

Technical University of Denmark



## Litteratursurvey til projektet Læringsmiljøer på arbejdspladsen

**Andersen, Vibeke; Nielsen, Flemming Kjeld**

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*

Andersen, V., & Nielsen, F. K. (2006). Litteratursurvey til projektet Læringsmiljøer på arbejdspladsen. Institut for Produktion og Ledelse, DTU og Institut for Uddannelsesforskning, RUC.

## DTU Library

Technical Information Center of Denmark

---

### General rights

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

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

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



*Flemming Nielsen & Vibeke Andersen*

---

## Litteratursurvey

---



*Projekt Læringsmiljøer på arbejdspladsen*



Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"

Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" er et forsknings- og udviklingsprojekt, der foregår på Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter i samarbejde med Institut for Produktion og Ledelse på Danmarks Tekniske Universitet.

Tilknyttede forskere til projektet er: Anders Siig Andersen, Flemming Nielsen og Janne Gleerup fra Roskilde Universitetscenter og Vibeke Andersen fra Danmarks Tekniske Universitet.

Til projektet er knyttet en referencegruppe bestående af forskere og konsulenter. Det er Anders Buch fra Ingeniørforbundet i Danmark, Bent Gringer fra Mandag Morgen, siden SCKK, Bente Elkjær fra Danmarks Pædagogiske Universitet, Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School og Bruno Clematide fra Konsulentfirmaet Kubix.

Projektet er påbegyndt 2003 og afsluttet 2005 og udføres med økonomisk støtte fra ELU – Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede.

Kontaktperson til projektet er:

Vibeke Andersen  
Institut for Produktion og Ledelse  
Danmarks Tekniske Universitet  
Bygning 423, 2800 Lyngby  
Tlf. 45 25 60 32  
Fax 45 93 44 67  
Mail: va@ipl.dtu.dk  
www.ipl.dtu.dk

Rapporten udgives af:  
Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter &  
Institut for Produktion og Ledelse,  
Danmarks Tekniske Universitet

ISBN: 978-87-91035-55-4.

# Forord

Denne litteratursurvey har som sin ambition at præsentere et udsnit af den forskning og de udredningsaktiviteter, der igennem de senere år har været udført med det formål at forstå og analysere udviklingstendensen indenfor det akademiske arbejdsmarked; ændringer i teknologi, organisation, ledelse og samarbejdsformer indenfor det akademiske område; forandringer i arbejdslivet i forhold til psykisk arbejdsmiljø, stress og trivsel samt ændringer i profession, fagidentitet og identiteten i det hele taget. Endvidere har det været formålet at sætte det i relation til de ændrede krav til kompetenceudvikling og læring, som spiller sammen med disse udviklinger og forandringer.

Rapporten refererer især til konkrete analyser af de omtalte forandringsprocesser, primært nationale, men inddrager tillige i mindre grad teorier og metoder til at analysere og forstå processerne og dynamikkerne.

Rapporten er bygget op omkring fem kapitler, som tematisk søger at samle udvalgte dele af den litteratur, som vi har anvendt og/eller er blevet inspireret af i løbet af projektperioden. De kan derfor læses adskilt:

- Akademikerarbejde i forandring
- På vej mod en ny embedsmandsrolle
- Nye arbejdsformer
- IT og nye ledelsesformer
- Akademikernes psykiske arbejdsmiljø

Litteratursurveyen skal således ses som et supplement til de litteraturoversigter, som er listet op i forlængelse af de enkelte caserapporter, men den kan også læses som et selvstændigt bidrag.

Det har været vanskeligt at foretage en udvælgelse af de litteraturreferencer, som er gengivet her. For det første er det kendetegnende, at der hver dag dukker nye analyser og forskning op, som det kunne være relevant at inddrage. For det andet er det nødvendigt hele tiden at foretage nogle valg. Ifølge Serenko og Bontis (Serenko og Bontis 2004) er vidensksplosionen efterhånden så vidtgående, at forskere indenfor "knowledge management" mener, at vi om få

år vil få fordoblet den videnskabelige viden på 11 timer. Så det er ikke mærkeligt, hvis der er noget vigtigt vi har misset.

Rapporten er den sidste af i alt otte rapporter, som omhandler læringsmiljøer på statslige arbejdspladser.

Flemming Nielsen og Vibeke Andersen, 2006

Kontaktadresser:

Vibeke Andersen [va@ipl.dtu.dk](mailto:va@ipl.dtu.dk)

Flemming Nielsen [flemm.nielsen@get2net.dk](mailto:flemm.nielsen@get2net.dk)

# Indholdsfortegnelse

<b>FORORD.....</b>	<b>3</b>
<b>KAPITEL 1.....</b>	<b>6</b>
<b>AKADEMIKERARBEJDE I FORANDRING – IDENTITET, FAGLIGHED OG PROFESSION</b>	<b>6</b>
.....	<b>6</b>
HVEM ER JEG, HVEM ER JEG I MORGEN OG HVEM VAR JEG I GÅR? .....	6
FAGIDENTITET OG FAGPROFESSION – MED INGENIØRPROFESSIONEN SOM EKSEMPEL .....	8
VIDEN, VIDENARBEJDE OG VIDENARBEJDERE .....	10
MENING I ARBEJDET.....	11
OPSAMLLENDE.....	12
<b>KAPITEL 2.....</b>	<b>13</b>
<b>PÅ VEJ MOD EN NY EMBEDSMANDSROLLE.....</b>	<b>13</b>
MODERNISERING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR .....	13
NYE KRAV TIL DEN OFFENTLIGT ANSATTE .....	14
OPSAMLLENDE: .....	16
<b>KAPITEL 3.....</b>	<b>18</b>
<b>NYE ARBEJDSFORMER.....</b>	<b>18</b>
NYE ARBEJDSFORMER SKABER NYE DYNAMIKKER.....	18
PROJEKTORGANISERING.....	19
GRUPPE OG TEAM.....	21
OPSAMLLENDE.....	23
<b>KAPITEL 4.....</b>	<b>25</b>
<b>IT OG NYE LEDELSESFORMER.....</b>	<b>25</b>
MODERNE LEDELSE OG IT.....	25
SELVLEDELSE OG SELVSTYRING .....	27
OPSAMLLENDE.....	29
<b>KAPITEL 5.....</b>	<b>31</b>
<b>AKADEMIKERNES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ.....</b>	<b>31</b>
DET GRÆNSELØSE ARBEJDE .....	31
STRESS SOM ARBEJDSMILJØPROBLEM .....	34
PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG DE FYSISKE RAMMER .....	35
OPSAMLLENDE.....	36
<b>REFERENCER .....</b>	<b>38</b>
<b>RAPPORTER FRA PROJEKTER.....</b>	<b>45</b>

# Kapitel 1

## Akademikerarbejde i forandring – identitet, faglighed og profession

Hvem er jeg, hvem er jeg i morgen og hvem var jeg i går?

"Du skal være fleksibel, ellers kan du ligeså godt pakke sammen." Sådan står der på bagsiden af den anerkendte amerikanske sociolog Richard Sennetts bog: "Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning", som udkom på dansk i 1999 (Sennett 1999). Bogens oprindelige amerikanske titel er også meget sigende: "The Corrosion of Character". Stive bureaukratiske former er kommet under angreb. Det samme gælder den blinde rutine. Der moderniseres, og de ansatte skal kunne reagere hurtigt - både i det private erhvervsliv og i den offentlige sektor. Alle skal være parate til forandring, de skal hele tiden turde løbe risici. Alle bør gøre sig uafhængige af regler, gøre sig fri af skik og brug. Begreber som tradition og velanstændighed er ikke længere relevante, men hører fortiden til. Dette er budskabet i bogen.

Sennett beskæftiger sig med den aktuelle samfundsudvikling, som han betegner den fleksible kapitalisme. Den er anderledes end det vi har kendt indtil nu, og fleksibiliteten bruges til at gøre op med stive strukturer. Ved at nedbryde de stivnede bureaukratier og fremhæve risikoen giver fleksibiliteten – hævdes det - folk større frihed til selv at forme deres liv – selvrealisering kaldes dette også bl.a. hos Kirsten Marie Bovbjerg (Bovbjerg 2001; Bovbjerg 2003). Hun beskriver, hvordan de nyere managementteorier er med til at skabe en ny arbejdsmoral, hvor den enkeltes interesse for selvrealisering muliggør en ny disciplinering af medarbejderne i og med at de indgår i en kaldsrelation til arbejdet. Sennett gør opmærksom på, at den fleksible kapitalisme ikke giver folk mere frihed, idet der blot indføres en ny orden med nye kontrolformer, som det blot er langt mere vanskeligt at få øje på. Det grundlæggende spørgsmål han stiller er, hvordan vi skal kunne realisere langsigtede mål og værdier, når det moderne samfund og arbejdslivet er helliget det korte sigt og de uendelig korte tidshorisonter i nutidens projektorienterede teamwork. Hvordan kan de ansatte opretholde loyalitet og

gensidige forpligtelser indenfor rammerne af organisationer, der konstant omformes eller nedbrydes, spørger han?

Du skal hele tiden skabe og genskabe din egen identitet skriver en anden anerkendt sociolog, tyskeren Ulrich Bech i hans i Danmark nok mest kendte bog "Risikosamfundet - på vej mod en ny modernitet" og hvor diskussionen føres videre i den næste bog "Fagre nye arbejdsverden", som tematiserer at den globale kapitalisme gør det nødvendigt at finde nye måder at forstå arbejde på, måder der kan udkrystallisere sig i nye kombinationer af for eksempel betalt arbejde på arbejdsmarkedet på den ene side og arbejde i familien eller i lokalmiljøet på den anden side (Beck 2001; Beck 2002). Det hele tiden at skulle skabe og genskabe sin egen identitet er en problemstilling, som især er blevet diskuteret i forbindelse med at forstå mange unges tilbøjelighed til at zappe fra den ene aktivitet til den anden, aldrig finde ro i hverken uddannelse eller arbejde, men i stedet pendle fra sted til sted for derigennem at finde sig selv i en daglig konstruktion og rekonstruktion, som det bl.a. beskrives i "Ungdom, Identitet og Uddannelse" (Simonsen et al. 2002).

En tilsvarende udviklingstendens kan genkendes hos mange akademisk uddannede grupper indenfor det offentlige. Det er i dag ikke nok, at du engang har taget dig en uddannelse som jurist, ingeniør, scient. pol. eller andet og arbejdet som sådan det meste af dit arbejdsliv. Det er ikke nok, at du hele tiden holder dig faglig ajour indenfor dit eget felt. Du skal også vide noget om helt andre felter som kommunikation, samarbejde, IT, nye managementkoncepter, borgerinvolvering, økonomistyring, tilbudsgivning osv.

Der er i dag utrolig stor fokus på udvikling og forandring som et uundgåeligt fænomen. For de nyuddannede betyder det, at deres uddannelsesbeviser er forældede allerede inden de har modtaget dem. I den almindelige retorik er udvikling og forandring entydigt forbundet med noget positivt, og der er en tendens til, at alle indvendinger imod dette imødegås med, at hvis ikke man er med, så er man imod, og det vil sige gammeldags, konservativ eller at man lider af "modstand mod forandring", skriver Pernille Bottrup i sin bog "Læringsrum i arbejdslivet - et kritisk blik på Den lærende organisation" (Bottrup 2001). Men det store spørgsmål er, om det er rigtigt at alting forandrer sig så hurtigt, og om man ikke risikerer at smide barnet ud med badevandet, hvis man ikke stopper op engang imellem og vender sig tilbage for at sikre sig, at erfaringerne og ens identitet og personlighed følger med. For man skal vikle sig ud af noget før man er parat til at vikle sig ind i noget nyt – altså udvikle sig, som Bottrup beskriver det. Heri ligger bl.a., at man skal have sin identitet med i processen, og den lader sig ikke blot skifte ud lige så let som vi skifter tøj.



## Fagidentitet og fagprofession – med ingeniørprofessionen som eksempel

Et af de forskningsområder, hvor identiteten står centralt beskrevet, er i professionsforskningen. Det er vigtigt at forstå, at begrebet profession delvis er en fordanskning af det engelske ord "the learned professions". I denne snævre forståelse er det kun jura, teologi, medicin og ingeniørvidenskab som går igennem nåleøjet, idet selv nyere akademiske uddannelser ikke lever op til definitionen.

Professionsforsker Henning Salling Olesen(Olesen 2004) har bl.a. lavet et studie af ingeniørprofessionen og beskriver den som en vel-etableret profession, som blev etableret og opnåede sin status sammen med den industrielle revolution. Ingeniøren blev på én og samme gang symbolet på teknisk rationalitet, materiel velstand og fremgang, og havde nærmest en social helterolle.

Den industrielle arbejdsdeling skabte med adskillelsen af håndens og åndens arbejde først ingeniøren, men undergravede i næste omgang ingeniørarbejdets nøglefunktioner. Det manuelle arbejde blev automatiseret, mens ingeniørarbejdet blev industrialiseret, specialiseret og kontrolleret. I 60'erne begynder man at tale om, at der er ved at opstå en ny arbejderklasse af ingeniører og teknikere i og med at de arbejdsområder, som ingeniørerne varetager, er følsomme overfor teknologiske og økonomiske forandringer. Dette hænger sammen med deres tætte tilknytning til industrien og det private arbejdsmarked, hvilket ikke gælder de andre professioner, der i langt højere grad er rettet mod den offentlige sektor, hvor udvikling i professionerne kun har ændret sig ganske langsomt. Især informationsteknologien har været med til at erstatte dele af ingeniørarbejdet og har løsrevet det fra tid og rum. Til gengæld er der kommet nye opgavetyper til, og nye rekrutteringsveje samt outsourcing af produkter og tjenesteydelser har skabt nye typer af virksomheder, som efterspørger nye ingeniørkompetencer.

Olesen gør opmærksom på, at ingeniørprofessionen fortsat i langt overvejende grad er mandlig, selvom der har været en stigende tilgang af kvinder. Ingeniørprofessionens forestillingsverden tilhører derfor fortsat en udpræget maskulin verden, som på den ene side baserer sig på maskuline praksisfelter og på den anden side har maskuline forestillinger om at erobre verden med teknologi. En følgeslutning på dette er, at størsteparten af de kvinder, der har valgt ingeniørprofessionen derfor ikke følger de samme mønstre som deres mandlige kolleger, fordi de dels ikke får del i de rigtige og dels ikke de interessante opgaver.

Omvendt peger det dog på, at det netop er blandt kvinderne i ingeniørprofessionen at det er muligt at finde nye veje til at udvikle nye ingeniørarbejdsformer og måske udvikle en ny professionel identitet, som kan træde i stedet for den gamle, som mange fortsat hænger ved.

Et tilbagevendende tema i litteraturen omkring ingeniørarbejde og ingeniøridentitet er, at forestillingen om den 'rigtige' ingeniør er det 'gamle' billede af ingeniørarbejdet, og at dette billede er utrolig levedygtigt. Selvom kompleksiteten og differentieringen i ingeniørarbejdet for længst har gjort det umuligt at definere en klar og tydelig relation mellem ingeniørvidenskabens vidensbase, ingeniørprofessionens arbejdsfelt og den individuelle karriere, så søger mange ingeniører fortsat at finde et professionelt entydigt idealbillede i et forsøg på at finde et fodfæste i en verden, der hele tiden forandrer sig og kræver, at den enkelte skal skabe og genskabe sin identitet, ganske som alle andre, som vi tidligere beskrev (Beck 2001).

I regi af IDA er der publiceret en række rapporter, som netop søger at skabe klarhed over, om der i fremtiden vil eksistere en eller flere teknologiske videnskategorier med en særlig status og hvilke(n) vidensbase(r), der i givet fald vil danne grundlag herfor. Om det vil betyde, at vi vil se nye professionaliseringer og delprofessionaliseringer indenfor det teknologiske område, som vi indtil nu har identificeret som ingeniørarbejde, og i hvor høj grad tidligere ingeniørarbejde fremover vil komme i konkurrence med andre akademiske faggrupper og hvad det vil betyde for ingeniørarbejdets status (Jørgensen 2003).

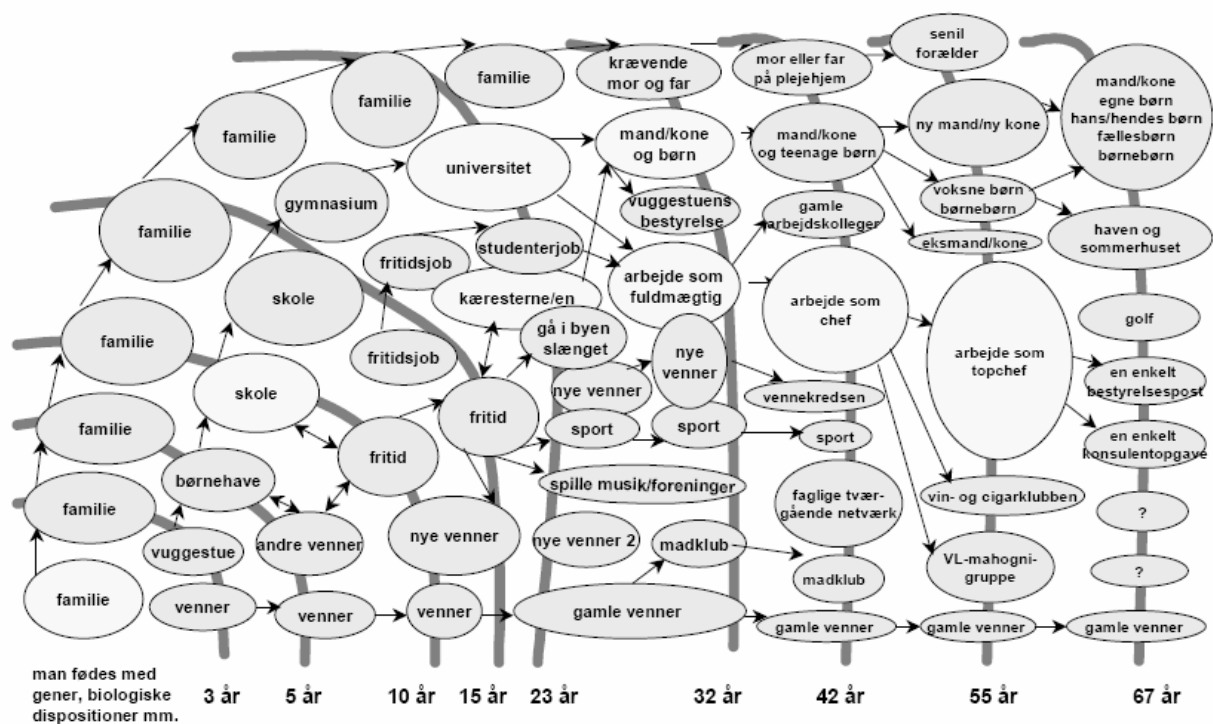
Selvom det objektive grundlag for ingeniørprofessionen på mange måder er under opløsning, eksisterer der i dag fortsat blandt ingeniører en meget stærk forestilling om, hvad der er det rigtige ingeniørarbejde. Den er dog ikke særlig præcis, når den skal udtrykkes med ord. I "Ingeniørliv – otte fortællinger" (Christensen og Buch 1999) fremgår det, at ikke alene de kvindelige ingeniører, men også mange af de mandlige ingeniører ikke betragter deres eget arbejde som rigtigt ingeniørarbejde, idet de sammenholder det med ingeniørarbejde i klassisk forstand, selvom de måske aldrig har haft et sådant og selvom det stort set ikke længere eksisterer. 'På sporet af den tabte ingeniøridentitet' (Christensen et al. 1999), som rapporterer en analyse af 18 interviews med ingeniører, gengiver et tilsvarende billede. Her peges der på misforholdet mellem den selvforståelse som ingeniørerne har omkring faglighed og kompetence og det konkrete arbejde som ingeniørerne udfører. Forklaringen på dette skal tillige søges i, at ingeniørprofessionen er trængt på arbejds-

markedet, hvilket bl.a. hænger sammen med ingeniørprofessionens begrænsninger i forhold til faglig bredde og indsigt. Dertil kommer lavere faglig organisationsgrad, konkurrence fra andre og nye uddannelser indenfor som udenfor ingeniørfaget, Free Agents, privatisering, outsourcing og endelig globalisering (Jørgensen 2003).

## Viden, videnarbejde og videnarbejdere

Der eksisterer efterhånden en omfattende litteratur, som forsøger at definere videnarbejde og videnarbejdere på forskellig vis. Der forsøges defineret en samlekategori af videnarbejdere, der både rummer de gamle professioner, som tidligere omtalt og en række nye. Samlekategorien er med til at afspejle, at der sker en øget proletarisering af de tidligere professioner, hvilket forstærkes af at universiteterne i dag er masseuddannelser. For at danne modvægt til denne proletarisering forsøger de forskellige foreninger af professioner at holde fast i en fælles videnskabelighed, mens praksis viser, at denne videnskabelighed ikke benyttes i det konkrete arbejde (Alvesson 1993).

Hvem er da fremtidens videnarbejdere, hvad laver de og hvordan opfatter de sig selv og deres arbejde? Det forsøger bl.a. "Fremtidige profiler i ingeniørarbejde og -uddannelse" (IDA 2002a; Jørgensen 2003), at give nogle bud på. Her beskrives det bl.a., at ingeniører i ingeniørjob og i ledelsesfunktioner fortsat har en tendens til at fremhæve især de grundlæggende naturvidenskabelige fag, som hører til det traditionelle ingeniørbillede, som særligt afgørende for den forståelse, de benytter i deres arbejde. Det gør de til trods for, at de ofte har svært ved bare at give blot ét eksempel på, hvordan de mere konkret har brugt disse fag i en konkret arbejdsmæssig sammenhæng. Det viser hvor vanskeligt det kan være at arbejde med at udvide ingeniørernes arbejdsfelt og verdensforståelse, og at det derfor må ske allerede i uddannelsen til ingeniør, hvis de kommende ingeniører skal kunne matche de ændrede krav, der stilles på arbejdsmarkedet til ingeniørernes kompetencer. Han peger derfor på, at uddannelserne skal tage vare på det identitetsarbejde det er at arbejde med sin fagidentitet hele livet.



Bent Gringer har i sin Ph.d. afhandling om DJØF´ernes kompetenceudvikling (Gringer 2002) udarbejdet en model, der illustrerer et udsnit af de sammenhænge, vi som mennesker indgår i gennem vort liv og viser på den måde det identitetsarbejde, vi som mennesker hele tiden må foretage os i de forskellige sfærer i livet, hvor vi bevæger os. Vi skaber os en identitet som barn, som ung, som nybagte forældre, som midt i livet, som ældre osv. Vi skaber os en identitet i forhold til vor familie, vore venner, vore fritidsinteresser osv., og vi skaber vor identitet gennem vor uddannelse, vort arbejde, vort ikke-arbejde osv.

## Mening i arbejdet

Selvom vi skaber vor identitet gennem alle disse områder er det meningen i arbejdet, som kommer til at fremstå som det centrale. Selvom mening altid har spillet en væsentlig rolle i forhold til medarbejdernes motivation er det nyt, at det er blevet et så centralt punkt på dagsordenen og noget, der kan stilles spørgsmål ved (Mandag Morgen 2002). Den amerikanske sociolog Hochschild (Hochschild 2003) beskriver i sin analyse af det moderne arbejdsliv, at det er kommet så vidt, at arbejdet i dag er at foretrække frem for familien, idet hjemmet er blevet det sted, hvor rutinerne og manglen på samfundsmæssig anerkendelse findes, mens arbejdet i

stedet er der, hvor anerkendelsen, muligheden for fordybelse og socialt nærvær findes. Det er endnu ikke kommet hertil i Danmark, men tendensen er der, hvilket bl.a. understøttes af flere danske analyser (Holt 2003). Hun anbefaler indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv.

### Opsamlende:

- De nye managementteorier er med til at skabe en ny arbejdsmoral, hvor den enkeltes interesse for selvrealisering muliggør en ny disciplinering af ledere og medarbejdere. Dette udfordrer identiteten på nye måder.
- Du skal som leder og medarbejder hele tiden skabe og genskabe din egen identitet, på arbejdet, i familien i dit liv i øvrigt. Du skal være fleksibel, være parat til forandring, turde løbe risici og gøre dig uafhængig af skik og brug. Heri ligger der en risiko for at personligheden går til grunde. Det er væsentligt at have sin personlighed og identitet med sig i forandringsprocesserne. Forandring i sig selv er ikke nødvendigvis godt i sig selv.
- De gamle professioner er under opbrud og under pres, ikke mindst som følge af de teknologiske udviklingsprocesser (IKT). Det er vigtigt at finde nye veje og en ny professionel identitet. Det er bl.a. en opgave som uddannelserne skal tage vare på, så den enkelte får nogle redskaber til at bearbejde og udvikle sin fagidentitet hele livet.

# Kapitel 2

## På vej mod en ny embedsmandsrolle

### Modernisering af den offentlige sektor

´Modernisering af den offentlige sektor´ er en overskrift, der siden begyndelsen af 1980´erne har karakteriseret den række af omfattende ændringer, som har haft meget stor betydning for de statslige arbejdspladser og dermed også for embedsmændenes arbejde og rolle. Overskriften ´modernisering´ dækker over omfattende omstrukturingsprocesser med gradvis indførelse af forskellige former for nye økonomistyrings- og organisationsformer, nye ledelsesformer, nye strategier for personalepolitik, nye lønpolitikker og informationsteknologi i alle led Hjort (Hjort 2001).

Andersen m.fl. (Andersen, Jensen og Sommer 1999) opdeler moderniseringsprocessen i 3 bølger, som har hver deres karakteristika. I 1980´erne var det primære mål at effektivisere og rationalisere opgaveløsningen, dog uden at forringe kvalitetsniveauet for herigennem at bremse udviklingen i udgiftsniveauet. I 1990´erne var det primære formål minusvækst gennem omfattende omstruktureringer af ledelses- og organisationsformerne med det formål at skabe højere fleksibilitet og samtidig bestræbe sig på at forbedre borgernes oplevelse af den offentlige service. I begyndelsen af årtusindskiftet skifter regeringsmagten. Der bygges videre på de tidligere årtiers bestræbelser, men der tilføjes en statslig digitaliseringsproces af den offentlige sektor med ´Projekt digital forvaltning´, også kaldet e-Government. Et væsentligt led heri er Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering (ESDH) som tillige giver alle offentlige myndigheder og organisationer i stat, amter og kommuner ret til at sende og kræve at modtage breve, dokumenter og andre informationer fuldt elektronisk via e-post og websider (Finansministeriet 2002).

Andersen m. fl. beskriver at der er flere kilder der inspirerer denne proces. De taler på den ene side om hårde rationaliseringskoncepter som New Public Management, som kort fortalt drejer sig om at implementere organisations-, ledelses- og personalepolitikker fra det

private arbejdsmarked til det offentlige. På den anden side taler de om mere bløde koncepter, som trækker på Human Ressource Management traditionen, hvor målet er at udnytte de mangfoldige menneskelige ressourcer gennem nye arbejdsorganiseringer som teams og projektorganisering og personalepolitiske strategier der fremmer ansvarsfølelsen hos medarbejderne.

## Nye krav til den offentligt ansatte

Som led i denne udvikling er der ifølge Niels Åkerstrøm Andersen og Asmund Born (Andersen og Born 2001) sket en udvikling i den måde medarbejderne italesættes på, hvilket titlen "Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte" klart illustrerer. Opfattelsen af den offentligt ansatte har forandret sig meget. Dog er kulturen fortsat først og fremmest præget af en dansk forvaltningstradition, hvilket betyder korrekt sagsbehandling og lige behandling af alle borgere (Gundelach og Sandager 1994).

Forholdet mellem medarbejder og leder har ligeledes ændret sig. Tidligere blev dette forhold diskuteret på en upersonlig måde med rettigheder og pligter i centrum. I dag er det ambitionen at der er et personligt og åbent forhold mellem leder og medarbejder, præget af gensidig involvering og fælles visioner for fremtiden. Magt tematiseres ikke og det forventes at medarbejderen konstant er orienteret mod at yde det maximale for organisationen. Rettens sprog og logik er afløst af kærlighedens sprog og logik, og det bliver medarbejderens eget ansvar at være inkluderet som relevant for arbejdspladsen. Det betyder at gamle tjenestemandedyder som troskab gennem hele livet, loyalitet, flid, pligt opfyldelse og vægt på formel kvalificering er ikke længere en del af sprogbrugen. I stedet tales der om nye dyder som forandringsparathed, omstillingsevne, engagement, initiativ, helhedsforståelse, selv-ansvarlighed og ansvarstagen. Der lægges i stigende grad vægt på de kompetencer medarbejderne erhverver fra alle livsområder og fra hele livet. Kravene i den nye "medarbejdersemantik" kan ifølge Åkerstrøm og Born sammenfattes i begrebet "den ansvarstagede medarbejder", som det hedder i personalepolitikens eget sprog.

Denne medarbejdertype karakteriseres ved at ville og kunne formgive sig selv som et pædagogisk projekt med sigte på bestandig selv-korrektion og selv-perfektion. Det drejer sig ikke kun om formgivning af de faglige kvalifikationer, men om at medarbejderen skal opfatte hele sin personlighed som genstand for et livsvarigt forandringsprojekt. Måden at skabe den ny medarbejder sker bl.a. gen-

nem selvbeskrivelsesteknologier som medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og individualiserede lønsystemer.

I antologien "Roller der rykker. Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk" Jæger (Jæger og Sørensen 2004) sættes der fokus på, hvordan politikere og administratorer i stat og kommuner håndterer disse omfattende moderniseringsprocesser, og hvordan deres håndtering påvirker mulighederne for at tilvejebringe en effektiv og demokratisk samfundsstyring. De karakteriserer denne nye form for styring netværksstyring og stiller bl.a. følgende spørgsmål: Hvad er politikernes demokratiske rolle i dag? Hvilken indflydelse har politikere på indførelsen af en digital forvaltning? Hvordan har Finansministeriet opnået sin helt centrale rolle i det danske politiske system? Er centraladministrationens embedsmænd ved at udvikle sig til netværksadministratorer? Hvordan håndterer offentlige institutionsledere nye rollekrav?

Birgitte Poulsen (Poulsen 2003a; Poulsen 2003b; Poulsen 2004) konkluderer på baggrund af et ph.d. studie af embedsmandsroller i tre ministerier, at der er en høj grad af flertydighed i den danske embedsmandsrolle i dag og at denne flertydighed giver anledning til en række konflikter og i nogle tilfælde skizofrenier hos de personer, der varetager embedsmandsrollen. Undersøgelsen peger samtidig på, at flertydigheden også giver mangfoldighed i form af et miljø, der opleves som udfordrende og produktivt netop i kraft af den manglende entydighed. Der er dog ikke tale om at der sker en udvikling fra noget til noget andet, men snarere at der lægges lag på lag i embedsmandsrollen uden at de ældre og dybere lag mister betydning. Poulsen opererer med tre forskellige typer af ministerier som hun betegner: det klassiske restministerium, mangfoldighedsministeriet og netværksministeriet, og som hver især giver forskellige muligheder og rammer for udfoldelsen af embedsmandsrollen.

I det klassiske retsstatsministerium er der en klar opgavefordeling mellem afdelinger og mellem kontorer, hvor fuldmægtigene referer til kontorchefen, der igen referer til afdelingschefen osv. Det er her den klassiske embedsmandsrolle udfolder sig og hvor der er en klar ansvarsfordeling. Politisk-taktisk rådgivning af ministeren skubbes opad i hierarkiet med departementschefen i top. Der er tale om en 0-fejlskultur, som kan betyde at man som fuldmægtig præsenteres for endeløse rettelser. Uddannelsesbaggrunden er primært jurister og økonomer, som kombineret med 0-fejlskulturen betyder, at embedsmænd med andre uddannelsesbaggrunde er vanskelige at fastholde. De ekskluderes og ekskluderer sig selv, bl.a. fordi karrieremulighederne er begrænsede for dem.



I mangfoldighedsministeriet er der en høj grad af flertydighed i embedsmandsrollen. Selvom der kan være en klassisk bureaukratisk organisationsstruktur i form af opdeling i kontorer med klar opgavefordeling er der alligevel en mere flydende struktur. Det giver mulighed for at nogle embedsmænd er fagspecialister, nogle udvikler ideer, andre er politiske taktikere og andre igen er mæglere. Det giver et større spillerum for de fuldmægtige og de er tættere på det politiske niveau. I denne struktur beskyttes de fuldmægtige af hierarkiet, mens kontorcheferne står med det afgørende ansvar.

I netværksministeriet er der en flad netværksorganisering, hvor arbejdet i vidt omfang er organiseret i projektgrupper. Den ønskede embedsmandsrolle består i at være selvstændig og idéskaber og succeskriteriet er at tænke utraditionelt og tænke på tværs. Det er med andre ord kompetencer som at være kreativ, udvise selvstændighed og turde tage ansvar, som er i højsædet – og det gælder på alle niveauer. Ifølge Poulsen er det dog vigtigt at holde fast i, at de bureaukratiske strukturer fortsat gør sig gældende i netværksministeriet, og at det er med til at skabe en række rollekonflikter for statseembedsmanden under denne organisationsform. Afhandlingen afslutter med en anbefaling om at sætte fokus på den differentierede embedsmandsrolle.

Igennem de senere år har flere ministerier og styrelser arbejdet med at indføre forskellige former for projektorganiseringer, hvilket ligeledes er med til at udfordre embedsmandsrollen, idet det kan indebære relativt dybtgående forandringer i deres professionelle selvforståelse. Derfor kan det ikke undre, hvis nogle medarbejdere stiller sig relativt skeptiske eller spørgende over for en mere offensiv embedsmandsrolle ikke mindst, hvis medarbejderne forventer, at de nye krav fører til en sænkning af faglige standarder (Andersen, Gleerup og Andersen 2006). Et andet problem handler om hvor ansvaret skal placeres i tilfælde af fejl, når man som medarbejder skal tjene ´flere herrer´ (Poulsen 2003a).

### Opsamlende:

- ´Moderniseringen af den offentlige sektor´ er overskriften på de mange meget store og omfattende ændringer, som den offentlige sektor siden 1980´erne har gennemløbet. Ændringer har selvsagt meget stor betydning for de statslige arbejdspladser og dermed også for embedsmændenes rolle og funktion.

- En af ændringerne drejer sig om forholdet mellem leder og medarbejder, hvor det i dag er ambitionen at der er et åbent og personligt forhold mellem leder og medarbejder, præget af gensidig involvering og fælles visioner for fremtiden i modsætning til tidligere, hvor det var rettigheder og pligter der var i centrum. Det betyder f.eks. at rettens sprog og logik er udskiftet med ´kærlighedens´ sprog og logik.
- Den danske embedsmandsrolle er under kraftig forandring og præget af flertydighed, hvilket på den ene side betyder et mere mangfoldigt miljø, men på den anden side giver anledning til konflikter, bl.a. omkring hvem der har ansvaret, især når flere herrer tjenes.
- Der kan groft tegnes et billede af tre ministerier: det klassiske retsministerium, mangfoldighedsministeriet og netværksministeriet. Hver især stiller de forskellige krav og muligheder til embedsmandsrollen. Ofte rummer det enkelte ministerium en blanding, hvilket betyder at ledere og medarbejdere har forskellige roller og ansvar, som de skal veksle imellem.

# Kapitel 3

## Nye arbejdsformer

### Nye arbejdsformer skaber nye dynamikker

Der sker i disse år en række forandringer i vort samfund, som slår igennem som nye modsætningsfyldte tendenser på arbejdsmarkedet og i arbejdslivet. Der sker en række ændringer i måden arbejdet organiseres på, i relationerne mellem medarbejdere og ledere, hvilke værdier arbejdet tillægges osv. Udviklingen er først slået igennem indenfor det private erhvervsliv, men hele den offentlige sektor er efterhånden kommet godt med, og har taget de fleste af koncepterne fra det private erhvervsliv til sig, selvom det måske ikke altid svarer lige godt overens med denne sektors særlige målsætning og rolle. Igennem de senere år har den offentlige sektor været igennem den ene omstillingsproces efter den anden, en udvikling som givet vil fortsætte.

Mange af de forandringer, som i de senere år er blevet indført, bl.a. i form af nye arbejdsformer er komplekse og rummer i sig kimen til nye spændinger og dynamikker, som vi foreløbig kun har set begyndelsen på, skriver (Bason, Csonka og Ejler 2003). De nye arbejdsformer giver nye spændende muligheder for samarbejde og selvudfoldelse, men rummer også mange risici og faldgruber. Ikke alle får de samme muligheder for udfoldelse i arbejdet, heller ikke alle har interessen deri. Bason peger på, at det interessante ikke kun er at se på, hvad der sker med alle forandringerne. Det interessante er også at se på, hvad sker der med dem, der stadig har et traditionelt arbejde og en traditionel ledelse og som har en traditionel opfattelse af arbejdslivet, idet det påpeges, at det nye og det gamle fungerer side om side.

En tilsvarende konklusion leveres i analyser af indførelsen af projektarbejdsformen i Erhvervsministeriet (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen 2002; Poulsen 2003a; Poulsen 2003c). En række strukturændringer i Erhvervsministeriet op gennem 1990'erne har betydet, at ministeriet blev betragtet som pioner i centraladministrationen hvad angår nye organiserings- og arbejdsformer. Det skabte en arbejdskultur, hvor man brændte for sit arbejde og i vid udstrækning iden-

tificerede sig med sit arbejde. Men det afstedkom også en række problemer. For hvem "havde magten" og hvor skulle ansvaret placeres når noget gik galt.

Forandringerne kan ifølge Bason koges ned til tre hovedudfordringer, som er aktuelle i dag, og som ledere og medarbejdere må forholde sig til:

1. Nye værdier og den psykologiske kontrakt.
2. Den nye organisering af arbejdet og nye arbejdsformer og
3. Den personlige håndtering af de nye vilkår.

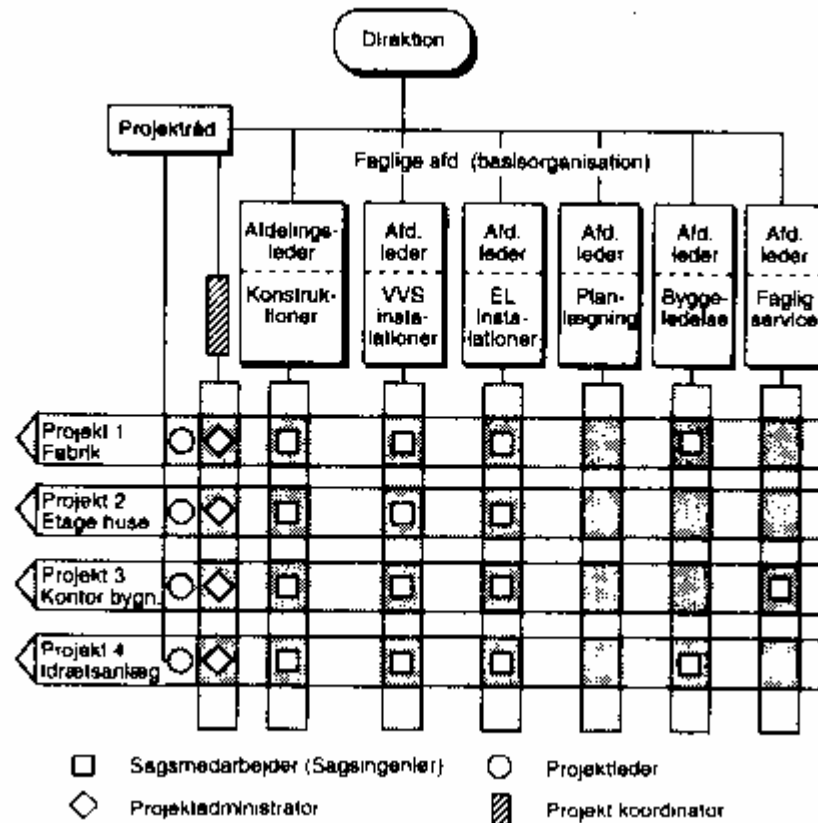
I det følgende vil vi se nærmere på den nye organisering af arbejdet og nye arbejdsformer.

## Projektorganisering

Inden for den offentlige sektor er projektorganisationsformen blevet stadig mere udbredt. Der findes en omfattende litteratur om projektarbejde og projektorganiseringsmetoder, men én af de væsentlige konklusioner fra projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" er, at modellen altid skal tilpasses den konkrete organisation, arbejdsområder samt kultur (Andersen, Gleerup og Andersen 2006).

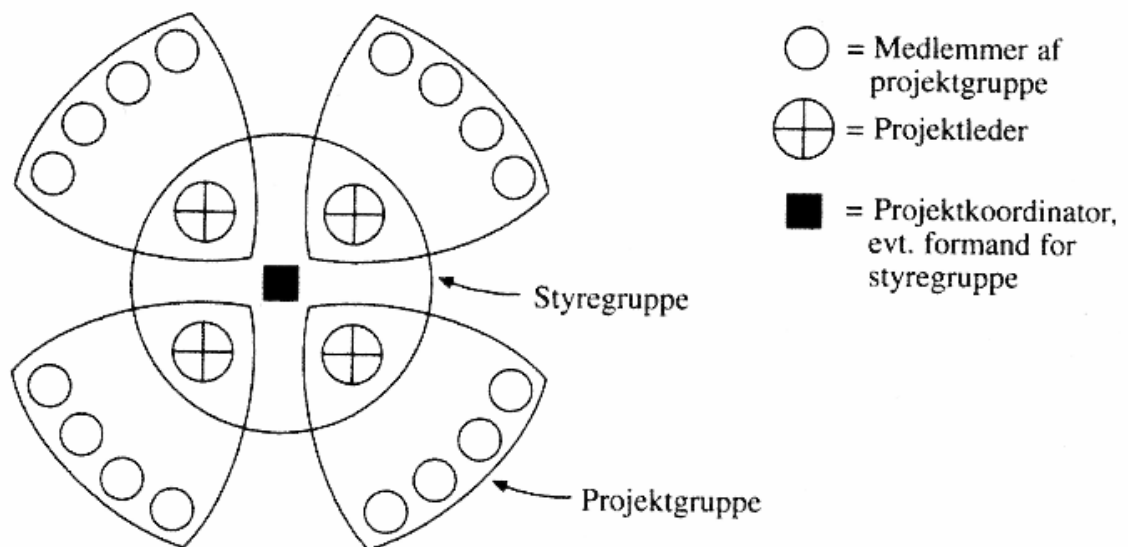
Et projekt kan karakteriseres ved, at der er tale om en omfattende og kompleks opgave, at den har karakter af at være en engangsopgave og ofte, men ikke altid, har karakter af at være udviklingsorienteret. Det er endvidere karakteristisk, at der ofte er usikkerhed omkring opgavens forudsætninger, at den er af en vis størrelse og at opgaven påkalder en vis tværorganisatorisk og/eller tværfaglig indsats. Interessen for projektarbejdsformen hænger sammen med nogle af de begrænsninger, der er ved den formelle organisation (mangel på dynamik, ufleksibel, bureaukratisk m.m.), men også at projektarbejdsformen tilføjer nogle nye muligheder. Bakka og Fivelsdal nævner bl.a. effektivitetsfordele, større dybde i problemløsningen samt større spillerum i opgaveløsningen (Bakka og Fivelsdal 1999). Der til kommer nogle personalepolitiske forhold i forhold til at skabe større motivation hos medarbejderne, idet projektarbejdsformen rummer mulighed for faglig og personlig udvikling, også udenfor egne fagfelter samt mulighed for at afprøve ledelsesopgaver og derved udvikle lederkompetence.

En organisation kan indarbejde projektarbejdsformen såvel i en matrixorganisation som en projektorganisation.



Matrixmodellen viser hvordan projekterne, som løbende forandres, kobles til basisfunktionerne i organisationen. Modellen er hentet fra et rådgivende ingeniørfirma (Bakka and Fivelsdal 1999), men kan i store træk genkendes indenfor en række statslige institutioner.

Modellen for en projektorganisation er en principmodel, som den kendes fra joint-venture projekter, ved projekter mellem flere selvstændige organisationer eller ved etablering af en ny organisation. Den følgende model er hentet fra etableringen af Kildeskattedirektoratet (Bakka and Fivelsdal 1999).



## Gruppe og team

Der er i litteraturen ingen klar skelnen mellem begreberne gruppe og team og i daglig tale anvendes de ofte også synonymt. Begge begreber henviser til flere mennesker, som arbejder sammen. Begrebet team har dog i modsætning til gruppe en mere dynamisk karakter og hentet fra sportsverdenen tales der om, at der i en teamkultur er en stærk organisatorisk identifikation med de øvrige teammedlemmer. Der er stærkt afgrænsede roller, så hver enkelt kender deres rette kompetence og deres begrænsninger, fremgår det af Lars Paludan-Müller (Paludan-Müller 2004).

Hvenegaard, Jessen og Hasle (Hvenegaard, Jessen og Hasle 2003) refererer i deres bog "Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?" til flere empiriske undersøgelser af det gruppeorganiserede arbejdes psykiske og sociale konsekvenser for medarbejderne. Undersøgelserne viser, at det gruppeorganiserede arbejde i praksis er meget forskelligt med meget store variationer i hvor meget medarbejderne selv kan bestemme. Undersøgelserne viser således, at det giver medarbejdere mulighed for øget indflydelse på og selvbestemmelse i eget arbejde, men det gruppeorganiseret arbejde kan også bruges til en fortsat styring og kontrol af de ansatte. Hvenegaard m.fl. se kilden peger derfor på, at det er et strategisk valg om der skal vælges den ene eller den anden model. Generelt er tendensen i forhold til det gruppeorganiserede ar-

bejde, at der i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på den ene side optræder et øget arbejdspress og flere sociale konflikter og på den anden side større arbejdsglæde.

En anden problemstilling, som Hvenegaard m.fl. fremhæver ud fra de empiriske undersøgelser er, at der ofte fremkommer problemer med dårligt samarbejde og konflikter i grupperne og konkluderer på baggrund heraf, at konflikter mellem medarbejdere er ét af de væsentlige nye arbejdsmiljøproblemer som knytter sig til denne organisationsform. Årsagen til samarbejdsproblemer og konflikter i grupperne kan ifølge (Nielsen og Andersen 2004) samt (Hvenegaard 2000) ofte søges i uklarhed omkring ansvarsfordelinger mellem ledere og team. Det er således ikke ualmindeligt at en organisation ved indførelsen af en teamstruktur betegner det en overgang til selvstyrende grupper, men efter en periode ændrer navnet til medstyrende grupper i erkendelse af at gruppens selvstyre er begrænset.

I takt med at arbejdspladsen indfører selvorganisering, projektarbejde, selvstyrende team, fleksibel arbejdstid og distancearbejde, ændres arbejdsvilkårene og medarbejdernes muligheder for udførelse. Men samtidig opstår nye ledelsesmæssige udfordringer, som ofte søges løst ved at samle medarbejderne om fælles værdier og mål. Ofte foregår disse processer som en ovenfra og ned proces, som ikke stemmer overens med det faktiske arbejde, hvorfor det for mange medarbejdere blot opfattes som et nyt koncept, som ledelsen vil afprøve.

Selvom nyere forskning indenfor organisationsudvikling og psykisk arbejdsmiljø peger på en række vanskeligheder og problemer ved at ændre tidligere hierarkiske organisationsformer med gruppe- og teambaserede organisationsformer, er der i litteraturen ikke anbefalinger om, at det er bedre at blive ved det gamle. Det påpeges dog, at det er væsentligt at være opmærksom på de faldgruber, der er.

Det er i denne sammenhæng at Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalgs nye publikation skal ses (Personalestyrelsen, Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg 2004). Heri beskrives en række projekter, som konkret giver nogle bud på, hvordan indføring af nye arbejds- og organisationsformer kan være med til at udvikle medarbejdernes kompetencer for herigennem at bidrage til at skabe effektive og attraktive arbejdspladser indenfor staten.

Personalestyrelsen m.fl. gør opmærksom på, at der har været en tendens til indenfor de statslige arbejdspladser, at man med indførelsen af nye arbejdsformer i højere grad har ønsket at forfølge en

trend, snarere end at det har udtryk for en målrettet strategi. Det har betydet at helheden og den ønskede kompetenceudvikling, viden- deling eller fleksibilitet som følge af forandringsprojektet ikke nødvendigvis har båret frugt.

Dette er ligeledes et tema i den norske antologi "Trendenes tyranni" (Rolfson, Monica Rolfson 2000) som gør opmærksom på de proble- mer, der opstår, når organisationer lader sig tyrannisere til at im- plementere de skiftende trends, ofte hovedkulds og uden at samle op på erfaringerne hermed. Personalestyrelsens rapport konklude- rer, at der hvor statslige arbejdspladser har haft succes med at ind- føre nye arbejdsformer, så det har ført til udvikling af medarbejder- nes kompetencer, øget tilfredshed og motivation, der har det været led i en fælles samlet strategi, hvor medarbejdere og ledere har deltaget i en fælles proces og hvor medarbejdernes indvendinger og forslag er blevet taget alvorligt og indarbejdet i strategien. På bag- grund heraf peger de på gensidig tillid og åben dialog som en grundlæggende forudsætning for succes.

### Opsamlende:

- De mange nye organisationsformer, som ser dagens lys i disse år er komplekse og rummer i sig kimen til nye spændinger og dy- namikker. Der er en tendens til at organisationer lader sig tyran- nisere til hele tiden at indføre nye organisationskoncepter uden at samle op på erfaringerne med de tidligere. De nye arbejds- former giver nye og spændende muligheder for samarbejde og selvudfoldelse, men rummer samtidig mange risici og faldgruber, både for de der får disse muligheder og de, der ikke gør.
- Projektorganisationsformen vinder indpas indenfor de offentlige forvaltninger, hvilket giver mulighed for højere effektivitet, større dybde i problemløsningen samt større spillerum i opgaveløsning- gen. Desuden betyder det ofte større motivation hos medarbej- derne, idet projektarbejdsformen giver mulighed for faglig og personlig udvikling, også udenfor egne fagfelter samt mulighed for at afprøve lederkompetencer. Projektorganisationsformen kan dog fortsat kombineres med en styring og kontrol af de ansatte samtidig med at der opstår nye problemer i form af konflikter mellem medarbejdere indbyrdes i grupperne. Dette hænger ofte sammen med uklarhed om arbejdsfordelingen mellem ledere og projektgruppe, hvilket peger på at det er nødvendigt at arbejde med at forstå ledelse på andre måder end tidligere.



- De statslige arbejdspladser, der har haft succes med at indføre nye arbejdsformer, som samtidig har betydet en udvikling af medarbejdernes kompetencer, øget tilfredshed og motivation, har inddraget ledere og medarbejdere i en fælles proces, hvor også medarbejdernes forslag er blevet taget alvorligt og blevet indarbejdet i strategien. Gensidig tillid og åbenhed er således en grundlæggende forudsætning for succes.

# Kapitel 4

## IT og nye ledelsesformer

For at forstå det moderne arbejdsliv er det centralt at inddrage en forståelse af informationsteknologiens betydning for arbejdet, for samarbejdsstrukturer og – kulturer og for ledelsesformerne. Den spanske sociolog Manuel Castells (Castells 2003) tillægger informationsteknologien en langt mere central betydning end de fleste andre aktuelle samfundsteoretikere. Castells' forskningsarbejde er baseret på omfattende, empiriske samfundsstudier af det han betegner som det informationelle samfund. Castells drager sammenligninger mellem informationsteknologiens gennemslag og den industrielle revolution, idet han tillægger informationsteknologien en meget stor betydning i forhold til de ændringer det medfører ikke kun for samfundets og økonomiens organisering, men for alle aspekter af menneskers liv.

Castells taler om et egentligt paradigmeskift, hvor han opridser fem karakteristika: a. Der er tale om teknologier der bearbejder viden og information. b. Teknologierne er overalt og øver indflydelse på alle livets områder. c. At det informationsteknologiske samfund har en meget høj grad af fleksibilitet, som udmønter sig i at organisationer og samfundets strukturer konstant forandres og tilpasses. d. At det informationsteknologiske paradigme består af en sammenmeltning af en række forskellige teknologier og som det sidste: e. At der af informationsteknologien udspringer en netværksorganisering.

### Moderne ledelse og IT

Ifølge Nielsen og Andersen (Nielsen and Andersen 2004) er det netop teknologien der muliggør anvendelsen af en række af de nye, moderne ledelsesformer. De argumenterer for at teknologien skaber et nyt ledelsesmæssigt mulighedsrum, som ikke tidligere har eksi-

steret, idet teknologien overtager en række kompetencer, som medarbejdere og ledere tidligere varetog.

Kotter (Kotter 1990; Kotter 1997) har formuleret det som en adskillelse af ledelse i 'management' og 'leadership', som også Nielsen og Andersen anvender og videreudvikler i forhold til at argumentere for at management, forstået som styring og kontrol, i stigende grad indlejres i de teknologiske og organisatoriske systemer. Når styringen og kontrollen indlejres og indefryses i systemer og ikke længere håndhæves af en daglig leder, bliver de også mere vanskelige for både medarbejdere og ledere at få øje på den. Det at ledernes mere rutineprægede opgaver bliver overtaget og indlagt i IKT-systemer betegner Zuurmond (Zuurmond 2000) som 'work flow management'. Det karakteriseres også som at der sker en ændring til en form for "selvledelse", men det er en selvledelse under systemkontrol, idet styringen og kontrollen stadig opretholdes, men blot har taget form af systemer, som får en om ikke objektiv, så dog temmelig urørlig status.

Eksempler på sådanne systemer er elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystemer (ESDH), kvalitetssikringssystemer, men også medarbejderudviklingssamtalsystemer og arbejdspladsvurderingssystemer. Når de først er indført forudsætter de en bestemt handlen og adfærd, som sjældent er til diskussion, når de er blevet etableret som et system.

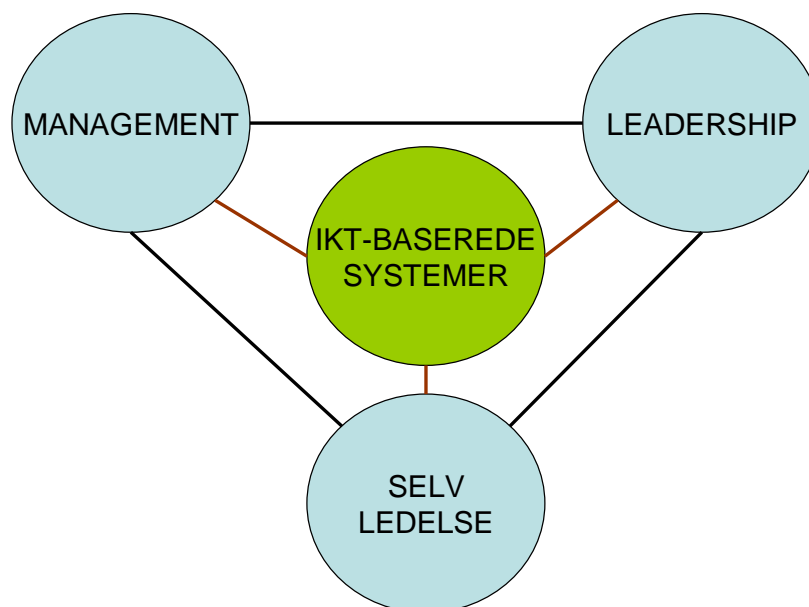
Leadership er en betegnelse for den del af ledelsesopgaverne der har at gøre med at motivere, stimulere og vejlede medarbejderne i arbejdet (Kotter 1990). Desuden er det formålet at skabe korpsånd, samt etablere fælles visioner og mål for arbejdet. Med et engelsksproget ord benævnes det ofte coaching, og der er udviklet en lang række af værktøjer og kurser, som har til formål at træne ledere i denne form for ledelse. Med metaforer hentet fra civilsamfundet fokuseres der på udviklingen af det enkelte individ og muligheder for selvrealisering (Bovbjerg 2001), og der ses i grundkonceptet bort fra, at der er tale om en arbejdssammenhæng, hvor det er arbejdspladsen som sætter rammerne. Det betyder at der ikke nødvendigvis er overensstemmelse mellem arbejdspladsens mål og de forskellige medarbejders mål og interesser.

Leadership er således den synlige ledelse og en parameter som fastlægges i personalepolitikker og målsætninger, mens management er styringen og kontrollen, som det tilsyneladende er overladt til medarbejderne selv at varetage, men som i virkeligheden er en mere usynlig form for ledelse, som foregår via målinger og monitoringer på alle de data, som hele tiden produceres, når medarbejderne arbejder med IKT. Denne form for usynlig ledelse får ofte en

form for autoritet, som ikke kan anfægtes, idet systemet kræver at følgende normer, tidsfrister eller forskrifter overholdes på fastlagte måder, og når måleparametrene én gang er fastlagt bringes de sjældent til diskussion med de ansvarlige medarbejdere, også selv om de løbende ændres (Andersen og Nielsen 2006)

I forhold til ledelse betyder det, at den traditionelle mere hierarkiske ledelsesform erstattes af en tredelt ledelse, som det fremgår af illustrationen hentet fra (Nielsen and Andersen 2004):

## 3 X LEDELSE UNDER SYSTEMKONTROL



### Selvledelse og selvstyring

Åkerstrøm og Born (Andersen and Born 2001) anvender ikke betegnelsen selvstyre, men i stedet betegnelsen selvstyring for det fænomen, at der i dag ikke længere er behov for en ydre leder eller ydre magt til at sige, hvad man skal gøre. Hvor organisationer tidligere blev styret gennem planer, som medarbejderne skulle følge, sker styringen i dag gennem selvstyring, hvor medarbejdere leder sig selv, fordi de er engagerede. Den enkelte medarbejder må hele tiden vurdere sig selv som ressource i forhold til de fremtidsbilleder,

der gælder i organisationen. Åkerstrøm mener, at lederen i dag snarere er en person, der muliggør, at medarbejderen kan opfatte sig selv som en ressource for organisationen.

Med Human Ressource Management, HRM, åbnes spørgsmålet om ledelsesretten. Hvis lederen sidder og træffer alle beslutninger, bliver organisationen noget, der er ens omverden og ikke noget, man er en del af. Følgen af dette kan blive at demokrati bliver et ledelsesredskab, et nyt disciplineringsværktøj, hvor det handler om at få folk til at lede sig selv.

På det seneste er der i Danmark kommet flere nye bidrag til analysen af det moderne arbejdsliv, som bl.a. er inspireret af en Foucault tilgang – med den amerikanske Niclas Rose (Rose 1998) som forbillede, som har fokus på magten og/eller de psykodynamiske bevægelser, som udspiller sig i det moderne arbejdsliv. Her kan nævnes Jesper Tynells (Tynell 2001; Tynell 2002) tankevækkende analyse af moderne management som viser hvordan medarbejderne gennem de psykologiserende processer i virksomheden individualiseres og isoleres fra hinanden og hvilke alvorlige psykiske belastninger det medfører for medarbejderne. Eller Kirsten Marie Bovbjergs analyse af hvordan moderne management påvirker medarbejdernes personlighedsopfattelse gennem analyser af bl.a. NLP (Bovbjerg 2001; Bovbjerg 2003).

Christa Armhøj (Armhøj 2004) fokuserer i sin analyse af ledelse i den transparente organisation på hvordan medarbejderne er sat fri fra de traditionelle bureaukratiske strukturer i de åbne, transparente kontorlandskaber, hvor analogien til et panoptikon er oplagt. Hun beskriver hvordan denne kun er en tilsyneladende frisættelse, idet der i stedet opstår nye og mere usynlige hierarkier og sociale ordener, som medarbejderne konstant bliver nødt til at forholde sig til for at blive respekteret som et ægte medlem af organisationen, et medlem som leder sig selv.

"Det nye medlemskab", som den transparente organisation tilbyder, betyder dog ikke, at medarbejderen endelig er blevet et "selvrealiseret" og "autonomt menneske", der er herre i eget hus. Pointen er heller ikke at, der er tale om en falsk frihed. Pointen er i stedet, at vi kan forstå det transparente landskab som et instrument - eller en teknologi - der ansporer den enkelte til at udglatte underkastelsesperspektivet og gøre organisationens præmisser til sine egne. Det betyder at de lokale "forhandlinger" om, hvilke handlinger, ord og symboler der viser, at man er fri og selvledende er tæt forbundet med at realisere organisationens mål.

Ifølge Christa Armhøj er konflikten om arbejdsgiverens magt over medarbejderen i den transparente organisation skiftet ud med lokale og sociale "forhandlinger" af, hvordan man kan genkende og aflæse, hvem der har sat sig fri fra funktionshierarkiets ensidige faglige rolle. Kampene handler således ikke om, hvordan organisationsstrukturerne, cellekontorerne og magtsymbolerne fremmedgør og undertrykker individet, men om hvordan den enkelte kan balancere mellem de forskellige og til tider modstridende forestillinger om, hvilke handlinger der er udtryk for, at man er fri.

Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby 2004) vurderer, at det amerikanske fænomen som beregnes "life coaching" også vil vinde indpas på det danske arbejdsmarked. Det består i at lederen systematisk begynder at involvere sig i de ansattes personlige og private forhold udover de forhold, der vedrører arbejdet. Det peger på den vanskelige skillelinie mellem hvad der er privat og hvad der er arbejde, når de to sfærer bliver stadig mere involveret i hinanden, men det peger også på at lederne bliver pålagt eller påtager sig lederopgaver, som forudsætter en viden om menneskers udviklingsprocesser, som de færreste har.

Bason m.fl. (Bason, Csonka and Ejler 2003) gør opmærksom på at medarbejdere med forskellig baggrund og forskellige værdier skal ledes og motiveres individuelt. Lederens store udfordring bliver derfor at skabe plads til forskelligheden og dermed indstille sig på at forandre syn på hvad ledelse indebærer.

### Opsamlende:

- Informationsteknologien får i de kommende år en altafgørende indflydelse på akademikernes arbejde, for samarbejdsstrukturerne, arbejdskulturer og ledelsesformerne.
- Informationsteknologien muliggør nye ledelsesformer idet teknologien overtager eller overflødiggør en række af de kompetencer som medarbejdere og ledere tidligere varetog.
- Ledelse er ikke kun ledelse, men kan adskilles i "management" og "leadership", hvor førstnævnte har fokus på kontrol og styring, mens sidstnævnte i stedet drejer sig om at motivere, skabe fælles visioner og korpsånd i virksomheden.
- Hertil kommer selvledelse eller selvstyring, idet den enkelte medarbejder selv overtager en del af ledelsen af eget arbejde gennem øget ansvar og fleksibilitet.

- Selvledelsen vinder frem og understøttes via individualiseringen af kompetenceudvikling og lønsystemer. Det gør det langt vanskeligere at sige fra, da selvledelsen ofte foregår under systemkontrol.

# Kapitel 5

## Akademikernes psykiske arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø er en problemstilling, som fylder en del i litteraturen omkring akademikerarbejde og vidensarbejde eller videnarbejde, som det kaldes i akademiske kredse. De akademiske fagblade har ofte artikler og temanumre, hvor det psykiske arbejdsmiljø er i centrum. Det er ikke muligt at adskille det psykiske arbejdsmiljø fra en hel række andre personalepolitiske og organisatoriske tiltag. Denne integrering af det psykiske arbejdsmiljø i hele organisationens udvikling betyder, at forskningen i psykisk arbejdsmiljø i stigende grad også sker udenfor de traditionelle forskningsmiljøer for psykisk arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø defineres af Arbejdsmiljøinstituttets (AMI) som de faktorer, der har relation til arbejdets organisering eller til de interpersonelle relationer på arbejdspladsen, og som har betydning for de ansattes psykiske velbefindende og helbred. Det drejer sig om påvirkninger som: indflydelse, variation i arbejdet, krav, social støtte og socialt netværk, meningsfuldhed, forudsigelighed og tryghed, vold, chikane, mobning, rollekonflikter og gruppeprocesser. Psykosomatiske effekter, som kan være en følge af disse påvirkninger er: selvvurderet helbred, psykisk velbefindende, stress, psykisk træthed og arbejdstilfredshed.

Når der tales om arbejdsmiljø, dækker dette begreb en lang række forskellige forhold i arbejdslivet. Arbejdsmiljøet ændrer sig i lighed med at arbejdslivet ændrer sig. I dag er der megen fokus på de konsekvenser det giver for arbejdslivet, at de organisatoriske rammer for arbejdet ændrer sig i retning af øget fleksibilitet og en mere løs tilknytning til arbejdet, som et aktuelt begreb 'det grænseløse arbejde' bl.a. er udtryk for.

### Det grænseløse arbejde

Det grænseløse arbejde er blevet introduceret som et nyt begreb og betegner en måde at arbejde på som frigør arbejdet fra de grænser,



som vi traditionelt forbinder arbejdet med. På Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) defineres 'det grænseløse arbejde' som ændringer i tid, sted, organisation og i ansættelsesvilkår (Jensen, Netterstrøm og Borg 2003). Generelt har arbejdsmiljølitteraturen primært fokus på de kritiske konsekvenser af det grænseløse arbejde, mens managementlitteraturen har sit fokus på de positive muligheder. Det er væsentligt at være opmærksom på, at enhver forandring vil rumme såvel positive som negative muligheder.

I det grænseløse arbejde kommer tidsbegrebet til at spille en central rolle fordi grænserne imellem arbejde og fritid bliver udflydende i flere henseender. Arbejdstidens længde og placering i døgnet, ugen, året og livet i det hele taget er grænseløs. Der er ikke længere et klart skel mellem arbejdspladsen, det private hjem og det offentlige liv. Mobiltelefoner og e-mails fjerner muligheden for at lukke døren hermetisk når man træder indenfor i privaten. Det traditionelle 8-4 job bliver afløst af opgaveafhængige, tidsfastsatte ansættelser, hvor der sjældent udbetales løn for overarbejdstimerne. Når det drejer sig om stedet for arbejdet bliver det i flere tilfælde til stederne for arbejdet. Ved distancearbejde flyttes det fysiske og mentale arbejdsrum til arbejdsværelset i eget hjem, som traditionelt har været en fribase. Godt hjulpet på vej af de teknologiske udviklinger med e-mail, Internet og mobiltelefoner, er det i dag muligt at adskille arbejdet fra faste arbejdssteder og fastlagt arbejdstid (Csonka 2000).

Også organisationens struktur og magtrelationer flyder sammen, når arbejdet organiseres i projektgrupper og teams. De ændrede organisationsformer bliver uklare og uformelle, fordi der på den ene side tildeles medarbejderne et større ansvar og råderum, men på den anden side lægges så stramme rammer for arbejdets udførelse, at det mange gange ikke er muligt at foretage en tilfredsstillende løsning af opgaven indenfor den fastlagte tid. Det fører let til ikke betalt overarbejde, måske endog derhjemme i privaten.

Ændringer i ansættelsesformen sætter de ultimative rammer for det grænseløse arbejde idet ansættelsen bygger på en løs tilknytning til arbejdspladsen i form af projektansættelser, konsulentansættelser, vikaransættelser eller tidsbegrænset ansættelse.

Konsekvenserne for det psykiske arbejdsmiljø som følge af 'det grænseløse arbejde' giver Jesper Tynell's specialeafhandling, om arbejdet til artiklen: "Det er min egen skyld" (Tynell 2001; Tynell 2002), nogle bud på. For at tiltrække og fastholde de bedste menneskelige ressourcer ønsker virksomhederne 'hele mennesker' ansat, for hvem arbejdsliv og privatliv hænger sammen. Selvstyrende grupper, ingen faste arbejdstider, hjemmearbejdspladser og eksclu-

siv take-away mad er nogle af de frihedsgrader, der tilbydes, men friheden har sin pris.

Netop på grund af den grænseløse tid, de udflydende arbejdssteder, den uigennemskuelige organisation og de løse ansættelsesformer er flere medarbejdere i dag i overhængende fare for at få alvorlige overbelastninger, mentale nedture og fysiske kollaps. Muligheden for at arbejde konstant og alle vegne gør det meget vanskeligt at stresse af og selv sikre krop og psyke en nødvendig restitution samtidig med at følelsen af personlig utilstrækkelighed ligger og lurser, som forstærkes af at den enkelte oplever at stå helt alene med sine problemer.

Eksempelmaterialet er hentet fra en privatkonsulentvirksomhed, men de tilsvarende tendenser er ved at brede sig ind i mange andre arbejdsområder, også indenfor den kommunale sektor. Tynell gør samtidig opmærksom på de negative psykiske virkninger det har for medarbejderne at deres arbejdsindsats, tilfredshed og loyalitet med jævne mellemrum måles og omsættes til tal, idet det giver anledning til utryghed og angst. Tendensen til at bruge tal og tabeller til styring og kontrol af arbejdsindsats, tilfredshed mm. har tidligere været forbeholdt den private sektor, men er i dag hverdagskost i den offentlige sektor, hvor der kan benchmarkes på alle forhold (Nielsen and Andersen 2004).

Med de nye ledelsesformer følger en ændring af ansvarsfordelingen, således at den enkelte overlades et større ansvar for en række forhold: Ansvar for egen arbejdssituation, ansvar for at sige til og fra, ansvar for kundernes tilfredshed, ansvar for personlig økonomisk rentabilitet, ansvar for egen læring.

Ved at pålægge medarbejderne ansvar og frihed til at være medskabere af egen livs- og arbejdssituation, kan lederne fralægge sig ansvaret for medarbejderens trivsel. 'Det er min egen skyld', som Tynell skriver, hvis man ikke lever op til forventningerne. Det fjerner enhver motivation for at gøre oprør, for man har kun sig selv at bebrejde. Hvis man ikke kan klare det og måske endog bryder sammen, er det fordi man ikke magter selv at sige fra, og kollegerne støtte skal man ikke regne med. Det giver i forhold til det psykiske arbejdsmiljø sig udtryk i eksempelvis øget alkoholforbrug, sygemeldinger, arbejdsulykker, irritabilitet, nedtrykthed, søvnbesvær, glemsomhed, rygsmerter, hjertesymptomer, astma, eksem, svimmelhed og glemsomhed (Hvenegaard, Jessen and Hasle 2003; Jessen og Hvenegaard 2000)

## Stress som arbejdsmiljøproblem

I Djøf's stressundersøgelse fra 2005 (DJØF 2005) anføres det, at 28% af medlemmerne er generet af stress i deres hverdag og 9 pct. har været sygemeldt som følge af stress indenfor de seneste tre år og i undersøgelsen "Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress" (IDA 2002b) beskrives det, at mange ingeniørers hverdag er præget af, at grænsen mellem arbejde og fritid flyder sammen. Det giver tillige anledning til problemer i familielivet. I den sammenhæng er det måske ikke så overraskende, at det er dem der har hovedsansvaret for den praktiske omsorg i familien, kvinderne, som oplevede de største problemer og oplevede at de var stressede.

Den sidstnævnte undersøgelse gør opmærksom på, at det til undersøgernes store overraskelse ikke var de mange deadlines, som stressede folk, i stedet var det de mange afbrydelser i arbejdet og arbejdsrytmen, som stressede. Afbrydelser i form af e-mails, telefoner og ikke mindst storrum, hvor mange sidder sammen og hele tiden afbrydes er for mange en primær stresskilde. Rapporten konkluderer, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem lange arbejdstider og stress. Stress afhænger fx af, hvordan arbejdet er organiseret, og hvilke prioriteringer man i øvrigt har i forhold til privatlivet. Noget af det mest stressende er konflikter mellem arbejdsliv og familieliv. En tredje årsag til stress er dårlig ledelse.

I en aktuel undersøgelse af højtuddannede ledere evne til at fremme udvikling af medarbejderne (Mandag Morgen 2003) fremgår det, at der er et meget stort og uforløst potentiale blandt medarbejderne, og at mange ledere er for dårlige til at udvikle deres medarbejdere. Det betyder at oplagte muligheder for at løfte mennesker og organisationer forspildes. Men ikke nok med det, det giver også anledning til et dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress, hvis ledelsen ikke er i stand til at stimulere medarbejderne og i stedet holder dem tilbage.

Litteraturstudiet "Akademikernes psykiske arbejdsmiljø" (Bach og Bason 2003) refererer til en række undersøgelser af akademikere, som peger på, at væsentlige kilder til oplevelse af stress er tidspres og systematisk overarbejde kombineret med høje kvantitative og kvalitative krav til arbejdet. De refererer til at mange AC'ere klager over ikke at have ordentlig tid til at kunne levere arbejdet til det som de opfatter som ordentlig kvalitet. Det samme var et centralt tema i forprojektet "De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen" (Andersen og Jørgensen 2003) hvor interviewpersonerne gav udtryk for, at det var en af de største udfordringer i dag, at lære at leve med ikke at lave sit arbejde godt nok, fordi der ganske enkelt ikke var mulighed for det. Især de sektorer der arbejder med mennesker

har i en årrække meldt om psykiske nedbrud og udbændthed som følge af langvarig stresspåvirkning. Det der optager medarbejderne er, hvordan man kan lære at stille sig tilfreds med at udføre arbejdet til en ringere kvalitet. Der er ofte et sammenstød mellem de værdier, som den enkelte har til sit arbejde og de prioriteringer som organisationen af forskellige årsager tager. Det kan betyde at den enkelte ikke kan gøre det, der opleves som godt nok.

I en artikel i Magisterbladet har Ammitzbøll (Ammitzbøll 2005) beskrevet, hvordan en ny type stress rammer især vidensarbejdere, idet den kan give hjerneskader, der resulterer i hukommelsesstab og koncentrationsbesvær. Baldursson (Baldursson 2002, Baldursson og Pedersen 2002) betegner det en sygdom, som han har givet navnet hukommelses- og opmærksomhedssyndromet. Den viser sig først som influenza, måske lidt ondt i halsen, så hukommelsessvigt og manglende koncentration og til sidst depression. I en analyse af arbejdsmiljøet indenfor IT-branchen (Jensen, Netterstrøm and Borg 2003) beskrives det, at det ofte er de mest målrettede og hårdføre medarbejdere, der får hjerneskade af stress, fordi de overhører fa-resignalerne.

## Psykisk arbejdsmiljø og de fysiske rammer

Igennem de seneste 10 år er det igen blevet populært at indrette arbejdspladsen som 'open space' eller storrumskontorer, i stedet for de celleopdelte kontorer. Begrundelsen for den ændrede indretning hentes ofte i ønsket om at fremme videndelingen mellem medarbejderne, men ofte er det ønsket om besparelser i form af større udnyttelse af lokaliteterne, som er den egentlige årsag. De færreste medarbejdere sidder på deres kontor dag efter dag. I stedet er de til møder, konferencer, undervisning osv, eller arbejder hjemme. Slots- og ejendomsstyrelsen er den statslige institution, som har fået til opgave at fungere som statens kompetencecenter indenfor kontorindretning (Finansministeriet, Slots- og Ejendomsstyrelsen 2005).

Indenfor arbejdsmiljøforskningen har der primært været fokus på, hvordan de moderne kontorer påvirker indeklimaet, indvirker på vidensdelingen, påvirker medarbejderens muligheder for private samtaler og en række lignende diskussioner, og det er især de kritiske forhold som fremhæves, mens managementlitteraturen tegner et andet billede.

Storrumskontorer, hvor mange mennesker - fire og derover - arbejder i samme lokaler, stiller store krav til arbejdsmiljøet, både det

fysiske og det psykiske. For selv forholdsvis små påvirkninger fra et dårligt indeklima kan nedsætte arbejdsevnen i et kontormiljø betydeligt. Kollegers samtaler og kimende telefoner og støj fra tastaturer, printere og kopimaskiner gør det for mange svært at koncentrere sig. Derudover kan gasser og dampe fra byggematerialer, inventar og møbler og forkert placerede maskiner gøre luften indelukket og tung. Forurening fra mennesker og materialer skaber sammen med varmeafgivelsen fra elektronisk udstyr og sollys et stort behov for, at luften ofte skiftes ud. Behovet for ny luft resulterer ofte i træk ([www.arbejdsmiljoportal.dk](http://www.arbejdsmiljoportal.dk)).

Selvom de mest iøjnefaldende problemer ved at arbejde i storrumskontorer handler om indeklima og støj, er der en række andre problemer, som ofte gemmer sig under de umiddelbare problemer. Disse handler om at få det daglige arbejde til at fungere i de nye rammer. Dette er ikke altid så enkelt, idet det f.eks. forudsætter, at de medarbejdere, der skal sidde sammen også trives sammen.

Ofte indføres storrumskontorer med det formål at spare på pladsen, så flere kan arbejde på mindre plads med mindre privat råderum. Samtidig forventes det, at det vil fremme en vidensdeling medarbejderne imellem. Det er for mange psykisk belastende at ændre arbejdsformen, når det er til en arbejdsform, som de ikke selv har ønsket og ikke har prøvet tidligere.

I en ph.d afhandling om åbne kontorer, som er fomidlet i flere artikler (Armhøj 2004; Armhøj 2005) behandles Kommunernes Landsforenings flytning til åbne kontorlandskaber. Heri beskrives det, hvordan de åbne og transparente kontorlandskaber sætter medarbejderne fri fra de traditionelle bureaukratiske strukturer. Samtidig opstår nye og mere usynlige hierarkier og sociale ordener, som medarbejderne hele tiden må forholde sig til for at vise sig som sande medlemmer af organisationen, som selvledende medarbejdere med de nye muligheder og problemer, som det fører med sig.

### Opsamlende:

- Det psykiske arbejdsmiljø anses i dag for det vigtigste arbejdsmiljøtema og kædes ofte sammen med de øvrige personalepolitikker. Integreringen af det psykiske arbejdsmiljø i organisationsudviklingen betyder, at forskningen i psykisk arbejdsmiljø foregår mange steder og ofte under andre betegnelser.
- Det grænseløse arbejde er et relativt nyt begreb, som betegner det arbejde som ikke kan fastlægges i tid, sted, organisation el-

ler ansættelsesvilkår. Det er i vækst, hjulpet på vej af de teknologiske udviklinger med e-mail, intranet og mobiltelefoner, som har betydet at meget arbejde kan adskilles fra faste tider og steder. Det faste 8-16 job er på retur og afløses af opgaveafhængige tidsfastsatte ansættelser og hele eller dele af arbejdet flyttes til hjemmet, som tidligere har været fribase. Det ændrer hele måden arbejdsliv, familieliv og øvrigt liv foregår på.

- De ændrede organisationsformer med projektorganisering og teams giver på den ene side medarbejdere og ledere et større ansvar og råderum, men foregår på den anden side ofte under så stramme rammer, at det ikke er muligt at udføre arbejdet tilfredsstillende indenfor den fastlagte tid. Konsekvenserne af en uigennemskuelig organisation og løsere ansættelsesformer kan betyde, at stadig flere medarbejdere er i fare for alvorlige overbelastninger, mentale nedture og kollaps idet mange ledere og medarbejdere påtager sig selv skylden for at de ikke kan løse arbejdsopgaverne tilfredsstillende.
- Stress er et stigende problem samfundsmæssigt, også for de højtuddannede ledere og medarbejdere. Stress kan blokere for vidensudvikling og erindringsforvaltning idet stress kan give hjerneskader, der resulterer i hukommelsestab og koncentrationsbesvær. Der er ikke nødvendigvis sammenhæng mellem lange arbejdstider og stress, men hænger bl.a. sammen med, hvordan arbejdet er organiseret og hvilke prioriteringer den enkelte har i forhold til privatlivet. En årsag til stress er også dårlig ledelse.
- Storrumskontorer vinder frem indenfor en række offentlige institutioner i disse år. Ønske om større fleksibilitet og udnyttelse af faciliteter samt forventninger om en øget vidensdeling er nogle af de drivende kræfter i denne trend. Ikke alle er dog glade for at arbejde i storrum, da det ofte giver problemer med indeklima og støj, når mange arbejder i det samme lokale, hvilket blokerer for den ønskede vidensdeling. En anden problemstilling er at de åbne og transparente kontorlandskaber signalerer, at medarbejderne er sat fri fra de traditionelle bureaukratiske strukturer. Det betyder at der let opstår nye og mere usynlige hierarkier og sociale ordener, som medarbejderne hele tiden må forholde sig til for at vise sig som sande medlemmer af organisationen, som selvledende medarbejdere.

# Referencer

**Alvesson, Mats (1993):** *Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity.* The Journal of Management Studies 30[6], 997-1015.

**Ammitzbøll, Lisbeth (2005):** *Ny type stress knækker vidensarbejdere.* Magisterbladet 2005[5].

**Andersen, Anders Siig og Janne Gleerup (2006):** *HTX-lærernes læringsmiljø ved CEU Kolding.* Roskilde Universitetscenter, Institut for Uddannelsesforskning, RUC og Institut for Produktion og Ledelse, DTU. Læringsmiljøer på arbejdspladsen.

**Andersen, Anders Siig, Janne Gleerup og Vibeke Andersen (2006):** *Projektarbejde og læringsmiljø i Skatteministeriets Departement.* Roskilde Universitetscenter, Institut for Uddannelsesforskning, RUC og Institut for Produktion og Ledelse, DTU. Læringsmiljøer på arbejdspladsen.

**Andersen, Anders Siig, Signe Mette Jensen og Finn M. Sommer (1999):** *Statslig modernisering og læringsbetingelser på kontorområdet.* Roskilde, Roskilde Universitetscenter.

**Andersen, Niels Åkerstrøm og Asmund Born (2001):** *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte.* København. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

**Andersen, Vibeke og Christian Helms Jørgensen (2003):** *Forprojektet – De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen.* Institut for Uddannelsesforskning, RUC. Roskilde. Læringsmiljøer på arbejdspladsen.

**Tanja Christensen et al (1999):** *På sporet af den tabte ingeniøridentitet*. København, IDA.

**Andersen, Vibeke og Flemming Nielsen (2006):** *Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen*. Institut for Uddannelsesforskning, RUC og Institut for Produktion og Ledelse, DTU. Læringsmiljøer på arbejdspladsen.

**Armhøj, Christa Breum (2004):** Medarbejderens synliggørelse i den transparente organisation - om styring af frihed og usynliggørelse af ledelse. I: Pedersen, Dorthe (Red): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Samfundslitteratur  
<http://www.kommunikationsforum.dk/log/amhøj.pdf>

**Armhøj, Christa Breum (2005):** *Åbne kontorer*. Djøfbladet, 42-44.

**Bach, Helle og Christian Bason (2003):** *Akademikernes psykiske arbejdsmiljø - et litteraturstudie*. PLS RAMBØLL Management.  
<http://www.ac.dk/files/pdf/APA-PLS.pdf>

**Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal (1999):** *Organisationsteori - Struktur, Kultur, Processer*. 1999. Handelshøjskolens Forlag.

**Baldursson, Einar B. (2002):** *Stress*. Prosa.  
[http://www.prosa.dk/arbejdsmiljoe/stress/documents/hvad\\_er\\_stress.pdf](http://www.prosa.dk/arbejdsmiljoe/stress/documents/hvad_er_stress.pdf)

**Baldursson, Einar B., Pedersen, B. T. (2002):** *Cognitive problems in knowledge intensive work*: 4th Conference of European Academy of Occupational Health Psychology, Vienna.

**Bason, Christian, Agi Csonka og Nicolaj Ejler (2003):** *Arbejdets nye ansigter*. Børsens Forlag.  
[http://www.borsensforlag.dk/gfx/Items/Files/File\\_8775539845/Arbejdets-nye-ansigter.pdf](http://www.borsensforlag.dk/gfx/Items/Files/File_8775539845/Arbejdets-nye-ansigter.pdf)

**Beck, Ulrik (2001):** *Risikosamfundet - på vej mod en ny modernitet*. Hans Reitzels Forlag.



**Beck, Ulrik (2002):** *Fagre nye arbejdsverden*. Hans Reitzels Forlag.

**Bottrup, Pernille (2001):** *Læringsrum i arbejdslivet - Et kritisk blik på Den Lærende Organisation*. Frederiksberg C, Forlaget Sociologi c/o Samfundslitteratur.

**Bovbjerg, Kirsten Marie (2001):** *Følsomhedens etik - Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Hovedland.

**Bovbjerg, Kirsten Marie (2003):** *Selvets disciplinering - en ny pagt i arbejdslivet*. Tidsskrift for ARBEJDSLIV 5[3], 41-57.  
<http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/ta03-3-41.pdf>

**Castells, Manuel (2003):** *Netværkssamfundet og dets opståen - Informationsalderen: Økonomi, Samfund og Kultur*. København, Hans Reitzels Forlag.

**Christensen, Tanja og Anders Buch (1999):** *Ingeniørliv – otte fortællinger*. IDA.

**Csonka, Agi (2000):** *Ledelse og samarbejde under forandring*. København, Socialforskningsinstituttet, Institut for Statskundskab.

**DJØF (2005):** *DJØF's stressundersøgelse 2005*.

**Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2002):** *Kontrol er godt, tillid er bedre - fra fleksible hierarkier og innovative netværk i Erhvervs- og selskabsstyrelsen*. 2.th Quality Conference for Public Administrations in the EU 2.-4.october 2002.

**Finansministeriet (2002):** *Digitalisering og effektivisering i staten*.

**Finansministeriet, Slots- og Ejendomsstyrelsen (2005):** *Fremtidens kontor*.  
[http://www.ses.dk/db/files/fremtidens\\_kontor\\_til\\_web.pdf](http://www.ses.dk/db/files/fremtidens_kontor_til_web.pdf)

**Gringer, Bent (2002):** *DJØFernes kompetencer og kompetenceudvikling*. Institut for Organisationsudvikling og arbejds sociologi, Copenhagen Business School.

**Gundelach, Peter og Hanne Sandager (1994):** *Organisationskultur og ledelse i det offentlige*. Teknisk Forlag.

**Hjort, Katrin (2001):** *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Roskilde, Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetsforlag.

**Hochschild, Arlie (2003):** *Tidsfælden - når familien bliver arbejde og arbejdet bliver familie*. Munksgaard.

**Holt, Helle (2003):** *Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv*. Tidsskrift for ARBEJDSLIV 5[3], 23-40.

**Hvenegaard, Hans (2000):** *Ansvar og udvikling gennem selvstyrede grupper. Hvorfor lykkes det ikke – og hvad kan vi lære af det? Forsøg i Den Sociale Ankestyrelse*. København. CASA.

**Hvenegaard, Hans, Helge Jessen og Peter Hasle (2003):** *Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?* København. Frydenlund.

**IDA (200a):** *Fremtidens ingeniørprofiler et debatoplæg om ingeniørers kompetencer og uddannelser*. IDA.  
<http://ida.dk/NR/rdonlyres/3149978E-8055-44E6-92B2-4AAE8762EF26/0/Fremtidensingeniørprofilerdebatoplæg.pdf>

**IDA (2002b):** *Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress*.  
<http://ida.dk/NR/rdonlyres/4D00FEC1-5FBD-4FDD-AB72-7B924A1EB2E1/0/IngeniøermellemarbejdslivfamilielivogstressSammenfatning.pdf>

**Jæger, Birgit og Eva Sørensen (2004):** *Roller der rykker. Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*. DJØF's Forlag.

**Jensen, Britt Caplen, Bo Netterstrøm og Vilhelm Borg (2003):** *ARIT - Arbejdsmiljøet indenfor IT-branchen*. København, Arbejds-

miljøinstituttet & Arbejdsmedicinsk Klinik, Hillerød Sygehus.  
[http://www.ami.dk/upload/udgivelser/ARIT\\_net.pdf](http://www.ami.dk/upload/udgivelser/ARIT_net.pdf)

**Jessen, Helge og Hans Hvenegaard (2000):** *Gruppeorganiseret arbejde og det psykisk arbejdsmiljø*. Casa.

**Jørgensen, Ulrik (2003):** *Fremtidige profiler i ingeniørarbejde og -uddannelse*. IDA.  
<http://ida.dk/NR/rdonlyres/8294BF40-B2EA-483D-A603-D40C62E8C22E/0/Fremtidensingeniørprofilerhovedrapport.pdf>

**Kirkeby, Ole Fogh (2004):** *Det nye lederskab*. København, Børsens Forlag.

**Kotter, John P. (1990):** *A Force for Change: How leadership differs from Management*. New York, New York: Free Press.

**Kotter, John P. (1997):** *I spidsen for forandringer*. København, Industriens Forlag.

**Mandag Morgen (2002):** *Den motiverede medarbejder - En guide til kompetencemiljøer i praksis*. Mandag Morgen.

**Mandag Morgen (2003):** *Det uforløste potentiale - 10 udfordringer til dansk personaleledelse*. Mandag morgen.  
[http://www.mm.dk/filer/personaleledelse\\_rapport.pdf](http://www.mm.dk/filer/personaleledelse_rapport.pdf)

**Nielsen, Flemming og Vibeke Andersen (2004):** Selvledelse under systemkontrol. I: Andersen, Vibeke, Bruno Clematide and Steen Høyrup (Red): *Arbejdspladsen som læringsmiljø*. 1. udgave, ss 53-72. Frederiksberg, Learning Lab Denmark, Roskilde Universitetsforlag

**Olesen, Henning Salling (2004):** *Professioner som (trod)spejl for arbejdet i den udfoldede modernitet*. Tidsskrift for ARBEJDSLIV 6[1], 77-95. <http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/ta04-1-77.pdf>

**Paludan-Müller, Lars (2004):** *Arbejds-, organisations- og ledelsespsykologi*. Frydenlund.

**Personalestyrelsen, Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg (2004):** *Nye arbejdsformer nytter - kompetenceudvikling og personaleledelse - Projekterfaringer.*  
<http://www.perst.dk/db/filarkiv/11744/0442RAPPORTsamlet.pdf>

**Poulsen, Birgitte (2003a):** *Fra hierarki til netværk - Diskussion af fordele og ulemper ved strukturændringer i Erhvervsministeriet op gennem 1990erne.* Samfundsøkonomen 2003[4], 31-38. DJØF.

**Poulsen, Birgitte (2003b):** Rollekonflikter og rollehåndtering. I: Jæger, Birgit and Eva Sørensen (Red): *Roller der rykker - politikere og administratorer mellem hierarki og netværk.*

**Poulsen, Birgitte (2003c):** Rollekonflikter og rollehåndtering 163. I: Jæger, Birgit and Eva Sørensen (Red): *Roller der rykker.* ss. 147-186.

**Poulsen, Birgitte (2004):** *Nye tider, nye roller? - embedsmandsroller.* Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

**Rolfsen, Monica (2000):** *Trendenes tyranni - produksjon og arbeid i et nytt århundre.* Fakkbokforlaget. Bergen.

**Rose, Nikolas (1998):** *Inventing our selves - Psychology, Power and Personhood.* Cambridge University Press.

**Sennett, Richard (1999):** *Det fleksible menneske - eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning.* Hovedland.

**Serenko, A. and Bontis, N. (2004):** *Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: Citation impact and research productivity rankings.* Knowledge and Process Management 11(3): 185-198.

**Simonsen, Birgitte, Knud Illeris, Lars Ulriksen og Noemi Katznelson (2002):** *Ungdom, Identitet og Uddannelse.* Roskilde Universitetsforlag.

**Tynell, Jesper (2001):** *Da medarbejderne blev en ressource.* 2001. Specialeafhandling ved Kommunikation og Historie på Ros-

kilde Universitetscenter.

<http://www.tynell.dk/magt/ressource.PDF>

**Tynell, Jesper (2002):** *Det er min egen skyld - Nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management.* Tidsskrift for ARBEJDSLIV 2002[2], 7-24.

<http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/ta02-2-7.pdf>

**Zuurmond, A (2000):** From Bureaucracy to Infocracy: Are Democratic Institutions lagging behind? I. I: Snellen and vande Donk (eds) (Red): *Public Administration in an Information Age.* Amsterdam IOS Oress

# Rapporter fra projektet

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 1**  
**Forprojektet – De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen**  
Vibeke Andersen & Christian Helms Jørgensen  
2003

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 2**  
**Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen**  
Vibeke Andersen & Flemming Nielsen  
2006

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 3**  
**HTX lærernes læringsmiljø ved CEU Kolding**  
Anders Siig Andersen & Janne Gleerup  
2006

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 4**  
**Læringsmiljøer på arbejdspladsen i DFVF**  
Vibeke Andersen & Flemming Nielsen  
2006

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 5**  
**Projektarbejde og læringsmiljø i Skatteministeriets Department**  
Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Vibeke Andersen  
2006

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 6**  
**Proces- og analyseværktøjer**  
Vibeke Andersen, Flemming Nielsen, Anders Siig Andersen & Janne Gleerup  
2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 7**  
**Anbefalinger fra projekter**

Vibeke Andersen, Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Flemming Nielsen  
2006

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 8  
Litteratursurvey**

Flemming Nielsen & Vibeke Andersen  
2006

**Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement  
- et resumé**

Pjece  
Maj 2005

Alle rapporter kan ses og downloades fra sckk's hjemmeside:  
[www.sckk.dk](http://www.sckk.dk)

