skal beskrives meget tydeligere*

- Der skal etableres sociale spilleregler, der kan støtte medarbejderne i varetagelsen af de sociale relationer en ny arbejdsorganisering kræver
  - *Koordinatorer og andre udvalgsmedlemmer er ustabile samarbejdspartnere*
  - *Koordinatorerne blev aldrig gode til at informere hinanden indbyrdes, og diskutere fælles problemer i arbejdet.*

- Arbejdsopgaven skal være udgangspunktet for organiseringen af arbejdet
  - *Strukturen skal afspejle arbejdsopgaverne, hvis vi skal undgå konflikter. F.eks. var der meget ringe muligheder for at S- og K-holdene (dag og aften) kunne komme i dialog, selvom de havde en del at tale om – vedligeholdelse, oprydning og rengøring m.m.*
  - *Der blev fokuseret for snævert på en række udvalgte tværgående opgaver som kvalitet og lønsystem. Vi har lært at samarbejdet skal udvikles på mindst tre niveauer:*
    Mellem dem der løser en bestemt opgave sammen (f.eks. indenfor et stoppehold)
    Mellem flere grupper der skal løse samme opgave (f.eks. mellem S- og K-holdene)
    Mellem de forskellige opgaver i produktionen (f.eks. mellem råvare/røg og stoppeholdene)
    Desuden er der samarbejdet mellem medarbejderne og ledelsen.
  - *Der skal være meget mindre papirarbejde og færre udvalg*

- Der skal være formelle rammer for den nødvendige kommunikation

- *Vi har brug for en mere direkte kontakt til den nye pølsemester. Vi har svært ved at komme i dialog om alle vores problemer og komme med forslag til forbedringer i det daglige, særligt i forhold til kvaliteten af pølserne. Der er ingen, der kan alt det Svend (den tidligere pølsemester) kunne, men vi kan alle lidt af det.*

- Der skal være en sammenhæng mellem de krav der stilles og det ansvar den enkelte pålægges
  - *Der skal være færre udvalg, og ansvaret skal placeres på færre personer*
  - *Indflydelse på indkøb vil det være en fordel, vi påtager os i samarbejde på virksomheden. Der er ikke brug for den nuværende indkøbschef, vi indhenter jo selv tilbud*
  - *Vi skal bruge nogle klare og let fattelige produktionsmål, f.eks. 7 stativer pr. dag – ikke i kilo, de færreste er i stand til at regne om.*

- Der skal være en synlig sammenhæng mellem arbejdet og belønningen
  - *Vi fik ikke indfriet vores forventninger om større indtjening og samtidigt blev "måltallene" for de enkelte grupper en konkurrencefaktor, og ikke en rettesnor for gruppens produktivitet. Det har kostet os mange ressourcer både fysisk og psykiske*
  - *Fælles bonus skal fastholdes, vi skal ikke havde akkord ind ad bagdøren.*

- Nye belastninger skal forebygges
  - *Varetagelsen af koordinatorrollen udgjorde et pres, som ofte blev taget med hjem og var en stor psykisk belastning for de fleste*
  - *Vi skal have mere rotation mellem opgaverne, hvis vi skal undgå nedslidningen. Man bør f.eks. kunne skifte hold. Der skal satses mere på at oplære folk, så de kan mange flere funktioner. Der er nogle der ikke vil, det er OK at lade dem være i fred!*

Det der først og fremmest springer i øjnene er medarbejdernes entydige fokus på arbejdet, som udgangspunktet for såvel organisering af arbejdet, kommunikation, ansvar og indflydelse. Desuden lagde medarbejderne vægt på, at der skulle være balance mellem kravene i arbejdet på den ene side og forudsætningerne for at opfylde dem på den anden side. Samt en lønmæssig kompensation, der opleves som rimelig.

Der var derimod ikke enighed om, hvordan arbejdsorganisationen fremover skulle være. Grundlæggende var personalet delt mellem nogle, der ville bevare grupperne og andre, der ville tilbage til "den gamle orden". Der blev foreslået en række forskellige konkrete forslag til tilpasninger af gruppestrukturen og koordinatorfunktionen (Den omtalte servicemand blev indført af den nye ledelse, som en funktion der udfører alle de løse opgaver knyttet til produktionen. På stoppeholdene udføres således udelukkende direkte produktion).

- *Faste koordinatorer med fast afløser, kan kombineres med at være servicemand*
- *Fastholdelse af turnusordningen (for koordinatorer) så alle lærer det*
- *Vi ønsker ikke selvstyrende/medstyrende grupper, vi ønsker mesterstyre med kontakt til en fast koordinator.*
- *Servicemand fremfor koordinatorer*
- *Ingen servicemedarbejdere. Man står for meget stille på samme sted, når en servicemand laver alt det løse. De små opgaver kan aflaste det ensidige arbejde*

Bredden i forslagene afslører, at der også efter projektet ophørte eksisterer et erfaringspotentiale blandt medarbejderne i forhold til at formulere ideer til at udvikle arbejdet og diskutere de problemer, de forskellige forslag kan indebære i forhold til arbejdsmiljøet.

6.3.4 Projektets elementer af fleksibelt arbejde

I forhold til min model for den produktionsorienterede fleksibilitet er flere af elementerne i det forandringsprojekt, der gennemførtes på fabrikken med til at øge fleksibiliteten. Samtidigt var der også før projektet en række arbejdsforhold, der var præget af en vis funktionel og tidsmæssig fleksibilitet.

Mål om større fleksibilitet

I projektets mål omtales øget fleksibilitet ikke eksplicit som et mål. Det overordnede mål er at øge virksomhedens indtjening gennem en øget produktivitet. Der lægges vægt på, at medarbejderne gennem uddannelse der fremmer såvel personlig, social som faglig *udvikling "kan og vil påtage sig et større ansvar for virksomhedens drift"*. Dette skal ske gennem etablering af selvstyrende grupper. Disse omtales som fleksible og som rammen for større medarbejderindflydelse. Et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø og tryghed i ansættelse beskrives i målene som en forudsætning for at udvikle arbejdet.

Funktionelt fleksible medarbejdere

Det var et vigtigt element i projektet at skabe en øget funktionel fleksibilitet blandt medarbejderne. I råvare/røggruppen og cateringgruppen skulle alle kunne dække alle funktioner. Disse grupper er små og udfører mange forskellige funktioner. Grupperne stod selv for oplæringen og aftalerne om, hvorledes der blev roteret mellem opgaverne. I råvare/røg fordelte man de eksisterende funktioner, men desuden kom der med pølsemesterens afgang en række nye krav til at styre produktionen og vurdere kvalitet og produktionsparametre løbende. Det var aldrig helt klart, hvordan dette ansvar skulle løftes. I det daglige arbejdede man efter rutinen, men når det gik galt blev den pensionerede pølsemester tilkaldt. I cateringgruppen fik man en række nye opgaver ved at få ansvaret for den direkte kontakt til kunder. Der var ingen egentlig oplæring, det foregik gennem udvikling af en praksis. Det betød at rammerne for arbejdet var uklare. Bestræbelserne på at opfylde de krav og ønsker kunderne stillede overskyggede ofte de øvrige opgaver.

I pakkegrupperne øgedes rotation mellem de få forskellige funktioner i et vist omfang, i det grupperne bestræbte sig på at alle kunne varetage alle pakkefunktioner. Produktionsgrupperne der reelt kun udfører to forskellige funktioner, hvoraf den ene kræver længere oplæring og den anden kun kortvarig, havde vanskeligt ved at øge rotationen. Særligt i højsæsonen, hvor "aftagerfunktionen" varetages af sommerafløsere. Virksomhedens opdeling i tre kompetenceniveauer (kernemedarbejdere, specialister og superfleksere) var en strategi for at øge den samlede funktionelle fleksibilitet i medarbejdergruppen. Herved var nogle medarbejderne (superflekserne) også fleksible imellem grupperne, hvilket da også blev udnyttet i stort omfang. I samarbejde med det lokale AMU-center blev der tilbudt nogle medarbejdere, blandt andet de "bedste" af sommerafløserne, at gennemføre et pølsestopperkursus, der kunne kvalificere dem til at udføre denne funktion i den efterfølgende sæson. For virksomheden var det vigtigt at sikre at en del af de løst ansatte medarbejderne besad disse kvalifikationer. Da der imidlertid ikke indgik nogen ansættelsesrelation i aftalen, viste det sig vanskeligt at sikre at de alle søgte tilbage på fabrikken. En anden fødevareproducerende virksomhed i regionen, ansatte gerne disse medarbejdere.

Den arbejdsorganisering der fulgte af projektet skabte også nye funktioner, der adskilte sig fra de direkte produktionsrettede og dermed nye kvalifikationskrav. Det drejede sig først og fremmest om koordinatorfunktionen, arbejde i funktionsgrupper f.eks. kvalitetsudvalget, "servicefunktionerne"(det vil primært sige kontakten mellem grupperne samt til smede og vedligeholdelsesgruppen) og endelig samarbejdsopgaverne i produktionsgrupperne.

Koordinatorfunktionen
Denne opgave rejste en særlig problematik. Det var besluttet at koordinatorrollen skulle rotere, så alle i grupperne på et tidspunkt skulle være koordinatorer. Bevidstheden om at skulle være koordinator skræmte mange. De første koordinatorer, der typisk blev valgt blandt "de stærkeste personer", afprøvede forskellige rollemodeller. Gennem de ugentlige koordinatormøder og ikke mindst gennem medarbejdernes tilbagemelding til de koordinatorer, der *"lidt for meget lignede en værkfører"* udvikledes gradvist et mere fælles billede af, hvad koordinatoropgaven indebar. En proces medarbejderne således havde en vis indflydelse på. *"Det er gået godt med det. Der er forskellige måder at udfylde rollen på. Nogle mener, man er afdelingsleder i tre måneder. Men det bliver pillet af folk, det klarer grupperne med det søde eller med det sure, det bliver en selvjustits. Der er dannet en fælles opfattelse af, at det ikke er små konger, man skal kunne kommunikere åbent og præcist" (S august 98).* Angsten for opgaven blev med tiden nedtonet, det var dog stadig en gruppe af medarbejderne, der ikke ønskede at påtage sig funktionen. I dag udtaler flere af de medarbejdere, som har været koordinatorer, og at de godt kunne leve op til kravene. Der var dog efter projektet stadig usikkerhed ved funktionen og mange var stadigt bekymrede:

"Der er flere der er utrygge ved det" (A, maj 2000).
"Jeg vil i hvert fald helst ikke være det" (H, maj 2000).

En gruppe blandt medarbejderne udtalte efter projektet, at de ville foretrække en værkfører fremfor koordinatorerne.

Koordinatorernes væsentligste opgave var at tilrettelægge dagens produktion ved at fordele gruppens medlemmer på de forskellige opgaver. Desuden skulle koordinatorerne skaffe afløsere fra de andre grupper ved sygdom eller omorganisere ens egen gruppes arbejde for at kunne sende afløsere til de andre. Disse transaktioner og den enkelte medarbejders tid ved de forskellige funktioner skulle desuden registreres. Det betød, at hver enkelt medarbejder skulle føre timeregnskab og koordinatorerne skulle lave samlede opgørelser. Det var især disse opgaver, der af medarbejderne blev oplevet som unødigt "papirarbejde".

Funktionsgrupper
Selvom de færreste af de 36 funktionsgrupper, der blev etableret på papiret reelt kom til at fungere, blev der gjort erfaringer med denne type opgaver. Da sammensætningen af grupperne aldrig nåede udover det frivillige princip, var det ildsjæle, der udfyldte disse. De havde dog vanskeligt ved at få denne type opgaveorienteret arbejde til at fungere. Der var ringe støtte til grupperne og ingen oplæring i projektarbejde eller problemorienteret opgaveløsning. Det tydeligste eksempel på de problemer dette medførte er kvalitetsudvalgets erfaringer.

> *"Der var en gang, hvor vi startede op med nogle tarme, der så ganske forfærdelige ud, og der stod vi nogle repræsentanter for kvalitetsgruppen lige her udenfor, og da G kom greb vi fat i ham: "G det her er noget lort, hvad gør vi?". Ved du hvad han sagde?, Han sagde: "Det er ikke mit problem mere, det er kvalitetsgruppens", så grinede han og så gik han videre. "Og det kan vi jo ikke."(F, pakkehold, maj 2000).*

Citatet illustrerer at udvalget, der havde fået ansvaret for kvaliteten, ikke oplevede problemer med at løse den faglige side af opgaven. De besad stor kompetence i forhold til at vurdere produktionskvaliteten. Problemer med at løse opgaven udsprang af, at det ikke var gjort klart hvilke handlemuligheder udvalget havde, og hvordan de skulle varetage en kritisk situation. Det oplevede de som uoverskueligt og belastende. I flere af de andre udvalg oplevede medarbejderne det vanskeligt at overskue hvad opgaven gik ud på, og hvilke rammer den skulle udføres indenfor. Opgaver der indebar, at gruppen skulle samle oplysninger hos kolleger eller lave retningslinier de skulle følge, opleves som meget vanskelige.

Servicefunktioner
I forbindelse med produktionsopgaverne er der en lang række servicefunktioner som f.eks. planlægning af produktionsflowet, der forudsætter kommunikation på tværs af grupperne. F.eks. om behovet for tilførsel af fars, afhentning af færdige stativer, optælling og registrering osv. Desuden skal der gribes ind ved fejl på maskiner og værktøjer. Fejlene skal enten udbedres, eller der skal gives besked til smedene. Daglig rengøring og oprydning var også en del af arbejdet. Ansvaret for disse funktioner blev nu lagt i grupperne. Det var forskelligt, hvordan grupperne fordelte det. I nogen grupper forventede man, at koordinatoren løftede ansvaret, andre lod hver enkelt varetage det, der var relevant i forhold til eget arbejde. Der var dog en tendens til, at nogle fandt det "sjovere" end andre og hurtigt påtog sig disse funktioner for at få et afbræk i hverdagen.

Fagligt set var der ingen af opgaverne der voldte store vanskeligheder, vanskelige reparationer kunne jo overdrages til smedene. Små reparationer, der tidligere stoppede produktionen udførte folk selv i stedet for at vente på smedene. Der viste sig imidlertid at være vanskeligheder knyttet til de nye krav til social interaktion. *"Jeg ku' jo ikke tale til råvaredrengene som jeg plejede, hvis jeg skulle sige til dem, at farsen var for klumpet. Det har vi altid drillet dem med. Men nu mente jeg jo de skulle gøre det bedre" (F stoppehold, november 99).*
"Man sku passe på ikke at lyde kommanderende overfor "kælderen" (smedene), *så fik man sgu ingen hjælp lige med det samme" (R, pakkehold, november 99).* Afgørelsen af om reparationer og omstillinger var smedearbejde, eller produktionsarbejderne selv skulle klare det, gav ligeledes en del uoverensstemmelser.

Det ansvar for produktionen, der fulgte med den nye gruppestruktur, fik nogle konsekvenser for de sociale relationer, der kom bag på folk. Den interne kommunikationsform som de selv omtalte som en "rå og hjertelig slagteriarbejdersjargon" fungerede fint i det gamle hierarki. Man kendte hinandens pladser og kunne fint råbe lidt af hinanden, uden at det blev taget ilde op. Med de ændrede funktioner og dermed ændret ansvarsfordeling ændrede de budskaber der blev kommunikeret karakter. Når der skulle gives "ordrer" eller fremføres kritik af betydning for produktionen, gav "slagteriarbejdersjargonen" signalforvirring. Det førte til en stigning i konfliktniveauet særligt mellem grupperne. Grupperne lukkede sig om sig selv og dannede myter om hinanden. Hvilket yderligere besværliggjorde kommunikationen.

Samarbejdet i grupperne
At det ville være nødvendigt, at styrke samarbejdet i grupperne var forudset i projektet på den måde, at der var planlagt et kursusforløb i "samarbejde", som samtlige faste medarbejdere skulle gennemføre. Kurset var planlagt sammen med det lokale AMU-center, og havde en række forskellige samar-

bejdsøvelser samt teori om gruppearbejde på programmet. Af hensyn til produktionen blev medarbejderne sendt på kurset i hold, der var blandet på tværs af produktionsgrupperne. Ifølge medarbejderne gjorde holdsammensætningen det vanskeligt at bringe læringen fra kurserne med hjem i produktionsgruppen. *"Der var mange ting, som vi kunne bruge, men kan vi ikke bruge det alle sammen, så hjælper det jo ikke. Det kan jo ikke nytte, det kun er en eller to grupper. Når vi er af sted på kurser og lærer nogle ting, er det med at bruge det, når vi kommer hjem. Kan vi ikke finde ud af at bruge det alle sammen, så duer redskabet ikke." (B, maj 2000).*

Fleksibel arbejdsorganisering
Gruppestrukturen var omdrejningspunktet for den fleksible arbejdsorganisering. Senere udviklede lederen "Ægget", strukturen med de mange funktionsudvalg, der skulle lægge ansvaret og udførelsen af de fleste af de ikke direkte produktionsrettede opgaver ud til medarbejderne.

Grupperne fungerede yderst forskelligt. De mindre grupper bedre end de store stoppehold. Blandt disse var der dog også forskel på de to holds arbejdsevne og arbejdsstil. Lederen satsede fra starten på at udvikle nogle produktionsmål for gruppernes arbejde, såkaldte "måltal". Da denne registrering var udviklet blev tallene offentliggjort hver anden uge. Tallene lå til grund for den fællesbonus, der fra 1. januar 1999 skulle udbetales. Grupperne kunne således følge med i hinandens produktivitet. Dette øgede konkurrencen mellem grupperne, og det gav anledning til mange antagelser om de andre gruppers produktionsformåen.

Gruppernes udførelse af arbejdet fungerede i det store og hele, blot lykkedes det ikke at hæve produktiviteten. Opgørelsen af produktivitetstallene herskede der dog en vis uklarhed over. Som nogle af medarbejderne fremhævede, var mange ledelsesopgaver nu lagt over på medarbejderne, og det trak naturligvis produktiviteten ned, eftersom mellemlederne ikke indgik i beregningen.

Medarbejdernes oplevelse af gruppearbejdet var dog langt overvejende knyttet til de konsekvenser, det fik for de sociale relationer. Konkurrencen mellem grupperne blev stadigt hårdere, og de tiltagende konflikter blev oplevet som en stor belastning.

Allerede da cateringgruppen kørte som pilotprojekt skabtes en masse rygter, og da projektet aldrig blev rigtigt kendt af de øvrige medarbejdere, blev der set skævt til cateringgruppen fra kollegerne.

Grupperne brød op i de tidligere hierarkier, der var bestemt af anciennitet, opgaver og køn, samt undertiden påvirket af forhold i lokalsamfundet. Grupperne blev nye fora, der godt nok blev rammen om nye relationer, men lukkede sig af overfor de øvrige grupper. Såvel mellem råvare-, pakke- og

stoppehold som mellem dag og aften hold. Kommunikationen mellem grupperne blev tiltagende dårligere, hvilket det heller ikke lykkedes at bryde gennem koordinatormøderne, der i travle perioder ofte blev aflyst. Det var få og "stærke" personer, der talte på frokostmøder, de fleste undlod at markere sig for ikke at få kritik. Sladderen blev i stedet udviklet som forum for at udtrykke kritik, tvivl og bekymring. De fleste grupper mente dog selv at fungere rimeligt, men havde megen kritik af de andre.

Beretningerne om den konfliktfyldte hverdag, fortæller om en gruppe medarbejdere, der iagttog at relationerne blev stadigt værre, men ikke havde midler eller evner til at ændre på udviklingen, selvom de fleste gerne ville:

> *"Der var en fra det andet pakkehold, der sagde, at hun synes, at nu var det tiden, at de fik et møde med os, og da vi kom næste morgen sagde jeg til hende, om de havde nogen problemer? Det synes hun da nok. Der var nogen, der ikke havde været søde ved hende, og så synes jeg da, vi skulle have et møde. Men det var de ikke forberedt på. Jeg sagde, at det skulle være her og nu, vi skulle have renset luften, for det er da noget lort. Så skulle de lige pludselig op og holde møde, og så havde de hver en A4 side, hvor de havde skrevet sådan noget med, at hun gik ikke ud med affaldssækken. Eller du stod og grinte af mig forleden – det var simpelthen så latterligt. Og i vores gruppe havde vi grint sådan ad det der, og vi havde sjov med de måltal, og det tog de fortrydeligt op... og så troede de det var dem det handlede om. Og det var det jo ikke. (B, pakkehold, maj 2000)*

Flere medarbejdere lægger også vægt på det øgede ansvar for produktionen, som en årsag til det forværrede sociale klima. Der skal træffes beslutninger, som har konsekvenser for andre, og man ved at de næsten altid medfører kritik fra nogle. *"Ved I hvad vi mangler for at få sammenhold i grupperne igen? Vi mangler en, vi kan være sure på, en fælles person, vi kan være sure på. (F, stoppehold, 1999)*

Fleksibel ledelse

Ændringer i ledelsesstrukturen bestod i at ledergruppen afgav en række af de opgaver, der hørte til den daglige driftsledelse til grupperne. Lederne fik så flere strategiske opgaver. Pølsemesteren fortsatte dog med at arbejde stort set som han altid havde gjort. Da han var sygemeldt og siden ophørte, overgik hans funktioner dog i høj grad til råvare/røg- og stoppeholdene. Fabrikschefens hovedopgave var implementeringen af projektet, som optog en stor del af hans tid, herunder udvikling af lønsystemet i løngruppen, den nye organisationsstruktur og registrering af produktionsnormer og andre målbare parametre. Hans rolle bliver derfor mere og mere tilbagetrukket fra produktionen, hvilket kvalitetsgruppens historie også viste. I projektets mål lå der en række tanker om øget demokrati indenfor grupperne, hvilket aldrig

lykkedes at effektuere. Som det fremgår af opsamlingen tidligere, kan projektets fiasko ses som et resultat af et dårligt ledet udviklingsprojekt. Lederen formåede ikke at skabe de rammer en øget indflydelse fra medarbejderne kunne havde udviklet sig i. Forandringer skete i for hurtigt et tempo, og der blevet prioriteret forkert. Denne ledelsesrolle befordrede således også, at der opstod uformelle lederskaber, bl.a. dem som kunne udnytte de uformelle kanaler til lederen. Idet det ikke lykkedes at udvikle koordinatorfunktionen således, at der skabtes legitimitet i denne funktion, der kunne give mulighed for som koordinator at påtage sig det nødvendige ansvar og den nødvendige autoritet. Da den faglige ledelse forsvinder med pølsemesteren, bliver følelsen af "forladthed" udbredt, og der dannes en bredt accepteret forestilling om, at den rette løsning er en stærk leder. *"Hvad vi har behov for? En stærk ledelse. Når vi har et problem, og vi spørger, "Hvad gør vi ved det?" Og vi får et svar: Det gør I sådan ved. Det var vores ansvar, og det er jo ledelse. Ledelse, det synes jeg vi har manglet" (D, pakkehold, maj 2000).*

Fleksibel teknologi

Der blev ikke i kraft af projektet ændret på teknologien på måder, der sigtede mod en mere fleksibel produktion. I projektets oprindelige målsætning var det en plan at indføre IT i produktionen til at hjælpe grupperne med planlægning og registrering af nøgletal. Det lykkedes som bekendt ikke.

Fleksible relationer - numerisk og tidsmæssig fleksibilitet

Virksomheden havde altid betjent sig af en stor numerisk fleksibilitet ved at ansætte en stor gruppe sommerafløsere. På grund af den lokale arbejdsmarkedsstruktur, er der en stor del af disse, der har ønsker om at forblive i ansættelsen. Virksomheden har søgt at fastholde nogle ved at tilbyde kurser, men generelt er der tale om løsarbejde. Sommerafløserne har ikke ret til ferie i sommerperioden, og de indgår ikke i gruppestrukturen eller deltager i udvalg og lignende. I det sidste projektår indgik medarbejderne en aftale, der øgede den tidsmæssige fleksibilitet. Man accepterede, at arbejde en række lørdage, samt at forlænge arbejdsugen til 40 timer. På denne måde kunne omfanget af afløsere begrænses. Der er således gradvise skred i opfattelsen af faste arbejdstider, men der er ikke nogen reel løsning på sæsonproblemet lige om hjørnet. Både tilgangen i foråret hvor nye skal oplæres samtidig med at travlheden stiger og afgangen i efteråret, hvor man skal sige farvel til kolleger opleves som traumatiske tidspunkter af den faste stab. Det har derfor altid været et diskussionsemne, om ikke det kunne gøres på en anden måde. I interviewene havde mange af medarbejderne tanker om andre måder at løse sæsonproblemet på. F.eks. samarbejde med andre virksomheder, satse mere på oplæring om vinteren, fordele arbejdet anderledes over året, finde andre produkter, der kunne laves om vinteren osv. Selvom ledelsen naturligvis også overvejede problemet, følte ingen af medarbejderne, at der var mulighed for at få indflydelse på disse overvejelser.

To-holdsdriften der også er en tidsmæssige fleksibilisering af arbejdet, blev heller ikke berørt af projektet. Selvom mange oplever skifteholdsarbejdet som belastende i forhold til familielivet, er det ikke blevet taget op som et arbejdsmiljøproblem. På et tidspunkt foreslår ledelsen at lave forsøg med nathold i stedet for aften hold.

> *"Og det var der fem, der vovede at sige højt, at det skulle de i hvert fald se at få stoppet, sådan at folk ikke gjorde det" (B, stoppehold, maj 2000).*

> *"Vi var sikkert nogen, der gerne ville arbejde om natten, men det turde de slet ikke sige, for det var blevet et fyord" (A, stoppehold, maj 2000).*

Skiftehold accepteres som et nødvendigt onde, diskussion om det kunne være anderledes bremses af medarbejderne selv.

Projektet ændrede således ikke den numeriske fleksibilitet, men det fik konsekvenser for den tidsmæssige fleksibilitet. De faste arbejdstider blev gjort mere fleksible, og arbejdstiden blev ofte forlænget ud over normal arbejdstid.

> *"Det var hårdt for kadaveret... men den psykiske belastning... Det synes jeg næsten, det var værre. Sidste sommer de fire måneder, det var slemt. Der var heller ikke en dag, jeg kom hjem til fyraften. Når vi endelig var færdige, skulle jeg over at skrive, vi kunne da ikke være bekendt at gå før. I dag har jeg da ikke dårlig samvittighed ved at gå, når det er fyraften. Sådan er det på en fabrik"(A, pakkehold, maj 2000).*

Og man tog opgaver med hjem.

> *"Det er jo fordi, vi skulle bestemme så meget ...for vi brugte tid på det, og nogen sagde: Ih, hun sidder derinde og skriver i flere timer, tænk at hun ikke bare laver sedlen til næste uge..... er hun analfabet eller hva'? Jeg ku' ha' klaret det på et kvarter. Der var nogen som ikke mente, de kunne koncentrere sig om det, de tog det med hjem, og det måtte de heller ikke. Det var da noget mærkeligt noget, at bruge sin fritid på det, men det måtte hun da selv bestemme, det kommer da ikke dem ved" (B, stoppehold, maj 2000).*

Denne ekstra tid lå der ikke aftaler om i projektet, den blev gradvist indført af nødvendighed. Som det fremgår af interviewcitatet var der dog forskellige opfattelser af hvad der var rimeligt.

6.3.5 Arbejdsmiljøet

Oplevelsen af belastninger fra arbejdsmiljøet

De to år projektet forløb, har givet medarbejderne en række erfaringer med mere fleksible arbejdsformer. Selvom deres vurdering af tiden med G's projekt er meget forskellig,:

"Det var en skønnere dag" (S, maj, 2000) eller
"Det var et mareridt" (A, maj, 2000),

er deres holdning til arbejdet, til ledelsen og til arbejdsmiljøet og deres forestillinger om hvordan hverdagen bør være, blevet påvirket af erfaringerne fra projektet.

Medarbejdernes vurdering af hvad projektet har betydet for arbejdsmiljøet, beskrives på baggrund af de interview, der blev foretaget i slutningen af 1999 og foråret 2000, sammenholdt med de to spørgeskemaer[10]. Besvarelserne er afhængige af det tidspunkt de er udsendt på. Det fremgår af box 6.5, hvornår skemaerne blev udsendt i forhold til det samlede forløb.

[10] Der blev udsendt spørgeskemaer i henholdsvis i september 1998 og i januar 2000. Resultaterne fra første runde, udtrykker således medarbejdernes holdning, da projektet havde kørt omkring otte måneder. Der var på dette tidspunkt erfaringer med gruppestrukturen, men kun enkelte havde været koordinatorer. På tidspunktet, hvor spørgeskemaet blev udsendt, var sommerafløserne sagt op, og den mere rolige vinterproduktion var i gang. Problemerne omkring de mange udvalg og lønsystemet optrådte endnu ikke på dette tidlige tidspunkt i forløbet. Anden runde er udfyldt i januar 2000 og på dette tidspunkt var projektet stoppet, G var ophørt og virksomheden blev ledet af "overgangschefen" T. Fremtiden var endnu lidt usikker for mange, men der var kommet informationer om, at koncernen planlagde at fortsatte virksomheden, men med en ny og mindre eksperimenterende ledelse.
Spørgeskemaernes resultater anvendes ikke i sig selv, da populationen er for lille til at opnå acceptable konfidensintervaller. Resultaterne er anvendt på den måde, at udvalgte udsagn er blevet præsenteret for medarbejderne. De blev præsenteret for en sammenligning mellem fødevarevirksomheden og alle industrivirksomheder i SARA-baseline, samt for en sammenligning af besvarelserne af første og andet skema. Udfra de første interview blev der desuden formuleret en række udsagn om konsekvenserne af projektet, der sammen med spørgeskemaresultaterne blev præsenteret for SU og for samtlige medarbejdere i et gruppearbejde. Reaktionerne fra disse møder indgår således også i de følgende vurderinger. Møderne blev ikke båndet, men der blev skrevet et fyldigt referat umiddelbart efter, som kommenteredes af SU. (Se i øvrigt metodebeskrivelsen i kapitel 2).

1996	1997	1998	1999	2000
Projektidé Idégruppe	LO spørgeskema Fastlægelse af de seks indsatsområder Pilotprojekt	Startseminar med Dacapo Gruppestart Konfliktseminar **September Spørgeskema 1**	Nyt lønsystem Første bonus Pølsemester afgår Ægget TR væltes "Brevet"	Overgangsleder Ny leder Ny pølsemester **Januar Spørgeskema 2**

Box 6.5 Spørgeskemaernes tidsmæssige placering

Det fysiske arbejdsmiljø
Arbejdsmiljøet på fødevarevirksomheden er på mange måder karakteristisk for en fødevarevirksomhed inden for slagteribranchen. Der forekommer en række påvirkninger, som direkte relaterer sig til den måde, arbejdet er organiseret på, og til den teknologi der anvendes. Stopperiet og pakkeriet er stærkt præget af ensidigt gentaget arbejde. Arbejde som i talrige undersøgelser er påvist at have en nedslidende effekt på særligt lænd, ryg, skulder og nakke samt andre dele af kroppen. Arbejdet foregår yderligere ved lave temperaturer, hvilket kan medvirke til at forværre påvirkningen. Nedslidningen er direkte afhængig af tempoet, der traditionelt i slagteribranchen øges gennem produktionsafhængige enkeltmands- eller gruppeakkorder. På fødevarevirksomheden har man ikke sådanne akkordsystemer. Man havde en fast timeløn, indtil det nye lønsystem blev indført i januar 1999. Tempoet fastsættes således af produktionsnormerne, krav fra andre led i produktionen (flaskehalsproblemer) og den enkelte medarbejders formåen. Der forekommer desuden mange arbejdsfunktioner med tunge skub og træk af vogne, stativer og palletransportører.

Der er ingen registrering af ryg-, nakke- og skulderlidelser, men i interviewene berettes om en stor hyppighed i lægebesøg og henvisninger til kiropraktorer samt et stort forbrug af smertestillende piller.

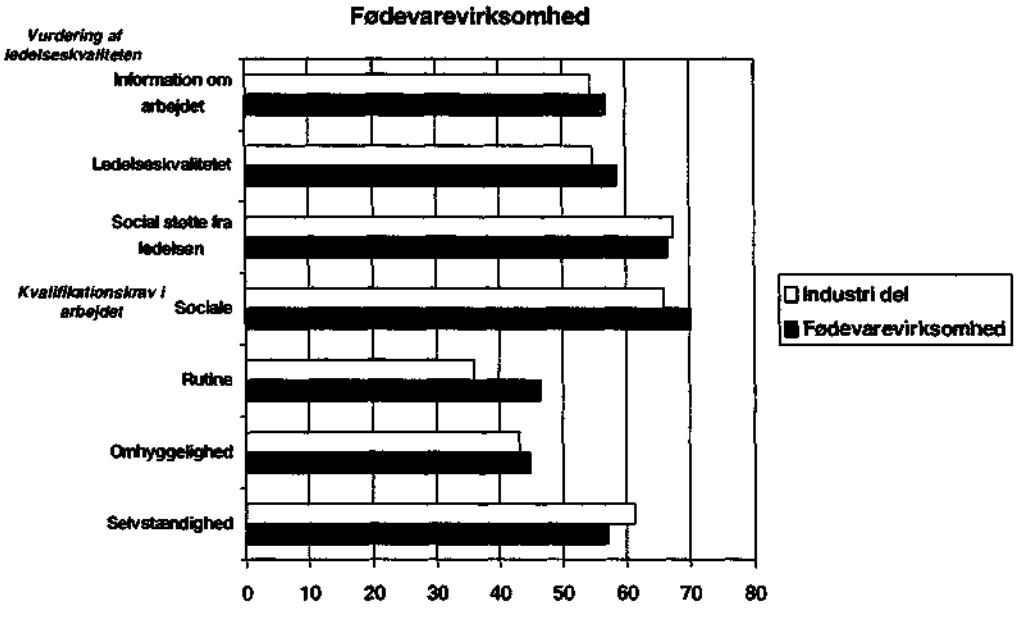
Et andet fremtrædende arbejdsmiljøproblem er støj. Flere af de anvendte maskiner, særligt hurtighakkeren, er årsag til et meget højt støjniveau, som får en ekstra voldsom udbredelse i kraft af, at loft, vægge og gulv er beklædt med fliser af hygiejniske årsager. Endvidere er de mange stålkar og transportvogne kilde til meget høj impulsstøj, når de vendes, støder på vægge og i øvrigt håndteres.

Skadelige påvirkninger fra kemiske stoffer og materialer forekommer kun i begrænset omfang. Ved afvejning af krydderier og påhældning i hurtighakkeren udsættes medarbejdere for en støveksponering, som kan give anledning til allergiske reaktioner. Påvirkning af røg fra røgovnen vil ligeledes kunne udgøre en sundhedsrisiko, hvis den undslipper fra ovnene. Der anvendes rengøringsmidler og rensemidler i begrænset omfang. Der forefindes arbejdsbeskrivelser for disse opgaver, og personligt beskyttelsesudstyr

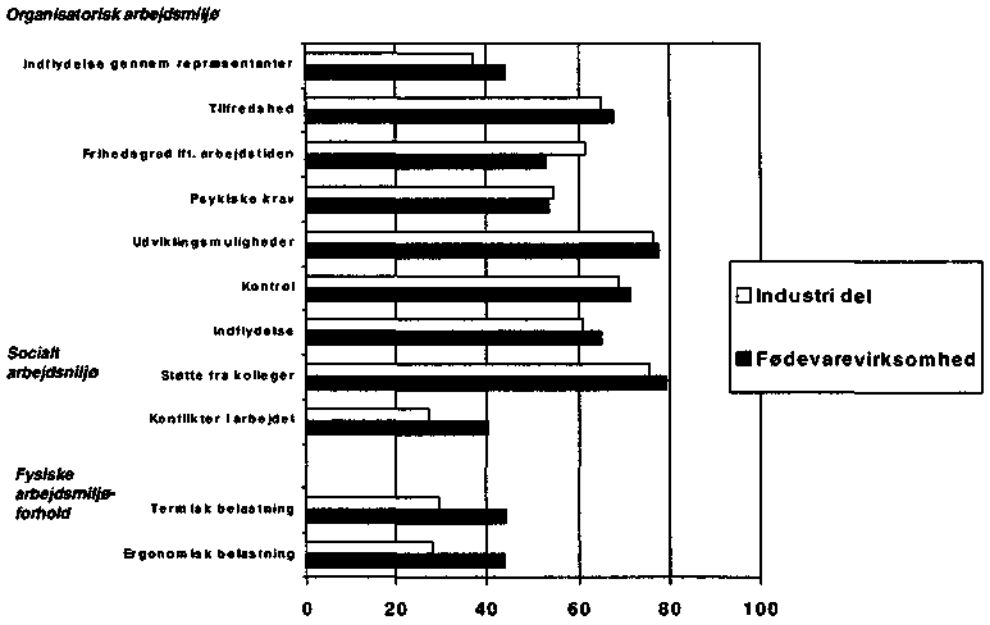
er tilgængeligt. Endelig er der arbejde med fugtige materialer, hvor hænderne konstant er fugtige som f.eks. i stopperiet, en konstant belastning for huden. Da det ikke er muligt at arbejde med handsker, anvendes beskyttelsescremer. Der uddeles arbejdstøj, som opfylder de hygiejniske krav og beskytter mod kuldepåvirkningen.

De fleste registrerede ulykker er snitsår, som stammer fra brug af knive til afskæring af ender m.m. Derudover udgør glatte og våde gulve sammen med maskinbetjeningen den største ulykkesrisiko.

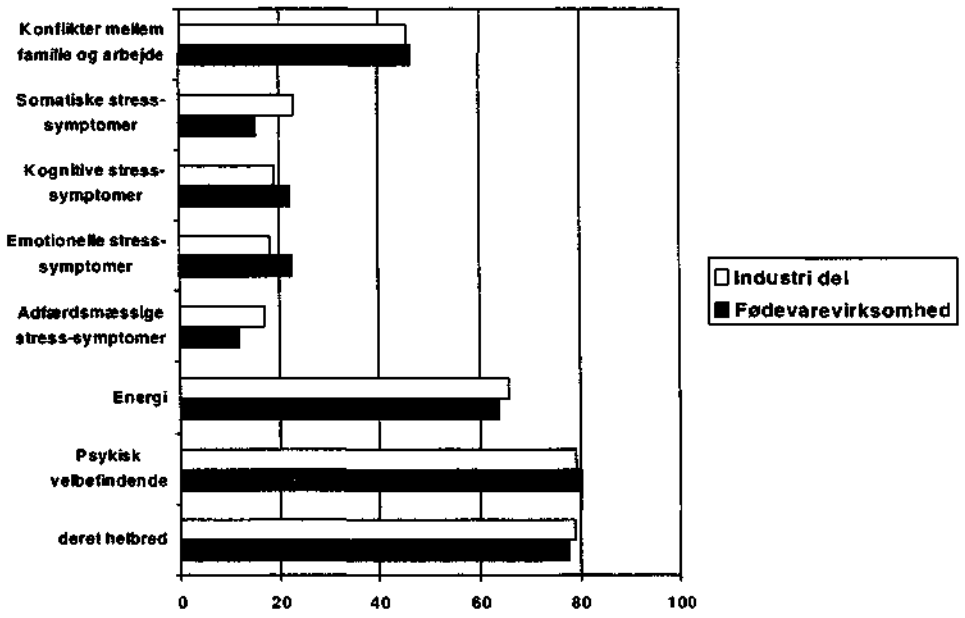
Det ergonomiske arbejdsmiljø beskrives som særligt belastende i kraft af de gentagne bevægelser, som forekommer i stopperiet og i pakkeriet, samt belastninger fra skub og træk og foroverbøjet arbejde. Disse belastninger omtaltes under projektet, men der er en udbredt opfattelse af, at det er blevet værre efter projektet ophørte. De forskellige afbræk, som funktionsopgaverne kunne medføre er fjernet. I stopperiet er der ansat en servicemand, der varetager alle ekstraopgaverne. Arbejdsdagen er blevet betydeligt mere intensiv. Efter den nye ledelse har overtaget, er tempoet øget, og der er færre omrokeringer mellem grupperne og mindre grad af rotation og skift mellem forskellige arbejdspladser.



Tabel 6.6a Vurdering af ledelseskvaliteten og kvalifikationer i arbejdet



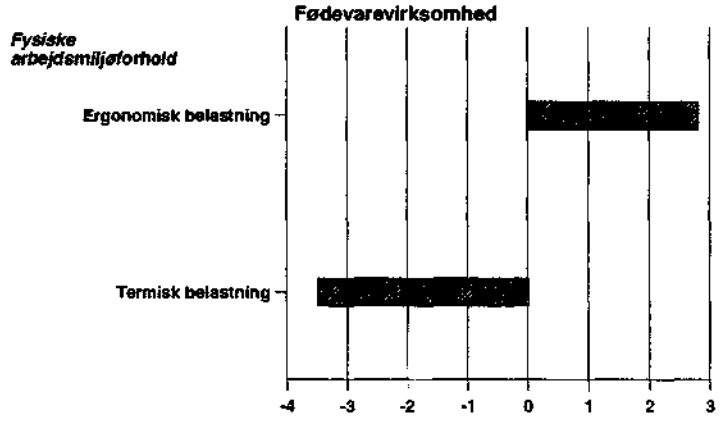
Tabel 6.6b Organisatoriske, sociale og fysiske arbejdsmiljøforhold



Tabel 6.6c Belastninger i arbejdet

Tabel 6.6 Udsagn fra 1. spørgeskema sammenlignet med SARA-baseline (industri), vedrørende: Ledelseskvaliteten, kvalifikationskrav i arbejdet, organisatorisk, socialt og fysisk arbejdsmiljø og psykiske belastninger.

Fra spørgeskemaerne er medtaget to skalaer for henholdsvis ergonomisk og termisk belastning, da det var de to problemer medarbejderne selv fremhævede som de største. Sammenligningen med SARA-virksomhederne bekræfter, at problemerne er markante på fabrikken.



Figur 6.7 Sammenligning af besvarelser om det fysiske arbejdsmiljø fra 1. og 2. spørgeskema

Ændringen fra første til andet spørgeskema illustrerer at projektet ikke har påvirket medarbejdernes oplevelse af de fysiske problemer, hvilket blev bekræftet i interviewene. Det er en række forhold i arbejdet det definerer opfattelsen af det fysiske arbejdsmiljø. Kulden fra de lave produktionstemperaturer, som ud fra en professionel vurdering, må betragtes som en stor belastning, beskrives ikke af medarbejderne som en alvorlig sundhedsmæssig belastning. Dette skyldes, at man opfatter de lave temperaturer som en nødvendig del af arbejdspladsens indretning, samt at der kompenseres for kulden gennem udlevering af passende arbejdstøj.

Der fortælles om forbedringer af problemer relateret til røg, indeklima og træk. Forbedringen af røgproblemer forklares ved, at der efter en sikkerhedsgennemgang er foretaget en udbedring af utætheder i røgovnene, samt at den ældste af ovnene er blevet udskiftet.

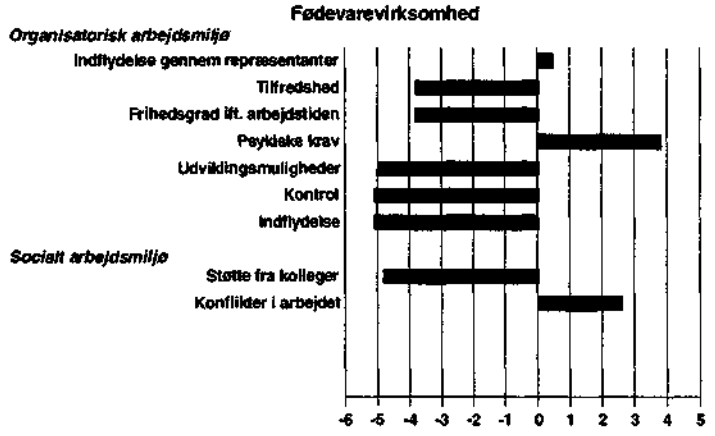
De sociale og organisatoriske arbejsmiljøproblemer
Det sociale arbejdsmiljø beskrives i de første interview, som præget af medarbejdernes indbyrdes relativt rå omgangstone, og en kultur der karakteriseres som meget "jantelovspræget". Forklaringerne, der gives på dette forhold bygger på, at det er en kvindearbejdsplads, og at der er meget sladder, som

undertiden kan være meget personlig og ondsindet. En anden forklaring går på, at det er de lokale problemer og konflikter fra et lille lokalsamfund, hvor alle kender alle og "har noget på hinanden", der bringes med ind på virksomheden.

Den sociale arbejdsmiljøfaktor "konflikter og sladder" viser i sammenligningen med SARA-baseline, at virksomheden er over gennemsnittet, hvad dette angår, hvilket dog ikke betyder at kollegastøtten opleves ringere. Medarbejderne bekræfter dette, ved at beskrive at støtten forekommer indenfor grupperne, og konflikterne ofte går på tværs af grupper og hold.

Meget af sladderen handler om personlige forhold, og det er ikke behageligt at være den, der sladres om. Sladderen kan dog også tolkes som et udtryk for, at der er mangel på mulighed for at drøfte de problemer, der opstår i hverdagen, særligt når de hidrører samarbejdet inden for gruppen eller mellem grupperne. Konkurrencen mellem grupperne har skærpet "sladderniveauet" således, at mulighederne for at skabe rammer for at udveksle erfaringer og drøfte fælles muligheder for at løse flaskehalsproblemer er blevet forringet. Det lykkes tilsyneladende ikke at få koordinatormøderne til at fungere som en ramme for at drøfte de sociale relationer, ligesom time-out-princippet primært udnyttes til at løse praktiske problemer. I dag eksisterer disse muligheder ikke, og der er derfor ikke nogle umiddelbare rammer for at forbedre dialogen på tværs af grupperne. Dermed bringes sådanne tværgående planlægnings- og ledelsesopgaver tilbage til ledelsen, og indholdet i de sociale sammenhænge risikerer at blive reduceret til "bysladder" igen. Med den konsekvens at det psykiske arbejdsmiljø stadig vil opleves "rimeligt råt".

I interviewene påpeges det, at det lettede lidt da projektet blev stoppet (før anden runde spørgeskema). Konfliktkulturen ser man knyttet til arbejdspladsen i sig selv, men den fik et ekstra boost, på grund af konflikterne mellem produktionsgrupperne, da projektet kørte.

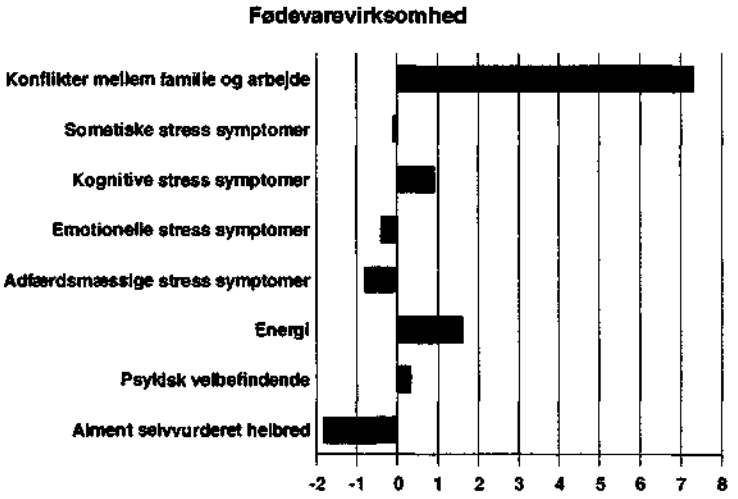


Figur 6.8 Sammenligning af besvarelser om det organisatoriske og sociale arbejdsmiljø fra 1. og 2. spørgeskema.

De organistoriske arbejdsmiljøfaktorer giver ved sammenligningen med SARA-baseline et billede, der bekræftes af medarbejdernes udsagn. De ligner andre industriarbejdspladser. Dog er der en stor autoritetstro og forpligtelse, opfordringer til overarbejde betragtes næsten som ordrer. To-holdsskiftet er ligeledes en problemstilling der ikke problematiseres, det opfattes som en nødvendighed for fabrikkens overlevelse, selvom den på mange måder fastlåser hverdagen.

I september 98 var der stor tillid til de tillidsvalgte, både TR og SiRerne. Dette forhold vendte dog senere i løbet af projektet. De særlige omstændigheder omkring "afsætningen" af TRen har været vanskelige at udrede. Én forklaring på at det kom så vidt, der underbygges af flere medarbejdere, bygger på at gruppestrukturen og udvalgsopgaverne skabte flere uformelle ledere. Gennem de forskellige funktionsudvalg opnåede nogle af de "stærkere" kolleger at skabe en hverdag med flere forskellige funktioner, og desuden opnåede de større indflydelse på en række beslutninger ved at gå direkte til ledelsen uden om de repræsentative organer. Det førte til konflikten med TRen, samtidigt med at sladderniveauet steg. Flere af disse "stærke" medarbejdere forlod virksomheden efter at projektet ophørte.

Oplevelsen af de organisatoriske forhold er ikke ændret markant ifølge spørgeskemaerne. Sammenlignes de samlede besvarelser er indflydelsen, kontrol i arbejdet og udviklingsmulighederne blevet mindre efter at projektet er afsluttet, tendensen slår dog ikke igennem ved sammenligningen af de som har svaret begge gange.



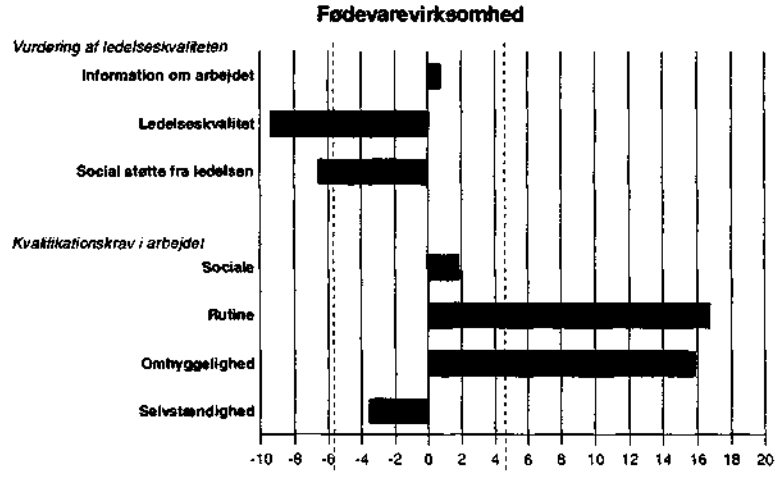
Tabel 6.9 Sammenligning af besvarelser om belastninger i arbejdet fra 1. og 2. spørgeskema

På trods af at de ergonomiske belastninger er blevet værre i kraft af den mere intensive arbejdstilrettelæggelse, opleves ændringerne af det psykosociale forhold af mange medarbejdere som forbedrede efter projektet ophørte. Det illustrerer den oplevelse, mange medarbejdere havde af, at arbejdet under projektet var mere psykisk belastende. En belastning der også påvirkede relationen mellem arbejdet og familien.

Interviewer: "Er arbejdsdagen bedre nu?"
A: "For mit vedkommende er den da overkommelig. For vi har jo travlt. Vi skal virkelig lave noget"
Interviewer: "Men det bliver vel hårdt at holde det tempo – det lyder da ikke bedre?"
A: "Sådan et sted som her, er der ikke plads til alle, der kun kan gå på skånejob, fleksjob. Hvis jeg havde en fabrik, skulle jeg da ikke have en flok mennesker til at gå og dalre. Hvis du skal have det til at køre, skal de da også lave noget. ... Men som du siger Det er da hårdt for kadaveret, det ved alle da, der laver noget."
B: "Du siger nok, at det er hårdt for kadaveret, men hvad fik du ud af at rende til alle de forskellige ting, ikke ret meget. Det var meget frustrerende. Det kunne vi godt undvære."
A: "Og det synes jeg næsten, det var værre. Sidste sommer, de 4 måneder det var slemt. Der var heller ikke en dag jeg kom hjem til fyraften. Når vi endelig var færdige, skulle vi over og skrive, vi ku' da ikke være bekendt at gå før. I dag har jeg da ikke dårlig samvittighed, ved at gå når det er fyraften. Sådan er det på en fabrik.." (A og B, pakkehold, maj 2000)

Vurdering af ledelsen

Medarbejdergruppen giver gennem spørgeskemaerne et generelt indtryk af en stor tilfredshed med arbejdet. Det skal naturligvis vurderes ud fra hvad de enkelte medarbejdere hver især sammenligner med. Som en af få større virksomheder i lokalområdet oplever medarbejderne en relativ stor tilfredshed ved at være ansat. Der er dog samstemmende stor tilfredshed med produkterne. Medarbejderne giver dog gennem spørgeskemaerne udtryk for at arbejdet ændrer karakter fra starten af projektet til efter det er ophørt. Kravene til at "rutine" og "omhyggelighed" er øget markant. Dette må tolkes som oplevelsen af de krav den nye ledelse lagde vægt på.



Tabel 6.10 Vurdering af ledelsen og kvalifikationskrav i arbejdet

Ved projektets start er oplevelsen af støtte fra ledelsen og ledelseskvaliteten på niveau med de øvrige SARA-industrivirksomheder. Disse to faktorer slår imidlertid ud som nogle af de enkeltfaktorer, som medarbejderne mener er forværret mest. Af interviewene fremgår det, at det delvist er en vurdering af G som medarbejderne oplevede ikke bakkede op omkring de opgaver han pålagde grupperne og udvalgene. Jævnfør f.eks. den tidligere historie fra kvalitetsudvalget. Pølsemesterens ophør opleves modsat som fraværet af en stabil og faglig autoritet.

Flere af medarbejderne udtrykte efter projektets afslutning bekymring for at miste jobbet på grund af interne omlægninger eller forringet helbred. Det var bl.a. en reaktion på, at den nye ledelse gav udtryk for planer om at rationalisere driften og effektivisere arbejdet også ved at se på de enkelte medarbejderes indsats.

6.3.6 Arbejdsmiljøarbejdet

Da projektet startede, skiftede grundlaget for sikkerhedsarbejdet. På det overordnede plan var der i projektets mål lagt stor vægt på forbedringer i såvel ansættelsestrygheden, det fysiske arbejdsmiljø som det psykiske arbejdsmiljø, i kraft af det engagement den øgede inddragelse og en forbedring af det sociale klima ville medføre.

SiUs funktion

På det strategiske plan medførte projektet ikke de store ændringer i sikkerhedsudvalgets (SiU) arbejde. Sikkerhedsarbejdet blev nærmest glemt bag projektets mange andre problemer. Større opgaver som arbejdet med APV og udarbejdelse af en EGA-handlingsplan, gik således i stå.

> *"Det fungerer ikke. I sidste uge brugte vi to timer på, at der var en, der skulle have en gummimåtte. Før kørte det bare, men så begynder vi på alt det her (grupperne). Det suger energien." (S, august, 1998)*

SiU var ved projektets start i januar 1998 sammensat af fabrikschefen, pølsemesteren, pakkelederen og 3 SiRer, 1 fra henholdsvis råvarer, stopperiet og pakkeri/catering. Det var dog primært de 3 SiRer og G, der deltog i møderne. Mellemlederne ophørte med at deltage, og G udpegede en af SiRerne til at være "daglig leder af sikkerhedsarbejdet". Det blev dog ikke fastlagt i detaljer, hvilket ansvar og kompetence, der fulgte med denne titel.

Konkret medførte igangsættelsen af de selvstyrende grupper, at en af sikkerhedsrepræsentanterne (SiR) holdt op på virksomheden, begrundet i en kritik af gruppestrukturen.

Arbejdet lå relativt stille i 1998, men blev opprioriteret fra januar 1999. Således var dagsordenen d. 12. januar 1999:

1. *Opstart af sikkerhedsgruppen*
2. *Opremsning af opgaver*
3. *Valg*

Nu deltog kun G og de 3 SiRer. Gs planer var, at arbejdsmiljøet skulle integreres i udviklingsprocessen. I kraft af "ægget" som organisationsstruktur skulle alle grupper udpege medlemmer, der skulle være ansvarlige for en række områder, som alle berørte dele af arbejdsmiljøet: Personlig hygiejne, energi og miljø, førstehjælp og sikkerhed, orden og omhu, vedligeholdelse, forbedringsforslag, nye maskiner m.m. På denne måde skulle varetagelsen af arbejdsmiljøet i hverdagen deles op i en lang række konkrete opgaver, som blev knyttet til de tværgående servicefunktioner. Kun ganske få af udvalgene kom dog til at fungere, inden projektet ophørte.

SiU skulle bestå af de valgte repræsentanter som de bærende kræfter. SiUs opgaver skulle drejes mere i retning af udviklingsopgaver, som deltagelse i beslutninger om nye maskiner, udvikling af det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø, i en kombination med varetagelsen af miljøhensyn.

Den nye SiR, der erstattede ham der ophørte, var en af virksomhedens ildsjæle, og der var således fra medarbejdernes repræsentanters side et vist engagement i arbejdsmiljøet. I starten koncentrerede man sig dog primært om uddannelse, men havde en klar forventning til, at der i kraft af projektet ville blive en opprioritering af arbejdsmiljøet.

Prioriteringen af de enkelte belastninger i arbejdsmiljøets alvorlighed som en SiR så det i 1998, fremgår af den følgende arbejdsmiljøets top 5, som blev lavet under et interview:

1. Vi knokler, skubber og trækker med alle de tunge kar (som er for lave)
2. EGA i stopperiet og fastlåst arbejdsfordeling
3. Tunge løft
4. Det psykiske svinger meget og kan være utroligt barsk
5. Stress, fordi vi pacer hinanden

Andre medarbejdere prioriterede de samme emner, dog er der forskel på rækkefølgen. Andre problemer som også nævnes ofte er glatte gulve og indeklima (røg).

6.3.7 BSTs rolle

Fødevarevirksomheden er tilmeldt Slagteri- og Kødbranchens BST, og konsulenterne herfra besøgte virksomheden en række gange i perioden. SiR henvendte sig flere gange selv til BST, og brugte således konsulenterne som ekspertkonsulenter til at levere dokumentation af problemer, som var vanskelige at få ledelsen til at prioritere.

Der er udarbejdet BST-rapporter om følgende emner:

DATO	EMNE	BST - KONSULENT
2.4.98 Opfølgning: 4.5 og 12.8	Belastningsvurdering af arbejdsfunktion ved pakning og sortering af pølser	Fysioterapeut
3.6	Kontorarbejdsplads	Fysioterapeut
14.8	Vurdering af 3 arbejdsfunktioner i råvareafdelingen (håndtering af frossent kød, ophængning af kød, håndtering af kogevarer)	Fysioterapeut
3.12.98	Vurdering af arbejdspladser i produktionen (afvejning i catering, pakning af pølser)	Fysioterapeut
19.3.99	Støvforhold ved afvejning af hjælpestoffer (krydderiafvejning)	Ingeniør
21.4.99	Vurdering af løft i ekspeditionen	Fysioterapeut
21.4.99	Kommentar til pakkelinie	Fysioterapeut
25.5.99	APV i pakkeriet	Fysioterapeut
18.6.99	Arbejdspladsbrugsanvisninger (Projekt BST-kemikalier)	Ingeniør
13.9	Støj fra elektrisk tarmpåtrækker	Ingeniør
17.9	Ændringer af arbejdsplads i pølsemageri og ændringer af tarmpåtrækker	Fysioterapeut
13.4.00	Hudproblemer	Læge

Box 6.6 BST opgaver på fødevarevirksomheden

Som det fremgår af listen, bliver BST hyppigt anvendt i perioden, og emnerne modsvarer den prioritering medarbejderne og SiR har givet udtryk for. Problemstillingerne afgrænses dog til meget snævre, tekniske problemer, der i BST-rapporterne gives rent tekniske løsninger på.

BST-konsulenterne, særligt en af fysioterapeuterne, bliver beskrevet som god til "at se og lytte" og til at drøfte problemerne med. BSTs rapporter er dog holdt i et meget teknisk og juridisk sprog, De tekniske anvisninger i rapporterne bliver udnyttet af smedene og vedligeholdelsesafdelingen til at udbedre de forhold, som det er besluttet at ændre. Da BST-rapporterne således kan være svære at relatere til hverdagen, får de tilsyneladende ikke den store indflydelse på SiUs drøftelser af problemerne.

6.3.8 Arbejdsmiljøarbejdets arenaer

Den daglige varetagelse og udvikling af arbejdsmiljøet bliver i praksis delt op på flere parallelle "arenaer":

- SiU, der drøfter enten små problemer, der bliver rejst af medarbejderne (f.eks. optræder kravet om forbedring af trappen op til omklædningsrummet 7 gange på møderne i perioden fra 1996 til 1999) eller strategiske overvejelser over udviklingen af sikkerhedsarbejdet.
- SIR, der individuelt iværksætter undersøgelser, bl.a. i samarbejde med BST-konsulenten, og udvikler en argumentation for løsning af problemerne, som herefter fremlægges direkte for ledelsen.

- BST, der udarbejder tekniske rapporter, som i nogle tilfælde anvendes som grundlag for tekniske forbedringer, der udføres af smedene.
- Ledelsen, der fastlægger produktionsplaner og beslutter iværksættelsen af tekniske forbedringer, organisatoriske ændringer og indkøb af nye maskiner.
- Grupperne og koordinatorerne, der fastlægger arbejdsfordelingen og planlægningen af arbejdstiden.
- Medarbejderne, der drøfter ("sladrer om") de sociale relationer.

Selvom der fra alles side gives udtryk for, at alle disse opgaver bør hænge sammen og netop tilsammen skaber arbejdsmiljøet på virksomheden, blev der ikke skabt mulighed for en overordnet koordinering, som havde sigte på at udvikle et så godt arbejdsmiljø, som det ville være muligt.

Intensionerne om at inddrage arbejdsmiljøet i gruppernes arbejde lykkedes ikke, bl.a. fordi det ikke stod klart for grupperne, hvilke "systemer" der aktuelt varetog arbejdsmiljøet. Ansvaret for arbejdsmiljøforhold var delt op på en lang række forskellige udvalg, men det var tilsyneladende de opgaver, der blev prioriteret lavest. SiU blev ligeledes heller ikke opfattet som koordinerende i forhold til de mange udvalg med henblik på at udvikle en platform for arbejdsmiljøforbedringer, som grupperne kunne rette sig efter. Ideen med at lade grupperne have ansvar for arbejdsmiljøet forblev derfor på idéplanet. Den funktion, som faktisk viste sig mest effektiv – nemlig den konkrete udvikling af tekniske forbedringer – blev ikke opfattet som en direkte del af sikkerhedsarbejdet. Smedene er f.eks. ikke repræsenteret i SiU, og SiUs ansvar for opgaven forlades, når den overgår til en teknisk løsning. Udviklingen af en elektrisk tarmpåtrækker er faktisk en solstrålehistorie, om en teknisk foranstaltning, udviklet af virksomhedens egne teknikere. Den har såvel produktionsmæssige som arbejdsmiljømæssige fordele. Det lykkedes at anvende BSTs ekspertise i udviklingen, og man endte med et værktøj, som endog har potentiale for videreudvikling til andre virksomheder.

Selv en så konkret erfaring fører dog ikke til en forøget integration af den tekniske udviklingsekspertise og sikkerhedsarbejdet, ligesom den formodentlig heller ikke medfører ændring i relationen til BST.

Efter projektets neddrosling og Gs ophør overtog "mellemperiode-chefen" T posten som ansvarlig sikkerhedsleder. Sikkerhedsarbejdet blev opprioriteret bl.a. i kraft af gennemførelsen af en sikkerhedsrunde forud for hvert SiU-møde. Sikkerhedsrunden blev samlet op, og problemerne behandlet på SiU-mødet, hvor man udpegede ansvarlige og udarbejdede grundige referater. Denne opprioritering og forbedring af SiUs rutiner må tilskrives Ts prioritering af et velfungerende sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejde som en væsentlig del af en veldrevet virksomhed.

Erfaringerne fra projektet har påvirket sikkerhedsrepræsentanternes holdning til arbejdsmiljøet til at vægte organiseringen af arbejdet i form af arbejdstider, tryghed i ansættelsen og deltagelse og information i virksomhedens udvikling på linie med de mere traditionelle arbejdsmiljøfaktorer. De 3 SiRer angiver således i juni 2000 deres top 5 således:

SIR A	SIR B	SIR C
Støj	EGA, nedslidning af rygge, skuldre og arme. Mangel på hensyntagen til den enkelte og ringe udnyttelse af muligheder for arbejdsdeling	Røg
Skiftende kulde og varme	Rod, uorden, uhygiejniske lokaler, ringe rengøring	Støj
Arbejdstider	Støvgener ved afvejning af krydderier, ventilationen mangler	Varme og kulde
Stillestående arbejde	Usikkerhed i ansættelsen	Arbejdsstillinger
Ensformigt arbejde	Der mangler mulighed for inddragelse i udvikling, tekniske og organisatoriske ændringer	Manglende daglig information om ændringer

Box 6.7 Sikkerhedsrepræsentanternes top fem over arbejdsmiljøproblemer

EGA, ergonomi, støj, røg og varme/kulde er stadig centrale problemer. Prioriteringerne afspejler de arbejdsopgaver, der udføres i den afdeling, den enkelte SiR repræsenterer.

Psykiske arbejdsmiljøkonsekvenser herunder stress, sladder og mobning er ikke med i prioriteringerne. De fremhæver derimod de organisatoriske faktorer, som kan medføre et ringe psykisk arbejdsmiljø som usikkerhed, ensformigt arbejde, manglende inddragelse og information.

Projektet og gruppeorganiseringen har efterladt sig en række erfaringer, som peger på nye muligheder for at udvikle tilrettelæggelsen af arbejdsmiljøarbejdet f.eks. gennem en tættere integration af SiUs overordnede planlægning og servicefunktioner. Samtidig er der udviklet en større erkendelse af betydningen af de sociale relationer i arbejdet, og hvordan de kan påvirke arbejdet positivt og negativt. Medarbejdernes aktive inddragelse i tilrettelæggelsen af arbejdet har således på den ene side åbnet for nye problemer, men også skabt muligheder for andre måder at løse aktuelle problemer på. Hvad enten de knytter sig til det produktive arbejde, effektivitet, kvalitet eller arbejdsmiljøet. I forhold til arbejdsmiljøet og sikkerhedsudvalgets arbejde betyder det, at hvis ledelsen og medarbejderne forholder sig bevidst til de sociale relationer og de psykosociale belastninger i arbejdet, kan der skabes et forbedret grundlag for en udvikling af arbejdet. Dette forudsætter et forbedret kendskab til de negative belastninger den enkelte medarbejder oplever, som ofte samtidigt viser sig at være hindringer for udvikling af arbejdet og samarbejdet mellem medarbejderne. SiO må desuden udvikle evne til at foretage en analyse af de muligheder, der er for at kombinere et

fokus på øget kvalitet, forbedret vedligeholdelse, forbedret produktion samt fastholdelse af kompetente medarbejdere med et fokus på et godt arbejdsmiljø.

6.4 Et ferskvarelager i forstaden

6.4.1 Et halvt case-studie

Dette case-studie fik et meget begrænset omfang, da hele den afdeling, hvis udviklingsprojekt jeg fulgte, blev nedlagt, netop som jeg skulle i gang med anden runde. Jeg har medtaget en kort beskrivelse af projektet da den i kontrast, til de to øvrige cases, repræsenterer en virksomhed med et veludviklet og traditionelt velfungerende arbejdsmiljøarbejde. Den giver mig således mulighed for at medtage nogle erfaringer for, hvordan samspillet mellem forandringsprojektet og arbejdsmiljøorganisationen udviklede sig.

6.4.2 Arbejdspladsen og arbejdet

Ferskvarelageret indgår som et centralt led i en supermarkedskædes infrastruktur, der i daglig tale betegnes "Distributionen". Distributionens opgave er at fordele samtlige varer, der indkøbes centralt til de butikker og butikskæder der indgår i forretningskæden. En række forskellige mindre butikskæder indgår i forretningskæden, således at lageret betjener i alt ca. 300 butikker. Ferskvarelageret blev etableret i 1986, og distributionsområdet er i perioden herefter stadigt øget. Den største omlægning markeredes af en markant udvidelse af lagerbygningerne og faciliteterne til opbevaring af fødevarer i 1996. Lageret var på det tidspunkt blandt Nordeuropas største ferskvarelager med et samlet areal på 24.200 kvadratmeter.

Forretningskædens ferskvarelager i forstaden modtager og fordeler ferskvarer dvs. kød, grønt, frugt, blomster, mejeriprodukter, margarine, pålæg, konserves m.m. Ferskvaremængder måles i liter, lageret står p.t. for distribution af 540 mill. liter ferskvarer om året, hvilket svarer til ca. 95 vognlæs om dagen. Der er ca. 350 medarbejdere, hvor af langt størstedelen er organiseret i SID. Derudover er en mindre gruppe organiseret i HK. Arbejdet består i at modtage varer, placere dem på lageret og pakke ordrerne fra de forskellige butikker. Derefter distribueres ordrerne af såvel Forretningskædens vogne som af private vognmænd. Dette foregår fra tidligt på natten – varerne skal være bragt ud en time inden åbningstid i butikkerne. Arbejdet foregår i treholdsskift, således at modtagelse af varer og fordeling primært udføres om natten, og pakning af ordrer udføres af dag- og aftenholdet. Den grundlæggende arbejdsfunktion er "ekspedition", som består i at samle forskellige varer, der tilsammen udgør en ordre fra en butik. Ekspedition af ordrer udføres primært ved brug af "elheste" små elektriske trucks, ved hjælp af hvilke medarbejderne kører rundt på lageret og samler varerne til den enkelte ordre i en "pallekurv".

Udover ekspedition består arbejdet af en række øvrige funktioner, der primært udføres på dagholdet. I "emballagen" udføres modtagelse, vask og sortering af tom emballage, som primært er plastikkasser af mange forskellige former og størrelser. I "varemodtagelsen" foretages registrering af indkomne varer på edb, desuden mærkes varerne, så de kan placeres korrekt på lageret. "Udkørsel" af varer udføres primært ved hjælp af trucks, en arbejdsopgave der forudsætter truck-kørekort. Endvidere er der særlige lagerfunktioner omkring "Grønten", "Mælken" og "Kød", opgaver, der af de fleste anses for at være mere alsidige end "ekspedition". Udover det egentlige lagerarbejde er der en omfattende administrativ afdeling og servicefunktioner som værksted, der tager sig af vedligehold af maskiner, trucks og andre hjælpemidler.

De fleste af varerne skal opbevares koldt. Hallen er opdelt i temperaturzoner, der varierer efter varetypen. Kød opbevares ved 2 grader, ved konserves, mejerivarer og i udkørselen er der 3-5 grader, som er temperaturen i størstedelen af hallen. Der er 10-12 grader i "Grønten" og 18 grader i "Emballagen".

Virksomhedsorganisationen har været justeret flere gange i takt med udvidelserne. Den grundlæggende opbygning har man dog ikke ændret. Den afspejler de centrale funktioner: Lagerarbejdet, administrationen og servicefunktionerne, samt opdeling i dag/aftenhold og nathold. Topledelsen udgøres af en driftsleder og en driftschef, derudover er der 4 driftschefer og 5 arbejdsledere fordelt på de forskellige områder og arbejdshold.

Medarbejderne på dagholdet var indtil udviklingsprojektets start i 1996, fordelt på faste funktioner således at størsteparten udførte ekspedition, og enkelte ofte mere erfarne medarbejdere havde ansvar for henholdsvis varemodtagelse, "mælken" og "grønten", funktioner, der, som nævnt, betragtes som mere udfordrende og mere prestigefyldte end ekspedition. Oplæring til disse funktioner er traditionelt foregået ved sidemandsoplæring. Fordelingen af varerne i hallen varetages af medarbejdere med truckkort. Forretningskæden giver gode muligheder for at medarbejderne, der ønsker det kan erhverve et sådant. Arbejdet i emballagen, der består af kassehåndtering og maskinpasning udgør de mest EGA-prægede arbejdsfunktioner, dette arbejde betragtes også som det mindst prestigefyldte.

Teknologisk er ferskvarelageret opbygget som et traditionelt højlager som f.eks, Ikeas vareudlevering. De palleterede varer stables på de øvre dele af et højt hyldesystem i uåbnede paller fordelt efter varegrupper. Truckførerne sørger løbende for, at der løftes paller ned til gulvniveau. Fra disse kan varer udtages, når der ekspederes ordrer. Grønsager, kød og andre særlige varegrupper eller varer med særlig emballering opbevares på andre måder. Ved modtagelsen forekommer en del løftearbejde. Der er til dette gennem

tiden indført en række hjælpemidler i form af rullevogne, palleløftere, "vakuum-sug" og løfteborde.

6.4.3 Samarbejdsstrukturen

Samarbejdstrukturen er knyttet til traditionen i forretningskæden. SU og SiO er opbygget efter de gældende regler og aftaler. Begge systemer bruges aktiv fra begge parters side. Der er således en tradition for, at tillidsrepræsentanter har en relativ stor indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdsforholdene, men også i et vist omfang på tilrettelæggelsen af arbejdet og af driften. Samarbejdssystemet er således en central del af virksomhedsorganisationen, der sikrer medarbejderne en relativ stor repræsentativ indflydelse på udviklingen, selvom den af nogle opfattes som en del af det tunge bureaukrati.

6.4.4 Projekt Jobudvikling og jobtilfredshed – projektets mål

Projektet *Jobudvikling og jobtilfredshed* blev igangsat i efteråret 1997. Projektets mål var at ændre arbejdsorganiseringen fra en funktionsorganisering til en gruppeorganisering af medarbejderne. Grupperne skulle have større ansvar for tilrettelæggelsen af arbejdet, og medarbejderne skulle kunne varetage flere forskellige arbejdsfunktioner. Som en forudsætning for dette indebar projektet en række aktiviteter, der skulle opkvalificere medarbejderne såvel i forhold til personlige kvalifikationer som faglige. Projektets mere langsigtede mål var at forbedre samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere og at forbedre arbejdsmiljøet for hermed at nedbringe sygefraværet og personaleomsætningen. Arbejdsmiljøforbedringen skulle udspringe af at de enkelte jobs blev bredere og mere indholdsrige, samt at den enkelte ville få direkte indflydelse på sit eget job. Medarbejderudvikling, jobudvikling og større egenkontrol sås som et middel til at forbedre effektiviteten og kundebetjeningen og sikre en fortsat vækst.

Projektets forløb

I juni 1997 nedsættes en styregruppe, der udarbejdede en projektplan med oversigt over arbejdsopgaver og funktioner i projektet. Projektet forløb i fem faser:

Fase 1: Afklaring af mål, rammer, ansvar og kompetence på forskellige niveauer.

Planlægningsfasen blev langstrakt, og der blev skabt uklarhed om, hvornår planlægningen var tilendebragt, og hvornår selve projektet egentligt startede. I maj 1998 blev medarbejderne orienteret om projektet. I denne orientering blev fokus lagt på etableringen af produktionsgrupper.

Fase 2: Gennemførelse af kvalifikationsanalyser og indførelse af medarbejderudviklingssamtaler.

Der blev foretaget en foreløbig opdeling af medarbejderne i produktionsgrupper. Arbejdslederen på dagholdet fik til opgave at gennemføre medarbejdersamtaler med henblik på at kortlægge de enkelte medarbejderes kvali-

fikationer og uddannelsesbehov. På baggrund af disse samtaler planlages træning og uddannelse, i såvel job-relaterede emner som i gruppesamarbejde, sociale spilleregler og lign.

Fase 3: Gennemførelse af kurser i gruppesamarbejde.
I løbet af februar og marts gennemføres 4 kursusmoduler for alle medarbejderne på dagholdet med følgende indhold:

- Samarbejde og kommunikation
- Præsentations og instruktionsteknik
- Motivationsteori
- Spilleregler for gruppen

Medarbejderne var generelt tilfredse med forløbet, særligt modul fire der omhandlede spilleregler for gruppesamarbejdet. Det var en problemstilling, mange fremhævede som vigtig, da det var svært at få grupperne til at fungere. Kurserne løste dog ikke problemet. Derfor besluttedes det, at BST skulle støtte udviklingen af samarbejdet i grupperne. Formålet var at skabe mulighed for at kunne drøfte det interne samarbejde i gruppen.

Fase 4: Etablering af arbejdsgrupper.
I juli 1999 blev de tre kursushold fastlagt som de tre produktionsgrupper. Hver gruppe omfattede 10-14 mand/kvinder. Derudover var der en mindre gruppe af vikarer og nyansatte, der kunne placeres i grupperne af arbejdslederen efter behov. Det var planen, at alle i gruppen skulle rotere mellem alle opgaverne. Der var dog flere, der ikke lærte at udføre alle opgaver. Det viste sig i alle grupper, at der var forskel på medarbejdernes ønske om at lære nye funktioner. Nogle kunne og ville hurtigt lære de fleste funktioner, mens andre ikke ønskede ansvar for mange nye funktioner.

Grupperne fungerede i resten af 1999. Arbejdslederen fik dog en stor opgave som facilitator i grupperne, når der opstår uoverensstemmelser. Der opstod konflikter, fordi nogle medarbejdere syntes, at de "gamle", der holdt fast på de gode jobs, var uvillige til at rotere. Det var dog opfattelsen, at grupperne fungerede stadigt bedre, den gensidige hensyntagen blev øget, og ansvaret for arbejdspladsen steg. Dette skyldtes også, at en række medarbejdere med en mere løs relation til arbejdspladsen ophørte under projektet. *"Det blev bedre, da vi blev af med børnene".*

Det var oprindeligt tanken, at gruppeorganiseringen og kurserne skulle overføres til aftenhold og nathold. Denne plan forlod ledelsen dog igen. Medarbejderne her havde ikke samme gennemsnitsanciennitet som på dagholdet, desuden var der mange ikke-dansktalende, hvilket man vurderede ville gøre projektet vanskeligt. Erfaringerne fra dagholdet viste trods alt, at det var betydeligt vanskeligere og tog længere tid, end man havde forventet, at få gruppeorganiseringen på plads.

Fase 5: Lige som det gik så godt
I Januar 2000 beslutter koncernledelsen af flytte lageret, og to tredjedele af medarbejderne skæres væk. Projektet blev umiddelbart betragtet som ophørt.

Projektets organisering
Der blev i projektets start etableret en styregruppe omfattende driftsleder, driftschef og afdelingslederen samt tillidsmanden og en repræsentant for lagerarbejderne. Desuden indgik konsulenter fra BST og fra forretningskædens personaleafdeling i gruppen. Styregruppen arbejdede meget indgående med projektplanlægningen. Der forløb næsten et år fra den første idéskitse, til projektet blev introduceret for medarbejderne. Tillidsmanden var meget aktiv og fik en rolle som uformel projektleder. Afdelingslederen fik stor praktisk betydning som ankerperson for de konkrete organisatoriske omlægninger. Projektet lå ikke i forlængelse af hans tidligere erfaringer med arbejdsledelse, og det krævede en stor indsats for ham at tilpasse sig de nye ideer. BST ydede supervision til arbejdslederen og grupperne.

6.4.5 Arbejdsmiljøet - fra kulde og tunge løft til personligt fnidder

Det fysiske arbejdsmiljø
Det første man som gæst bemærker i relation til arbejdsmiljøet er temperaturen. I det fleste områder holdes temperaturen konstant på 3-5 grader. Medarbejderne bliver forsynet med arbejdstøj, der kompenserer for den lave temperatur. I det første spørgeskema (april 1998) og den ene interviewrunde, jeg nåede, blev medarbejderne spurgt om deres vurdering af arbejdsmiljøet. Spørger man til kulden, anfører medarbejderne, at temperaturen er acceptabel, når man er klædt hensigtsmæssigt på, og når man i øvrigt udfører fysisk arbejde. Man erkender dog at tunge løft og kuldepåvirkninger kan udgøre en forøget risiko for skader på bevægeapparatet. Forslag til løsninger er endnu bedre beklædning og hyppigere pauser. Der er dog generelt tilfredshed med såvel beklædningen som med pauserne.

De ergonomiske belastninger er det næststørste problem. Særligt angives problemer med vrid i ryggen, foroverbøjet stilling og gentagne bevægelser. Problemerne tillægges primært måden arbejdet udføres på, langt færre angiver problemer med tunge løft. Varerne er emballeret i hensigtsmæssige størrelser i relation til vægten, ligesom man har etableret mange tekniske hjælpemidler, der medvirker til at reducere de tunge løft.

Støj forekommer også som en påvirkning, der forringer arbejdsmiljøet. Der er dog tale om irriterende støj, som stammer fra trafik af trucks m.m. og det hårde akustiske miljø i betonbygningen. Der er ikke store problemer med høj støj og dermed hørenedsættende støj.

Det organisatoriske og sociale arbejdsmiljø
I interviews med medarbejderne beskriver de, at de fleste af de fysiske problemer, efter deres opfattelse er løst på acceptabel vis. Det, de i dag oplever

som fremtrædende problemer i arbejdsmiljøet, knytter sig til adfærd og de sociale relationer mellem medarbejderne. Der beskrives problemer mellem dagholdet og de to andre hold, men også problemer internt på dagholdet. Problemerne beskrives som vanskeligheder ved at udvikle og fastholde normer for god praksis i forhold til oprydning, rengøring og gensidig hjælp. Konkurrencementaliteten i medarbejdergruppen opfattes af flere som problematisk i forhold til etablering af arbejdsgrupperne.

Der udtrykkes stor interesse for det psykiske arbejdsmiljø, og det ses bl.a. som et succeskriterium for udviklingsprojektet, at medarbejderne opnår en større viden om psykisk arbejdsmiljø.

I spørgeskemaet, som er udsendt samtidigt med at projektet startede, er der spurgt til en række faktorer, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø. Generelt viser besvarelserne et billede af et ganske positivt psykisk arbejdsmiljø[11].

6.4.6 Arbejdsmiljøarbejdet

Varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet på koncernniveau

På koncernniveau er der i forretningskæden etableret en arbejdsmiljøafdeling, som har ansvaret for den overordnede arbejdsmiljøindsats samt for arbejdsmiljøuddannelser. Afdelingen består af to personer, så der gøres stor brug af udefrakommende konsulenter som BST. Forretningskædens arbejdsmiljøpolitik indgår som en del af den overordnede personalepolitik. Generelt er det filosofien, at arbejdsmiljøarbejdet foruden at have sin selvstændige organisation, skal integreres i virksomhedens øvrige beslutningsproces.

Forretningskædens arbejdsmiljøpolitik danner således en ramme for arbejdsmiljøarbejdet på ferskvarelageret, som prioriterer arbejdsmiljøindsat-

---

[11] Næsten alle (90%) af dem der har besvaret skemaet (42 besvarelser) angiver, at det er nødvendigt at arbejde hurtigt og koncentrere sig meget om arbejdet. Samtidigt siger de fleste (86%), at der er tid nok til at nå arbejdet. Der stilles krav om kunnen og ekspertise (70%), og krav til at man tager initiativer, men tilsvarende opleves mulighederne for at lære nyt som gode (78%).

Arbejdet er relativt ensformigt i den forstand, at det samme gøres om og om igen (80%). Medarbejderne oplever dog i udførelsen af arbejdet en rimelig indflydelse på, hvordan det udføres (77%) på hvad der laves (63%), samt på fastlæggelsen af kvalitetsnormerne for arbejdet (60%). Forandringer og planer om forandringer af arbejdet og eller arbejdspladser har medarbejderne imidlertid ikke indflydelse på. Under en fjerdedel (23%) mener at have direkte indflydelse på forandringer. Der opleves også begrænset indflydelse gennem tillidsrepræsentanten (33%) og sikkerhedsrepræsentanterne (20%).

Man finder at man får god støtte fra kollegerne, der også er lydhøre overfor hinanden (70%), ligesom arbejdslederen opleves at give god støtte i arbejdet (73%). Kun en enkelt angiver at have oplevet drillerier. Der udtrykkes stor tilfredshed med kollegaerne, og næsten alle (93%) giver udtryk for, at de generelt er tilfredse med arbejdet.

sen højt. Arbejdsmiljø indgår i de personalepolitiske målsætninger, og der tilvejebringes muligheder for støtte gennem uddannelsesinitiativer og et velfungerende og udbygget samarbejde med BST. På uddannelsessiden er bl.a. et tilbud til sikkerhedslederne om efteruddannelse, centralt arrangerede §9 kurser samt faglige som erhvervelse af truckkørekort og førstehjælp, arrangeret i samarbejde med AMU.

Udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet på lageret
Arbejdsmiljøarbejdet på lageret i dag er karakteriseret af, at være systematisk, opnå synlige resultater og bygge på engagement fra såvel ledelse som medarbejdere. Organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet bygger på en tradition og systematik, der er udviklet gennem mange års praksis. Alle aktører i SiO lægger stor vægt på arbejdsmiljøarbejdets historiske forankring. Jeg vil derfor kort skitsere udviklingen, som den tegnes af nogle markante faser i sikkerhedsarbejdet, karakteriseret ved dagholdets valgte sikkerhedsrepræsentanter.[13]

Detektivarbejde og kamp
TJ blev valgt til SiR kort efter sin ansættelse i 1986. Tidligere havde arbejdsmiljø ikke haft stor opmærksomhed blandt personalet, og heller ikke fra ledelsen, som dengang var domineret af en karismatisk og noget autoritær fabrikschef. TJ opbyggede gennem sit virke en tradition for systematisk at dokumentere de fysiske, kemiske og ergonomiske arbejdsmiljøproblemer. Dokumentationen blev tilvejebragt gennem litteraturstudier og råd fra eksperter inden for arbejdsmiljøsystemet og SID. Løsninger på problemerne blev efterfølgende forhandlet eller "kæmpet" igennem sag for sag. Der blev undertiden inddraget forskellige rådgivere og eksperter, såsom Arbejdsmedicinsk Klinik, SID m. fl.. En vigtigt forudsætning for den betydning sikkerhedsarbejdet fik, var et tæt samarbejde mellem sikkerhedsrepræsentanten og tillidsmanden. En strategi der gav medarbejdersiden en god forhandlingsstyrke i samarbejdsorganerne. Gennem perioden blev der investeret i en lang række tekniske forbedringer og anskaffet mange hjælpemidler med henblik på at forebygge belastninger og gøre arbejdet nemmere.

Da der kom en ny produktionschef, blev arbejdsmiljøarbejdet opprioriteret og præget af TJs systematiske arbejdsstil.. Der udarbejdedes årligt en arbejdsmiljøplan – en prioriteret liste af problemer, store som små, der skulle løses inden for en angiven tidsramme samt hvem, der havde ansvar for de enkelte opgaver. BST deltog ofte i møderne og har givetvis medvirket til at fastholde systematikken. BST bidrog med konkrete anbefalinger af løsningsforslag samt større kortlægningsopgaver.

---

[13] Beskrivelsen af de historiske udviklingstræk bygger på interview med tre sikkerhedsrepræsentanter, der var valgt på dagholdet. TJ var SiR fra 1986 til 1997, EL fra 1997 til juni 1998 og FB blev valgt i juni 1998 og fungerede til lageret blev flyttet.

Driftsopgaver og interesser
Ansvaret for vedligeholdelsen og evt. forbedring af de gennemførte arbejdsmiljøforbedringer er i dag i stort omfang overgået til at være driftsopgaver. De varetages som del af den generelle vedligeholdelse af teknikken. Således har man kombineret sikkerhedslederfunktionen med ansvaret for vedligeholdelsen hos én produktionsleder. Den næste sikkerhedsrepræsentant EL, blev valgt da TJ gik på pension. I hans periode faldt medarbejdernes engagement i arbejdsmiljøet. Sikkerhedsarbejdet fortsatte i den samme form og struktur, da ledelsen fortsat prioriterede arbejdet. EL arbejdede i modtagelsen, og var meget optaget af edb-systemerne til lagerstyring, han så primært SiR funktionen, som en mulighed for at få efteruddannelse. Han forlod forretningskæden i 1998.

Dårligt samarbejde – en ny belastning?
Efter EL blev FH valgt til SiR. FH så i langt højere grad end sine forgængere det psykiske arbejdsmiljø, som det centrale arbejdsmiljøproblem, og gjorde en indsats på dette område til sin primære opgave. APV omkring det fysiske arbejdsmiljø var gennemført, FH gik derfor i gang med APV på det psykiske område.

FHs prioritering afspejler medarbejdernes holdning til arbejdsmiljøet. Omgangstonen og samarbejdet medarbejderne imellem blev prioriteret når der blev spurgt til hvilke arbejdsmiljøproblemer, der var fremherskende. Problemer blev sat i sammenhæng med etableringen af produktionsgrupperne.

Projektet omfattede kurser og øvelser i gruppesamarbejde. I det daglige "hjemme" på virksomheden var det overordnede ansvar for at få gruppeprocesserne til at fungere dog i stort omfang lagt på arbejdslederen. Han fik ansvar for at gennemføre samtaler med grupperne. Sideløbende udarbejder SiU-politikker og etiske spilleregler for samarbejde og omgangsformer og en målrettet indsats mod mobning – på linie med udvikling af en alkohol- og seniorpolitik. BST inddrages med arbejdspsykologisk kompetence til at støtte grupperne.

Såvel ledelsen som SiR gav udtryk for, at de problemer der var i virksomheden, hang tæt sammen med den nye arbejdsorganisering. Det øgede fokus på det psykiske arbejdsmiljø blev opfattet som en naturlig konsekvens heraf, men virksomheden bevægede sig dog ud på et relativt uprøvet område. Kombinationen af aktiv projektdeltagelse og engagement hos den nye SiR rejste nye problemstillinger og ændrede opfattelsen af hvilke metoder, der skal til for at udvikle løsninger på dem.

Nye Roller!
Arbejdslederens rolle og betydning for arbejdsmiljøet ændredes væsentligt, fordi han fik ansvaret for gruppeprocessernes udvikling. I relationen mellem medarbejderne og afdelingslederen diskuterede man således i mindre

omfang, hvor ansvaret for problemer skulle placeres, men derimod hvem der skulle bære ansvaret for løsningerne.

Arbejdsmiljøarbejdet syntes at blive delt. På den ene side i en række driftsmæssige opgaver, der overtog SiOs ansvar for at forbedre de fysiske forhold, ved at integrere dem i vedligeholdelsen. På den anden side på udviklingsopgaver, der bl.a. knyttede sig til den nye SiRs deltagelse i udviklingsprojektet og havde fokus på det psykiske arbejdsmiljø. På trods af at SiO ikke spillede nogen nævneværdig rolle i hverken projektformulering eller udførelse, dannede projektet grundlag for, at diskussionen om det psykiske arbejdsmiljø for alvor kom på banen. De omfattende diskussioner i projektets styregruppe fik derved stor betydning for prioriteringen af arbejdsmiljøet i de andre organer.

Generelt blev projektideen modtaget med en del skepsis af medarbejderne. De fik dog mulighed for i grupperne, at formulere deres tanker om arbejdsforholdene og hvilke ændringer, de fandt nødvendige, hvis man skulle arbejde sammen. Projektet fik på den måde italesat nogle af de sociale forhold, der havde betydning for oplevelsen af at gå på arbejde. Der blev rokket ved ting, som tidligere blev taget for givet, som f.eks. at høj anciennitet gav ret til de bedste jobs, en fastlåst arbejdsdeling mellem mænd og kvinder, og tabuet om at tale åbent om kollegers adfærd og vaner. Projekt "Jobudvikling og Jobtilfredshed" satte skub i en kollektiv ændring af den måde, man valgte at omgås hinanden på. Der blev tilsyneladende udviklet en større respekt for både kollegerne og for produktionen, hvilket medarbejderne lige nåede at opleve som en forskel i forhold til den kendte dagligdag, inden det hele var slut.

7 Udviklingens arbejdsmiljø - samlet analyse af casene

7.1 Arbejdsmiljøet i forandringsprojekterne – mål og realiteter?

Det er tre meget forskellige udviklingsprojekter, der er berettet om i forrige kapitel. Ikke blot fordi det arbejde der udføres på de tre virksomheder er meget forskelligt, men også fordi de tre forandringsprojekter blev udformet i forhold til de konkrete problemstillinger, der var aktuelle for den pågældende arbejdsplads. Alligevel er der en lang række fællestræk ved det forløb de tre virksomheder har gennemgået. Det gælder for såvel målene, midlerne og de konsekvenser projekterne har haft for arbejdsmiljøet.

Der er først og fremmest en ensartethed i den måde, som der gennem projekternes mål blev udtrykt en forventning om, at projekterne ville gavne både produktiviteten og arbejdsmiljøet. Det fremgår af citaterne fra projekternes mål i box 7.1.

Socialcenteret:
Målet er: "At skabe integration mellem organisations-, leder- og samarbejdsudvikling samt arbejdsmiljøforbedringer, idet disse ofte foregår ... uafhængigt af hinanden....", ..samt .."at fokus flyttes fra belastninger i arbejdet til udvikling i arbejdet"

Fødevarevirksomheden:
Målet er: "At virksomheden gennem tryghed i ansættelsen og et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø skaber en bedre arbejdsplads" ..samt....."at der gennem denne indsats på det kulturelle og strukturmæssige område skabes en årlig vækst på 15% og en øget indtjening på 5% af nettoindkomsten".

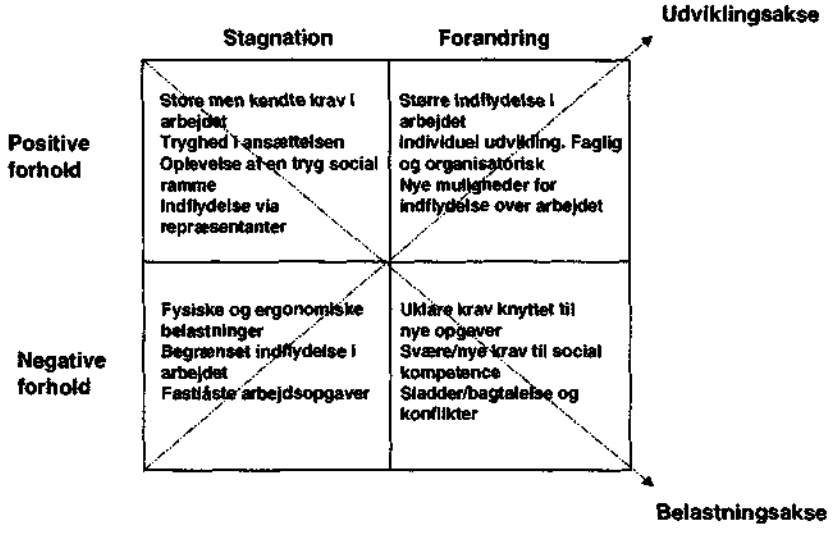
Ferskvarelageret:
Målet er: "At forbedre arbejdsmiljøet ved at gøre de enkelte job bredere og mere indholdsrige, at indføre en gruppeorganisering af arbejdet samt at give den enkelte større direkte indflydelse på sit eget job. Medarbejderudvikling, jobudvikling og større egenkontrol ses som et middel til at forbedre effektiviteten, kundebetjeningen og sikre fortsat vækst."

Box 7.1 Uddrag af projekternes målbeskrivelser

Projekternes mål beskriver en intension om at integrere arbejdsmiljøet i organisationsudviklingen. Et bedre arbejdsmiljø optræder således på den ene side, som et middel til at skabe større arbejdsglæde og dermed vækst og øget produktivitet. På den anden side optræder et forbedret arbejdsmiljø også som en næsten immanent positiv konsekvens af, at projekterne skaber et mere indholdsrigt arbejde, større tryghed, personlig udvikling og øget medarbejderindflydelse. Hvor produktivitetsmålene kan udtrykkes i procenter, er arbejdsmiljømålene langt mere svævende og resultater vil næppe kunne dokumenteres senere. Troen på sammenhængen mellem det gode arbejdsmiljø og produktiviteten, byggede i disse tre tilfælde ikke på aktørernes erfaring, men i højere grad på en slags ideologisk overbragt "common-sense". Det er tydeligt, at udviklingsparadigmets ideologiske tolkning af arbejdsmiljøets betydning, har påvirket projekterne. Derfor ligger der allerede i formuleringen af forandringsprojekternes mål og i forventningerne til hvad de kan ændre, en ændring af opfattelsen af, hvad et godt arbejdsmiljø er og betyder for virksomheden.

Varm luft eller gennemgribende forbedringer?

Det er karakteristisk for de tre projekter, at målene, midlernes karakter og de ressourcer der bruges på dem, giver et indtryk af, at de bør medføre grundlæggende ændringer af arbejdspladsens måde at arbejde på. Ikke desto mindre er de, når de anskues i en lidt længere tidshorisont, blevet reduceret til blot ét forandringsprojekt i rækken eller de er blevet omgået af mere overordnede ledelsesprioriteringer. De illustrerer et tilsyneladende generelt dilemma imellem de ideologisk betonede mål, og den måde virksomheder reelt udvikler sig på. Kravet om øget fleksibilitet og udvikling af arbejdet, ser – ligesom myten om at bedre arbejdsmiljø øger produktiviteten – ud til at være begrundet i en ideologisk forestilling og ikke i konkrete erfaringer. Fremfor at være reelle forandringsmål, synes målet at være at give forandringen en øget legitimitet. De faktiske strategiske beslutninger viser sig i praksis at bygge på anderledes konkrete tekniske og økonomiske forhold, der i de konkrete situationer viste sig, som de mest betydningsfulde. Det sætter i sig selv nogle begrænsninger for, at udviklingen af et bedre arbejdsmiljø kan ske gennem udviklingsprojekter. De konkrete tiltag, som de tre projekter afstedkom, fik ikke desto mindre en række yderst konkrete konsekvenser for arbejdet på de tre arbejdspladser. De tre forandringsprojekter har derfor haft større effekt på det konkrete plan end på det strategiske.



Figur 7.1 Udviklings – belastningsmodellen anvendt på de 3 cases

Figur 5.3 i kapitel 5 illustrerede relationen mellem den beskrevne udvikling og den oplevede belastning. Casene har vist, at medarbejderne på samme virksomhed kan opleve og beskrive det samme udviklingsprojekt som henholdsvis en opadgående "udviklingsakse", og en nedadgående "belastningsakse". Figur 7.1 illustrerer, at disse to udviklingsakser tendensielt kan bevæge sig væk fra hinanden. Er dette tilfældet bliver det umuligt, at få udviklingsprojekter til at være en løsningsstrategi overfor de oplevede arbejdsmiljøproblemer. Dette indebærer en risiko for, at adskille diskussionen af udviklingsmål fra de problemer og belastninger, der føles påtrængende i hverdagen.

Som udviklingsstrategi med det mål at forbedre arbejdsmiljøet har denne type organisationsudviklingsprojekter tilsyneladende et problem med at få midler og problemer til at hænge sammen. Midlerne, der tages i brug, er i høj grad præget af udefrakommende ideer, modeluner, konsulentpræferencer og en udpræget "hvis de andre gør det, må vi også" tankegang[1]. Opgaven med at få midlerne til at modsvare de problemer, som medarbejdere og ledelse finder vedkommende i arbejdet, overlades til at være en del af projekternes praktiske implementering. Når de ikke modsvarer hinanden bliver forandringsprojekterne i bedste fald ligegyldige og hurtigt glemt, men i værste fald bliver de et problem i sig selv i højere grad end en løsning. Hvilket ikke mindst fødevarevirksomhedens historie illustrerer.

[1] Denne tankegang fremføres også af Csonka (2000), der omtaler det som en tendensiel isomorfisme.

Samtidigt kan de være med til at øge en polarisering blandt medarbejderne i forskellige grupper med forskellige holdninger til udvikling, grupper som i forskelligt omfang bærer belastningerne. Denne polarisering præger i vidt omfang medarbejdernes oplevelse af udviklingsprojekternes muligheder og problemer. Som jeg senere vil argumentere for bliver arbejdslivet i stigende grad præget af sådanne polariseringer og de modsat rettede forsøg på at skabe balance.

7.2 Projekternes valg af midler til at opnå øget fleksibilitet?

Projekterne forløb som nævnt meget forskelligt, og havde fokus på forskellige problemstillinger, alligevel ser vi relativt sammenfaldende strategier og valg af midler til at drive udviklingen i projekterne. Alle projekter inddrog konkrete forandringer i organisationen, der ikke adskiller sig fra andre organisationsudviklingsstrategier. Grundlæggende søger virksomhederne at opnå en mere fleksibel organisation, med kortere kommunikationsveje internt og eksternt. Samt at overgive medarbejderne en øget del af de beslutninger og planlægningsmæssige opgaver, der tidligere påhvilede mellemledere.

Organisatoriske ændringer
De "midler" som blev taget i brug i projekterne, og dermed ændrede de organisatoriske og sociale vilkår, kan sammenfattes i følgende oversigt:

	Socialcenter	Fødevarevirksomhed	Ferskvarelager
Flere opgaver til den enkelte	Deltagelse i udviklingsgrupper	Deltagelse i udvalg, koordinatorrolle på skift	Alle uddannes til at kunne varetage alle jobfunktioner
Kompetence udvikling	Uddannelse af koordinatorer. Individuel supervision	Kurser i produktion og samarbejde	Kurser i produktion og samarbejde
Større ansvar for arbejdets udførelse	Flere beslutninger pålægges sagsbehandlerne (Fuld kompetence)	Kvalitetsansvar udlægges til kvalitetsudvalg. Arbejdsfordeling udføres af grupperne	Fordeling af opgaverne udføres af grupperne
Medstyrende grupper/team	Team der varetager opgavefordeling og faglig udvikling	Faste produktionsgrupper. Koordinator ansvarlig for arbejdsfordeling	Arbejdsgrupper hvor medarbejderne roterer mellem opgaverne
Fladere ledelsesstruktur	Faglige mellemledere forsvinder	Beslutninger lægges ud til produktionsgrupper	Nej
Teknologisk udvikling	Øget IT brug	Nej	Nej
Nye indflydelsesveje	Ny afdelingsgruppestruktur	Etablering af en lang række opgaveorienterede udvalg	Projektstyregruppe
Mere fleksible ansættelsesrelationer	Nej (Meget overarbejde)	Nej (Skiftehold og sæsonarbejde bevares)	Nej (Stor personale udskiftning)
Mere fleksible markedsrelationer	Fokus på bedre borgerservice	Nej	Nej

Box 7.1 Oversigt over de fremtrædende elementer i projekterne

Projekternes fremtrædende virkemidler var, som det fremgår af oversigten, at udvikle mere *funktionelt fleksible medarbejdere* ved at øge deres evner, til at varetage flere forskellige funktioner. I alle projekterne indgik desuden en målrettet kompetenceudvikling, der sigtede mod såvel konkrete "produktionskompetencer", som mod mere bløde kompetencer i form af samarbejdsevne og teambuilding.

Organiseringen af arbejdet blev gjort mere fleksibel, ved at indføre en form for gruppeorganisering af arbejdet. Samtidigt reduceredes omfanget af mellemledere (i to af projekterne), for at integrere de nære ledelsesopgaver i arbejdet og dermed øge *ledelsesfleksibiliteten*. Medarbejderne opnåede herigennem en større indflydelse på det direkte arbejde, primært på planlægning, afvikling og kommunikation. Dermed fulgte et øget ansvar for opfyldelse af de fastsatte produktionsnormer. Dette gjaldt især for de to produktionsvirksomheder, idet socialrådgivere allerede havde et sådant ansvar.

Teknologisk var der ikke store ændringer. Brugen af IT øges gradvist, det var dog kun på socialcenteret, at det skete i et omfang, der fik væsentlig betydning for arbejdets udførelse.

Virksomhederne søgte gennem projekterne primært at opnå en større intern og produktionsorienteret fleksibilitet. Udviklingen af fleksible relationer til en potentiel (numerisk fleksibel) arbejdskraftpulje var ikke et fremtrædende mål. Alle virksomhederne udnyttede allerede mulighederne for en relativ fleksibel anvendelse af arbejdskraften (sæsonarbejde, korttidsansættelser mm.). Traditionerne på det danske arbejdsmarked med brug af lokale aftaler, giver gode rammer for fleksible relationer. Tværtimod var det et underliggende mål, at kunne holde fast på arbejdskraften. På fødevarevirksomheden tilbød man f.eks. kurser til sommerafløsere i vintersæsonen.

Det er vanskeligt at vurdere, om det er en særlig dansk tendens, men det forekommer rimeligt at antage, at den skandinaviske arbejdsmarkeds model er et godt udgangspunkt for at udnytte et fleksibelt arbejdsmarked. Evnen til at udnytte dette bedst muligt gøres derfor langt hen ad vejen til et spørgsmål om den virksomhedsinterne organisering af arbejdet og udvikling af organisationen.

Forandringens stabilitet
Ingen af projekterne medførte en total omlægning af virksomhederne og langt fra alle målene blev indfriet. Socialcenteret, hvor medarbejderne opfattede projektet som blot ét ud af en lang række, fastholdt efterfølgende de strukturelle ændringer, men fortsatte med nye omlægninger af organisationen. En af de centrale erkendelser var, at forandringer tager tid – og dette projekt var blot de første skridt i en ny retning.

Fødevarevirksomheden stoppede projektet og nedlagde de selvstyrende grupper, da produktiviteten faldt og ikke som forventet steg. Ferskvarelageret blev af koncernen flyttet til en anden geografisk lokalitet og den nye arbejdsorganisering blev ikke medtaget.

Dette udgangspunkt giver ikke mulighed for at vurdere forandringernes bæredygtighed i sig selv. Konklusionen er nok snarere, som også beretninger om udviklingsprojekterne viser, at forandringer – eller udvikling – i dag opfattes som en del af en stabil virksomheds vilkår. Forandringer, omlægninger og udvikling indgår som en del af det daglige arbejde. Hvilket igen peger på, at mulighederne for at åbne for en diskussion af forandringens overordnede mål, ikke er blevet lettere.

7.3 Hvad har ændringerne betydet for arbejdsmiljøet?

Medarbejdernes vurdering af arbejdsmiljøet
Gennem både spørgeskema og interview, blev medarbejderne spurgt om deres oplevelse af de fysiske, ergonomiske, organisatoriske og sociale arbejdsmiljøfaktorer.

På socialcenteret betød kontorindsatsen for at renovere kontorerne, at ergonomien og indeklimaet blev forbedret. Generelt vurderede medarbejderne dog de fysiske og ergonomiske belastninger som små sammenlignet med hele SARA-populationen af ikke-industrivirksomheder. Der var kun få ændringer i arbejdsmiljøet, der blev oplevet som markante. Det øgede omfang af IT blev angivet som baggrund for en oplevelse af forøgede krav til omhyggelighed i arbejdet. Både i kraft af krav til IT-kompetence og ved at IT medførte en større offentlighed i de dokumenter, den enkelte sagsbehandler skulle udarbejde. Forbedringen af kontorergonomien blev kædet sammen med IT-udviklingen, medarbejderne opfattede den som et strukturelt ledelses tiltag i højere grad end en arbejdsmiljøforbedring.

Den øgede indflydelse gennem den nye afdelingsgruppestruktur medvirkede til at informationsniveauet generelt blev forbedret. Samtidigt gav medarbejderne imidlertid udtryk for, at indflydelsen gennem de valgte repræsentanter faldt betydeligt. Muligheden for at få social støtte fra nærmeste leder blev reduceret, og samtidigt var der en stigning i omfanget af konflikter i arbejdet. Dette tilskrev man fjernelsen af mellemledergruppen, der medførte at medarbejderne blev pålagt flere beslutninger selv. De største belastninger fra arbejdet er – udfra spørgeskemaerne og bekræftet i interviewene – et stort arbejdspres og de følelsesmæssige belastninger der knytter sig til omsorgsarbejde. Særligt oplever medarbejderne i familieafdelingen (der arbejder med børns vilkår) og beskæftigelsesafdelingen (der arbejder med mennesker i socialt belastede situationer), at det er vanskeligt at opnå en balance mellem de formelle rammer (tid, bevillinger, fysiske muligheder), og de problemer de skal medvirke til at løse (misbrug, mistrivsel, incest, vold mm.). En problematik der beskrives af flere medarbejdere, som den grundlæggende psykosociale belastning i arbejdet. De mener dog samtidig ikke, at projektet har ændret på denne problematik.

Fødevarevirksomhedens medarbejdere beskrev ikke overraskende den ergonomiske belastning som et stort problem. Arbejdet i produktionen har udpræget EGA-karakter. I de mindre arbejdsgrupper f.eks. cateringgruppen, der fik en lang række nye opgaver, blev ændringerne oplevet som en forbedring i forhold til EGA-belastningen, dette var dog ikke oplevelsen blandt stoppehold og pakkehold, der stadig udførte samme opgave. Andre påvirkninger som støj og kulde (der arbejdes ved lave temperaturer) opleves også

som problemer, men opfattes i højere grad som en nødvendig (acceptabel) del af arbejdet, da det hænger sammen med arbejdets fysiske rammer. Det "nye" gruppearbejde og ikke mindst kravet om deltagelse i de mange tværgående opgaveudvalg, blev oplevet, som en stigning i de psykosociale krav i arbejdet. Samtidigt oplevede medarbejderne, at støtten fra den nærmeste leder var reduceret betydeligt. Den nye arbejdsorganisering betød, at man oplevede, at kravene til omhyggelighed i arbejdet steg. Den største ændring af arbejdsmiljøet var dog stigningen i konflikter, sladder og bagtalelse blandt medarbejderne. Det forklaredes ved, at det var vanskeligt for medarbejderne at leve op til de nye krav til social kompetence, som det øgede samarbejde som de produktionsorienterede opgaver stillede, samt ved en uhensigtsmæssig bonusaftale, der var medvirkende til at skabe konkurrence og mistillid mellem produktionsgrupperne. Der var dog også en tendens til at forklare problemerne som specielt knyttet til en særlig lokalområdekultur og til det forhold, at der var tale en kvindedomineret arbejdsplads. Disse forhold blev imidlertid ikke ændret gennem projektet.

Ferskvarelagerets medarbejdere oplevede den nye jobrotation, som en forbedring af de ergonomiske forhold. Man fandt, at sammenhængen mellem de nye opgaver og uddannelsestilbudene havde været god, samt at forandringstempoet var acceptabelt. Den sociale støtte fra den nærmeste leder opleves dog også her som markant ringere, på trods af at der ikke var reduceret i mellemledergruppen, og at lederne var tæt involveret i udviklingsprojektet. Konfliktniveauet steg også her markant, det blev tillagt både gruppestrukturen og et modsætningsforhold mellem de medarbejdere, der opfattede virksomheden som "deres arbejdsplads" og de som kun betragtede den som et midlertidigt arbejde og ofte kun var ansat kortvarigt. Medarbejderne fandt, at det fysiske arbejdsmiljø var i orden. De største problemer i arbejdet stammede fra en dårlig omgangstone. Kolleger der lader hånt om aftaler og god praksis, og mistillid skabt af at hævdvundne privilegier blev fjernet med gruppestrukturen.

Sammenfattende viser erfaringerne fra disse projekter, at de fysiske arbejdsmiljøforhold ikke påvirkes i væsentligt omfang af de arbejdsorganisatoriske ændringer, der har været kernen i udviklingsprojekterne, dog med den undtagelse at grupper eller personer, der reelt får et bredere opgavefelt, får et mindre EGA-præget arbejde. Men generelt bliver det fysiske arbejdsmiljø hverken værre eller bedre. Opmærksomheden omkring de fysiske problemer bliver heller ikke forøget, snarere tværtimod. De arbejdsmiljøproblemer som medarbejderne fremhæver knytter sig til de dilemmaer, der udspringer af arbejdets udførelse og ikke mindst ændringer heri. Dette kan tolkes som ændring i opfattelsen af arbejdsmiljøet. Fra en opfattelse af arbejdsmiljøet som et forhold der primært bygger på en relation mellem en række konkrete påvirkninger og den enkeltes sundhed til i højere grad at fokusere på den enkeltes organisatoriske og sociale betingelser for at udføre sit arbejde. På produktionsvirksomhederne sammenkædes arbejdsmiljøkrav

med kvalitet og med de sociale systemer. Socialrådgiverne har altid fokuseret på arbejdets udførelse, men fremhæver i stigende omfang forhold i samarbejdsrelationerne frem for blot at fremhæve det store arbejdspres som den værste belastning.

Endnu et fællestræk der kan uddrages fra de tre virksomheder er oplevelsen af hvilke konsekvenser de fremtrædende ændringer i arbejdsorganiseringen fik. På alle tre virksomheder beskriver medarbejderne, at det de oplever som den mest betydningsfulde ændring, er de nye krav til samarbejde, som det gruppebaserede arbejde og en ny organisering af arbejdet stiller. Samtidig med at den nære ledelse fik langt dårligere mulighed for at give medarbejderne social støtte til disse ændringer. Konsekvensen beskrives overraskende enslydende i form af sociale konflikter, bagtalelse og interne "magtkampe" mellem forskellige grupper.

7.4 Ændringerne i arbejdsmiljøarbejdet

Projekterne tiltrak mange af de organisatoriske ressourcer i virksomhederne. De forskellige styregrupper, udviklingsgrupper mm. der dannede rammer for medarbejderinddragelsen blev i alle projekterne bemandet med ildsjæle – medarbejdere der fandt personlig udvikling og meningsfuldt arbejde ved at indgå aktivt i projektets aktiviteter. Da arbejdsmiljøet indgik i projekternes mål, fik projektstrukturen en naturlig betydning i forhold til arbejdsmiljøarbejdet og udfordrede hermed det formaliserede arbejdsmiljøarbejde. I flere tilfælde blev også de valgte repræsentanter involveret i projekterne, men skiftede dog tydeligt rolle fra at have været forhandlere til at være projektmagere.

På **socialcenteret** blev der opbygget en ny indflydelsesstruktur baseret på afdelingsgrupper, som rummede afdelingslederen og udvalgte medarbejdere. Afdelingsgrupperne var igen repræsenteret i en central koordinationsgruppe. Denne struktur blev gennem projektet gjort permanent, dog med den ændring at medarbejderne nu skulle udpeges gennem valg og ikke blot indgå på eget initiativ. Der var i projektets sidste fase initiativer til at sammenlægge denne nye struktur med SU og SiU, det mødte dog modstand fra de faglige organisationer. SiU levede et meget stille liv i socialcenteret, man afholdt de lovpligtige møder, som dog mest havde karakter af information. APV-kravet blev drøftet, men det lykkes ikke at få gennemført en APV. Ressourcerne blev brugt i den nye struktur, her optrådte arbejdsmiljøspørgsmål i form af diskussioner om kompetenceudvikling og samarbejdsrelationer.

Fødevarevirksomhedens SiU levede en hensygnende tilværelse, mens projektet stod på. Der gennemførtes nogle få konkrete arbejdsmiljøforbedringer i forløbet, disse blev varetaget i et samarbejde mellem BST og en aktiv sikkerhedsrepræsentant. Hun blev af ledelsen udnævnt til "sikkerhedsleder" og

fik relativt suverænt ansvaret for BST-kontakten. Hun havde dog ingen økonomisk kompetence til at gennemføre ændringerne. Der var etableret en række tværgrupper, til hvilke de forskellige produktionsgrupper skulle sende repræsentanter. Ingen af disse havde arbejdsmiljø som direkte ansvarsområde. I stedet fordeltes varetagelsen af en række forhold af betydning for arbejdsmiljøet på en række forskellige udvalg som f.eks. maskinvedligeholdelse, personlig hygiejne, førstehjælp og sikkerhed, beklædning, forbedringer, rengøring og orden og omhu. Dette meget komplicerede udvalgssystem kom ikke til at fungere fuldt ud, på grund af modstand fra medarbejderne, der ikke havde tid til at indgå i udvalgsarbejdet. De følte, der gik for meget produktionstid tabt ved at deltage i de mange udvalg. De problemer der udsprang af de mange konflikter og den stigende mistillid i medarbejdergruppen, lykkedes det ikke at få skabt en dialog omkring. Ingen af de eksisterende eller nye mødearenaer blev udnyttet til dette formål.

Ferskvareterminalen havde en lang tradition for et velfungerende og et meget aktivt "sikkerhedsarbejde". En SiR havde været ildsjæl i etableringen af arbejdsmiljøarbejdet. Man havde gennem en årrække skabt gode velfærdsforhold og et godt fysisk og ergonomisk arbejdsmiljø, med en lang række tekniske hjælpemidler og hensigtsmæssig valg af teknologi. SiU havde allerede inden APV blev et lovkrav gennemført en systematisk registrering og prioritering af arbejdsmiljøarbejdet, dette fortsatte gennem projektet. Den nyvalgte sikkerhedsrepræsentant, der også var aktiv i projektets styregruppe, lagde dog vægten på det psykosociale arbejdsmiljø, som han søgte at indpasse i det systematiske arbejdsmiljøarbejde. Arbejdsmiljøarbejdet udviklede sig derfor ad to veje. På den ene side blev en række af de driftsmæssige opgaver, der knytter sig til vedligeholdelse af teknologien og de mange hjælpemidler i større og større omfang varetaget af vedligeholdelsesafdelingen, der også egenhændigt foretog forbedringer med arbejdsmiljøsigte. Eventuelle nye problemer blev dog stadigt taget op i SiU. På den anden side lå udviklingsopgaverne, til hvilke de psykosociale problemer blev henregnet. Det blev en del af projektet at forholde sig til konflikterne, og støtte en udvikling af samarbejdet i grupperne. Der blev lagt stor vægt på at forbedre de sociale relationer mellem medarbejderne, gennem kurser og gennem direkte social støtte til grupperne, bl.a. fra en BST-psykolog.

Nye arenaer – større indflydelse?
Sikkerhedsarbejdet og SiUs rolle og funktion var som det fremgik meget forskellig på de tre virksomheder. Fra ferskvarelagerets aktive og systematiske arbejdsmiljøindsats til socialcenterets yderst formelle afholdelse af de lovpligtige møder. Projekterne åbnede for at arbejdsmiljødiskussionen blev inddraget i andre "mødearenaer", bl.a. de nye formaliserede arbejdsgrupper og projektgrupper, der samtidigt udgjorde en ramme for medarbejdernes øgede indflydelse på udførelsen af arbejdet.

Problemer knyttet til det psykosociale arbejdsmiljø blev således hyppigt behandlet i andre sammenhænge end i det etablerede sikkerhedsarbejde. Ofte blev de integreret som en del af projektaktiviteterne. De fysiske og ergonomiske arbejdsmiljøproblemer blev i stigende omfang samtidigt integreret i drift og vedligeholdelse. De ændringer af arbejdsorganiseringen og ledelsesstrukturerne som projekterne medførte har åbnet for en række nye mødearenaer, der overtager eller supplerer dele af den etablerede sikkerhedsorganisations varetagelse af "arbejdsmiljøarbejdet". De tekniske forhold integreres i vedligeholdelse og drift, og de psykosociale forhold integreres i udførelsen af arbejdet.

De "nye" arbejdsmiljøarenaer er knyttet til den øgede formelle indflydelse, medarbejderne har fået i arbejdet. Indflydelsen begrænser sig imidlertid netop til forhold **i arbejdet** og udførelsen af arbejdet. En indflydelse **over arbejdet,** f.eks. indflydelse på driftsplaner, valg af teknologi, bemanding og arbejdstidsregler opnås stadig kun gennem de formelle repræsentative organer SiU og SU. Hvis deres betydning reduceres, vil der således nok åbnes mulighed for større indflydelse i arbejdet, men med en risiko for at der samtidigt sker en indskrænkning af mulighederne for, at medarbejdernes prioriteringer og erfaringer kan bidrage til beslutninger på den overordnede drift.

Udviklingen ser ud til at kunne rumme både fordele og problemer set med et arbejdsmiljøsynspunkt. Den indsats der af medarbejderne nu tillægges størst betydning for arbejdsmiljøforholdene er direkte orienteret mod de forhold, der har betydning for afviklingen af produktionen. Dette står i modsætning til den traditionelle arbejdsmiljøindsats, der i højere grad var baseret på ekspertviden om påvirkninger og tekniske forebyggelsesforanstaltninger. Det kan betyde, at der opstår blinde pletter overfor problemer, der ikke direkte hindrer arbejdets udførelse eller som opfattes som en nødvendig del af arbejdet. F.eks. er det tankevækkende, at problemer knyttet til skiftehold og midlertidig ansættelse aldrig kom på dagsordenen på de to produktionsvirksomheder, ligesom overarbejde ikke var et arbejdsmiljøtema på socialcenteret.

7.5 Prioritering af arbejdsmiljøets belastninger

I de tre case-studier forekommer, på trods af de store forskelle projekterne imellem, et sammenfaldende skift i prioriteringen af, hvad der opleves som de mest markante belastninger i arbejdet. Betydningen af fysiske og ergonomiske påvirkninger reduceres, enten i kraft af at de reelt forebygges gennem tekniske forbedringer, eller ved at man oplever, at der er gjort, hvad der med rimelighed kan gøres. F.eks. betragter hverken medarbejderne på fødevarevirksomheden eller på ferskvarelageret, det som et stort problem, at arbejdet foregår i meget kolde produktionslokaler, når blot der udleveres hensigtsmæssigt arbejdstøj. Tilsvarende er en række af de problemer, der tidligere var fremtrædende i diskussionen om arbejdsmiljøet, tunge løft,

kemiske stoffer, indeklima og kontorergonomi blevet løst i et "tilfredsstillende" omfang med det resultat, at den tekniske forebyggelse opfattes, som en del af produktionsapparatet og indgår i de hertil knyttede procedurer for vedligeholdelse og teknisk udvikling. På ferskvarelageret blev en stor del af ansvaret for det fysiske arbejdsmiljø således placeret hos den produktionschef, der havde ansvar for vedligeholdelsen.

De problemer som medarbejderne fremhæver som de mest belastende – i såvel spørgeskemaundersøgelsen som i interviews – er forværrede sociale relationer mellem medarbejderne og manglende social og faglig støtte fra den nærmeste ledelse. Problemfelter der begge relateres til de ændringer i organiseringen af arbejdet som udviklingsprojekterne har introduceret. På alle tre virksomheder er der en oplevelse af et stigende omfang af konflikter mellem medarbejderne. Konflikterne har dog ikke ført til en oplevelse af, at der er ringere mulighed for at kunne opnå støtte fra kolleger, i samme omfang som den sociale støtte fra nærmeste ledelse savnes. Det kan pege på, at der udvikles nye gruppetilhørsforhold på virksomhederne. Man finder støtte indenfor gruppen f.eks. i produktionsgruppen eller faggruppen, samtidigt med at der opstår konflikter mellem "konkurrerende" grupper.

I denne sammenhæng er den ændring udviklingsprojekterne har medført ikke konkurrencen i sig selv. Den har altid været der i forskellige former, men har tidligere været stramt reguleret af de forskellige aftaler og overenskomster, den fastsatte løn, arbejdstid og status. Det nye er at konkurrenceelementet indgår som en del af rammerne for udførelsen af arbejdet. Det traditionelle aftalesystem bygger på en grundlæggende opfattelse af et kollektivt sammenhold, der vil manifesteres, hvis forholdene bliver for uacceptable. Et element i, at disse sociale konflikter opleves så belastende som tilfældet er, kan derfor være at de nye vilkår samtidigt rejser en tvivl om, hvorvidt det kollektive sammenhold stadig udgør et "sidste bolværk".

7.6 Er det nye belastninger eller en ny risikoforståelse?

Udviklingsprojekterne har, som vi har set kun i meget begrænset omfang påvirket det fysiske arbejdsmiljø. De har derimod resulteret i en række ændringer af de arbejdsorganisatoriske rammer, som primært har medført nye sociale belastninger i form af et øget konfliktniveau, forstærket af ikke at få støtte fra ledelsen til at tackle de nye faglige og sociale krav. Betragtes disse problemer med det traditionelle påvirkningsparadigme for øje, kan man se forandringerne som en påvirkning og konflikterne som den negative konsekvens. En forståelse der leder til en forestilling om, at problemerne kan forebygges ved, at medarbejderne skal beskyttes mod forandringernes negative konsekvenser. Denne holdning fører enten til en afvisning af forandringer f.eks. blandt den gruppe af medarbejdere, der fastholder en rendyrket forhandlingsstrategi. Eller den fører til, at der stilles krav om en forøget indsats for at træne og udvikle medarbejdernes samarbejdsevne f.eks. gennem

en øget kursusaktivitet eller konsulentstøtte til grupperne. En holdning der præger mange af de engagerede tillidsvalgte medarbejderrepræsentanter. Det næste skridt er at kortlægge de påvirkninger som det "nye arbejde" medfører. Tankegangen er, at kan vi blot blive dygtigere til at forstå og analysere ændringerne, kan vi forebygge eventuelle negative konsekvenser.

Denne opfattelse af sammenhængen mellem problemer og udvikling står i modsætning til den udviklingsorienterede opfattelse af arbejdsmiljø, som forandringsprojekterne ideologisk set selv bygger på, og som fremføres af de mest aktive projektmagere og ildsjæle. De modsiger påvirkningslogikken og giver udtryk for en risikoopfattelse, der ikke bygger på en erkendelse af mulige nye påvirkninger. Derimod fremhæves udviklingsmuligheder som midlet til at løse de eksisterende negative arbejdsmiljøforhold, og risici i arbejdet opfattes som knyttet til "ikke udvikling".

De problemfelter som medarbejderne i de tre cases fremhævede, interpersonelle konflikter og manglende social støtte bygger i høj grad på oplevelsen af forandringsprocessen. Der henvises kun i meget begrænset omfang til kausale og regelbaserede forståelser af disse belastninger. Derfor afviger de fra en traditionel påvirkningsorienteret risikoforståelse.

Sammenholdes denne forskydning fra en påvirkningsorienteret risikoforståelse til en udviklingsorienteret med den af Sørensen og Sætnan inspirerede model for en lokal risikoforståelse (se kapitel 3), kan man iagttage, at der også forekommer en forskydning i vægtningen af de 5 elementer i risikomodellen. Udviklingsorienteringen nedtoner den vægt påvirkningstankegangen tillagde henholdsvis det juridiske og det videnskabeligt orienterede element. Til gengæld får oplevelseselementet en tilsvarende større betydning for opfattelsen af risiciene.

Medarbejdere i alle tre case-studier giver samstemmende udtryk for, hvorledes de nye krav i arbejdet er vanskelige at opfylde. Det gælder delvist nye faglige krav knyttet til varetagelsen af nye funktioner. Men det gælder i særligt omfang de nye og øgede sociale krav, til at skulle påtage sig et øget ansvar for arbejdet og indgå i nye forpligtende samarbejdsrelationer. På fødevarevirksomheden beretter medarbejderne om hvorledes, deres traditionelle "slagteriarbejderjargon" pludselig virkede stødende på kolleger, når man skulle give ordrer eller var nødsaget til at kritisere deres arbejde. Udviklingsprojekternes ændring af arbejdets udførelse og de nye dilemmaer der hermed opstår giver grobund for en oplevelsesorientering af den lokale risikoforståelse.

Oplevelsesorienteringen bliver naturligvis også fremmet af, at der endnu ikke er udviklet en modsvarende professionel ekspertise, der tilbyder forklaringsmodeller og afhjælpende tiltag. Projekterne viser dog, at det professionelle arbejdsmiljøarbejde også bevæges i retning af de "nye" problemfelter.

På ferskvarelageret inddrog man en BST-psykolog i en medierende rolle i grupperne, og på socialcenteret prioriteredes støtte til de enkelte teams stadigt højere. Den professionelle arbejdsmiljørådgivning bliver dermed også orienteret mod vilkårene for arbejdets udførelse i højere grad end mod viden om arbejdets rammer.

Handlingselementet – forestillingen om hvad der kan og bør gøres – udspringer i stort omfang fra udviklingsprojekterne selv og bygger på en forestilling om, at fremdrift gennem øget kompetence og støtte fra konsulenter – eller ledelsen – kan reducere problemerne. Forsøgene på at udvikle traditionelle forebyggelsesstrategier var sjældent succesfulde. På alle tre virksomheder inddrog man træning i samarbejdsevne i en eller anden form. De meget blandede erfaringer fra disse kurser, bibragte en erkendelse af, at social kompetence ikke kan tilegnes ved at få tildelt en "brugsanvisning". Samarbejdskurser, der afholdes løsrevet fra det daglige arbejde viste sig at have en meget begrænset nytteværdi.

Medarbejderne ønskede generelt set at have en aktiv rolle i forandringerne. I disse projekter var det ikke begrænsninger i mulighederne for at deltage aktivt, der var en begrænsende faktor, mulighederne blev i alle tilfælde større. Det var i højere grad usikkerheden om hvilket ansvar, der knyttedes til at indgå aktivt. Jeg har ovenfor beskrevet, hvorledes troen på den kollektive varetagelse af arbejdsvilkårene kan antages at blive reduceret. Spørgsmålet om ansvar og muligheden for at opfylde det, bliver dermed i stigende grad et individuelt spørgsmål. Den enkelte medarbejder skal overveje, hvad der er en acceptabel balance mellem indflydelse i arbejdet og ansvar for udvikling. Handlingspotentialet bliver således mere og mere et individuelt spørgsmål, hvor risikoen ved at handle, ved at indgå aktivt i udviklingen skal vurderes og accepteres eller ikke accepteres af hver enkelt medarbejder.

Konfliktelementet påvirkes også af den øgede medarbejderindflydelse i arbejdet. Der opstår konflikter mellem konkurrerende produktionsgrupper, mellem faste og løse medarbejdere og mellem faggrupper med forskellige holdninger til arbejdet. Dårligt arbejdsmiljø kommer også til at indgå i disse modsætninger, som i flere tilfælde af medarbejderne blev beskrevet som årsagen til de sociale belastninger. Arbejdsmiljøforhold der tidligere blev betragtet som reguleret af en almen konflikt mellem arbejdsgiveren og arbejdstagerne, bliver således nu tillagt lokale konflikter mellem forskellige interesser.

Den udviklingsorienterede risikoforståelse som medarbejdere og ledelse giver udtryk for i de tre cases har ændret prioriteringen af de negative belastninger i arbejdet. Risikoen for at udførelsen af arbejdet hæmmes, hindres eller forringes optræder med større vægt. Ofte synes denne at være væsentligere eller ligestillet med påvirkninger der belaster den individuelle sundhed.

En forringelse af det psykosociale arbejdsmiljø der udspringer af det øgede konfliktniveau og manglende støtte fra ledelsen opleves af såvel medarbejdere som ledelsen som et problem, netop fordi det optræder som en forhindring for at udføre og udvikle arbejdet inden for de nye arbejdsorganiseringsrammer på tilfredsstillende vis. Den konsekvensopfattelse, der knytter sig til den udviklingsorienterede risikoopfattelse, ændrer således også sit fokus fra sygdom og nedslidning til arbejde og udvikling. Selvom den enkelte medarbejder kan opleve forandringerne som en stor belastning bliver en generel konklusion at løsningen på belastningerne en fortsat udvikling og forandring

Der kan drages en sammenligning med udviklingen af den arbejdsmiljøforståelse, der knyttede sig til de teknisk baserede rationaliseringsstrategier, som prægede 70erne og 80erne. I den periode var det primært tekniske hindringer, der blokerede for udviklingen, og arbejdsmiljøudviklingen fik et tilsvarende teknisk – ergonomisk sigte (Hvid, 2000). Når der satses på Human Ressource Management og fleksibelt arbejde, er det tilsyneladende de manglende sociale kompetencer, der udgør den største hindring for udviklingen af de arbejdsorganisatoriske rationaliseringsstrategier.

Produktivitetsudvikling gennem organisationsforandringer vil derfor i sig selv forudsætte et øget fokus på det psykosociale arbejdsmiljø. Kun herved kan der skabes de forudsætninger, der er nødvendige for at forandringerne kan lykkes, og for at de undgår at skabe hindringer for sig selv.

8 Konklusion

8.1 Afsæt

En konklusion på det empiriske i et projekt som dette må nødvendigvis være begrænset af den virkelighed som empirien udgør. Jeg kan ikke slutte, at de forhold jeg har observeret på tre case-virksomheder gælder andre steder. Der er den teori jeg bygger på, der skal skabe et argument for at mine iagttagelser har en bredere gyldighed. En teori er – om noget – en socialt konstrueret diskurs. Derfor er den samtidig en afgrænsning fra en række andre mulige forklaringer af den samme virkelighed. Lad mig derfor indledningsvis – og for at undgå at gentage, hvad jeg allerede har skrevet – slå fast, at mine konklusioner bygger på tre meget virkelige udviklingsprojekter, gennemlevet og viderebragt af de mennesker der arbejder på mine case-virksomheder. Disse projekter og de konsekvenser de fik, har jeg anskuet udfra en opfattelse af den samfundsmæssige udvikling, der ligger tæt op ad Ulrich Beck's beskrivelse af det senmoderne samfund, med Beck kaldet "risikosamfundet".

En diskurs der efter min opfattelse giver en meningsfuld ramme for at forstå den aktuelle udvikling af arbejdsmarkedet, arbejdslivet og arbejdets miljø.

Konklusionen starter med mine overordnede konklusioner om det fleksible arbejde og dets aktuelle betydning for arbejdsmiljøet. Efterfølgende søger jeg at besvare mit centrale forskningspørgmål, om det fleksible arbejde ændrer opfattelsen af risici i arbejdet, for afslutningsvis at vurdere konsekvenserne for det lokale arbejdsmiljøarbejde.

Da mine svar som nævnt er bundet til en konkret empirisk ramme, har jeg i den efterfølgende perspektivering langt vægt på at åbne mine konklusioner som opfordring til dem, der forhåbentligt følger efter og fortsætter denne diskussion.

8.2 Det fleksible arbejde – en organisatorisk rationaliseringsstrategi

Målet om øget fleksibilitet er blevet et mantra for private og offentlige virksomheder. Som målsætning begrundes fleksibilitetskravet med en ideologisk sammenkædning af produktionens iboende stræben efter højere produktivitet og økonomisk gevinst, med mulighederne for at skabe bedre individuelle udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder. Logikken i denne sammenkædning er, at arbejdsopgaverne indenfor såvel industriel produktion som service og administration i dag er så komplekse, at de forudsætter at arbejdskraften kan anvendes langt mere fleksibelt. Samtidig

kompliceres arbejdsopgaverne, i takt med at styringen af udførelsen af arbejdet og kontrollen af kvaliteten integreres i det produktive arbejde.

Talrige beretninger illustrerer det moderne samfunds vilkår, hvor de hidtil kendte faste strukturer for arbejdstid, ansættelsesrelationer og forhold mellem arbejde og fritid opløses, og erstattes af et samfund præget af konstant omskiftelighed, hvor evnen til omstilling er vigtigere en faglig kompetence.

Fleksibilitetsbegrebet anvendes både om en markedsorienteret fleksibilitet, og om en produktionsorienteret fleksibilitet. Fleksibilitet er blevet et nøglebegreb på trods af, at den brede betydning og anvendelse begrebet har fået, har en tendens til at meningstømme begrebet.

De få undersøgelser der er lavet af det fleksible arbejdes udbredelse viser, at det har en større ideologisk tyngde end den reelle udbredelse endnu berettiger. Fleksibelt arbejde er desuden primært udbredt blandt funktionærgrupper og i særlige sektorer.

Jeg har afgrænset mig til at se på den *"produktionsorienterede fleksibilitet"* forstået som ændringer i arbejdets udførelse og de organisatoriske rammer under hvilke det udføres. Det betyder, at jeg har beskrevet en øget fleksibilitet gennem de *midler* konkrete virksomheder tager i brug for at øge fleksibiliteten.

Øget fleksibilitet i produktionen udvikles gennem mange små skridt gennem talrige forandringer og omlægninger i produktion og arbejde. Ved at opgaverne ændres, arbejdsmåderne ændres og ved at mennesker ændrer holdning og ændrer de gensidige relationer. Forandringsprojekter dvs. målsatte, planlagte og tidsafgrænsede omstillinger af arbejdet, udgør ofte disse betydningsfulde små skridt. Ikke på grund af det enkelte projekts resultat, men i kraft af den udviklingsretning projekterne skubber på. Det gælder både de som lykkes, og dem der går galt. Alle aflejrer de nye erfaringer, ny viden og nye relationer.

De produktionsorienterede ændringer er i overvejende grad rettet mod arbejdets organisering og udførelse. De kan på den måde ses i lyset af at 70erne og 80ernes teknologiske rationalisering, der byggede på hel- eller halvautomatiske produktionsanlæg og en omfattende brug af IT, har nået sin grænse. Den begrænsende faktor for yderligere rationalisering og produktivitetsøgning er de menneskelige ressourcer i arbejdet.

Jeg betragter således ***det fleksible arbejde*** *som et arbejdsmarkedspolitisk ideologisk mål, der legitimerer udviklingen af en produktionsorienteret fleksibilitet, der grundlæggende set er* ***en organisatorisk rationalisering*** *af arbejdet.*

8.3 Den produktionsorienterede fleksibilitets midler og deres påvirkning af arbejdsmiljøet

Virksomhedens fleksibilitet i forhold til markedet og til arbejdskraftmarkedet fremmes af fleksibel produktion (mindre enheder og netværk), og numerisk fleksibilitet (tilpasning af arbejdskraften til arbejdskraftbehovet). Denne udvikling udfordrer den enkelte virksomheds struktur, reguleringen af arbejdsmarkedet i form af uddannelse, mobilitet og lovgivning, samt de enkelte arbejdere og deres faglige organisationers vilje til at acceptere nye regler for arbejdsmarkedet.

Den produktionsorienterede fleksibilitet skabes af ændringer i den interne organisationsstruktur og i tilrettelæggelsen af arbejdet. I form af fleksible arbejdsorganisationsformer, fleksible ledelsesmodeller, funktionelt fleksible medarbejdere, mere fleksibel teknologi og mere fleksible relationer mellem virksomheden og de ansatte. Endelig omsættes markedets krav til fleksibilitet sig også til et internt krav til ledelse og medarbejdere om en stor forandringsfleksibilitet.

I det følgende vil jeg give en kort sammenfatning af de centrale elementer af den produktionsorienterede fleksibilitet. Systematikken har jeg udviklet på baggrund af det indledende pilot-case-studie og de tre case-studier afhandlingen omhandler. Denne systematisering af den produktionsorienterede – eller om man vil – den virksomhedsinterne fleksibilitet, er udviklet med det formål, at kunne vurdere konsekvenserne for arbejdsmiljøet af de enkelte elementer. Udfra mine case-studier har jeg kunnet påpege en række sammenhænge mellem elementerne i den produktionsorienterede fleksibilitet og disses muligheder for at påvirke arbejdsmiljøet

- *Fleksibel ledelse* er kendetegnet ved at ledelsesopgaven ændres fra at være kontrollerende og styrende til at være mål- og rammesættende og delegerende. Organisatorisk følges den af "fladere" organisationer, hvor mellemlederlaget reduceres. For lederne selv er det vanskeligt at definere denne nye lederrolle, da kravene ofte er meget løst defineret. At udfylde rollen overlades i praksis til den enkelte leder. Det skaber muligheder for personlig udvikling, men det kan også opleves som en stor belastning i arbejdet på baggrund af de uklare krav og succeskriterier, særligt når forudsætninger for at opfylde kravene er begrænsede.

  Mellemlederne mødes sideløbende af et krav fra medarbejderne om øget hensyntagen og "omsorg" i forhold til medarbejdernes vanskeligheder ved at tackle nye krav. Et krav mange mellemledere ikke umiddelbart føler sig rustet til.

  Fleksibel ledelse nedtoner den styrende og kontrollerende rolle, den kan derfor skabe konflikter om hvordan og af hvem beslutningsprocesser gennemføres. Gamle normer brydes, men de nye modeller for arbejds-

organisering fastlægger ikke i sig selv, hvor ansvaret for at træffe beslutninger om arbejdet er placeret. Dette er fordringen til den fleksible ledelse. I det omfang den ikke opfyldes, bliver "dårlig" fleksibel ledelse i sig selv en belastende faktor for medarbejderne på grund af uklare krav og manglende støtte fra ledelsen. Fravær af "god" fleksibel ledelse betyder også, at en række af det fleksible arbejdes andre konsekvenser ikke kan imødegås. Mine case-studier peger på, at denne problematik opleves som meget belastende af både medarbejdere og ledelse under forandringsprocessen.

- *Fleksibel arbejdsorganisering* er oftest udformet som gruppeorganisering af arbejdet. Den har mange former og navne: Team, selvstyrende eller medstyrende grupper, produktionshold mm. Denne arbejdsform åbner for såvel muligheder som belastninger. Den enkelte medarbejder får gennem gruppens autonomi (der kan variere meget) en *større indflydelse i arbejdet*. Det viser sig at være vanskeligt at definere grænserne for autonomien, fra såvel ledelsens som medarbejdernes side. Case-studierne viser, at indflydelsen sjældent rækker ud over direkte indflydelse på arbejdets udførelse og fordeling mellem gruppens medlemmer og evt. andre grupper. En øget *indflydelse over arbejdet*, der giver medarbejderne – direkte – eller gennem repræsentanter indflydelse på de strategiske beslutninger optræder kun meget begrænset. Tværtimod synes kontrol og styring af planlægning, prioritering og fastlæggelse af normer at blive yderligere centraliseret hos en topledelse.

  Fleksibelt arbejde og de ideologier om organisationsforandring det introduceres igennem, fremmer ikke en repræsentativ struktur, som giver mulighed for, at medarbejderne får øget indflydelse over arbejdet. Fleksible arbejdsformer kan endda komme i konflikt med de etablerede indflydelsesstrukturer, der baserer sig på et repræsentativt demokrati, som ikke mindst det organiserede arbejdsmiljøarbejde bygger på.

- *Fleksibel teknologi* har ikke været et fremtrædende element i de casevirksomheder jeg har fulgt. Fleksibel teknologi er ofte synonymt med en øget brug af IT, i produktionsstyring og kommunikation. Det er indlysende, at denne teknologi skaber nogle muligheder for at smidiggøre kommunikationen samt at tilvejebringe informationer og værktøjer, der kan øge medarbejdernes mulighed for kontrol og styring i arbejdet. De aktuelle cases peger på, at en øget og mere bevidst udnyttelse af IT, måske kunne have forbedret projekterne. IT skaber dog også en række problemer i arbejdet. Brugen af IT fordrer særlige kompetencer, som især ældre medarbejdere oplever vanskeligheder ved at opnå. IT kan således skærpe den interne polarisering i en udviklingsorienteret og en "bevaringsorienteret" del af medarbejdergruppen. Med en risiko for at denne opdeling bliver generationsafhængig. Endelig medfører intensiv brug af IT en række arbejdsfysiologiske belastninger.

- *Fleksible medarbejdere* er i den produktionsorienterede fleksibilitet ikke så meget et spørgsmål om geografisk mobilitet, som om funktionel mobilitet. Den enkelte medarbejder skal, for at kunne indgå i gruppeorganiseret arbejde, kunne varetage flere funktioner. Det drejer sig både om at mestre flere forskellige produktionsopgaver – en horisontal funktionel fleksibilitet, som at kunne mestre en række af de opgaver, der knytter sig til udførelsen af en bestemt opgave – en vertikal funktionel fleksibilitet. Denne indbefatter kontrol, koordinering og styringsopgaver knyttet til arbejdets udførelse, simpel vedligeholdelse mm.

  Udviklingen af den funktionelle fleksibilitet sikres gennem en kvalifikationsudvikling baseret på oplæring internt eller i form af eksterne kurser. Muligheder for at lære nye funktioner opfattes som personlig udvikling, og mange medarbejdere oplever derfor en stigende funktionel fleksibilitet som en markant forbedring af arbejdsvilkårene.

  Kravet om funktionel fleksibilitet skaber dog en polarisering af medarbejderne, hvis en gruppe ikke tilbydes eller ikke ønsker, at udvide deres kompetence. Erfaringer fra mine cases peger på, at de fleste kan overskride denne modstand og kan lære et antal nye færdigheder. Oplevelsen af kompetencekrav som belastende er derfor ikke udelukkende et spørgsmål om manglende evne til at varetage nye funktioner, men også manglende muligheder for at kunne overskue og påvirke forandringen.

  Det fleksible gruppeorganiserede arbejde stiller en række "nye" krav til medarbejderne, der rækker udover de kvalifikationskrav, der knytter sig til at varetage selve arbejdsopgaven. Det drejer sig om *"en social kompetence"*, der er en forudsætning for, at indgå i et samarbejde omkring arbejdsfordeling, udførelse af opgaver og "ordregivning" til kolleger på samme niveau i organisationen. Social kompetence er i denne sammenhæng evnen til at kombinere faglige samarbejdsrelationer, der f.eks. indebærer fastlæggelse af kvalitetsnormer og gensidige forpligtende aftaler, med de sociale relationer – positive som negative – der hersker i en medarbejdergruppe. I en traditionel arbejdsorganisering er disse to relationsfelter adskilt mellem ledelsens varetagelse af ledelsesopgaver, og medarbejdernes samvær, som er udviklet af den lokale arbejdspladskultur. Disse nye krav til social kompetence opleves af mange som ekstremt vanskelig at mestre. Resultatet er ofte interne konflikter, klikedannelse, sladder og mobning. En løsning på dette problem som ofte forsøges er afholdelse af kurser i samarbejde og kommunikation. Case-studierne peger på, at sådanne kurser sjældent løser problemerne. Den sociale kompetence udvikles ikke gennem anvendelse af "samtalemetoder", den kan kun udvikles ved en "refleksiv praksis". Det vil sige, at der i arbejdet gives tid og rum til – med vejledning – at analysere og løse opståede konflikter. Denne "refleksive praksis" skal imidlertid også læres.

- *Fleksible relationer mellem medarbejderne og virksomheden* bygger på en smidiggørelse af de regler og aftaler, der sætter grænser for fastlæggelse af arbejdstider og ansættelsesforhold. Tendensen er, at kollektive aftaler erstattes af individuelt fastsatte relationer. De afhænger derfor i stort omfang af de samfundsmæssige rammer for reguleringen af arbejdsmarkedet.

  Det danske arbejdsmarked, som godt nok er kendetegnet af en meget høj organisationsgrad, er allerede meget smidigt i forhold til regler om tryghed i ansættelsen sammenlignet med andre lande. Fødevarevirksomheden havde således allerede i en lang periode benyttet sig af sommerafløsere, der ansættes og afskediges i forhold til produktionsmængden.

  Der er ikke i mine case-studier eksempler på, at det aftalemæssige grundlag ændres som konsekvens eller forudsætning for forandringsprojekterne. Der kan dog internt i virksomhederne spores en øget individuel fleksibilitet blandt medarbejderne, der knytter sig til et forøget ansvar for varetagelse af arbejdsopgaven. På fødevarevirksomheden var der således flere af medarbejderne, der udførte skriveopgaver efter arbejde eller bragte opgaverne med hjem. Hvilket tidligere havde været ganske utænkeligt indenfor denne branche. Dette øgede ansvar og forpligtelsen overfor arbejdet opleves både som en belastning og som en øget kvalitet ved arbejdet. Der er store forskelle på hvordan den enkelte mestrer situationen, den samme person kan endda give udtryk for begge vurderinger samtidig.

- *Forandringsfleksibilitet* ser jeg også som et element af den produktionsorienterede fleksibilitet. Hvor de andre elementer udspringer af arbejdsopgaven og selve organiseringen af arbejdet, drejer forandringsfleksibilitet sig om de krav, selve forandringen mod øget fleksibilitet stiller til de enkelte medarbejdere. Det er blevet et modeord at omtale det moderne arbejdslivs hovedkrav som *omstillingsparathed*. Dette begreb objektgør medarbejdere som en faktor, der blot skal evne at tilpasse sig forandringer.

  De tre cases udviser en parallelitet i medarbejdernes måde at forholde sig til forandringer på. Den gennemløber en række faser. Det starter med en afvisning af forandringen fulgt af et krav om mere information, om hvad der vil ske. Først hvis denne har givet et tilfredsstillende resultat, synes det muligt at inddrage medarbejderne aktivt i forandringsforløbet. Medarbejdernes vurdering forløber dog sjældent parallelt og langtfra alle gennemlever alle faser. Dem som kaldes ildsjæle – vil f.eks. markere sig mere aktivt end andre, mens andre der føler sig truet af forandringen vil trække sig tilbage. Den polarisering der kan følge heraf fører ofte til dannelsen af mod- og medkulturer.

Det er i denne polariserede opfattelse af forandringen, hvadenten den udvikles til dialog eller konflikt, at forandringsfleksibiliteten udvikles. Medkulturen skaber grundlaget for at udvikle visioner om forandringerne, der kan omforme de overordnede mål til en integreret og holdbar praksis i arbejdet. Modkulturen danner grundlag for, at formulere antagelser om hvilke nye eller forstærkede risici i arbejdet, som kan blive konsekvensen af forandringerne. En sådan erkendelse eller risikoforståelse er en forudsætning for, at de mulige negative konsekvenser for såvel helbred, det sociale miljø som for produktionen og arbejdets kvalitet kan diagnosticeres og forebygges. Hvis ikke modkulturens erfaringsbaserede betænkelighed omformes til en aktiv risikoforståelse, vil resultatet meget nemt blive, at forandringen afstødes igen som et fremmedlegeme.

Medarbejderne vælger altovervejende, at anskue forandringer udfra de muligheder eller begrænsninger, de skaber for kvaliteten i arbejdet. Kvalitet forstået såvel som et godt produkt, en god arbejdsindsats og kvalitet i arbejdslivet. De tre case-studier peger på, at det er trusler mod oplevelsen af kvalitet i arbejdet, der markerer grænsefladen mellem modkulturer og medkulturer i forandringsprojekterne. Når medarbejderne vurderede konsekvenserne af forandringerne, fremhævede de risikoen for en reduktion af kvaliteten i arbejdet frem for risikoen for forringet individuel sundhed eller velbefindende.

Efter denne gennemgang af midlerne til en øget produktionsorienteret fleksibilitet, og de positive og negative konsekvenser, de kan få for arbejdets udførelse, vil jeg rette mig mod de problemstillinger, der har styret min analyse.

8.4 Det fleksible arbejdes betydning for arbejdsmiljøet

Det første spørgsmål jeg rejste var, om det fleksible arbejde vil medføre øgede eller nye belastninger i arbejdet eller skabe et sundere arbejde.

To danske undersøgelser der omtaler konsekvenserne (Navrbjerg, 1999 og Csonka, 2000) finder, at fleksibelt arbejde er varierende, giver stor selvbestemmelse og rige udviklingsmuligheder. Derfor kan det antages at være psykisk sundere og mere tilfredsstillende end traditionelt arbejde. De finder dog samtidig en tendens til en opdeling af arbejdsmarkedet i et A-hold og et B-hold.

Jeg har i min undersøgelse bevæget mig indenfor i nogle konkrete virksomheder, for at se om forandringsprojekter med et mål om øget fleksibilitet – gjorde arbejdsbetingelserne bedre eller værre. Jeg vil derfor ikke anfægte disse konklusioner om de generelle udviklingstræk på arbejdsmarkedet. I stedet vil jeg på baggrund af materialet anskueliggøre, at der tegner sig en række sammenhænge mellem en øget produktionsorienteret fleksibilitet og

en række konsekvenser for arbejdsmiljøet, vurderet på baggrund af medarbejdernes oplevelse og prioritering af deres arbejdsvilkår.

8.4.1 Det fleksible arbejdes betydning for det fysiske arbejdsmiljø

Selvom der i forandringsprojekternes målsætninger indgår en forventning om et bedre arbejdsmiljø, kan der kun konstateres en begrænset sammenhæng mellem det fleksible arbejde og det fysiske arbejdsmiljø. Casene viser, at de ændringer der forekommer af det fysiske arbejdsmiljø, med få undtagelser, er knyttet til omstændigheder, der ikke har en relation til forandringsprojekterne.

Det fleksible arbejde kan dog med en vis rimelighed antages at ville medføre en begrænsning af belastninger, der medfører nedslidning hvis det anskues over et længere perspektiv. Øget funktionel fleksibilitet nedsætter omfanget af ensidige gentagne belastninger ved at variere opgaverne gennem arbejdsdagen. Erfaringerne fra fødevarevirksomheden peger på, at det ikke er gruppeorganiseringen i sig selv, men den nye fordeling af arbejdsopgaverne, der har betydning. Medarbejderne giver samstemmende udtryk for en forværring af de ergonomiske belastninger i arbejdet, efter at det gruppeorganiserede arbejde ophører, "ekstraopgaverne" fjernes fra produktionsarbejdet og tempoet intensiveres.

8.4.2 Det fleksible arbejdes betydning for det organisatoriske og det sociale arbejdsmiljø

De ændringer af arbejdsvilkårene som medarbejderne oplevede, var de mest markante konsekvenser af forandringsprojekterne, betegnede de som "det psykiske arbejdsmiljø". De beskriver en række forskellige psykosociale belastninger, der udspringer af henholdsvis organisatoriske og sociale misforhold. Det er gennemgående, at de problemer medarbejderne beskriver ikke optræder som belastninger, der er knyttet til en specifik negativ påvirkning, som f.eks. for store faglige krav. De beskrives derimod som en mangel på balance, f.eks. mellem kravene i arbejdet og mulighederne for at opfylde dem.

De nye mere fleksible arbejdsforhold medfører en række nye krav i arbejdet, der langt fra altid følges af tilstrækkelige forudsætninger for at opfylde dem. Det er samtidigt kendetegnende for disse "skæve balancer", at de opleves forskelligt fra medarbejder til medarbejder For det første fordi de forskellige medarbejdere stilles overfor forskellige krav og har forskellige forudsætninger for at opfylde dem, men i lige så høj grad fordi forestillingen om den ideelle balance varierer fra gruppe til gruppe og fra individ til individ. I modsætning til fysiske påvirkninger er der således heller ingen forestilling om, at der kan fastlægges en grænseværdi for belastningen.

Karakteren af de "skæve balancer", der omtales i de tre cases har dog mange fællestræk, hvad enten man er socialarbejder eller pølsestopper.

Hvordan kan vi da forstå sådanne "skæve balancer", der af nogle medarbejdere opleves som en belastning, der truer det psykiske velbefindende og af andre anses for en udfordring? Følger vi stressforskningens tradition og forklarer dem ved hjælp af Karaseks "job strain model", får vi det svar, at belastningernes alvorlighed afhænger af samspillet mellem de nye krav og medarbejdernes muligheder for at øve indflydelse på vilkårene, set i sammenhæng med den ledelsesmæssige opbakning. Det er således graden af indflydelse, der afgør belastningernes omfang.

Det er for så vidt en forklaring, der stemmer overens med medarbejdernes egen vurdering, af problemernes karakter. De lægger imidlertid større vægt på den forringede sociale støtte fra ledelsen, end på egne manglende muligheder for indflydelse. I mange tilfælde erkendes det, at man fik større muligheder for indflydelse, men at det viste sig uhyre vanskeligt at udnytte den. Enten fordi, der ikke blev skabt de nødvendige rammer for at udøve indflydelsen, eller fordi det blev hæmmet af interne sociale konflikter.

Krav-kontrol tankegangen støder således på et problem, hvis man søger efter en definition af, hvornår relationen mellem krav og indflydelse er i balance. "Job strain modellen" kan ikke bruges som udtryk for en statisk relation, hvor belastningen er direkte proportional med skævheden i balancen og hvor de optimale arbejdsforhold kan tilvejebringes gennem fastlæggelse af en optimal balance. I alle tre cases optræder et meget stort spænd, mellem hvad de enkelte medarbejdere oplever som *en optimal balance*. Når problemerne beskrives som skæve balancer, bygger det på meget konkrete oplevelser og iagttagelser, og der kan ikke defineres noget generelt optimum eller en "superbalance". Relationerne er så at sige "oscillerende", de ændrer sig hele tiden. Løsningen er således, at kunne reagere på den aktuelle situation, ikke at opstille et mål for faste balancer.

Case-studierne viser også, at der optræder mange flere "skæve balancer" end blot forholdet mellem krav og indflydelse. Relationer mellem de vilkår og muligheder, der samlet udgør arbejdets organisatoriske og sociale arbejdsmiljø. Forskellige vilkår og muligheder, der indgår i en komplementær relation med hinanden, som er langt mere kompleks end en traditionel påvirkning – belastningsforståelse kan forklare.

Udfra de erfaringer case-studierne gav, har jeg søgt at begrebsliggøre sådanne relationer, med en balancemetafor. Belastninger og udviklingsmuligheder udgør en vippe i bevægelse. Det er en tankemæssig konstruktion, der vil kræve et fortsat teoretisk arbejde for at kunne udfoldes yderligere. I den efterfølgende perspektivering vender jeg tilbage til diskussionen af disse *arbejdslivets sociale og organisatoriske balancer* og foreslår et udgangspunkt for en systematisering.

Jeg vil her begrænse mig til at konstatere at psykosociale belastninger forekommer, som dynamiske balancer mellem vilkår og muligheder i arbejdet, og at disse balancer i høj grad forrykkes af en øget fleksibilisering af arbejdet.

Af mine case-studier fremgår det desuden, at medarbejdernes oplevelse af negative belastninger i størst omfang knytter sig til *sociale ubalancer*. Hvilket står i modsætning til forandringsprojekternes fokusering på de organisatoriske forhold.

8.4.3 Underskud af social kompetence – achilleshælen i det fleksible arbejde

Det var overraskende for mig, at det så massivt var *de sociale ubalancer* i arbejdet, der blev fremstillet som den fremtrædende belastning ved den øgede fleksibilitet. Jeg havde ikke som udgangspunkt for min analyse en systematisk opdeling af entydige variable, der beskrev alle de sociale relationer, som blev fremhævet. *De sociale ubalancer* i arbejdet kan på baggrund af casene henføres til fire grundlæggende relationer med tilhørende sociale arbejdsmiljøproblemer:

- Relationer til kunder og klienter, kan f.eks. indebære vold og trusler
- Relationer til kolleger, kan f.eks. indebære mobning og sladder
- Relationer til ledelsen, kan f.eks. indebære manglende social støtte og uklart ansvar
- Relationen mellem arbejdsopgaven og egen identitet, kan f.eks. indebære en oplevelse af meningsløshed og krænket fagstolthed

Udviklingsprojekter og mål om øget fleksibilisering af arbejdet, forholder sig primært til de organisatoriske problemer. Overfor de vanskeligheder og problemer som opstår, opstiller de organisatoriske løsninger. Gruppeorganiseret arbejde gøres f.eks. ofte til en løsningsmodel i sig selv, da det antages at medføre øget indflydelse og jobudvidelse. Erfaringer fra de cases jeg har fulgt viser, at det gruppeorganiserede arbejde stiller en række krav til det sociale arbejdsmiljø, som virksomhederne står ringe rustet overfor at tackle.

Skæve sociale balancer viste sig at være belastende på flere måder. For den enkelte kan en ubalance opleves som manglende tryghed og støtte, uklare relationer og meningsløshed. Der knyttedes store krav til den enkeltes evne til at indgå i de ændrede sociale relationer f.eks. de øgede krav til samarbejde. Når disse ikke kunne opfyldes resulterede det ofte i konflikter og modsætninger mellem medarbejderne. Sådanne konflikter fik ofte udtryk ved at fremme eksisterende modsætninger, der ikke tidligere havde givet større problemer. Blandt socialrådgiverne blev modsætninger mellem ældre og yngre medarbejdere og mellem forskellige faggrupper forøget. I de to produktionsvirksomheder blev potentielle modsætninger i arbejdet såsom "mande"- og "kvindefunktioner", forskellige produktionsenheder, dag- og aftenhold øget, og fremtrådte som "ramme" for øgede interessemodsætnin-

ger og konflikter i medarbejdergruppen. Ligeledes blev eksterne interessekonflikter som etniske forskelle, lokalområde stridigheder og gruppetilhørsforhold (f.eks. fodboldklubber) forøget og gjort til en "arena" for konflikter i arbejdet.

Casene byder dog på eksempler på, at de sociale kompetencer udvikles. Et eksempel er den betydning supervision af ledelse og medarbejdere fik på socialcenteret. Den gav bl.a. en erkendelse af, at teamarbejdets udvikling er afhængigt af, at der er tid til at udvikle de nødvendige sociale relationer. Casene illustrerer, at det er nødvendigt at skabe organisatoriske rammer for en løbende dialog om de risici og problemer i arbejdet, som forandringerne mod større fleksibilitet medfører. Herigennem kan sociale ubalancer i arbejdet skubbes i den rigtige retning.

Sammenfattende kan man drage en historisk parallel til introduktionen af den tayloriserede produktionsform. Taylors ideer om opsplitning af produktionen i mindre funktionelle enheder, som vi i dag opfatter som synonym med industriel masseproduktion, slog på ingen måde igennem fra den ene dag til anden. Primært fordi de tekniske forudsætninger ikke var til stede, til at produktionen kunne omlægges. *På samme måde slår den fleksible produktionsform heller ikke igennem fra den ene dag til den anden, fordi de sociale forudsætninger ikke er tilstede.*

For at de nye arbejdsorganiseringsformer kan fungere, forudsættes en proces, der kan udvikle de sociale kompetencer. Det er i denne proces, at der er et sammenfald af virksomhedens og medarbejdernes interesser. Sociale kompetencer vil ikke kunne udvikles på trods af medarbejderne. Et godt psykosocialt arbejdsmiljø fordrer, at man oplever arbejdet som meningsfuldt, at der er balance mellem krav og ressourcer og i særdeleshed gode relationer til kolleger og ledelse. Medarbejdere og ledelse har således en fælles interesse i tidligt at kunne lokalisere de potentielle sociale risici, som forandringer af arbejdet og manglende social kompetence kan medføre. At kunne italesætte denne risiko og udvikle adækvate "forebyggelsesstrategier" er en forudsætning for en udvikling af arbejdet.

8.5 Fleksibilitet og risiko - risikosamfundets udviklingsparadigme

Det andet spørgsmål jeg rejste, var om det fleksible arbejde vil ændre den lokale opfattelse og prioritering af risici i arbejdet?

Jeg har forsøgt at forhold mig til denne problematik på tre plan. Hvordan sætter den samfundsmæssige ændrede opfattelse af risiko sig igennem i opfattelsen af arbejdsliv, arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde. Hvad betyder udviklingen af den videnskabeligt funderede indsigt i arbejdsmiljøets på-

virkninger for den lokale prioritering og endelig, hvordan ændres den lokale risikoforståelse i takt med det fleksible arbejdes udbredelse.

Jeg har valgt at bruge begrebet *opfattelse af risiko* fremfor begrebet *oplevelse af risiko*, som ellers har fået en fremtrædende placering i den nyeste risikoforskning. Som det er fremgået, mener jeg, at *risikooplevelsen* kun udgør et element af *risikoopfattelsen*. Mit ærinde er at søge sammenhængen mellem opfattelsen af risici, og den prioritering denne medfører. Derfor er mit fokus bredere end de psykologiske og sociale processer, der fører frem til oplevelsen af risici.

Arbejdsliv i "risikosamfundet"
Ulrich Becks model af det senmodernistiske samfund som han kalder *risikosamfundet*, er på flere områder i overensstemmende med de træk, der kendetegner den fleksible produktionsform. Beck beskriver udviklingen af et arbejdsmarked, hvor det tayloriserede arbejdes standardisering og specialisering afløses af et fleksibelt arbejdsmarked med løse ansættelsesforhold, og hvor en stor del af arbejdsstyrken kastes ind og ud af arbejdsforhold og på denne måde udfylder den moderne produktions skiftende arbejdskraftsbehov. Oven på dette arbejdsmarked udvikles et elitært arbejdsmarked af højtuddannende globale nomader.

Disse nye arbejdsbetingelser er en medvirkende faktor til den tiltagende individualisering, der kendetegner risikosamfundet. Det tayloriserede arbejde indebar en vis tryghed og sikkerhed for at oppebære den livsform, man havde opnået som et livsperspektiv. Risikosamfundet tilbyder nye udviklingsmuligheder, der kan bringe den enkelte ud af de fastlåste rammer og videre til nye og andre udfordringer. Prisen er usikkerhed, løse relationer og uoverskuelige fremtidsperspektiver. Det enkelte menneske stræber således ikke længere efter den stabile livssammenhæng, men efter mulighederne for at træffe det rette valg. Udvikling og forandringer bliver de positive ledetråde og evnen til at indgå i udviklingsprojekter, og evnen til selv at udvikle sig bliver fremtrædende kvalifikationskrav. Arbejde, udvikling og identitet er ikke længere stabile begreber, men refleksive temporære tilstande, hvor mulighederne skal søges i den næste forandring. En forandring der altid både rummer positive muligheder og negative risici.

Begrebet *det fleksible arbejde* – med alle de elementer det kan indeholde – er indlejret i denne forståelse af den samfundsmæssige udvikling. Etableringen af et fleksibelt arbejde må vi anskue som en refleksiv proces (udviklingsproces) og ikke som en given arbejdsform, der kan fastlægges gennem faste aftaler.

Det skaber et "både og dilemma" som spejles i det enkelte menneskes relation til sit eget arbejde. Det fremmer en slags, "man må tage det sure med søde" tankegang. En "udviklingstankegang" der imidlertid ikke selv giver

bud på, hvad der er "det søde" og hvad der er "det sure", hvordan det skal fordeles, og hvor stor indflydelse den enkelte skal have på denne fordeling. Det er op til den enkelte.

Mine case-studier viser, at denne "udviklingstankegang" bliver mere udbredt i både virksomhedernes og medarbejdernes forståelse og accept af forandringer. Det fremgår tydeligt af de mål, der blev beskrevet for forandringsprojekterne. Det er først når de konkrete tiltag iværksættes, at der indledes en diskussion om de mulige risici ved ændringen. *Udviklingsprojekter er således medvirkende til at ændre opfattelsen af, hvilke vilkår i arbejdet der opleves som acceptable.*

8.5.1 Arbejdsmiljø i "risikosamfundet"

En sådan udvikling påvirker diskussionen om arbejdsmiljøet. De nye arbejdsformer og deres stærke fokus på det psykosociale arbejdsmiljø har drejet arbejdsmiljødebattens fokus væk fra negative påvirkninger mod en mere "positiv" udviklingsforståelse. Denne definerer en række løsninger på belastninger i arbejdet, gennem det jeg har beskrevet som udviklingsparadigmet. Dette paradigme bygger på, at løsninger er en integreret del af "udvikling", men det savner en erkendelse af de problemer, det skal løse, og de risici udviklingen i sig selv medfører.

Den modsvarende tekniske forebyggelsestankegang – eller "påvirkningsparadigmet" – har hidtil præget reguleringen af arbejdsmiljøet. Den bygger på analyser af belastningernes risikopotentiale, altså deres videnskabeligt fastlagte farlighed. Den overser derfor betydningen af relationer mellem mennesker og relationen mellem det enkelte menneske og dets arbejde.

I en udviklingen mod det fleksible arbejde er "det sure" altså de belastninger, der udgør en risiko for sundhed og psykisk velbefindende i arbejdet, som jeg har vist ovenfor, netop at finde i relationerne mellem mennesker og mellem mennesker og deres arbejde.

Vi står altså med en udviklingsstrategi, uden forståelse for hvilke belastninger den kan skabe og en forebyggelsesstrategi, der overser de belastninger, som ser ud til at være de værste konsekvenser af udviklingen.

Forudsætningen for at kunne udvikle en strategi der kan forebygge de negative konsekvenser af det fleksible arbejde må derfor være, at disse to forståelsesparadigmer kan bringes i dialog med hinanden.

8.5.2 Det professionelle arbejdsmiljøarbejde i "risikosamfundet"

Mit udgangspunkt for at vurdere udviklingen af den videnskabelige og professionelle forståelse af arbejdsmiljøet er fokusskiftet fra den tekniske forebyggelseslogik til udviklingstankegangen. To tilgange til arbejdsmiljøforskning og -praksis der aktuelt eksisterer sideløbende blandt arbejdsmiljøprofessionelle. Det var min antagelse, at arbejdsmiljørådgivning ville blive en

vigtig del af de udviklingsprojekter, jeg fulgte. En rådgivning der derfor ville påvirke prioriteringen af arbejdsmiljøet og forståelsen af sammenhænge mellem det fleksible arbejde og eventuelle nye belastninger.

Casene viste imidlertid at det organiserede arbejdsmiljøarbejde fik en yderst begrænset betydning for projekterne. De problemer medarbejderne rejste i forhold til belastninger i arbejdet blev beskrevet som "psykisk arbejdsmiljø", men løsningen af disse problemer så man som organisationsudvikling og personalepolitik i højere grad end som arbejdsmiljø.

Det fleksible arbejde er med til at fremme udviklingstankegangen og ændrer derved på grænserne for, hvad der betragtes som arbejdsmiljø. De arbejdsmiljøprofessionelle organisationer som BST og andre rådgivere står derfor i den situation, at de skal udvide deres kompetencefelt i retning af større indsigt i de sociale og organisatoriske belastninger, der udspringer af en øget fleksibilisering af arbejdet. Hvilket også var tilfældet i en af casene. I modsat fald reduceres arbejdsmiljøfeltet til en teknisk orienteret problemstilling med en sundhedsorienteret og individualiseret risikoforståelse.

Jeg har i artiklen "The professional...." beskrevet hvorledes det professionelle arbejdsmiljøarbejde i Danmark konstant har udvidet arbejdsmiljøbegrebet gennem en stadig afsøgen af de bagvedliggende kausale sammenhænge. Herved blev virksomhedens organisation og politik inddraget som en del af arbejdsmiljøet. Ledelsens forpligtelse til styring af arbejdsmiljøet og systemudvikling hertil er derfor gjort til de centrale løsningsstrategier, der ses som en forudsætning for, at den faglige viden om arbejdsmiljøet bringes i spil.

De problemer som udviklingsprojekterne i mine case-studier løb ind i, og som af medarbejderne oplevedes som forøgede sociale belastninger og ubalancer, er ved at tiltrække sig øget opmærksomhed fra den professionelle arbejdsmiljøverden og vil få betydning for den kommende regulering af arbejdsmiljøet. Man kan forklare det som resultatet af en dybere erkendelse af årsagssammenhænge i arbejdet. Det, der vil gøre denne erkendelse til en baggrund for udviklingen af en regulerings- og rådgivningspraksis – fokuseret på de sociale ubalancer, vil dog være den organisatoriske rationaliserings dilemmaer. Mine case-studier har vist, *at det netop er de sociale problemer, der stiller sig hindrende i vejen for at udvikle de fleksible arbejdsformer.* Vanskelighederne ved at leve op til nye krav til sociale kompetencer er en indirekte trussel mod forandringsprojekternes succes.

Udvikling og inddragelse af faglig ekspertise der kan forholde sig til det sociale arbejdsmiljø, bliver derfor et krav fra erhvervslivet, for at fremme en fortsat udvikling af et fleksibelt produktionsliv.

8.5.3 Ændringer i den lokale opfattelse af arbejdets risici

Ulrich Beck beskriver risikosamfundet som en samfundsfase hvor produktionen af risici og den politiske fordeling af risici overskygger fordelingen af velfærd. *De største risici vi i dag er udsat for er skabt af mennesket selv.* Tilsvarende er risikoen ved at være en virksomhed på et globalt marked med en stadigt hårdere konkurrence afhængig af virksomhedens evne til at håndtere sin egen risikoproduktion.

På denne baggrund stillede jeg spørgsmålet, om det betyder at risiciene i arbejdet reelt ændrer karakter eller om vi blot opfatter dem anderledes?

For at kunne svare på spørgsmålet har jeg anvendt et begreb for den lokale risikoopfattelse, der bygger på fem elementer. Case-studierne viser, at forandringerne påvirker alle fem elementer. Men også at der sker en forskydning mellem de fem elementers betydning for dannelsen af den lokale risikoopfattelse. Det er i denne forskydning, at en ændret risikoopfattelse kan aflæses.

Det teoretiske-analytiske element

Opfattelsen af risiko påvirkes af øget viden. Vi ved mere end nogen sinde om arbejdsmiljøets belastninger og konsekvenser, men vores viden er blevet mere kompleks og mindre specifik. Videnskabeligt baseret arbejdsmiljøviden omsættes ikke, som i halvfjerdserne direkte til aktiviteter, kampagner og faglig kamp. Først og fremmest sorteres den tilgængelige viden i langt større omfang. Den videnskabelige verden sorterer i kraft af videnskabelighedskriterier, udokumenterede påstande afvises. Formidlingen af viden sorteres gennem offentlighedens prioriteringer af hvilke problemstillinger, der "passer i tiden".

I den enkelte virksomhed er der opnået en konkret erfaring med hvordan ny viden kan bruges og bringes ind. Konsulenter, BST, leverandører m.fl. tilbyder alle viden om arbejdsmiljøforhold. Virksomhederne har derfor udviklet filtre over for de mange tilbud om risikoviden, der på mange måder afspejler en almen reaktion. "Vi kan ikke rumme det hele. Den ene dag siger de det ene er farligt, den næste dag er det noget andet. Så det er nok ikke så galt." De sociale og kulturelle risikoteorier forklarer denne mekanisme som en "alment forekommende" urealistisk optimisme". Samtidigt har den øgede offentlige opmærksomhed på miljø- og arbejdsmiljøproblemer skabt en stor opmærksomhed for at undgå en *social stigmatisering* af virksomheden og dens produkter og dermed risikere et negativt omdømme.

Der kan spores en stigende skepsis overfor eksternt formidlet viden, videnskabelig holdbar eller ej. Viden anvendes når der opstår en situation, hvor der er brug for den, hvis der samtidig er nogen, der er klar over, at den eksisterer. Case-virksomhedernes i øvrigt sparsomme brug af eksterne konsulenter herunder BST, kan vidne om dette.

Den videnskabelige viden om risiko der inddrages i den lokale risikoforståelse repræsenterer ikke i samme omfang som tidligere en autoritativ objektivitet. Den er langt mere neutral og varegjort. Det er virksomhedens eget ansvar at anvende den eller at undlade det.

Det juridiske-moralske element
Samtidigt med at tiltroen til de videnskabelige sandheder reduceres, øges tilsyneladende opmærksomheden på de juridisk fastsatte krav. Der har ikke i mine cases været egentlige juridiske problemstillinger i forhold til arbejdsmiljøet. Der synes imidlertid at være en tendens til at modsvare det forøgede lokale ansvar, som pålægges såvel virksomheden, den enkelte leder og den enkelte medarbejder med et krav om klare og entydige regler. I det omfang man kan leve op til sådanne regler, kan man opnå en oplevelse af at kunne opfylde sit ansvar.

Virksomhedernes meget målbevidste vilje om at ville opfylde APV-kravet, (hvad de dog ikke gjorde reelt) stod på to af case-virksomhederne i en overraskende kontrast til den lave prioritet arbejdsmiljøarbejdet ellers havde. Virksomhederne var også meget optaget af Arbejdstilsynets kategorisering af dem som kategori et, to eller tre virksomhed. Uanset at denne kategorisering på daværende tidspunkt ingen betydning havde for virksomheden.[1]

Det juridiske risikoelement synes at blive stadigt mere moralsk, i den forstand at man ikke ønsker at løbe fra sit ansvar, men tværtimod vise at man opfylder det. Regulering og kontrol afvises ikke længere refleksmæssigt som utidig indblanding. Det ses som en mulighed for at vise, at man lever op til sit risikoansvar. Hvilket igen må forklares ved at "moral" er blevet et centralt element i omgivelsernes vurdering af en virksomheds evne til at tackle de risici den producerer.

Det handlingsorienterede element
Forbedringsstrategier baseres på forestillinger om, hvordan det kan være anderledes. Sådanne forestillinger har altid været tæt forbundet med udførelse og udvikling af arbejde. Såvel i forhold til tekniske ændringer som i forhold til den sociale interaktion i arbejdet. Opfattelsen af en risici i arbejdet påvirkes derfor af hvilke forestillinger, der eksisterer om alternativer. Forestillingen om at der kan gøres noget, styrker oplevelsen af at have kontrol over risikoen.

---

[1] I øvrigt afspejlede kategoriseringen ikke de reelle forhold. Fødevarevirksomheden blev kategori et, hvilket skal ses i lyset af at Arbejdstilsynet ved de besøg de foretog primært forholdt sig til nogle maskinsikkerhedsproblemer, der i øvrigt var upåagtet af alle andre. Socialcenteret blev kategori tre på grund af manglende APV, hvilket igen forklarer interessen for at lave en APV.

Forrykkelsen af de sociale balancer skaber i første omgang utryghed og angst og bliver mødt med krav og øget omsorg og social støtte fra ledelsen. I mine case-studier var de berørte ledere imidlertid selv berørt af problemerne og havde vanskeligt ved at udvikle løsningsstrategier.

De nye sociale rammer der blev skabt gennem forandringsprojekterne blev dog i flere tilfælde grobund for udvikling og dialog om løsning af problemerne. Mange diskussioner var orienteret mod de problemer forandringerne medførte eller de forbedringer de ikke medførte, men kunne have gjort. Produktionsgrupperne på fødevarevirksomheden lykkedes i det små med mere smidige måder at fordele arbejdet på i grupperne. På et medarbejdermøde afsløredes mange ubrugte ideer til, hvordan projektet burde havde været. Ideerne var blot aldrig bragt i spil. Socialcenterets udviklingsgrupper blev brugt målrettet til at bringe medarbejdernes handlingsforslag i spil, om end det viste sig vanskeligt at implementere dem.

Handlingselementet omfatter også manglende forestillinger om handlinger. En forestilling om at der ikke findes realistiske løsninger på et problem, vil være medvirkende til at "tabuisere" risici. Arbejdstiden overskrider ofte den fastsatte arbejdstid for mange socialrådgivere. På fødevarevirksomheden er skifteholdsarbejdet blandt de videnskabeligt set mest belastende arbejdsforhold. Disse forhold omtales sjældent som et formuleret arbejdsmiljøproblem.

Forestillingen om hvilke muligheder der eksisterer for at mindske belastninger i arbejdet, er et væsentligt element i opfattelsen af hvor stor en risiko en belastning udgør. Det er en gammel erkendelse blandt arbejdsmiljøprofessionelle, at de personer som er udsat for en belastning, ofte selv har de bedste ideer til at begrænse den. Det gælder også for sociale ubalancer. Aktiv medvirken fra medarbejdere i drøftelse af risici og mulige løsninger vil skabe en ramme for en lokal risikohåndtering, der vil give bedre løsninger og vil kunne italesætte tabuiserede problemstillinger.

Det erfarings og oplevelses baserede element
Medarbejdere og lederers vurdering af risici i arbejdet, vil altid være præget af konkrete erfaringer og oplevelser. Denne erfarings- og oplevelsesbaserede risikoforståelse bliver, i kraft af de ændringer et mere fleksibelt arbejde medfører, tillagt stadigt større vægt.

De erfaringer og oplevelser, der påvirker risikoopfattelsen, handler ikke kun om arbejdsmiljøforhold eller egen sundhed. De udgør en kombination af en række risici, der gensidigt påvirker hinanden. For eksempel sammenkæder socialrådgivere ofte klienternes tarv med belastningerne i arbejdet, ligesom pølsemagerne taler om kvalitet og social støtte som en sammenhængende størrelse. De problemer, der bliver lag vægt på, synes i lige så høj grad at hidrøre fra arbejdsopgaven end fra arbejdsforholdene eller individet. Ople-

velsen af "risiko i arbejdet" kan således ofte integreres i en oplevelse af trusler mod selve arbejdet. Heri indgår en række elementer der opleves ligeværdige: Fastholdelse af jobbet, kvalitet i arbejdet, egen sundhed, sociale relationer, faglig kunnen, identitet og respekt.

Mange af de erfaringer der berettes om på de tre virksomheder er knyttet til begivenheder og hændelser. De er baggrund for den lokale viden om arbejdsmiljøet, der befinder sig mellem anekdoter og systematiserede erfaringer og hændelser. Voldsepisoderne på socialcenteret er et tydeligt eksempel på dette. Selvom deres alvorlighed ikke var så stor, og der næppe har været flere end på andre socialcentre, tillægges de højeste prioritet i arbejdsmiljøarbejdet.

Den eksisterende forskningsbaserede viden om hvad mennesker oplever som risici, hvornår og hvordan, er endnu begrænset om end i hastig vækst. Mine cases peger på, at *det er rammerne omkring arbejdet: Normer, kultur, sociale relationer, kvalitetsbevidsthed og erfaringer med udførelsen af arbejdet, samt ikke mindst markante hændelser i arbejdet, der er grundlaget for hvad der opleves som risici.*

Konfliktelementet

De tre case-studier tegner et billede af at opfattelsen af risiko i arbejdet ændres. Hvor det tidligere var videnskabelige udsagn og politisk definerede rettigheder, der var det vigtigste grundlag, er det i dag i højere grad de lokale erfaringer der har betydning. På et samfundsmæssigt plan hænger det sammen med en generel nedtoning af klassemodsætninger som den grundlæggende konflikt. Mere konkrete konfliktfelter fra hverdagen får dermed større betydning. På socialcenteret var faggruppekonflikterne dominerede og på fødevarevirksomheden blev konflikterne mellem produktionsgrupperne så omfattende, at de delvist overskyggede andre modsætninger.

Risikoopfattelsen bliver knyttet til sådanne interne interessekampe, ens eget arbejdsliv kan opleves truet af andre interesser. Det påvirker vægtningen af hvilke risikoelementer i arbejdsmiljøet, der prioriteres. Rengøringen på fødevarevirksomheden indgik i striden mellem daghold og aftenhold. Kampen om den sociale støtte fra nærmeste leder blev et omdrejningspunkt i den konflikt, der var i familieafdelingen mellem de udegående og sagsbehandlerne. De risici der var knyttet til disse problemer, blev derfor særligt betydningsfulde. Forrykkelsen af de sociale balancer i arbejdet viste sig medvirkende til at skabe eller forstærke konflikter. Konflikter der havde meget forskellig karakter, og omfattede såvel interne konflikter mellem afdelinger, mellem faggrupper og produktionsgrupper, mellem unge og ældre, som eksterne "importerede" konflikter mellem etniske grupper, socialgrupper og køn.

Arbejdsmiljø, der tidligere var et arketypisk billede på et klassekrav, der altid kaldte på solidaritet, bliver i dag oftere en brik i et spil om interne interessekonflikter. *Forrykkelsen af de sociale balancer skaber grobund for interne konflikter, der både forstærker oplevelsen af de risici, der er i fokus, men som også i sig selv er belastende og udgør en trussel mod arbejdsmiljøet.*

8.5.4 Indflydelse – mål eller middel for et godt arbejdsmiljø

Udviklingsprojekternes ideologiske udgangspunkt er Human Ressource tankegangen som afspejles i udviklingsparadigmet. Udviklingsparadigmet bygger på, at arbejdende mennesker i stor udstrækning er medvirkende til at forme deres arbejdsmiljø. Medarbejdere påvirker selv de belastninger og de mestringsstrategier, der indgår som en del af arbejdet.

Udviklingstankegangen sætter dermed diskussionen om arbejdsmiljøet i sammenhæng med en diskussion om ansvar, valg og muligheder og dermed om risikoprioritering. Den rejser dog sjældent det fundamentale spørgsmål om, hvor grænserne for denne påvirken går, og hvordan de fastlægges.

Det fleksible arbejde øger i vidt omfang rammerne for *indflydelsen i arbejdet,* men øger ikke samtidigt mulighederne for *indflydelsen over arbejdet.* Denne indflydelse er betinget af en lang række andre faktorer (magtrelationer, politiske strukturer, aftaler, repræsentative organer og politiske processer).

Indflydelsen i arbejdet åbner for stor indflydelse på belastningerne i arbejdet, hvorimod *indflydelsen over arbejdet* er en forudsætning for medvirken til at udvikle og fastlægge gennemgribende forebyggelses strategier.

Hvis indflydelsen på eget arbejdsmiljø fordrer en demokratisk indflydelse på hvilke belastninger, der kan accepteres samt hvilke forebyggende tiltag, der skal prioriteres, forudsætter det, at medarbejderne inddrages i fastlæggelsen af hvilken indflydelse ***over*** *arbejdet, de har mulighed for at have.*

Det fleksible arbejde som strategi og de forandringskoncepter og ideologier, der fremmer fleksibiliteten i arbejdet, overser denne problematik. Det kan forklares ved at hensyn til medarbejderne og arbejdsmiljøet sjældent overskrider den ideologiske betydning det tillægges af disse koncepter. Det største problem er, at accepten af arbejdets risiko som den enkelte og arbejdskollektivet gennem sin kultur vælger, ikke bringes til diskussion. Med mindre den overskrides.

Påvirkningsparadigmet tilbyder risikoanalyser, der kan være udgangspunkt for en diskussion og fastlæggelse af risikoaccepten, ligesom lovgivningen for de fleste kendte belastninger giver et bud på den samfundsmæssigt fastsatte risikoaccept.

Udviklingsparadigmet tilbyder derimod ikke en risikoanalyse, det gør i stedet risikoaccepten til et (tildels postuleret) individuelt valg mellem udvikling og stagnation, samtidig med at paradigmet monopoliserer en række af det fleksible arbejdes risici. Manglen på risikoanalysen er delvist et metodisk problem. Men det grundlæggende problem er, at udviklingsparadigmet ikke ser det som en nødvendighed, at udvikle demokratiske mødearenaer, hvor risikoaccepten kan bringes til diskussion. Kun gennem sådanne kan der etableres en dialog, der kan fastlægge den balance mellem "det sure" og "det søde", der på den konkrete virksomhed både kan skabe udvikling og sikre at medarbejdernes helbred og velbefindende ikke ødelægges.

I forhold til arbejdsmiljøet vil konsekvenserne af en udvikling mod mere fleksibelt arbejde ikke blot blive nye belastninger og forrykkelse af sociale balancer. Udviklingen fremmer en grundlæggende omkalfatring af arbejdsmiljøbegrebet. En begrebsmæssig omdefinering, der vil berøre såvel den politiske regulering af arbejdsmiljøforholdene som den videnskabelige forståelse og definition af begrebet.

Potentialet i en sådan begrebsændring er at definitionen af arbejdsmiljø i langt højere grad vil udspringe af den virksomhedsnære – den lokale – opfattelse af risici i arbejdet. En udvikling, der indebærer muligheden for en langt bredere accept af risici i arbejdet. Men også muligheden for at medarbejderne gives større direkte indflydelse på den lokale prioritering af risici. Dette forudsætter at udviklingen mødes af en demokratisk fordring om, at medarbejderne opnår indflydelse ikke blot i arbejdet, men også over de prioriteringer der fastlægger arbejdets vilkår.

8.6 Ændringer i det lokale arbejdsmiljøarbejde

Det tredje spørgsmål i min problemformulering var, om det fleksible arbejde kan åbne for nye former for medarbejdernes indflydelse på og ansvar for arbejdsmiljøet.

Sikkerhedsorganisationen var på to af case-virksomhederne ikke reelt inddraget i forandringsprojekterne. Sikkerhedsudvalget er på disse to virksomheder reelt blevet svækket under projektforløbet. Det viste sig ikke som en ramme for dialog om de problemer, man oplevede mest påtrængende, nemlig de sociale ubalancer i arbejdet. På ferskvarelageret havde man et velfungerende sikkerhedsarbejde, men selv her, blev det etablerede arbejdsmiljøarbejde ikke integreret i projektet.

De psykosociale problemer, som projekterne afstedkom, blev taget op på andre "arenaer". Således blev de drøftet i udviklingsgrupper, på afdelingsseminarer og i produktionsgrupper. I andre tilfælde blev problemerne kilde til almindelig sladder.

Behovet for samarbejdsarenaer, der magter at forholde sig til disse problemer og skabe overblik og systematik vokser med forandringer. I case-virksomheder lykkedes det ikke under projekterne. Der gives dog andre eksempler på at APV-arbejde[2] har vist sig, at kunne blive rammen for udvikling af nye måder at varetage arbejdsmiljøarbejdet på (Hasle et al., 1999).

På case-virksomhederne har man dog efterfølgende søgt at revitalisere arbejdet i SiO og blandt andet igangsat et APV-arbejde. Erfaringerne fra udviklingsprojektet påvirkede dette arbejde, idet sikkerhedsudvalgene har formuleret mål om at sikkerhedsarbejdet i højere grad end tidligere. skal afspejle de problemer der udspringer af arbejdet. Der skal tages større hensyn til, hvordan problemerne aktuelt opfattes af medarbejderne, og om nogle har tænkt over mulige løsninger, fordeling af ansvaret osv.?

På fødevarevirksomheden indførte man sikkerhedsrunder, og i socialcenteret er man gået i gang med at lave en APV med udgangspunkt i de problemer, der rejses af den nyeste omstilling.

På virksomhederne var det i høj grad ledelsen, der var den drivende kraft i at genoplive sikkerhedsarbejdet. Lovkravet til udarbejdelse af en APV var en væsentlig drivkraft, men der lå også en formuleret interesse i at udvikle SiO til at kunne afhjælpe de psykosociale problemer, som var opstået og som viste sig at stille sig hindrende i vejen for at gennemføre forandringerne.

Kvadsheim (1997) beskriver, hvordan der dannes nye "risiko arenaer", når der opstår interesser i at formulere krav og ønsker til arbejdsopgaven og rammerne herom. Sådanne risikoarenaer kan antages at have en større indre dynamik end det traditionelle formaliserede sikkerhedsarbejde.

Spørgsmålet er om SiO er i stand til at udvikle sig til en "risikoarena", der kan bringe arbejdsmiljøarbejdet i stand til at møde de nye udfordringer. Skal SiO blive ramme for et nyt arbejdsmiljøarbejde, skal der udvikles en ny risikoopfattelse, der i højere grad bygger på den lokale risikoforståelse. Det kræver bl.a. en accept af, at der er mange forskellige interesser, der skal være med til at fastlægge niveauet for en lokal risikoaccept.

Risikohåndteringen bør kunne indgå i – og bygge på et fælles mål for hvordan man ønsker udviklingen skal forløbe. Det forudsætter at medarbejderne indgår aktivt i formuleringen af forandringsprojekternes mål. Medarbejderne skal have lejlighed til at give udtryk for de risici, de kan forudse en forandring vil føre med sig. SiO kunne udgøre en ramme for inddragelsen af medarbejderne i måldebatten. Erfaringerne peger dog ikke på, at det bliver det formelle SiO, der gives denne rolle. Det kræver, at SiO udvikles til an-

[2] APV-arbejde: Udarbejdelse af den lovpligtige arbejdspladsvurdering.

det og mere end et lovpligtigt organ, der holder fire årlige møder. Skal SiO udvikles til en "risikoarena" kræves mere tid, "rum" og muligheden for at inddrage den nødvendige ekspertise.

Når omstillinger mod mere fleksibelt arbejde, pakkes ind i flotte ord om bedre arbejdsmiljø og fælles interesser i udvikling, uden at der skabes mulighed for en dialog om de betænkeligheder og reelle problemer der opstår, er der stor risiko for at omstillingen bliver en hindring for sig selv.

Jeg opstillede en hypotese om, at det lokale arbejdsmiljøarbejde ville blive svækket af et mere fleksibelt arbejde. Erfaringerne fra mine cases peger på, at forandringer mod et mere fleksibelt arbejde skaber en række nye problemer, særligt præget af sociale ubalancer, der ikke kan løses indenfor det traditionelle arbejdsmiljøarbejde. Det vil derfor tendensielt blive svækket.

Case-studierne peger på, at denne udvikling mødes af en modtendens til at fastholde eller revitalisere de repræsentative samarbejdsorganer og tillægge dem strategiske opgaver. Det er ikke mindst fra ledelsesside at denne tendens fremmes. En iagttagelse, som også optræder hos Nauerbjerg (1999). Muligheden for at gennemføre en vellykket udvikling af arbejdet mod større fleksibilitet synes at fordre eksistensen af en formaliseret samarbejdsstruktur.

Forandringer mod et mere fleksibelt arbejde skaber en nødvendighed for, at etablere risikoarenaer, som giver mulighed for dialog om de nye problemer. Hvis arbejdsmiljøarbejdet får tilført kompetence til, at løfte disse nye opgaver, vil SiO kunne revitaliseres til at udgøre en sådan risikoarena. Virksomhedsledelserne har ikke mindst en interesse i at bevare et repræsentativt forum, der kan forpligte medarbejderne i forebyggelsen af de "nye" arbejdsmiljøproblemer.

8.6.1 Afrunding

Muligheder for individuelt at opnå større indflydelse gennem deltagelse i udviklingsgrupper, projektgrupper osv. er blevet større. Casene peger på, at denne form for indflydelse, i nogle tilfælde resulterer i et mere udviklende arbejde, men den bidrager ikke til et samlet bedre arbejdsmiljø. Tværtimod, er det måske netop oplevelsen af, at havde mistet sikkerheden for at medarbejdergruppen kollektivt ville være i stand til sige stop, hvis belastninger blev for store, der er det største sociale savn.

Udsagnet om, at udviklingen af et mere fleksibelt arbejde er en fælles interesse for arbejdstagere og ledelse, er – i hvert fald på det ideologiske plan – en relativ hul påstand. Da forudsætningen for al produktion er menneskelig formåen, er det imidlertid uomtvisteligt, at der er en fælles interesse i at reducere de belastninger, der følger af – og samtidigt hindrer – en øget fleksibilitet. Achilleshælen for udviklingen af arbejdet ser ud til at være manglende sociale kompetencer. Forudsætningen for at få de organisatoriske om-

lægninger af arbejdet, der skal fremme det fleksible arbejde til at fungere, er at de nødvendige sociale kompetencer blandt medarbejder kan udvikles. Gør de ikke det, bliver det en hindring for udviklingen. Der er ingen let vej til at skabe sociale kompetencer. Medarbejderne i de tre virksomheder jeg har fulgt, fortalte samstemmende: "Det tager tid, det kræver rum, og det kræver støtte og hjælp". Støtte fra en ledelse, der selv ved, hvad den vil og hjælp til at arbejde bevidst med de nære sociale virkemidler.

Indflydelse i arbejdet er således både et middel og et mål. Sociale kompetencer kan ikke udvikles uden medarbejdernes aktive medvirken og indflydelse på udviklingen. Kravet om indflydelse som mål har imidlertid bevæget sig fra et krav om rettigheden over produktionsmidlerne til et krav om rettigheden til at kunne overskue og påvirke sit eget arbejde.

9 Perspektivering – Den nye Arbejdsmiljødiskurs

9.1 Arbejdslivet – et centralt forskningsfelt

Hvordan skal vi da forstå den ændring at vores arbejdsliv, som vi oplever, ser og hører om? En ændring, der endda synes at være fortløbende og uden et klart udgangspunkt og uden et præcist mål. Socialkonstruktivismen anviser en analyse af vores italesættelse af ændringerne, og den klassiske arbejdsmiljøforskning påpeger kausale sammenhænge, der endnu kun er hypoteser og derfor bør efterprøves.

Ingen af disse tilgange har, på trods af den store tankekraft og de mange ressourcer de har tiltrukket, vist alene at kunne skabe grundlag for aktiviteter, der aktivt påvirker og forbedrer hverdagens arbejdsliv.

Hvad skaber da et arbejdsliv?

Svaret er i grunden enkelt, for det skabes af mennesker og menneskers stræben efter faglig tilfredsstillelse, mening, social accept, omsorg, magt, og profit. En stræben der på et samfundsmæssigt plan giver sig udtryk i en stadig udvikling af produktivkræfter. Marx´ analyse af den opblomstrende industrielle kapitalisme i det 18. århundrede beskrev, hvorledes produktivkraftudviklingen byggede på en teknologisk rationalisering af produktionsapparatet. Forskningen i vore dages arbejdsliv peger på, at denne rationaliseringsform har mistet sin kraft. Det er de menneskelige elementer i arbejdet, der i dag udgør potentialet for udvikling af produktivkræfterne. Beslutninger, der træffes mens arbejdet udføres, smidige og fleksible løsninger på problemer, der følger af ændrede krav, evne til at sammenkæde forskellige erfaringer og forskellige kompetencer og et engagement, der følger opgaven og ikke arbejdsforholdet. Som mine case-studier har påpeget, er udviklingen af arbejdslivet i dag præget af bestræbelser på at rationalisere arbejdet gennem udvikling af de organisatoriske rammer for udnyttelsen af de menneskelige produktivkræfter.

Spørgsmålet om hvilke konsekvenser denne udvikling af arbejdet får for arbejdsmiljøet, kan kun besvares med en stor faglig og teoretisk bredde i de analyser der laves. Ingen enkelt metode eller teori kan alene afdække denne problematik. Denne afhandling er derfor blot et enkelt lille bidrag til, at forslå nye vinkler på analysen af arbejdslivet, og der rejser sig en lang række nye spørgsmål til mine efterfølgere. Nogle af disse vil jeg rejse i dette afsluttende afsnit, naturligvis med et ønske om, at nogle vil finde det relevant at gribe udfordringen.

9.2 Arbejdsmiljø som politikfelt

Arbejdsmiljøbegrebet har de sidste 25 år gennemgået en udvikling fra arbejdssikkerhed, over teknisk forebyggelse til et helhedsorienteret arbejdsmiljøbegreb, der også inddrager psykosociale forhold og udviklingsparametre. Lovgivningen har afspejlet denne udvidelse af feltet, og man har dog ikke uden problemer, søgt at tilpasse reguleringen til nye typer af konsekvenser, der løbende er tilføjet "arbejdsmiljøet". Arbejdsmiljøreguleringens grundlæggende politiske forudsætning har været, at samfundets skal sikre arbejdskraftens reproduktion, samt en juridisk fastlæggelse af ansvarsfordelingen, der modsvarer den gældende retsopfattelse.

Ved årtusindskiftet er der træk i udviklingen, der antyder, at selv den grundlæggende filosofi der ligger bag lovgivningen ændres i retning af en mere refleksiv reguleringsstrategi. En regulering der bygger på at erstatte kontrol med et udvidet ansvar i den enkelte virksomhed. Konkretiseret ved etablering af systemer til kortlægning, prioritering og afhjælpning af problemer i arbejdsmiljøet f.eks. APV. Det centrale er, at prioriteringen af hvilke problemer, der opfattes som vigtige arbejdsmiljøproblemer, og hvilken indsats der vælges gøres til et lokalt ansvar. Kun der, hvor man ikke prioriterer, griber samfundet ind med kontrol og sanktioner.

Denne politiske prioritering forrykker samtidigt arbejdsmiljøindsatsen. Fra ansvaret for opretholdelse af en acceptabel sundhedstilstand blandt den arbejdende befolkning, til at gøre arbejdsmiljøet til en aktiv bestanddel af en arbejdsmarkedspolitik, hvor målet flyttes fra sundhed – forstået som fravær af skadelige påvirkninger – til udvikling af individuel arbejdsevne. Arbejdsevne er mere end fysisk og psykisk sundhed, det omfatter også social og faglig kompetence, evne til deltagelse i organisatoriske processer og omstillingsvillighed. Sådanne politikfelter, der går udover det, der traditionelt betegnedes arbejdsmiljø genfindes i strategier for sundhedsfremme, arbejdsfastholdelse, det rummelige arbejdsmarked og kompetenceudvikling i bred forstand.

Målet for arbejdsmiljøpolitikken ændrer karakter – fra at være en sikring af en grundlæggende *rettighed* til at undgå sygdom – til at blive en sikring af *muligheden* for sundhed. Hvor sygdom kan defineres som en videnskabelig objektivitet, er sundhed betragtet som *kvalitet* en relativ størrelse, der kun kan fastlægges i forhold til en konkret kontekst. Hermed gøres arbejdsmiljøbegrebet refleksivt og reguleringen fleksibel. Reguleringen må derfor tilpasses den enkelte virksomheds valg af arbejdsmiljøfilosofi.

Kollektive normer for arbejdets vilkår erstattes af lokale subpolitikker for hvilke vilkår den konkrete arbejdsopgave "bedst" udføres under. Hvad der er "bedst" defineres af den konkrete vægtning af interesser i høj produktivitet, lavt omkostningsniveau, markedsstabilitet, image, kvalitet med videre som fastsættes af den lokale produktionsstrategi.

Der er derfor behov for en fortsat forskning i, i hvilket omfang en øget refleksiv regulering eller "Tilpasset tilsyn" (Arbejdstilsynet, 2001), som det kaldes af Direktoratet for Arbejdstilsynet, medvirker til en polarisering eller segmentering af de samfundsmæssige normer for, hvad der er et acceptabelt og et godt arbejdsmiljø.

9.3 Et differentieret arbejdsmiljøbegreb

Jeg har i min analyse af de tre cases lagt vægt på fællestræk mellem casene, for at finde sammenhænge mellem fleksibilitetsformerne og arbejdsmiljøet. Det har nedtonet en diskussion af de store forskelle der er. Casene er på mange måder en illustration af, at der indenfor industrielt arbejde og indenfor socialt arbejde eller i det hele taget arbejde med mennesker, er ved at udvikle sig to meget forskellige opfattelser og definitioner af begrebet psykisk arbejdsmiljø. En forskellighed, der gør det problematisk at fastholde det som ét begreb.

På begge typer arbejdspladser optræder sociale ubalancer både som belastninger og som hæmsko for den organisatoriske udvikling. Der er imidlertid forskel på, hvordan disse sociale ubalancer optræder. En forskel, der udspringer af arbejdets kultur og indhold. I det industrielle arbejde er det kollektivet, der udfordres af de nye samarbejdskrav, i det sociale arbejde er det den individualiserede arbejdsstil.

Når problemet anskues på denne måde, rejser det spørgsmålet, hvordan en ny arbejdskultur med udspring i det fleksible arbejde giver medarbejderne mulighed for at udvikle "coping" strategier i arbejdet. De tre eksempler, der har været beskrevet her viser, at det er umuligt at udvikle generelle regler og handlingsstrategier. I forhold til en videre udvikling af et reguleringsgrundlag og ikke mindst en rådgivningspraksis overfor dette problemfelt, er der derfor et behov for at udvikle konkrete og kontekst specifikke metoder. *Det forudsætter først og fremmest en videre differentiering af de begreber, der anvendes om det psykosociale arbejdsmiljø, således at de, af aktører på alle niveauer, vil opleves som en relevant og præcis italesættelse af de enkelte arbejdspladsers problemer.*

9.4 Den lokale arbejdsmiljødiskurs er på vej til en lokal risikodiskurs

Et udviklingstræk som jeg vil vove at generalisere på baggrund af case-studierne er, at det lokale arbejdsmiljøarbejde i stigende grad sætter sin egen dagsorden. Den tid hvor landsdækkende kampagner mod asbest eller spånplader prægede dagsordenen i alle danske sikkerhedsudvalg er forbi. APV-kravet har været medvirkende til at kvalificere den lokale kortlægning og prioritering, men den har også gjort arbejdsmiljøprioriteringen lokal. Virksomheder og medarbejdere ønsker ikke organisationers eller lovgiveres de-

finition af, hvad der er vigtigt i deres arbejde. Desuden kan sådanne eksterne kun byde på en generel og overordnet vejledning. På den enkelte virksomhed er der et stigende ønske om at integrere arbejdsmiljøet i selve arbejdet. Der er en direkte sammenhæng mellem kvalitet i arbejdet og arbejdets kvalitet. Arbejdsforholdene skal være i orden, ikke fordi loven kræver det, men fordi så laver man det bedste arbejde.

Det betyder samtidigt, at man lokalt prioriterer, hvad der er "ikke kvalitet", og hvad der er "ikke i orden". Dermed prioriterer man, hvilke risici man vil acceptere. Accepten af vilkår der måske rummer en teoretisk risiko for helbredet, men som er en forudsætning for god kvalitet kan således accepteres som en nødvendig del af arbejdet. Det gælder både lange arbejdstider, sjove produkter og sociale udfordringer. Har man selv valgt at løbe risikoen, bliver accepten langt større, end hvis den er pålagt. Dette er den øgede indflydelses iboende risiko.

Dette er grundlæggende ikke noget nyt. Byggepladser har altid haft en anden sikkerhedskultur end kontorarbejdspladser, på baggrund af arbejdets historisk fastlagte indhold og vilkår. Forandringer af organisations- og ledelsesstrukturer, som bygger på øget indflydelse og udnyttelse af medarbejdernes ressourcer og ansvar ser imidlertid ud til at påvirke den lokale sikkerhedskultur. En påvirkning, som er mere kompleks end blot fremkomst af en række nye påvirkninger. Den traditionelle strategi for reguleringen af arbejdsmiljøet, at identificere, dokumentere og sætte grænser for påvirkninger, kan derfor vise sig at blive mangelfuld overfor fremtidens arbejdsmiljø.

Varetagelsen af det "nye" arbejdsmiljøarbejde åbner lokalt for nye former for organisering af arbejdet og for etablering af en række nye "mødearenaer", der sætter arbejdsmiljø på dagsordenen i nye sammenhænge. Disse arenaer er ofte knyttet til en projektorganisation, eksterne konsulenter eller til arbejdets udførelse, og har ikke formaliserede repræsentative organer som udgangspunkt. De bygger ofte på ildsjæle, midlertidige udvalg og har begrænset kompetence ud over opgaven. Udviklingsparadigmet bliver ofte den bærende tankegang om arbejdets vilkår. Problemet ved dette er, at udviklingsparadigmet har et svagt risikobegreb.

Den "win-win ideologi", der indhylder udviklingsprojekter bliver en sammenblanding af påvirkninger og forebyggelsesstrategier og af udviklingsmuligheder og sundhedsmæssige konsekvenser. Det gør det vanskeligt at diskutere forebyggelse af udviklingens negative konsekvenser.

Vi mangler derfor endnu erfaring og begreber, der kan skabe en forståelse for den sikkerhedskultur, som vil præge et foranderligt og fleksibelt arbejde.

Risikoforskningen tilbyder analysemodeller, der kan afklare risikoen for at større ulykker indtræffer. Analysemodeller, der sammenkæder tekniske, organisatoriske og sociale årsager. De er dog fortsat fokuseret på tidsmæssigt afgrænsede hændelser. De langsigtede konsekvenser – de stille og snigende belastninger og de sociale belastninger er det langt sværere at passe ind i en risikoanalyse.

Stressforskningen har skabt grundlaget for en begyndende erkendelse af årsagerne til organisatoriske, og delvist også de sociale belastninger, der udspringer af arbejdet. *Der er behov for udvikling af en metodisk risikoanalyse for, hvordan omfattende organisationsændringer påvirker aktørernes erkendelse af deres sundhed og mentale velbefindende.*

Medarbejdere tillægger tilsyneladende konsekvenser der forringer mulighederne for at udføre og udvikle arbejdet lige så stor vægt som sundhedsbelastende påvirkninger. En risikoanalyse bør derfor tage afsæt i en integreret analyse af hvilke risici forandringer skaber for sundhed, for mening i arbejdet og for hele organisationen i forhold til kvalitet, bæredygtighed, produktivitet, markedsandele og image.

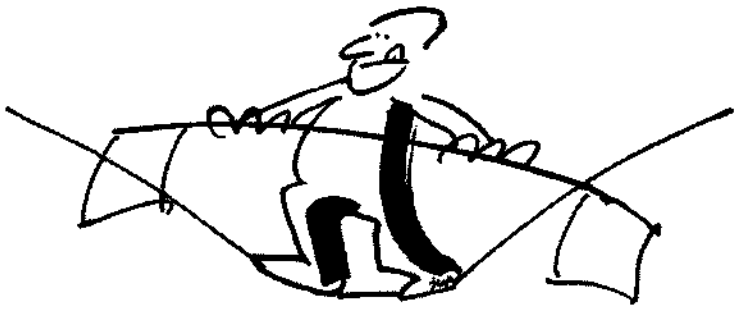
En sådan udviklingsorienteret risikotænkning – eller udvikling af en ny virksomhedsintern risikokompetence – vil kræve en fornyelse af de formaliserede rammer for medarbejdernes indflydelse på deres eget arbejde. Sikkerhedsudvalgene kunne opnå ny status og mening, men risikerer også at miste betydningen helt.

9.5 Arbejdets organisatoriske og sociale balancer – et bud på en operationalisering af det fleksible arbejdes risiko?

Min analyse af medarbejdernes oplevelse af forandringerne viste, at organisatorisk og socialt betingende belastninger i arbejdet beskrives og opleves som polariseringer eller "ubalancer" mellem fordringer og vilkår, der ikke er samstemt. Det var allerede ved det indledende fokusgruppeseminar, at jeg blev opmærksom på, at disse belastninger oplevedes anderledes end belastninger fra påvirkninger med dokumenteret farlighed.

I første omgang var det den mere overordnede relation mellem kravet om forandring og ønsket om stabilitet og tryghed, der blev beskrevet. Ved at følge denne tankegang i case-studierne blev jeg opmærksom på at der indenfor det felt, der betegnes det psykosociale arbejdsmiljø, optræder en række af sådanne relationer, polariteter eller balancer. Det er nærliggende at anvende stressforskningens krav-kontrol-støtte model, der bygger på en lignende tankegang. Men den er efter min mening ikke udfoldet nok til at kunne beskrive forholdene i det daglige arbejde.

Jeg har anvendt begrebet balancer, men det har det problem, at det lægger op til en forestilling om, at der findes en stabil balance, hvilket ikke er tilfældet. Jeg har med stort besvær søgt en dækkende metafor: En vippe, en snurretop, en gynge, et pendul, men er endt med *en linedans*.



Arbejdet set som en linedans, en stræben for bestandigt at sikre en balance mellem krav og forudsætninger. Ikke for at søge en stabil stilstand, men derimod for at kunne tage det næste skridt, som igen skubber til balancen.

Jeg fastholder i denne afsluttende perspektivering *arbejdets sociale balancer* og *arbejdets organisatoriske balancer*, som mit bud på operationelle begreber. I det følgende vil jeg gennemgå de balancer, der i mine tre cases fremstod som de centrale for medarbejderne her. I andre sammenhænge vil der givet vis være andre forhold, som tillægges større betydning. Da det er mit håb, at andre tager bolden op og fortsætter udviklingen af "balance teorien", vil jeg i det følgende beskrive de organisatoriske og sociale balancer, der blev italesat i mine case-studier.

En organisatorisk eller social balance i arbejdet er en polaritet mellem en fordring i arbejdet og de forudsætninger, der er tilstede for at opfylde den. Der kan dog aldrig beskrives en entydig relation, da en ændring af den ene pol også ændrer den anden. Fordringer og forudsætninger står således i et komplementært forhold til hinanden. Spændingsfeltet imellem dem driver udviklingen fremad. For at undgå at gå i stå, må polerne hele tiden ændres udvikles, justeres og fornyes. Polerne er indbyrdes afhængige og repræsenterer forskellige aspekter af en helhed. *Det er sådanne balancers aktuelle konstellation, der skaber oplevelsen af udvikling eller belastning i arbejdet.* I bedste fald indgår balancens poler i en slags forsoningsproces. F.eks. forudsætter vilje og evne til udvikling og forandring, at der samtidig findes tryghed i stabile sociale relationer. I værste fald tipper balancen og resulterer i en belastende arbejdssituation.

Arbejdets organisatoriske balancer
Udfra medarbejderne i de tre cases vurdering af arbejdsmiljøet kan der opstilles tre ***organisatoriske balancer i arbejdet***

Faglige krav i arbejdet $\Longleftrightarrow$ **Faglige kvalifikationer**

Dette er en grundlæggende balance i enhver arbejdsopgave. *Magter man, det der kræves*. Enhver forandring eller udvikling af arbejdsopgaven vil stille nye krav. Det er et anerkendt problem, der i de fleste tilfælde opfattes som en problematik, der skal løses gennem uddannelse. En tanke der forudsætter, at enhver opgave modsvares af et bestemt sæt kvalifikationer. Der er dog mange andre faktorer der spiller ind. Det kan således sagtens forekomme at to medarbejdere med samme opgave og samme kvalifikationer oplever belastningen i arbejdet meget forskelligt. Visse arbejdsopgaver i industriel produktion, som f.eks. fødevarevirksomhedens EGA-arbejde, ændres meget lidt, og i disse sammenhænge vil nogle personer opleve manglen på nye krav som en belastning. Andre vil derimod give udtryk for, at tryghed den ved at kunne overskue arbejdet, passer til deres oplevelse af et godt arbejde.

Socialrådgiverne beskrev problemet i relation til den øgede anvendelse af IT. Det viste sig at være vanskeligt for mange at leve op til de funktionskrav, som de nye kommunikationssystemer stillede. En god løsning byggede på en kombination af faktuel undervisning i IT-brug og diskussioner af betydningen af "det nye" for arbejdets kvalitet. *Det belastende er ikke manglende evner, men manglende mulighed for at kunne overskue hvilke evner, der kræves.*

Produktionseffektivitet ⟺ Kvalitet og meningsfuldhed

En øget produktivitet gennem lavere bemanding, omstillinger eller øget produktionstempo med samme bemanding, er et iboende mål for de fleste organisationsforandringsprojekter. Ligesom det også er målet for en øget fleksibilitet i arbejdet. En produktivitetsstigning kan sjældent gennemføres uden, at det påvirker medarbejdernes oplevelse af kvaliteten i arbejdet, uanset om den påvirkes i negativ eller positiv retning. "Succesfulde" forandringer medfører små eller store produktivitetsstigninger, der udfordrer balancen. *Kan kvaliteten bevares, når der arbejdes mere effektivt?* Det er vanskeligt for såvel medarbejdere som ledelse at definere den nødvendige sammenhæng mellem ressourcer og produktionskrav.

Det sociale arbejde er præget af, at der ikke kan fastsættes en øvre grænse for, hvor godt man bør gøre sit arbejde, det er aldrig godt nok. Derfor oplever socialarbejderne, at nye krav hele tiden skubber vilkårene ud over grænsen for det acceptable. Socialrådgiverne beskriver f. eks. at de ofte oplevede, at de forsvarede en personalenorm, som de tre år tidligere selv havde beskrevet som en umulig forudsætning for at udføre arbejdet. Konkrete begivenheder kan pludseligt udløse reaktioner, hvor medarbejderne oplever, at nu er smertegrænsen nået, som det f.eks. skete ved socialarbejderstrejken i 1997. Samtidigt kan man indenfor det samme socialcenter opleve meget forskellige normer for, hvad det er rimeligt at kunne overkomme på en ar-

bejdsdag. Jævnfør forskellen på pensionsafdelingens og familieafdelingens arbejdspres.

På fødevarevirksomheden blev kvalitetsgruppen pålagt at tage ansvaret for en kvalitet, de ikke fandt acceptabel, begrundet i et produktivitetskrav. En begivenhed, der blev anstødsstenen til medarbejdernes afvisning af hele projektet. *Problemet er ikke kun at arbejdsmængden bliver for stor, men at man oplever, at der ikke kan føres en dialog om, hvad der er et rimeligt arbejdspres vurderet i forhold til opgaven, ressourcerne og den kvalitet man ønsker.* I det sociale arbejde bliver konsekvensen, som casen viste, en stærk individualiseret arbejdskultur hvor den enkelte socialrådgiver selv må definerer sine grænser. Hermed bliver produktivitets-kvalitets balancen et individuelt problem, og dermed en stor psykosocial belastning.

Indsats ⟺ **Belønning**

I det industrielle arbejde er produktionsnormerne og grænserne for, hvad der kan produceres som regel langt mere tydelige. Der er også traditioner for, hvordan øget produktivitet "forhandles". Den bliver enten knyttet til belønning i form af akkord eller bonus, eller der laves aftaler om udvidelse af den samlede arbejdstid i form af skiftehold, overarbejde osv. *Man vil godt arbejde ekstra, hvis det giver mening i form af kontant belønning.* På fødevarevirksomheden var det bruddet med sådanne etablerede traditioner, der af medarbejderne blev oplevet som en situation i "ubalance". Da bonusordningen ikke gav et reelt lønløft som kompensation for den ekstra indsats, og for de mange nye opgaver medarbejderne havde påtaget sig, oplevede de det nærmest som en hån. *Ligesom blandt socialrådgiverne er det ikke det forøgede arbejdspres, der sætter grænsen, men oplevelsen af åbenlyse urimeligheder og overgreb mod den faglige stolthed og meningsfuldheden.*

Arbejdets sociale ubalancer

De ovenfor beskrevne organisatoriske ubalancer er alle anerkendte problemstillinger der indgår i teorier om psykosociale arbejdsmiljøfaktorer. Ved siden af disse optrådte en række ubalancer, der knyttede sig til de sociale relationer. Blandt de faktorer der indgår i de sociale balancer, har jeg medtaget manglende social støtte fra ledelsen. En problemstilling jeg henregner til det sociale arbejdsmiljø. Social støtte er en parameter, der i arbejdspsykologien kobles sammen med "krav-kontrol" modellen, og indgår som en parameter i næsten alle spørgeskemaer om pyskisk arbejdsmiljø. I SARA-spørgeskemaundersøgelsen viste manglende social støtte fra ledelsen sig at være et af de problemer, der gav et markant udslag. Som spørgeskemaparameter indeholder "social støtte fra ledelsen" spørgsmål om, hvorvidt man modtager hjælp og støtte fra lederen, og om han eller hun lytter.

Utryghed (krav til personlig udvikling) ⟺ Social støtte fra ledelsen

I interviewene fik den sociale støtte imidlertid en anden drejning og blev ofte synonymt med begrebet "omsorg". Dette behov for "omsorg" er vanskeligt at beskrive uden for den kontekst, i hvilket det indgår. Den "omsorg" fra lederen som medarbejderne forventer, og som skal modsvare behovet er forskellig i socialcenteret og på fødevarevirksomheden, selvom begrebet omsorg blev anvendt begge steder.

I begge tilfælde taler medarbejderne dog om "omsorg" som en ledelsesopgave, der er knyttet til tilstedeværelse og til en evne til at skabe en dialog om de sociale problemer, der opleves i arbejdet. Problemer, som man ikke tidligere har haft tradition for at kunne håndtere. I den tidligere bureaukratiske organisationsmodel med en vertikal magtstruktur blev utrygheden ofte udfoldet som en kollektiv kritik af ledelsen. Den "fladere" organisation med det større individuelle ansvar bringer alle parter i skudlinien. Som en socialrådgiver udtrykte det *"Hvem kan vi nu blive vrede på?" (socialrådgiver, familieafd., 1999).*

Forskellen mellem de to cases er, at den utryghed socialrådgiverne oplever primært hidrører fra relationen til klienterne. Enten i form af følelsen af ikke at kunne løse klienternes problemer tilfredsstillende indenfor de givne rammer eller i form af truende adfærd. Det var en konkret voldsepisode i familieafdelingen, der udløste medarbejdernes kritik af lederens manglende omsorg.

Disse forhold er ikke nye, men har altid været knyttet til socialt arbejde. Det nye er den "fleksible ledelse", der ikke længere udgøres af en sagsfaglig leder, hos hvem man kan søge opbakning i de konkrete sager. Den nye lederrolle er langt mere administrativ og fjern fra sagsarbejdet. Som en socialrådgiver sagde: *"Vi skal tage os af andre, men hvem tager sig af os?" (socialrådgiver, familieafd. 1999).* De løsningsmodeller, der blev udviklet var da også ansættelse af en *faglig* souschef og medarbejdersupervision.

På fødevarevirksomheden var oplevelsen af de sociale problemers betydning forholdsvis chokerende for medarbejderne. Den opstod med baggrund i de nye krav til social interaktion medarbejderne imellem. Det førte til et øget omfang af konflikter og sladder. De nye opgaver og det øgede ansvar oplevede mange, at de ikke havde forudsætninger for at løfte. Det var denne følelse af magtesløshed og overraskelse, over de øgede samarbejdsvanskeligheder, der lå bag medarbejdernes bekymring. Kravet til lederen var, at han burde havde kunnet forudse disse problemer, og at han skulle være tilstede og løse dem, når grænserne for hvad medarbejderne selv kunne tage ansvar for blev nået. Lederen havde en forestilling om, at koordinatorerne

skulle udfylde denne rolle. Det blev de dog aldrig rustet til, og den hyppige rotation gjorde det vanskeligt at overskue andet end de praktiske opgaver.

I brevet til lederen, hvor medarbejderne i realiteten "meldte sig ud" af projektet skrev de:

"For 2 år siden, .. blev vi stillet et spørgsmål om vi ville have mere indflydelse på vores hverdag. Og det var der mange der svarede ja til. I dag tror vi alle på, at vi havde svaret noget andet, hvis vi havde vist at alt dette her blev sat i gang. ...
For en koordinator er der mange ting at holde styr på, og kollegaerne begyndte at blive uvenner. ...
Vi fik for dårlig information, om ting i hverdagen. (ikke mere tid til referat, møder). ... Forholdet indbyrdes med kollegaer og det andet hold er blevet meget dårligt." (Medarbejdernes brev til ledelsen).

Den løsning, der forsøgtes i dette projekt var et eksternt kursus om samarbejde. Det fik dog kun ringe effekt, da det ikke blev et forum for at drøfte de reelle problemer. Planerne om at have udnyttet samarbejdet med Dacapo teateret, til at skabe dialogfora og italesætte konflikterne, blev ironisk nok afbrudt fordi konflikterne blev eksponeret, men ikke håndteret.

Når arbejdet stiller nye krav til samarbejde og social interaktion, kræves en social ramme til at udvikle disse nye relationer. Ansvaret for at skabe denne ramme bliver ofte personliggjort og tillagt den ansvarlighed, som medarbejderne forventer af en leder.

Sociale krav ⟺ **Social kompetence**

De problemer som ovenfor er beskrevet på baggrund af medarbejdernes oplevelse af at mangle støtte fra ledelsen, kan også anskues i lyset af, *at medarbejderne mangler sociale kompetencer til selv at løfte det øgede ansvar, og til selv at kunne udvikle nye sociale spilleregler.* En evne der tydeligvis bliver en nødvendighed i et mere fleksibelt arbejde.

Samtidigt er den sociale kompetence, der kræves i "flade" og fleksible samarbejdsorganisationer tilsyneladende en ganske anden end den, der skulle til for at begå sig i en bureaukratisk organisation.

Socialrådgiverkulturen er, som beskrevet stærkt individualiseret. På trods af at de enkelte faggrupper udviser stort fagligt engagement, viste det sig at være vanskeligt for dem, at bryde de individualiserede kulturmønstre og etablere nye dialogfora. Fora der ville give tilstrækkelig tryghed til f.eks. en åben diskussion om metodevalg og refleksion over egen praksis. En diskussion, der må betragtes som en forudsætning for at kunne fastlægge faglige mål i arbejdet. En opgave, der ikke som tidligere er en ren ledelsesopgave, men i stigende omfang varetages med stor indflydelse til medarbejderne. Styring af den daglige drift, fordeling af opgaver, fastlæggelse af kvalitets-

normer osv., blev tilsvarende "budt ud" til de etablerede team i pensionsafdelingen. Det viste sig at være meget vanskeligt for medarbejderne at løfte disse opgaver, hvilket førte til en polarisering mellem de udviklingsorienterede og dem, som ønskede at bevare den gamle ansvarsfordeling.

Medarbejderne er, på trods af at mulighederne er til stede, i bekneb for evner til at bringe de sociale og faglige modsætninger, der kan hæmme eller fremme udviklingen "op på bordet". Dermed er det meget vanskeligt at ændre den traditionsbundne arbejdsdeling. Initiativer til at løse dette problem kom til at omfatte helt grundlæggende elementer i teamarbejdet, som mødeledelse, referatskrivning osv. I erkendelse af at der først skal skabes en arena, i hvilken dialogen kan trives, før problemerne kan sættes på dagsordenen.

Disse eksempler viser at kravene til sociale kompetencer ikke må undervurderes, og der skal startes fra grunden. Tages dette problem ikke alvorligt i en omstillingsproces, kan den næppe gennemføres med succes, og det vil øge de psykosociale belastninger betydeligt. Socialcenter-casen viser dog samtidigt, at det kan lade sig gøre at udvikle disse kompetencer, især når det gøres integreret i arbejdet, men det tager tid.

Større ansvar for arbejdet ⟺ Større indflydelse i arbejdet

Indflydelse i arbejdet betragtes som en positiv arbejdsmiljøfaktor i sig selv. *Men indflydelse viste sig i at indgå i en nøje social balance med det ansvar, der pålægges den enkelte.* Større indflydelse til medarbejderne bliver ofte beskrevet som et mål for forandringer. I praksis opfattede medarbejderne dog i højere grad indflydelsen som et middel til større indhold i arbejdet, ligesom ledelserne så indflydelse som et middel til at øge den virksomhedsinterne fleksibilitet. Indflydelsen opfattes derfor tæt knyttet til et øget ansvar for udførelsen af arbejdet. Det kan være ansvar for overholdelse af produktionsnormer, hensigtsmæssig tilrettelæggelse af arbejdet, fordeling af ressourcer, overholdelse af kvalitetsnormer eller varetagelsen af arbejdsmiljøet.

Hvis indflydelsen er begrænset til udførelsen af arbejdet og ikke indebærer muligheder for indflydelse over arbejdets rammer, vil mange opleve konflikter mellem de normer, de nu har fået ansvaret for at sikre og de eksisterende vilkår for at opfylde dem. Det skaber et ønske om også at have indflydelse på fastlæggelsen af normerne eller frustration over den manglende sammenhæng. I noget arbejde er indflydelsen integreret i arbejdet, f.eks. fastlægger den enkelte socialrådgiver i vidt omfang selv sine normer for god sagsbehandling. Ofte er grænserne for, hvor langt indflydelsen går imidlertid uklare, og de bliver først synlige når de overskrides så meget, at der opstår konflikter.

En sådan konflikt, der i mange tilfælde både rejser spørgsmålet om man har levet op til sit ansvar og samtidigt sår tvivl om, hvorvidt man har overskredet en grænse (der ofte var uklar), oplever mange som yderst belastende. Det er derfor ikke underligt, at det er blevet et mantra, at kræve klare beskrivelser af "ansvar og kompetence ". Problemet er ofte, at ledelserne ikke er i stand til det, fordi grænsen først bliver kendt, når den overskrides. Konflikten er en immanent del af udviklingen mod større fleksibilitet og en ny fordeling af ansvaret.

På fødevarevirksomheden blev resultatet af det mislykkede projekt, at flere medarbejdere ønskede denne synlighed markeret ved en stærk ledelse med klare udmeldinger. Udviklingen på socialcenteret anskueliggjorde, at de traditionelle samarbejdsorganer ikke umiddelbart kunne løfte denne opgave. SU bygger historisk på en fagretslig magtkamp om fordeling af udbyttet, ligesom SiO historisk bygger på en kamp om rettigheden til at sætte grænser for skadelige påvirkninger. Disse fora har derfor vanskeligt ved at omstille sig til at formulere entydige mål og rammer for arbejdet. I særdeleshed hvis disse mål ikke kun er økonomiske, men også medtager kvalitet, faglighed og arbejdsmiljøforhold. På socialcenteret blev samarbejdsorganerne i høj grad drænet for emner og ressourcer. Til gengæld blev den struktur, der blev bygget op omkring projektet en ny ramme for sådan en dialog om arbejdets udvikling. Senere søgte man at lade koordinationsgruppe og afdelingsgrupper være grundlag for en ny samarbejdsstruktur, hvilket dog blev afvist af de faglige organisationer.

Indflydelse som en positiv arbejdsmiljøfaktor begrænses af de reelle muligheder for at udfylde denne indflydelse. Uklarhed over hvor grænserne går for det ansvar man bærer, og hvor man kan placere det ansvar der rækker ud over dette, er en belastning i arbejdet. En belastning der kan føre til, at den enkelte medarbejders krav til sig selv overtiger mulighederne for at opfylde dem, men store psykiske belastninger til følge.

Realiteter ⟺ Egne værdier

Den sidste sociale ubalance knytter sig særligt til det sociale arbejde. Socialrådgiverne i familieafdelingen oplevede, at der var en stor diskrepans mellem de værdier for socialt arbejde, de havde udviklet gennem deres uddannelse og så den realitet, de skulle administrere i det daglige. Reaktionerne på dette dilemma var forskellige, nogle gør de juridisk fastsatte regler til det bærende grundlag for sagsbehandlingen, og får derved en skærm mod klienternes elendige vilkår og nogle gange "urimelige" krav. Andre tager tiden i socialcenteret som oplæring og søger snarligt videre til andre former for socialt arbejde, med en anden form for klientkontakt. *Således ser nogle det som en udfordring, mens det for andre bliver en belastning, der skaber en følelse af, at rammerne for arbejdet flyder ud. De enkelte klienters pro-*

blemer vokser én over hovedet, man tager arbejdet med hjem og mister overblikket. Konsekvensen er et højt stressniveau og i værste fald udbrændthed.

At holde balancen på livets vej er vigtigt – ikke blot for at undgå at falde og slå sig.

Einar Geert-Jørgensen (1898 – 1977)

10 Efterskrift

At komme levende igennem at skrive en afhandling handler om at kunne afgrænse sig fra alle de spændende og vigtige problemer, der hele tiden melder sig som sideproblemstillinger til det, man har sat sig for at vise. Man kan ikke undgå at hoppe i med jævne mellemrum, og det er faktisk vigtigt, at man gør det. For det styrker den erkendelsesproces, der jo gerne skulle blive resultatet. Men man skal hver gang tilbage på sporet og forlade – eller endnu værre slette – den ekskurs, man netop har bedrevet. Jeg har bestræbt mig på at holde mig på sporet. Min gode ven Jørgen, der stod mig bi undervejs mener, at han kender mange, der er meget værre til kringlede omveje end mig. Men han kender også mange, der er bedre til det at undgå dem. Jeg har forsøgt efter bedst evne, at holde mine problemstillinger op som sigtekorn og rød tråd.

Ikke desto mindre ved jeg, at teksten flere steder ligner min køkkenhave, som den så ud i dette skrivende forår. Den kan stadig finluges flere steder. En ting, som min gode ven Jørgen i øvrigt hævder, er vigtigere en store teorier. Derfor vil jeg nu sætte punktum og gå ud i haven. Og blot beklage overfor læserne, hvis det undertiden blev for langt og omstændeligt.

Til ære for de mange indfald og ekskurser, der blev luget ud, bliver det sidste i denne afhandling en summarisk oversigt over emner, jeg har undladt at tage med. Ikke af mangel på relevans eller interesse, men af hensyn til antallet af sider, min egen tid der i skrivende stund er løbet ud og min familie.

- Jeg har ikke berørt kønsaspektet i arbejdslivet. På trods af, at to af mine arbejdspladser var kvindearbejdspladser. Når man fremhæver de sociale belastninger i arbejdet, er det oplagt at antage, at sådanne emotionelle belastninger påvirker mænd og kvinder forskelligt. Det var ikke mindst kvinderne på de to arbejdspladser selv overbevist om. Jeg håber nogle vil følge det spor.

- Jeg har kun sporadisk berørt sammenhængen mellem arbejdet og familielivet, og hvad det betyder for et godt og helt liv. Jeg afgrænsede mig til de virksomhedsinterne forhold, og undlod derfor problemer, der lå uden for porten. Udviklingen bevæger sig imidlertid i en retning, hvor netop denne afgrænsning i sig selv bliver meningsløs.

- Ved at fokusere på den produktionsorienterede fleksibilitet har jeg holdt mig indenfor for arbejdspladsens rammer. Jeg har vist, hvordan fleksibelt arbejde kan resultere i en øget polarisering mellem dem, der ønsker udvikling og dem, der ønsker stabilitet, mellem unge og gamle og mellem faggrupper. I nogle tilfælde bliver denne polaritet en konflikt og for nog-

le bliver belastningen herved så stor, at de forlader arbejdet. Nogen fordi de ikke kan leve op til kravene, andre fordi udviklingen ikke følger med deres krav. Hvad der sker denne gruppe, har jeg ikke berørt. De sidstnævnte skal nok finde noget andet. Men den første gruppe, dem som egentlig bare vil passe deres arbejde i fred for flere omstillinger, dem som bliver bange for den nye teknologi og de nye krav, og dem der bukker under for mangel på tiltro til, at de magter at være koordinator, dem der skal "sorteres fra", hvor går de hen? Danner vi et A- og et B-arbejdsmarked, af en karakter vi slet ikke har forestillet os endnu, som Bech forudser det? Eller vil det lykkes at få en dialog, der pointerer, at menneskelige ressourcer ikke blot er de unge, hurtige og fleksible. Det er en problemstilling, der kalder på endnu mere forskning, og ikke mindst på en forskning, der rejser debatten på et samfundsmæssigt plan. Diskussionen skal imidlertid starte der, hvor problemet starter – i arbejdet. Diskussionen om "Det rummelige arbejdsmarked" er en start på dette, men indtil nu har den for mig at se handlet for meget om "den gode vilje" og for lidt om årsagen til udstødningen. Sålænge mennesker stadig holder fast i deres arbejde, er det jo et arbejdsmiljøproblem.

- Det sunde liv og fleksibiliteten. Sundhedsfremme er blevet et etableret begreb, der dækker over teorier og praktiske metoder til at ændre på arbejdets vilkår. Det er derfor i høj grad en udfordring til arbejdsmiljøtænkningen. Men fra en anden kant en den jeg har undersøgt. Dermed ikke være sagt at den får mindre betydning.

- Tiden og langsomheden. Jeg har flere gange nævnt, at den grænseløse arbejdstid er blandt de mest oversete belastninger, og at den måske kan gå hen og blive den mest belastende faktor i fremtidens arbejdsliv. Problemstillingen om arbejdstid er blevet udgrænset af arbejdsmiljødiskussionen, hvilket faktisk er et stort problem. Jeg har dog ikke selv formået, at inddrage diskussionen om arbejdstiden på et videnskabeligt grundlag eller forholde mig til konsekvenserne af, at denne problematik **ikke** italesættes på virksomhederne. Følger man min analyse, er det fordi, grænseløs arbejdstid ikke optræder som en hindring for den organisatoriske rationalisering, men tværtimod som en væsentlig forudsætning. Men måske er svaret også, at der ikke er nogle gode svar på problemet, der kan åbne dialogen. Jeg tror, det er uhyre vigtig at begynde på denne diskussion, hvis vi skal gøre noget godt for vores efterkommere.

Med glæde har jeg konstateret, at der nu fra flere sider fremsættes krav om retten til langsomhed, som et modsvar til tidens tempo. På samme måde som vilje til udvikling forudsætter en ret til stabilitet.

Litteratur

Agervold, Mogens (1998): *Det psykiske arbejdsmiljø.* Århus Universitetsforlag

Agervold, Mogens (1989): *Psykosocialt arbejdsmiljø og kontrolbegrebet.* I Arbejdspsykologisk Bulletin, Vol. 5, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet

Agervold, Mogens og Hans Jeppe Jeppesen (1996)*: Uddelegering af ansvar og kompetence i et arbejdsmiljøperspektiv.* Arbejdspsykologisk bulletin, Vol. 9, Aarhus Universitet

Alrø, Lars og Keld Brikner (1993): *Brugerinvolvering 2 – en håndbog i metoder.* Arbejdsmiljøfondet, København

Alvesson, Mats og Kaj Sköldberg (1994): *Tolkning og Reflektion.* Studentlitteratur, Lund

Andersen, Linda, Leena Eskelinen og Nanna Zoffmann Rasmussen (2000): *Man lærer det efterhånden.* Socialforvaltningen i udvikling. AKF Forlaget

Andries, Frank, Michiel A.J. Kompier and Peter G.W. Smulders (1996): *Do you think that your health or safety is at risk because of your work?* In: Work and Stress Vol. 10, No. 2 p. 104-118. Taylor and Francis, London

Arbejdsmiljøgruppen af 1972 (1974): *Arbejdsmiljøundersøgelsen*, Rapport Nr. 2, København

Arbejdsmiljøinstituttet (1994a): *Basisbog i Arbejdsmedicin*, Bd. 1-3. Red. Ib Andersen. Arbejdsmiljøinstituttet, København

Arbejdsmiljøinstituttet (1994b): *Basisbog i Teknisk Arbejdshygiejne.* Red. Thomas Schneider. Arbejdsmiljøinstituttet, København

Arbejdsmiljøinstituttet (2000): *AMI's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø.* Arbejdsmiljøinstitutet, København

Arbejdsministeriet (1995): *Psykocociale risikofaktorer i arbejdslivet.* Rapport fra et af arbejdsministeren nedsat udvalg. Arbejdsministeriet, København

Arbejdsministeriet (1996): *Rent arbejdsmiljø år 2005.* Arbejdsministeriet, København

Arbejdsministeriet (1995): *Psykosociale risikofaktorer i arbejdet.* København

Arbejdstilsynet (2000): *AT-vejledning: Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø.* Arbejdstilsynet

Arbejdstilsynet (2001): *Tilpasset tilsyn.* Vejledning fra Arbejdstilsynet

Beck, Ulrich (1998): *The withering away of solidarity: Places without Community and Communities without Places.* In: Ulrich Beck: Democracy without Enemies. Polity Press

Beck, Ulrich (1999a): *Subpolitics: Ecology and the Disintegration of Institutional Power.* In: Ulrich Beck: World Risk Society. Polity Press

Beck, Ulrich (1999b): *Schöne neue Arbeitswelt,* Vision weltbürger gesellschaft. Campus Verlag Frankfurt

Beck, Ulrich (1999c): *Risk Society and the Welfare state.* In: Ulrich Beck: World Risk Society. Polity Press

Beck, Ulrich (1997): *Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet.* Hans Reitzels Forlag, København

Benders, J. et al. (1999): *Usefull but unused – Group work in Europe.* Findings of the Epoc-Survey. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions. Dublin

Bjyrkeland, Martin (1998*): Det Gode Arbeid – Om endringar i arbeidsliv og arbeidsmiljø i Norge.* Fafo-rapport 261. Forskningsstiftelsen Fafo

Bjørn, Lena (1999): *Virksomhedens biografi.* Upubliceret notat. Dacapo, Odense

Blædel, Anne, Henry Larsen og Marianne Rosenørn (1993): *Brugerinvolvering 1 – Eksempler på godt BST arbejde.* Arbejdsmiljøfondet, København

Blyton, Paul and Jonathan Morris (1992): *HRM and the Limits of Flexibility.* In Blyton, Poul and Peter Turnbull (eds): Reassessing Human resource Management. Sage Publications, London

Boix, Pere and Laurant Vogel (1998): *Risk Assessment at the workplace.* European Trade Union Technical Bureau for Health and Safety

Borg, Vilhelm og Hermann Burr (1997)*: Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990-95.* Arbejdsmiljøinstituttet, København 1997

Bottrup, Pernille (1992): *Det udviklende arbejde – fremtidens arbejde?* Dansk Teknologisk Institut, Taastrup

Bottrup, Pernille og Helge Hvid (1995): *Et bedre arbejdsliv og øget vækst.* Rapport til Arbejdsministeriet. Arbejdsministeriet, København

Brulin, Göran og Tommy Nilsson (1995): *Läran om arbetets ekonomi.* Om arbete och produktivitet i modern produktion. Tiden, Stockholm

Bråten, S. (1973): Model Monopoly and Communication, Acta Socilogica 16(2), Citeret fra Sørensen og Sætnan 1983

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

Bruun, Niklas (1989): *Retsliggørelse og fleksibilisering – nogle centrale retlige emner belyst med udgangspunkt i den arbejdsretlige regulering.* I Ellen Margrethe Basse (red.): Regulering og styring – en juridisk teori og metodebog. GAD, København

Buhl, Henrik: *Hvor vildt kan det blive?* Ph.d. afhandling, Institut for Teknologi og Samfund, DTU, Lyngby 2000

Bullinger, Hans-Jörg (2000): *The changing world of work: prospects and challenges for health and safety.* In: "The changing world of work" – Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg

Casey, Catherine (1995): *"Work, Self and Society – After Industrialism".* Routledge, London

Christie, Peter (1996): *Stories from an Afman (ager).* Knowledge Ressources. Randburg, South Africa

Claussen, Tor (2000): *Bedriftsutvikling, arbeidsmiljø og filosofi.* Unipub Forlag, Oslo, Norge

Clifton, Richard (2000): *The consequences of new enterprise structures.* In: "The changing world of work" – Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg

Cox, Ken (1992): *New approaches to Education in Occupational Health.* In Procceedings from Third International Conference on Education & Training in Occupational Health

Cox, Tom, Amanda Griffiths, Eusebio Rial-González (2000): *Research on Work-related Stress*. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg

Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring*. Socialforskningsinstituttet 2000:2, København

Dansk Standard (1993): *Risikoanalyse: Kvalitetskrav og analyse*. DS/INF 85, København

Dhondt, S. (1999): *Work in the Information Society*. Hoofddorp, TNO

Eakin, Joan, Felicity Lamm and Hans Jørgen Limborg (2000): *International Perspectives on the Promotion of Health and Safety in Small Workplaces*. In: Systematic Occupational Health and Safety Management, Pergamon, Amsterdam

Eneroth, Bo (1984): *Hur mäter man "vackert"?* – Grundbok I kvalitativ metod. Akademi Litteratur, Stockholm

Engelbrecht, Bent (1984): *Veje til Personlig udvikling*. Forlaget Ankerhus 1993

Eskelinen, Leena (2000): *Arbejdsmiljø i den kommunale social- og sundhedsforvaltning* – en analyse af socialarbejdere med personlig borgerkontakt. AKF Forlaget, København

Ferner, A. and R. Hyman (1992): *Introduction*, In: Industrial relations in the New Europe. Blackwell, Oxford

Fischhoff, Baruch, S. Watson and C. Hope (1984): *Defining Risk*. Policy Sciences 17, p 12-139

Fossestöl, Björg (1998): *Sosialarbeider i velferdssstaten – om betydningen av en praktisk orientert handlingsforståelse*. I: Fossestöl og Eikeland (red.): Kunnskapsproduksjon i endring: Nye erafarings- og organisasjonsformer. Lunds Universitet

Frick, Kaj (1994): *Från sidovogn till integrerat arbetsmiljöarbete*. Rapport nr. 8 från Arbetslivscentrum projekt: Arbetsmiljö styring som ett ledningsproblem. Föreningan for Arbetarskudd, Stockholm

Frick, Kaj, Per Langaa Jensen, Michael Quinlan and Ton Wilthagen (2000): *Systematic Occupational Health and Safety Management – An introduction to a New Strategy for Occupational Safety, Health and Well being*. In: Sys-

tematic Occupational Health and Safety Management, Pergamon, Amsterdam

Giddens, Anthony (1996): *Modernitetens konsekvenser.* Hans Reitzels Forlag, København

Glaser, B.G. and A. Strauss (1967*): The discovery of grounded theory.* Aldine, New York

Graversgård, John (1992): *Psykisk arbejdsmiljø: En brugervejledning. Frydenlund, Købenavn*

Grinderslev, Edvin, Hans Hvenegaard, Dorthe Plauborg Jensen og Herluf Trolle (1996): *Et bedre psykisk arbejdsmiljø i socialcentrene og Socialdirektoratet i Københavns Kommune.* CASA, København

Gulowsen, Jon (1971): *Selvstyrte arbeidsgrupper - på vei mot industrielt demokrati?* Johan Grundt Tanum Forlag, Oslo, Norge

Gustavsen, Björn (1990): *Vägen til Bättre Arbeta – Strategier och arbetsformeri ett utvicklingsarbeta.* Arbetslivscentrum

Hagedorn-Rasmussen, Peter (2000): *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik.* Institut for Teknologi og Samfund, Roskilde Universitetscenter

Hagedorn-Rasmussen, Peter, Peter Hasle, Eva Hultengren, Helge Hvid, Lars Iversen, Per Langå Jensen og Hans Jørgen Limborg (1997): *Helhedsorienteret arbejdsmiljøindssats i 2005 – En kommentar fra forskere til arbejdsministerens oplæg.* CASA

Hale, Andrew (1999): *Why occupational health and safety experts?* Key note paper. Issa symposium: "Training of Occupational Health and Safety Experts" june/july 1999. Mainz

Härenstam, Annika, Eva Bejerot, Kerstin Johansson, Ola Leijon och Patrik Schéele (1999): *Mager och god eller Lean and Mean.* Samband mellan organisationsförändringar och arbetsforhållanden. Moa Projektet, Stockholm

Harrison, Bennett and Mary Ellen Kelley (1993): *Outsourcing and the search for Flexibility.* In Work, Employment and Society, Vol. 7, No. 2

Hasle, Peter og Hans Jørgen Limborg (1998): *Opsøgende arbejdsmiljøarbejde i små virksomheder – ideer til at gå i gang.* Arbejdstilsynet, København

Hasle, Peter og Niels Møller (2001): *The action plan Against Repetitive Work – An Industrial Relation Strategy for Improving the Working Environment.* In: Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 11/2

Hasle, Peter, Anette Ledskov og Ulla Brund Jensen (2000): *Muligheder og perspektiver i en lærende sikkerhedsorganisation.* CASA, København

Hasle, Peter, Eva Thoft, Jan Simonsen og Poul B. Olsen (1999a): *APV undervejs – om muligheder og barrierer i APV – arbejdet.* Arbejdsmiljørådets Service Center, København

Hasle, Peter, Hans Jørgen Limborg, Per Langaa Jensen og Annette Ledskov (1999b): *Kortlægning af arbejdsmiljøforskningen i Danmark – en forundersøgelse.* LO, København

Hasle, Peter, Ole Broberg, Hans Hvenegaard og Ulla Brund Jensen (2000): *Arbejdsmiljøindsatsen i 25 år – succes eller fiasko?,* CASA, København

Hayslip, Bert Jr. et al. (1996): *Employee Age and Perceptions of work in selfmanaging and traditional Work Groups.* In: International Journal of aging and Human Development, Vol. 42(4)

Hochschild, Arlie Russell (1997): *The time Bind* – When work becomes home and Home becomes Work, Metropolitan Books, New York

Højrup, Thomas (1983): *Det glemte folk.* Statens Byggeforsknings Institut, Hørsholm

Holmes, Noni and Sandra M. Gifford (1997): *Narratives of risk in occupational health and safety: why the "good" boss blames his tradesman and the "good" tradesman blames his tools.* Australian and New Zealand Journal of Public Helath, Vol. 21, No. 1

Holmes, Noni, Helen Lingard, Zeynep Yesilurt and Fred De Munk (1999): *An Exploratory Study of Meanings of Risk Control for Long term and Acute Effect Occupational Health and Safety Risks in Small Business Construction Firms.* Journal of Safety Research, Vol. 30, No. 4. Elsevier, Amsterdam

Holmes, Noni, S.M. Gifford and T.J. Triggs (1998): *Meaning of risk control in Occupational Health and Safety among Employers and Employees.* Safety Science Vol. 28, No. 3. Elsevier, Amsterdam

Holmes, Noni, T.J. Triggs, S.M. Gifford and A.W. Dawkins (1997): *Occupational Injury risk in a blue collar, small business Industry*: Implications for Prevention. Safety Science, Vol. 25, No. 1-3. Elsevier, Amsterdam

Holt, Helle (2000): *Bedre arbejdsliv – øget vækst.* 10 Case-beskrivelser. SFI, København

Hvenegaard, Hans (2000): *Ansvar og udvikling gennem selvstyrende grupper – Forsøg i den Sociale Ankestyrelse.* CASA, København

Hvenegaard, Hans, Hans Jørgen Limborg, Hanne Nørby og Edvin Grinderslev (2001): *Kunsten at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. . Udvikling af det sociale arbejdes indhold og organisation.* CASA, København

Hvenegård, Hans, Hans Jørgen Limborg og Karin Mathiesen (1999*): Erfaringer fra forsøg med Det Udviklende Arbejde i 9 statsinstitutioner.* CASA, København

Hvid, Helge og Niels Møller (2001): *The Developmental Work.* In: Human Factors and Ergonomics in Manufactoring, Vol. 11(2), (p. 89-100). Wiley

Hvid, Helge (2000): Arbejdsliv og arbejdspolitik i Danmark – erfaringer fra halvfemserne. Institut for Miljø, teknologi og Samfund, RUC, Roskilde. Upubliceret papir fra Dansk Sociologkongres 2000

Hvid, Helge og Gitte Daugaard (1995*): Det udviklende arbejde – fra strategi til handling.* I: Bévort, Frans et al. (red.): Engagement i Arbejdet. Handelshøjskolens Forlag, Århus

Hvid, Helge og Niels Møller (1992*): Det udviklende arbejde.* Fremad

Hvid, Helge, Niels Møller, Hans Jørgen Limborg og Christel Arendt Nielsen (1999): *Det udviklende arbejde*, Arbejdsministeriet

Hvid, Helge (red) (2000): *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet.* Frydenlund, Viborg

ILO (2000): *Yearbook of Labour Statistics,* Geneva

Jensen, Claus (1993): *Challenger - et teknisk uheld*, Samleren, København

Jensen, Inger og Arne Prahl (2000): *Kompetence som intersubjektivt fænomen.* I Torben Andersen et al. (red.): Kompetence. Roskilde Universitetsforlag, Roskilde

Jensen, Rolf (1999): *"Drømmesamfundet på vej".* Information d. 10 juni 1997. Refererer til Rolf Jensen: *Dream Society*, Jyllands Postens erhvervsbøger

Jessen, Helge og Hans Hvenegaard (2000): *Gruppeorganiseret arbejde og psykisk arbejdsmiljø – Et litteraturstudie*. Arbejdsmiljørådets Service Center, København

Johnstone, Richard and Michael Quinlan (1994): *The Origins, Management and regulation of Occupational Illnes: An Overview*. In: Quinlan, M (eds.) Work and Health: The Origins: Management and regulation of Occupational Illness MacMillan, Melbourne

Jørgensen, Kirsten (1999): *Visionen for det ulykkesforebyggende arbejde i Danmark, del 1-3*. Arbejdstilsynet

Kamp, Anette (1998): *Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø – forandring set i et politisk og kulturelt perspektiv*. Institut for Teknologi og Samfund, Danmarks Tekniske Universitet

Kamp, Anette og Christian Koch (1998): *Arbejdsulykker i dansk industri – nye strukturer, sikkerhedskultur eller ulykkesfugle?* Rapport fra et forprojekt, Arbejdsmiljøfondet

Karasek, R. & T. Theorell (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life.* Basic Books, New York

Kasperson, R.E, S. Tuler and J. Himmmelberger (1990): *Field Studies of the social Amplification of Risk.* Unpublished Manuscript, Clark University. Citeret fra: Krimsky and Golding (eds.) 1992

Kasperson, R.E., Ortwinn Renn, P. Slovic, H.S. Brown, J. Emel, R. Goble, J.X. Kasperson and S. Ratick (1998): *The Social Amplification of Risk: A conceptual Framework.* Risk Analysis 8 (2)

Kasperson, Roger E. (1992): *The Social Amplification of Risk: Progress in Developing an Integrative Framework.* In: Krimsky, Sheldon and Dominic Golding (eds.): Social Theories of Risk. Praeger, London

Kern, Horst und Michael Schuman (1984): *Das ende der arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen produktion*. Beck verlag, München

Kern, Horst und Michael Schuman (1974): *Industriarbejde og arbejderbevidsthed.* Oversat af Winnie Kristensen, Lillian Christiansen og Anna Ranfelt. RUC, Roskilde

Kock, Christian og Klaus T. Nielsen (1998): *Danish Working Environment Regulation – How reflexive – how political? – a Scandinavian case*. Working paper No. 4, Tek-Sam Forlaget, RUC, Roskilde

Munch Kofoed, Niels (2000): *Fra dataleverandør til forandringsaktør*. U-publiceret udkast til Ph.d. afhandling. Tek-Sam, RUC

Krimsky, Sheldon and Dominic Golding (eds.): *Social Theories of Risk.* Praeger, London 1992

Kristensen, Tage Søndergaard (1996): *Job Stress and Cardiovascular Disease: A Theoretical Review.* Journal of Occupational Health Psychology 3, p 246-260

Kristensen, Tage Søndergaard 1999: *Challenges for research and prevention in relation to work and cardiovascular diseases.* Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 25, p 550-557

Kristensen, Tage Søndergaard og Lars Smith Hansen: *Developmental work and health. Result form the SARA baseline study.* In: Hvid and Hasle (eds.) Work for Welfare (to be published in 2002).

Kristiansen, Søren og Hanne Kathrine Krogstrup (1999): *Deltagende observation – Introduktion til en forskningsmetodik.* Hans Reitzels Forlag, København

Kvadsheim, Henrik et al. (2000): *Bedriftsutvikling i nettverk, medvirkning og arbeidsmiljø.* Rogaland Forskning, Stavanger

Kvadsheim, Henrik (1998): *Håndtering av fleksibilitet i små og mellomstore bedrifter.* I: Arbejdet under forandring – forandring af arbejdet. Nordisk Ministerråd, TemaNord: 550

Kvale, Steinar (1994): *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview.* Hans Reitzels forlag, København

Langaa Jensen, Per, Hans Jørgen Limborg, Steen Viskum, Uffe Saeby og Agnes Saaby (1994): *Arbejdsmiljøprofessionelles kvalifikationer.* Selskab for Arbejdsmiljø, DIF, København

Limborg, Hans Jørgen og Jens Øland (1978): *Pratikrapport – 3 måneder blandt bryggere.* Tek-Sam, RUC, Roskilde

Limborg, Hans Jørgen (1989a): *Pedagogic methods as an important part of the education of Occupational Health Service staff.* In Procedings of the 2nd Int. Conf. On Education and Training in Occupational Health, p 39-47. Espoo, Finland

Limborg, Hans Jørgen (1989b): *Efteruddannelse i BST.* Loke 89 (1), p 6-7 og Loke 89 (2), p 4-5

Limborg, Hans Jørgen og Peter Hasle (1996): *BST og små virksomheder.* Arbejdsmiljøfondet, København

Limborg, Hans Jørgen og Peter Hasle (1996): *BST og små virksomheder – Erfaringer med redskaber til at forbedre arbejdsmiljøet.* Arbejdsmiljøfondet

Limborg, Hans Jørgen (2000): *Arbejdsmiljøarbejdet – udvikling af en ny faglig professionalisme.* I: Nordisk arbeidslivskonference 1999, Nordisk Ministerråd – TemaNord, København

Limborg, Hans Jørgen (1995): *Qualifying the consultative skills of the occupational health service staff.* In: Safety Science, Vol. 20 no. 2&3, p 247-253, Elsevier, Amsterdam

Limborg, Hans Jørgen (2001): *The professional Working Environment Consultant – a new actor on the Health and Safety Arena.* In: Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 2001

Limborg, Hans Jørgen og Hans Hvenegaard (2001*): Fem fortællinger om den samme historie. Udvikling af det sociale arbejdes indhold og organisation* (Publiceres ultimo 2001). CASA, København

Lind, Jens (2000): *Hvor fleksibelt er det danske arbejdsmarked?* Paper til Dansk Sociolog kongres 2000. Aalborg Universitet, Aalborg

Lindøe, Preben Hempel (1998): *Utvikling av et arbeidsmiljøbegrep.* Rogaland Forskning, Stavanger

Lindøe, Preben (2000): *Endringsagenter og forskere – erfaringer fra bedriftsutvikling gjennom nettverk.* I: Nordisk arbeidslivskonference 1999, Nordisk Ministerråd – TemaNord, København

Lindøe, Preben (1999): *Leros Strength-forliset: En organiset ulykke*, Rogaland Forskning, Stavanger

Liukkonen, Paula (1989): *Vad Kostar frånvaron?* SAF, Stockholm

Luhman, Niklas (1997)*: Risiko og fare.* I "Iagtagelse og paradoks. Essays om autopoetiske systemer". Gyldendal

Mathiesen, Karin og Hans Hvenegaard (1999): *Nye samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejdere i staten.* Tidsskrift for Arbejdsliv, 1(3), p 31-46

Mayhew, Claire and Michael Quinlan (1999): *The Effects of outsourcing on Occupational Health and Safety*. A comparative study of factory-based and outworkers in the Australian clothing industry. International Journal and Health Services, 29, p 83-107

Mendner, Jürgen M. (1975): *Technologische Entwicklung und arbeitsprozess*. Fischer Verlag, Frankfurt

Meulders, Daniéle and Luc Wilkin (1987): *Labour Market Flexibility: Critical introduction to the analysis of a concept*. In: Labour and Society, Vol. 12, No. 1

Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organisations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall

Morgan, David L. (eds) (1993): *Successful focus groups : advancing the state of the art*. Sage focus edition: 156, Newbury Park

Møller Christiansen, Jørgen (1999): *Psykisk Arbejdsmiljø*. Upubliceret notat

Navrbjerg, Steen (1999): *Nye arbejdsorganiseringer fleksibilitet og decentraliering – et sociologisk casestudie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. Jurist og Økonomforbundets Forlag, København

Negt, Oscar (1985): *Det levende arbejde den stjålne tid*. Politisk Revy

Nielsen, Kurt Aagaard (1990): *Aktionsforskning i Danmark*. I: Aktionsforskning – medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet, Arbejdsmiljøfondet

Nielsen, Kurt Aagaard (1996): *Arbejdets Sociale Orientering*. Forlaget Sociologi

Nielsen, Kurt Aagaard (1998): *Kan risiko erfares*? I: Risikosamfundet – afvikling eller udvikling? Tek-Sam Forlag, RUC, Roskilde

Nielsen, Kurt Aagaard (1999): *Risikoviden i virksomheder – bæredygtighed og demokratisering*. I: Risiko, Politk og Miljø idet moderne samfund – en antologi om en aktuel kontrovers. Forlaget Sociologi, København

Nielsen, Birger Steen, Kurt Aagaard Nielsen og Peter Olsén (1999*): Demokrati som læreproces. Industri og Lykke*: Et år med dyndspringeren. Roskilde Universitetsforlag, Roskilde

Nielsen, Klaus T. (2000): *Et essay om arbejdsmiljø og rationalitet*: en sammenfatning af en Ph.d afhandling, Tek-Sam, RUC, Roskilde

Nielsen, Klaus T. (2000): *Organization Theories Implicit in Various Approaches to OHS Management.* In: Systematic Occupational Health and Safety Management, Pergamon, Amsterdam

Nielsen, Kurt Aagaard og Peter Vogelius (1996): *Aktionsforskning - medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet.* Arbejdsmiljøfondet, 1996

Nielsen, Torben Hvid (1999): *Risici – i teknologien, i samfundet og i hovederne.* I: Risiko, Politk og Miljø i det moderne samfund – en antologi om en aktuel kontrovers. Forlaget Sociologi, København

NOU (Norges Offentlige Udredninger) (1999): *Nytt millenium – nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv.* Utredning fra Arbeidslivsutvalget, NOU 1999:34

Nybö, Geir (2001): "*Hvad sker når jobbene opløses*". To be published in 2001. Rogaland Forskning Stavanger (personlig oplysning).

Olsen, Erik (red.) (1998): *Risikovurdering i Arbejdsmiljøet – risiko ved langtidsudsættelse. Basisbog.* Arbejdsmiljøinstituttet, København

Pålshaugen, Øyvind (1995): *Som sagt, så gjort? Språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning.* Novus Forlag, Oslo

Piore, M. and C. Sabel (1984): *The second Industrial Divide.* Possibilities of Prosperity, Basic Books, New York

Politisk Revys Bryggerigruppe (1978): *Elefanterne drager vestpå.* Politisk Revys Forlag

Quinlan, Michael (1999): *The implications of Labour Market Restructuring in Industrialized Societies for Occupational Health and Safety.* In: Economic and Industrial Democracy, Vol. 20, p. 427-460. Sage, London

Rantanen et al. (eds.) (1996): *Work in the Information Society.* Proceedings of the International Symposium 20-22.5.1996. People and Work. Research Reports 8. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki

Rantanen, J. (1999): *Future perspectives in developing high quality occupational health service for all. In Good Occupational Health Practise an Evaluation of Health Services.* People and work. Research Reports 24. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki

Renn, Ortwin (1992a): *Concepts of Risk: A classification.* In: Krimsky, Sheldon and Dominic Golding (eds.): Social Theories of Risk. Praeger, London

Renn, Ortwin (1992b): *The Social Arena Concept of Risk Debates.* In: Krimsky, Sheldon and Dominic Golding (eds.): Social Theories of Risk. Praeger, London

Saari, Jorma (1995): *Risk assessment and risk education and the training of OHS professionals.* In: Safety Science, Vol. 20, no. 2&3, p. 183-191. Elsevier, Amsterdam

Saeby, Uffe (1976): *Grænseværdier.* Notat til kursus i kemi, RUC

Salling Olesen, Henning (1985): *Voksenundervisning – hverdagsliv og erfaringer.* Forlaget Unge Pædagoger, skriftserie nr. B 42, København

Sandkull, Bengt og Jan Johansson (1996): *Från Taylor till Toyota. Betraktelser av den industrielle produktionens organisation och* ekonomi. Studenterlitteratur, Lund

Senge, Peter M. (1999): *Den femte Disciplin. Den lærende organisations teori og praksis.* Klim, Randers

Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character; the personal consequences of work in the new capitalism.* W.W. Norton & Company, New York

Shaw, Andrea and Verna Blewett (2000*): What works?* In: Systematic Occupational Health and Safety Management, Pergamon, Amsterdam

Shaw, Andrea and Verna Blewett: *Changing Professions in Changing Times.* Unpublished document written for the National Occupational Health and Safety Commission. Victoria, Australia 1999

Siegrist, Jürgen (1990): *Chronischer Distress und Koronares Risiko: Neue erkentnisse und ihre Bedeutung für die Prävention.* Bleicher, Gerlingen

Simmons, Steve and Jens Stampe Øland (1992): *Workplace Assessment.* European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions. Dublin, Ireland

Simonsen, Leif, Vilhelm Borg, Nils Fallentin, Lisbeth E. Knudsen, Torsten Skov og Gisela Sjøgaard: *Farlighe*d. Kapitel 1 i Olsen, Erik 1998

Skaar, Solveig (red.) (1994): *Internkontroll – ørkenvandring eller veien til det forjettede land*? SINTEF IFIM, Trondheim

Skrubbeltrang, Orla (2001): *"Evaluering af puljen til fremme af bedre arbejdsliv og øget vækst"*. Hovedrapport – tolkning og konklusion. Oxford Insight, København

Skytte, Marianne (1999): *Etniske minoritetsfamilier og socialt arbejde* 2.udgave. Hans Reitzel, København

Slovic, P., B. Fischhoff og S. Lichtenstein (1981): *Perceived Risk*: Psychological factorsand Social Implications. Procedings of the Royal Society of London. A. 376, p 17-34, London

Slovic, Paul (1987): *Perception of Risk*. Science 236, p 280-285

Socialministeriet (1998): *Den gode balance*. Samspillet mellem borger og forvaltning. Socialministeriet

Stacey, Ralph D. (1995): *The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes.* In: Strategic Manangement Journal, Vol. 16:6, p 477-495. John Wiley & sons

Stjernø, Steiner (1983): *Stress og udbrenthet*. Universitetetsforlaget, Oslo

Stranddorf, Johan, Niels Møller og Per Langaa Jensen (1992*): Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling.* Arbejdsmiljøfondet, København

Sønderriis, Ebbe (1994): *Sæt pris på arbejdsmiljøet*. Arbejdsmiljøfondet

Sørensen, Knut H. og Ann R. Sætnan (1983): *Makt og medvirkning i Arbeidsmiljøet. NIS* Rapport 8/83. Norsk Institutt for Sykehusforskning, Trondheim

Thorsrud, E. og F.E. Emery: *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo Universitetsforlag 1970

Thurman, J.E.,A.E. Louzine and K. Kogi (1988): *Higher Productivity and a better place to work. Practical Ideas for owners and managers of small and medium-sized industrial enterprises.* International Labour Office, Geneve

Toulmin, Stephen and Björn Gustavsen (1996): *Beyond Theory*. John Benjamin Publishing Company, Amstedam

Tybjerg Aldrich, Per, M. Forman, G. Holm, L.B. Mathiesen og M. Seeback (1999*): Evaluering af erfaringer med nuværende BST – ordninger.* DTI Tåstrup

Valbjørn, Ole (red.) (1993): *Indekliamets påvirkninger.* SBI Rapport 230, SBI, Hørsholm

Van Beinum, Hans (1996): *Om aktionsforskningens udvikling i Europa– et perspektiv.* I Aktionsforskning – medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbedjsmiljøet, Arbejdsmiljøfondet

Weick, Karl E. (1990): *The vulnerable System: An analysis of the Tenerife Air Disaster.* In: Journal of Management, 16:3, p. 571-593

Westlander, Gunnela (1993): *Socialpsykologi: tankemodeller om människor i arbete.* Akademiförlaget, Göteborg

Wildavsky, Anton, and Karl Dake)1990*): Theories of Risk Perception:* Who Fears What and Why?. In: Dædalus. Journal of the American Academy of Arts and Sciences: Risk. Vol. 119, No.4, New York

Winkel, Jörgen og Rolf Westgaard (1995): *Belastningsergonomi og rationalisering. Möjligheter och begränsningar.* Procedings fra Nes Konference 1995, Skagen

Wynne, B. (1991): *After Chernobyl: Science made Too Simple*? In: New Scientist 26, p 44-46

Yin, K.R. (1984): *Case study research. Design and Methods.* Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Sage Publications

Denne litteraturliste medtager alle titler, der er referencer til, uanset om det er primær eller sekundær litteratur. Således er også ikke bedømte artikler, udkast og avis/tidsskriftsartikler medtaget.

Bilag 1
SARA spørgeskemaet

Spørgeskema

"Sociale og velfærdsmæssige konsekvenser af det udviklende arbejde"

Virksomheden har indgået en aftale med *CASA* - Center for Alternativ Samfundsanalyse om at gennemføre en undersøgelse af, hvilke konsekvenser udviklingsprojektet på "Virksomhed" får for de ansatte. Der ses særligt på indførelsen af gruppeorganiseret arbejde, og hvad det betyder for medarbejdernes sundhed og for arbejdsklimaet.

Hans Jørgen Limborg gennemførte i august måned en række interview med nogle af de ansatte på "Virksomhed". For at kunne inddrage endnu flere synspunkter, udsender CASA også et spørgeskema til samtlige fastansatte på virksomheden.

Som et led i denne undersøgelse modtager du dette spørgeskema, som vi vil bede dig udfylde. Undersøgelsen fortsætter til år 2000 og følges senere op af flere interview og spørgeskemaer. Endemålet er således en beskrivelse af, hvorledes udviklingsprojektet, når det er gennemført, har påvirket virksomheden og de ansatte.

Såvel de gode som de dårlige sider i arbejdet søges belyst, for at få et grundlag til at vurdere, hvordan såvel virksomheden som de ansatte bedst får muligheder for at udvikle sig. Ved at besvare dette spørgeskema får du derfor mulighed for at påvirke den kommende indsats på området.

Det er altid *frivilligt*, om man vil deltage i en spørgeskemaundersøgelse, *men kvaliteten af undersøgelsen afhænger af, at så mange som muligt svarer på spørgsmålene*. Vi vil derfor bede dig om at besvare spørgeskemaet så omhyggeligt som muligt og returnere det til CASA i den vedlagte svarkuvert (portoen er betalt) senest **tirsdag den xxxxxx.** Hvis du ikke har returneret skemaet inden denne dato, vil vi tillade os at sende en påmindelse.

Vi kan love dig, at besvarelserne behandles fortroligt, og CASA garanterer, at din arbejdsplads ikke får de udfyldte spørgeskemaer at se. Efter undersøgelsens afslutning bliver spørgeskemaerne destrueret. Nummeret, som er stemplet på de enkelte skemaer, bliver kun brugt til at registrere, om spørgeskemaet er blevet returneret til CASA, samt til at vurdere kommende ændringer i medarbejdergruppen.

Såfremt du har spørgsmål om undersøgelsen eller udfyldelsen af skemaet, kan du ringe til: Hans Jørgen Limborg, CASA - tlf. xxxxxxxx.

På forhånd tak for din medvirken.

Hans Jørgen Limborg

Vejledning i udfyldelse af spørgeskemaet

De fleste spørgsmål besvares ved, at du sætter ring omkring det tal, der står til højre for det svar, du vælger.

Her er et eksempel:

Bor du fast sammen med en anden?
(Sæt kun én ring)

Ja, jeg bor sammen med ægtefælle/samlever ..... (1)
Ja, jeg bor sammen med andre end ægtefælle/samlever 2
Nej, jeg bor alene, men er skilt/separeret/forholdet er opløst 3
Nej, jeg bor alene, men er enke/enkemand 4
Nej, jeg har altid boet alene 5
Nej, jeg bor hos forældre 6

Normalt skal der kun sættes én ring, men i nogle spørgsmål må du gerne sætte ring om flere svar.

Her er et eksempel:

Hvilke evner og færdigheder har du brug for ved det arbejde, du har til daglig?
(Sæt gerne flere ringe)

Hurtighed	1	Udholdenhed	1
Samarbejdsevne	(1)	Faglig dygtighed og erfaring	1
Fingernemhed	1	Rutine	1
Evne til at indordne sig	1	Selvstændighed	(1)
Viden om arbejdsopgaven	1	Præcision	1
Fysisk styrke	(1)	Evne til at lære nyt	1
Koncentrationsevne	1	Villighed til omstilling	1
Evne til at få gode ideer	1	Beslutsomhed	1
Evne til at planlægge og koordinere	1	Evne til at omgås andre	(1)
Evne til at kommunikere med andre	1	Ansvarsbevidsthed	1

Nogle spørgsmål skal besvares med et **tal** - fx hvor længe du har været ansat på din arbejdsplads.

Endelig er der enkelte spørgsmål, hvor du selv skal **skrive dit svar**.

Du bedes besvare alle spørgsmål, medmindre andet er angivet.

Ansættelsesforhold

1. Hvilken arbejdsplads er du ansat på?

Arbejdspladsens navn: _____

Afdelingens navn: _____

2. Hvor længe har du været ansat på din nuværende arbejdsplads (afdeling)?

Cirka: _____ år og _____ måneder

3. Hvad er din nuværende stilling mere præcist?

_____

4. Hvor mange timer arbejder du sædvanligvis i gennemsnit om ugen?

Antal timer: _____

5. Hvilken arbejdstid har du sædvanligvis?
(Sæt kun én ring)

Dagarbejde (overvejende mellem 06 og 18) 1
Aftenarbejde (overvejende mellem 16 og 24) 2
Natarbejde (overvejende mellem 22 og 06) 3
2-holdsskift 4
3-holdsskift 5
Skiftende arbejdstider (efter rulleskema med skiftende arbejdstider i løbet af døgnet og ugen 6

Anden arbejdstid, skriv hvilken: _____ 7

6. Hvilken form for løn får du?
(Sæt kun én ring)

Fast løn (time-, uge- eller månedsløn) 1
Gruppebonus 2
Enkeltmandsbonus 3
Gruppeakkord 4
Enkeltmandsakkord 5

Anden, skriv hvilken: _____ 6

Uddannelse på arbejdet

7. Har du inden for de sidste 12 måneder deltaget i kursus eller efteruddannelse i forbindelse med arbejdet?
(Hvis ja, skriv hvor mange dage)

Ja ..... _____ arbejdsdage 1
Nej 2

8. Synes du, at du har brug for mere uddannelse (fx et kursus) for at kunne udføre dit arbejde godt?
(Sæt kun én ring)

Ja, i høj grad 1
Ja, i nogen grad 2
Nej 3

9. Har du oplevet hindringer i at kunne deltage i kurser/uddannelse i arbejdstiden?
(Sæt gerne flere ringe)

Nej 1
Ja, vi har for travlt på min arbejdsplads 1
Ja, jeg har mødt modvilje hos min arbejdsgiver 1
Ja, kursusbudgettet er for lille på min arbejdsplads 1
Ja, jeg ville lide et løntab ved at deltage i kurser/uddannelse 1
Ja, der er for lang ventetid for at komme på kurser 1
Ja, der findes ikke relevante kurser for mig 1

Andre hindringer, hvilke: _____ 1

Psykisk arbejdsmiljø

10. De efterfølgende spørgsmål handler om egenskaber ved dit arbejde.
Sæt ring om det tal, der passer bedst på din situation.
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?	1	2	3	4
Er det nødvendigt at koncentrere sig meget om arbejdet?	1	2	3	4
Har du tid nok til at nå det hele?	1	2	3	4
Har du mulighed for at lære nye ting gennem dit arbejde?	1	2	3	4
Kræver dit arbejde en høj grad af kunnen eller ekspertise?	1	2	3	4
Kræver dit job, at du tager initiativet?	1	2	3	4
Skal du gøre de samme ting om og om igen?	1	2	3	4
Har du indflydelse på, **hvordan** du udfører dit arbejde?	1	2	3	4
Har du indflydelse på, **hvad** du laver på dit arbejde?	1	2	3	4
Har du direkte indflydelse på større forandringer på din arbejdsplads?	1	2	3	4
Har du indflydelse på større forandringer på arbejdspladsen gennem din tillidsrepræsentant? ...	1	2	3	4
Har du indflydelse på større forandringer på arbejdspladsen gennem din sikkerheds-repræsentant?	1	2	3	4
Bestemmer du selv, hvilket kvalifikations-niveau der skal lægges ved udførelsen af dit arbejde?	1	2	3	4

11. Hvor ofte passer følgende på dit arbejde?
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Andre tager beslutninger om mit arbejde	1	2	3	4
Jeg har indflydelse på mit arbejdstempo	1	2	3	4
Min arbejdstid er fleksibel	1	2	3	4
Jeg har en del at skulle have sagt i beslutninger om mit arbejde	1	2	3	4
Jeg kan bestemme, hvornår jeg vil holde en pause	1	2	3	4
Jeg kan holde ferie, nogenlunde som jeg selv vil	1	2	3	4
Jeg har indflydelse på, hvem jeg arbejder sammen med	1	2	3	4
Jeg har en hel del indflydelse på planlægningen af mit arbejdsmiljø	1	2	3	4

12. De følgende spørgsmål handler om situationer, hvor du har problemer på dit arbejde.
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kollegaer?	1	2	3	4
Hvor ofte er dine kollegaer villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?	1	2	3	4
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine nærmeste overordnede?	1	2	3	4
Hvor ofte er dine overordnede villige til at lytte til dine problemer?	1	2	3	4
Hvor ofte kan du få støtte fra din tillidsrepræsentant?	1	2	3	4

13. De følgende spørgsmål handler om konflikter og lignende på dit arbejde.
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	I høj grad	I nogen grad	Kun i mindre grad	Nej, eller kun i ringe grad
Er du involveret i konflikter eller skænderier på din arbejdsplads?	1	2	3	4
Er du udsat for vold eller trusler om vold på din arbejdsplads?	1	2	3	4
Er du udsat for nogen form for ubehagelige drillerier på din arbejdsplads?	1	2	3	4
Sker det, at du bliver udsat for uønsket seksuel opmærksomhed på din arbejdsplads?	1	2	3	4
Forekommer der sladder og bagtalelser på din arbejdsplads?	1	2	3	4

14. Angående dit job i almindelighed. Hvor tilfreds er du med følgende:
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
Din normale løn	1	2	3	4
Dine fremtidsudsigter i arbejdet	1	2	3	4
De mennesker du arbejder sammen med	1	2	3	4
Det fysiske arbejdsmiljø	1	2	3	4
Måden din afdeling ledes på	1	2	3	4
Måden dine evner bruges på	1	2	3	4
De udfordringer og færdigheder, som dit arbejde indebærer	1	2	3	4
Dit job som helhed, alt taget i betragtning	1	2	3	4
Virksomheden og dens produkt	1	2	3	4

15. Hvilke evner og færdigheder har du brug for ved det arbejde, du har til daglig?
(Sæt gerne flere ringe)

Hurtighed	1	Udholdenhed	1
Samarbejdsevne	1	Faglig dygtighed og erfaring	1
Fingernemhed	1	Rutine	1
Evne til at indordne sig	1	Selvstændighed	1
Viden om arbejdsopgaven	1	Præcision	1
Fysisk styrke	1	Evne til at lære nyt	1
Koncentrationsevne	1	Villighed til omstilling	1
Evne til at få gode ideer	1	Beslutsomhed	1
Evne til at planlægge og koordinere	1	Evne til at omgås andre	1
Evne til at kommunikere med andre	1	Ansvarsbevidsthed	1

16. Kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads...
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
værdsætter medarbejderne og tager personlige hensyn?	1	2	3	4	5
sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?	1	2	3	4	5
prioriterer uddannelses- og personale-planlægning højt?	1	2	3	4	5
prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?	1	2	3	4	5
sætter effektiviteten foran alle andre hensyn?	1	2	3	4	5

17. Samarbejde med kollegaer og ledere:
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Kræver dit arbejde, at du arbejder tæt sammen med kollegaer fra din egen afdeling?	1	2	3	4
Kræver dit arbejde, at du arbejder tæt sammen med kollegaer fra andre afdelinger?	1	2	3	4
Kræver dit arbejde, at du arbejder tæt sammen med en eller flere ledere?	1	2	3	4

18. Hvad beskriver bedst dit forhold til ledelsen på din arbejdsplads?
(Sæt kun én ring)

Ledelsen og jeg har fælles interesser i at få virksomheden til at køre 1
Ledelsen og jeg har kun delvist fælles interesser 2
Ledelsen og jeg har ingen fælles interesser 3

---

19. Arbejder du i en selvstyrende gruppe?
(Det vil sige en gruppe, der selv tilrettelægger det daglige arbejde)

Ja 1
Nej 2

Hvis ja: Hvor længe har du gjort det? _____ år _____ måneder

---

20. Hvilke opgaver varetager denne gruppe?
(Sæt gerne flere ringe)

Ingen gruppe 1
Den ansætter medarbejdere 1
Den fyrer medarbejdere 1
Den varetager kvalitetskontrol 1
Den fordeler arbejdet mellem gruppemedlemmerne 1
Den tager stilling til medlemmernes efteruddannelse 1
Den beslutter om mindre investeringer 1

---

21. Er der afsat tid til at løse de problemer, der opstår i gruppen?
(Sæt kun én ring)

Ja 1
Nej 2
Arbejder ikke i gruppe 3

---

22. Tag stilling til følgende udsagn og sæt ring om det valg, du synes beskriver dig i din arbejdssituation

(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Passer præcis	Passer ganske godt	Passer nogen-lunde	Passer lidt	Passer ikke
Jeg føler, at jeg yder en vigtig arbejdsindsats	1	2	3	4	5
På vores arbejdsplads får vi information om fx vigtige beslutninger, ændringer og frem-tidsplaner i god tid	1	2	3	4	5
Mine arbejdsopgaver opleves meningsfulde	1	2	3	4	5
Jeg føler mig motiveret og engageret i mit arbejde	1	2	3	4	5
Mit arbejde er til stor gavn for brugerne	1	2	3	4	5
Jeg får al den information, jeg behøver for at klare mit arbejde godt	1	2	3	4	5
På vores arbejdsplads får vi ofte modstridende informationer (fx fra den nærmeste ledelse og den øverste ledelse)	1	2	3	4	5

Fysisk arbejdsmiljø

23. Er du i dit daglige arbejde udsat for ...?
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Næsten hele tiden	Ca. ¾ af tiden	Ca. ½ af tiden	Ca. ¼ af tiden	Sjældent/ meget lidt	Aldrig
ensformig støj i de lokaler, du arbejder i?	1	2	3	4	5	6
temperatursvingninger (fx skift mellem varme og kolde rum)?	1	2	3	4	5	6
varme, der gør, at man bliver sløv eller søvnig?	1	2	3	4	5	6
kulde (udendørs arbejde ved vintertid, arbejde i kolde rum mm.)?	1	2	3	4	5	6
vibrationer fra håndværktøj?	1	2	3	4	5	6
vibrationer, der rammer hele kroppen?	1	2	3	4	5	6
støv?	1	2	3	4	5	6
røg?	1	2	3	4	5	6
arbejde i foroverbøjet stilling?	1	2	3	4	5	6
arbejde, hvor du vrider i ryggen?	1	2	3	4	5	6
løft over 30 kg?	1	2	3	4	5	6
skub eller træk af tunge byrder?	1	2	3	4	5	6
dårlig belysning (for svag eller blændende)?	1	2	3	4	5	6
støj, der er så høj, at man må hæve stemmen for at tale sammen?	1	2	3	4	5	6
træk?	1	2	3	4	5	6
dårligt indeklima?	1	2	3	4	5	6
at skulle gentage de samme arbejdsopgaver mange gange i timen?	1	2	3	4	5	6
tobaksrøg fra andres rygning?	1	2	3	4	5	6

Arbejde og fritid

24. Hvor mange hjemmeboende børn har du?

Antal: _____

Hvor mange af disse er under 7 år? Antal: _____

25. Bor du fast sammen med en anden?
(Sæt kun én ring)

Ja, jeg bor sammen med ægtefælle/samlever 1
Ja, jeg bor sammen med andre end ægtefælle/samlever 2
Nej, jeg bor alene, men er skilt/separeret/forholdet er opløst 3
Nej, jeg bor alene, men er enke/enkemand 4
Nej, jeg har altid boet alene 5
Nej, jeg bor hos forældre 6

26. Sker det, at der er konflikt mellem dit arbejde og familieliv, sådan at du helst skulle være "begge steder på en gang"?
(Sæt kun én ring)

Ja, ofte 1
Ja, jævnligt 2
Sjældent 3
Nej, aldrig 4

27. Ville du foretrække kortere arbejdstid for at kunne være mere sammen med din familie?
(Gerne flere svar/ringe)

Ja, jeg ville foretrække en arbejdsdag på ..... _____ timer

Ja, jeg ville foretrække en arbejdsuge på ..... _____ dage
Ja, jeg ville gerne kunne tage en dag fri ind imellem 1
Nej 1
Har ingen familie 1

28. Ville det være lettere at klare arbejde og familieliv, hvis du selv havde større indflydelse på, hvornår din arbejdstid skulle ligge?
(Sæt kun én ring)

Ja, helt sikkert 1
Ja, til en vis grad 2
Ja, men kun lidt 3
Nej, slet ikke 4

29. Føler du, at dit arbejde bruger for meget af din energi, sådan at det går ud over dit familieliv?
(Sæt kun én ring)

Ja, helt sikkert 1
Ja, til en vis grad 2
Ja, men kun lidt 3
Nej, slet ikke 4

Ændringer og udvikling

30. Hvordan vil du beskrive din arbejdsplads?
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål)

	Passer præcis	Passer ganske godt	Passer nogen-lunde	Passer lidt	Passer ikke
Den er miljøbevidst og gør meget for det ydre miljø	1	2	3	4	5
Den gør meget for at forbedre arbejdsmiljøet	1	2	3	4	5
Den gør meget for, at arbejdspladsen skal være socialt ansvarlig (undgå fyringer, ansætte handicappede, hjælpe langtidssyge osv.)	1	2	3	4	5
Virksomhedens produkter/ydelser er meget samfundsnyttige	1	2	3	4	5
Virksomheden er meget familievenlig	1	2	3	4	5

31. Er du bekymret for, at der sker dig noget af følgende:
(Besvar venligst alle spørgsmålene)

	Ja	Nej
At du bliver arbejdsløs	1	2
At du mod din vilje forflyttes til andet arbejde?	1	2
At du på grund af "ny teknik" bliver overflødig?	1	2
At du får svært ved at finde et nyt job, hvis du bliver arbejdsløs?	1	2
At du mister dit arbejde på grund af helbredet?	1	2
At du bliver overflødig pga. organisationsforandringer på dit arbejde?	1	2

32. Hvad mener du om de ændringer, der er sket med dit arbejde i de seneste par år?

Har du større indflydelse på dit eget arbejde?

Ja, større indflydelse end før 1
Det samme som før 2
Nej, mindre indflydelse end før 3

Er dit arbejdspres steget?

Ja, arbejdspresset er steget 1
Det samme som før 2
Nej, arbejdspresset er faldet 3

Er dit arbejde blevet mere spændende og interessant?

Ja, mere spændende og interessant end før 1
Det samme som før 2
Nej, mindre spændende og interessant end før 3

Får du bedre hjælp og støtte fra kollegaerne?

Ja, bedre hjælp og støtte end før 1
Det samme som før 2
Nej, dårligere hjælp og støtte end før 3

Har du fået bedre hjælp og støtte fra ledelsen?

Ja, bedre hjælp og støtte end før 1
Det samme som før 2
Nej, dårligere hjælp og støtte end før 3

Er dit arbejde blevet mere meningsfuldt?

Ja, mere meningsfuldt end før 1
Det samme som før 2
Nej, mindre meningsfuldt end før 3

Har du fået bedre informationer om virksomhedens planer og udvikling?

Ja, bedre informationer end før 1
Det samme som før 2
Nej, dårligere informationer end før 3

Har du fået bedre muligheder for at udvikle dig?

Ja, bedre muligheder end før 1
Det samme som før 2
Nej, dårligere muligheder end før 3

33. Hvad mener du om den generelle udvikling på din arbejdsplads i de sidste par år?

Sker der for meget, der går hen over hovedet på medarbejderne?

Ja, helt afgjort 1
Til en vis grad 2
Nej, slet ikke 3

Er der kommet flere konflikter mellem medarbejderne?

Ja, flere konflikter end før 1
Det samme som før 2
Nej, færre konflikter end før 3

Er der kommet flere konflikter mellem medarbejdere og ledelse?

Ja, flere konflikter end før 1
Det samme som før 2
Nej, færre konflikter end før 3

Er det alt i alt blevet en bedre arbejdsplads?

Ja, bedre end før 1
Det samme som før 2
Nej, dårligere end før 3

34. Hvordan synes du, at samfundet bør udvikle sig i årene fremover?
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål)

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig
Det skal kunne betale sig for den enkelte at yde en ekstra indsats	1	2	3	4	5
De dygtige medarbejdere skal anerkendes mere	1	2	3	4	5
Der skal være bedre muligheder for, at den enkelte kan få en højere stilling	1	2	3	4	5
Lønmodtagernes interesser kan kun varetages ved at stå sammen med ledelsen	1	2	3	4	5

Om din baggrund

35. Er du mand eller kvinde?

Kvinde 1

Mand 2

36. Hvor gammel er du?

_____ år

37. Hvilken skoleuddannelse har du?
(Sæt kun én ring)

7. klasse 1

8. - 9. klasse 2

10. klasse/mellemskole-eksamen 3

Realeksamen/præliminæreksamen 4

HF/HTX/HHX/FUU/studentereksamen 5

Anden skoleuddannelse, skriv hvilken: _____ 6

38. Hvilken erhvervsuddannelse har du?
(Sæt kun én ring)

Ingen erhvervsuddannelse 1

Indtil 3 års erhvervsuddannelse 2

Faglært (EFG eller mesterlære) 3

3-4 års teoretisk uddannelse (mellemtekniker, laborant, sygeplejerske el.lign.) 4

Lang videregående uddannelse (over 4 år) 5

Anden uddannelse, skriv hvilken: _____ 6

39. Er du medlem af en fagforening?

Nej ..... *(gå videre til spørgsmål 40)* 1

Ja 2

Hvorfor er du medlem af din fagforening?
(Sæt én ring i hver linie)

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig
Fordi jeg synes, at man bør være medlem af en fagforening	1	2	3	4	5
For at være solidarisk med mine arbejdskammerater	1	2	3	4	5
For at få mine interesser varetaget	1	2	3	4	5
For at kunne stå i en arbejdsløshedskasse	1	2	3	4	5
Fordi det er et krav på min arbejdsplads	1	2	3	4	5

Helbred og trivsel

40. Hvordan synes du, dit helbred er alt i alt?
(Sæt kun én ring)

Fremragende 1

Vældig godt 2

Godt 3

Mindre godt 4

Dårligt 5

41. Sammenlignet med for *ét år siden*, hvordan er dit helbred alt i alt?
(Sæt kun én ring)

Meget bedre nu end for ét år siden 1

Noget bedre nu end for ét år siden 2

Nogenlunde det samme 3

Noget dårligere nu end for ét år siden 4

Meget dårligere nu end for ét år siden 5

42. Hvor rigtige eller forkerte er de følgende udsagn for dit vedkommende?
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Helt rigtigt	Overvejende rigtigt	Ved ikke	Overvejende forkert	Helt forkert
Jeg bliver nok lidt lettere syg end andre	1	2	3	4	5
Jeg er lige så rask som enhver anden, jeg kender	1	2	3	4	5
Jeg forventer, at mit helbred bliver dårligere	1	2	3	4	5
Mit helbred er fremragende	1	2	3	4	5

43. Tag stilling til hvert punkt og marker med en ring, hvor ofte du i de *sidste 4 uger* har oplevet følgende problemer
(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Meget ofte	Ofte	Ind imellem	Sjældent	Aldrig
Ondt i maven eller problemer med maven	1	2	3	4	5
Trykken for brystet eller brystsmerter	1	2	3	4	5
Hjertebanken	1	2	3	4	5
Kortåndethed	1	2	3	4	5
Svimmelhed	1	2	3	4	5
Spændinger i forskellige muskler	1	2	3	4	5
Svedtendens	1	2	3	4	5
Magtesløshed/hjælpeløshed	1	2	3	4	5
Nedstemthed/deprimeret	1	2	3	4	5
Rastløshed	1	2	3	4	5
Nervøsitet eller uro i kroppen	1	2	3	4	5
Træthed eller kraftesløshed	1	2	3	4	5
Søvnproblemer	1	2	3	4	5
Let til gråd	1	2	3	4	5
Svært ved at slappe af	1	2	3	4	5
Koncentrationsbesvær	1	2	3	4	5
Svært ved at tage beslutninger	1	2	3	4	5
Svært ved at huske	1	2	3	4	5
Svært ved at tænke klart	1	2	3	4	5

44. Tag stilling til hvert punkt og sæt ring ud for, hvor godt den beskrevne adfærd har passet dig i de *sidste 4 uger*

(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Passer præcist	Passer ganske godt	Passer nogen-lunde	Passer lidt	Passer ikke
Har ikke lyst til at tale med nogen mennesker/ har trukket mig tilbage	1	2	3	4	5
Har ikke orket at beskæftige mig med andre	1	2	3	4	5
Har ikke haft tid til afslapning eller fornøjelser	1	2	3	4	5
Har haft svært ved at opleve glæde	1	2	3	4	5
Har trøstespist	1	2	3	4	5
Har røget mere/drukket mere alkohol eller kaffe/te	1	2	3	4	5
Har været lettere irritabel	1	2	3	4	5
Har været initiativløs	1	2	3	4	5
Har været forjaget	1	2	3	4	5

45. Disse spørgsmål handler om, hvordan du har det og har haft det i de *sidste 4 uger*. Hvor stor en del af tiden i de *sidste 4 uger* ...

(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
har du følt dig veloplagt og fuld af liv?	1	2	3	4	5	6
har du været meget nervøs?	1	2	3	4	5	6
har du været så langt nede, at intet kunne opmuntre dig?	1	2	3	4	5	6
har du følt dig rolig og afslappet?	1	2	3	4	5	6
har du været fuld af energi?	1	2	3	4	5	6
har du følt dig trist til mode?	1	2	3	4	5	6
har du følt dig udslidt?	1	2	3	4	5	6
har du været glad og tilfreds?	1	2	3	4	5	6
har du følt dig træt?	1	2	3	4	5	6

Hvordan opfatter du dig selv?

46. Tag stilling til hver enkelt påstand og sæt ring ved det valg, der gælder for dig i almindelighed.

(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Passer præcist	Passer ganske godt	Passer nogen-lunde	Passer lidt	Passer ikke
Jeg tror om mig selv, at jeg vil kunne håndtere de fleste situationer, som man kommer ud for i livet	1	2	3	4	5
Mit liv har indtil nu ikke haft nogle klare mål eller formål	1	2	3	4	5
Jeg synes ikke, at jeg kan påvirke min fremtid i større udstrækning	1	2	3	4	5
Der sker ofte ting i mine omgivelser som jeg ikke forstår	1	2	3	4	5
Jeg ønsker, at jeg kunne få noget mere at leve for	1	2	3	4	5
Jeg ved, hvad jeg burde gøre i mit liv, men jeg tror ikke på, at jeg er i stand til det	1	2	3	4	5
Jeg har svært ved at se sammenhængen i mit liv og forstå, hvordan tingene hænger sammen	1	2	3	4	5
Jeg oplever, at det jeg gør i min hverdag er meningsfuldt	1	2	3	4	5
Jeg synes, at jeg forstår det meste af det, der foregår i min hverdag	1	2	3	4	5

47. Hvordan plejer du at reagere, hvis der opstår problemer eller stressede situationer på arbejdet?

(Sæt kun én ring ud for hvert spørgsmål, og besvar venligst alle spørgsmål)

	Næsten hver gang	Ofte	Af og til	Sjældent	Aldrig
Jeg forsøger at finde ud af, hvad jeg måske kan gøre for at løse problemet	1	2	3	4	5
Jeg henvender mig til en person, som jeg tror kan løse problemet	1	2	3	4	5
Jeg siger til mig selv, at det ikke er mit problem	1	2	3	4	5
Jeg koncentrerer mig om ting ved arbejdet, hvor der ikke er problemer	1	2	3	4	5
Jeg gør noget for at løse problemet	1	2	3	4	5
Jeg siger til mig selv, at det kunne være meget værre	1	2	3	4	5
Jeg accepterer situationen, fordi der alligevel ikke er noget at gøre	1	2	3	4	5
Jeg fortsætter arbejdet og lader som om, problemet ikke eksisterer	1	2	3	4	5
Jeg taler med mine kollegaer om, hvad jeg føler	1	2	3	4	5

Tak for hjælpen!

Bilag 2

Oversigt over udsendte og besvarede spørgeskemaer

Socialcenteret

	Udsendte skemaer	Besvar ede	Procent	Svaret begge gange	Svaret første ikke anden	Ophørt	Svaret første men ophørt	Ansat efter 1.runde	Svaret anden ikke ansat første	Svaret anden ikke svaret første
1. runde	114	70	61%		30	36	20			
2. runde	129	78	61%	41				51	28	7

	Sikring og service	Besk,Bistand, Reva	Familie, B&U	Pension	Ledelse
1. runde	9	26	21	14	3
2. runde	8	31	20	15	4
Ansat 2000					

Fødevarevirksomheden

	Udsendte skemaer	Besvar ede	Procent	Svaret begge gange	Svaret første ikke anden	Ophørt	Svaret anden ikke ansat første	Svaret anden ikke svaret første
1. runde	52	38	73%	22	8	8	16	
2. runde								0

Ferskvarelageret

	Udsendte skemaer	Besvar ede	Procent	Svaret begge gange	Svaret første ikke anden	Ophørt	Svaret første men ophørt	Ansat efter 1.runde	Svaret anden ikke ansat første	Svaret anden ikke svaret første
1. runde	38	30	79%	12	4	18	4			
2. runde	37	20	54%					22	0	0