

*Christel Arendt Nielsen*

# Et udviklende arbejde?

## Om muligheder og forskelligheder

Artiklen er en præsentation af empiriske studier af forandringer for medarbejdere på en virksomhed i Jylland. Den er en udfordring af den almene forståelse af det udviklende arbejde på baggrund af deltagernes subjektive oplevelser med de forandringer, der har været på virksomheden og i det daglige arbejde. Artiklen skitserer nogle linier i historien om det udviklende arbejde og giver på denne baggrund en psykologisk perspektivering af konkrete forandringer som både muligheder og begrænsninger for en gruppe af medarbejdere. Konkret fremstiller og diskuterer artiklen, hvorledes medarbejderne er med til at forme forandringerne i et fællesskab med deltagere, som har forskellig adgang til at skabe sig udvikling. Endelig er den en opfordring til at se på det udviklende arbejde som en proces med mange deltagere og mange forskellige retninger og en proces, hvor konstant forhandling af retning og mål er nødvendig.

### Indledning

Hovedpersoner i denne artikel er medarbejdere i en mellemstor produktionsvirksomhed i en provinsby i Midtjylland. På Virksomheden A/S<sup>1</sup>, som er en grafisk industri-virksomhed, forsøger man igennem forskellige udviklingsprojekter at forandre centrale elementer i produktion og daglig ledelse, og man har blandt andre tiltag indført selvforvaltende grupper. Forandringerne er sket for at løse problemer med ensidigt og nedslidende arbejde i produktionen, for at involvere medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet og for at gøre medarbejderne mere fleksible. Et udviklende arbejde ses med andre ord som mulig løsning på problemer med arbejdsmiljøet og produktionen.

Tre mænd i produktionsgruppen, 'V-

gruppen', er primær fokus i det følgende. I artiklen fremstilles problemstillinger i udvikling af arbejdet set fra forskellige deltageres perspektiver, og en situeret og handlingsorienteret subjektforståelse introduceres til udforskning og analyse af udviklingsmuligheder og begrænsninger i det daglige arbejde.

Budskabet er enkelt: Medarbejdernes perspektiver skal inddrages, hvis et udviklende arbejde skal kunne rumme medarbejdernes forskellige muligheder, krav og ønsker til forandringer, relateret til dagliglivet på og uden for arbejdspladsen.

Der er igennem artiklen lagt vægt på at præsentere, hvordan udvikling i arbejdet har fælles og forskellige ansigter på arbejdspladsen med henblik på diskussion af,

hvad et udviklende arbejde kan betyde for medarbejdere i det daglige. Hermed åbnes ikke bare for diskussionen om indholdet i et organisatorisk begreb for det udviklende arbejde, men også for udforskning af udvikling som mere end fremadrettet tilegnelse af nye kompetencer og færdigheder.

Forskellige perspektiver på forandringsprojekter er med til at belyse, hvordan 'udviklende betingelser' på arbejdspladsen også skaber modstridende udviklingsmuligheder for medarbejderne, og hvordan man forholder sig og handler over for forandringer på arbejdet.

Artiklen er bygget op omkring forskellige former for empiri fra en virksomhed og præsenterer en casehistorie indledt med en introduktion til området, en problempresentation og en begrebs- og metodeafklaring. Den afsluttes med en præsentation af analysens resultater og konklusion.

## Om begrebet 'Det udviklende arbejde'

I Danmark har det udviklende arbejde (DUA) nu igennem 10 år været diskuteret i forskellige teoretiske og praksisrelaterede fora med henblik på at finde og fremme de betingelser i arbejdslivet, der skaber arbejdspladser, hvor både produktion og ansatte kontinuerligt kan udvikles til fælles bedste og med positive samfundsmæssige konsekvenser for demokratisering, bæredygtighed og social ansvarlighed. Med udgangspunkt især hos LO har DUA, medarbejderdemokrati og medarbejderinvolvering, jobudvidelse og selvstyrende grupper været diskuteret igennem 90'erne (Hvid 1990; Hvid & Møller 1992; Bottrup & Hvid 1995; Hvid m.fl. 1998).

En hyppigt citeret afgrænsning eller begrebsliggørelse af DUA følger Bottrup & Hvids forslag (1995):

*»Det arbejde, hvor ønsker om at udvikle et godt arbejdsliv for den enkelte og for de ansatte som gruppe, forenes med virksomhedens ønsker om at udvikle konkurrenceevnen gennem kvalitet og fleksibilitet og samfundsmæssige ønsker om udviklingen af økonomi, miljø og levevilkår«.*<sup>2</sup>

Således at definere det udviklende arbejde og kalde det for en teori, endside sætte teorien som grundlag for et konkret forandringsprojekt, kan kun ske ved at vælge elementer ud og herefter indsnævre visionen.

Ved en konference lancerede Helge Hvid (1998) mulighederne for at konceptualisere DUA på linie med begreber som Lean Production og Business Proces Re-engineering. Heri var dog også en understregning af, at DUA kunne være meget forskellige tiltag, afhængigt af kontekst, virksomhed og medarbejdere.

Der skitseres fem elementer eller retningsangivelser mod det udviklende arbejde:

- Institutionens mål og visioner er under konstant debat
- Udvikling af kvalitet, fleksibilitet og brugerorientering gennem medarbejdernes læring og udvikling
- Arbejdsforholdene er et aktivt element i udvikling af produktion og service
- Forandringer foregår i en dialog, hvor alle deltager
- Rettigheder og indflydelse på alle niveauer

I andre fora har arbejdslivsforskningen og -debatten beskæftiget sig mere med kritiske samfundsmæssige analyser af interesserne involveret i udviklingen af arbejdspladser og arbejdere, og med kvalifikationsudvik-

ling. Eksempler på dette er Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen (EVU-gruppen) ved Roskilde Universitetscenter (bl.a. Illeris 1995) og det senere 'Industri og Lykke'-projekt (beskrevet i Aagaard Nielsen 1996).

Senest har to Ph.D.-afhandlinger diskuteret de nyere forståelser af situeret læring og den lærende organisation sammen med de klassiske sociotekniske aspekter i konkrete medarbejdere og faggruppers muligheder for at udvikle sig (Bottrup 1999; Helms Jørgensen 1999).

Trods et fælles udgangspunkt omkring 'bottom up'-forståelsen, det vil sige, at det er medarbejderne og medarbejdernes interesser, der er i fokus, har subjektivitet og individualitet som tema i udforskningen af arbejdets udvikling primært været analyseret i EVU-gruppens arbejde (blandt andet Salling Olesen 1989; Andersen m.fl. 1993; Steen Nielsen m.fl. 1994; men også Højrup & Kjærsgaard 2000).

Anvendt og teoretisk arbejdspsykologi har på mange måder bidraget til i diskussionerne af de psykologiske konsekvenser af udviklingen af arbejdet fra udsynet af et mangesidet og diffust problemfelt, nemlig det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsbetingelserne som betingelser for mulige psykiske problemer i det daglige.

Anvendt arbejdspsykologi har været under temmelig stor indflydelse af balancemodellen, der stammer fra Karasek & Theorells (1990) stressteori om, hvordan arbejdets krav og muligheder for kontrol influerer på det psykiske befindende på måder som pegede på flere dimensioner i arbejdsbetingelserne og på betydningen af både arbejdsforhold og arbejdsindhold for enkelte medarbejdere eller medarbejdergrupper.

Agervold & Kristensens (1996) bud på det udviklende arbejde diskuterer mulighe-

derne for menneskets udvikling i arbejdet sat over for de traditionelle arbejdspsykologiske problemstillinger om stress og udbrændthed og i forhold til arbejdets betydning mere alment, hvor (ibid., 97):

*»(...) udvikling i arbejdet betragtes ud fra et psykologisk perspektiv, hvor arbejdets beføjelser muliggjorde, at individet kunne udnytte sin kompetence – og hvor udvikling var transaktionsresultatet af mødet mellem arbejde og person.«*

Heri ligger tilsyneladende en forudsætning om, at det er medarbejdernes kompetencer og udvikling af kompetencer, som er hovedelementer i en psykologisk forståelse af DUA.

Tilsvarende diskuterer Graversen (1992) arbejdets betydning bredere set, og hermed sammenhængen imellem arbejdsbetingelser og personligt befindende og udviklingsmuligheder. Graversen sonderer imellem de fire hovedaspekter: Kontrol og indflydelse, kvalificering, social kontakt og helhed i arbejdet og i tilværelsen.

De tre første aspekter belyses i Thaulows undersøgelse (1994) – et af indtil videre få bud på at kvantificere og måle det udviklende arbejde og på at afsøge, hvordan forskellige typer af arbejde kan siges at være udviklende.<sup>3</sup>

Kritiske arbejdsstudier og fokus på dilemmaer i arbejdets udvikling har været en del af socioteknikken og arbejdspsykologien i Skandinavien og Tyskland, men denne kritik tager, som ovenstående også viser, forskelligt udtryk. I 1979 påpegede Frigga Haug på baggrund af 'Automationsprojektet' (Haug 1979), hvordan arbejdspsykologiske problemstillinger og arbejdspsykologien blev fanget som et købt studie imellem arbejde og kapital<sup>4</sup>.

Som de fleste af de ovenstående primært

danske forskere fremhæver det, har den skandinaviske og især den norske arbejds-livsforskning med socioteknikken været stor inspiration til de forskellige forsøg på at diskutere det gode og det udviklende arbejde, som her er fremhævet (Gustavsen 1990, Allvin 1997). Spændvidden er stor, og selvom den skandinaviske tradition er præget af fællestræk og temaer som medarbejderdemokrati, participation, udvikling fra bunden af organisationen og en forståelse af sammenhæng imellem samfundsmæssig udvikling og udvikling af arbejdspladser, er der også nogle basale forskelle i fokus. Trods individ- og medarbejderfokus, er der frem til midten af 90'erne kun udført få kvalitative studier af det udviklende arbejde i praksis.

De forskellige parter divergerende interesser i udvikling af arbejdspladser er ikke noget nyt, og at et udviklende arbejde kan ses som både problem og mulighed for folk er næsten selvsagt. Projektet her startede med en nysgerrighed over for modsætningerne og den viden, som medarbejdernes konkrete oplevelser med et udviklende arbejde kunne give.

## **Problemstillinger og fokus**

Modsætningerne i udvikling af arbejdet viser sig som konsekvenser for folk i det daglige, som muligheder og som begrænsninger for handling og udvikling. Men problemet er også udviklingsforståelsen – at deltagernes udvikling forudsættes at være individuel, konsensusbaseret og fremadrettet tilegnelse af kompetencer og kvalifikationer på arbejdspladsen i sammenhæng med udvikling af arbejdspladsen selv.

Det er ikke i sig selv nogen ny problemstilling, om end den kan betragtes fra forskellige vinkler. Clematide (2000) beskriver således, at det er medarbejderne, virk-

somheden og organiseringen af begge dele, der aktuelt er hovedtemaer i udforskning af forandringer i den skandinaviske arbejds-livsforskning, på bekostning af fokus på de samfundsmæssige konsekvenser.

Samtidigt er der alligevel forsket mindre i den enkeltes oplevelser med og handlinger i forhold til forandringer på arbejdspladsen og et udviklende arbejde, end der er skrevet om, hvilke betingelser og overordnede forandringer man gerne vil opnå set fra et alment medarbejdersynspunkt og på baggrund af virksomhedernes og arbejdsmarkedets forudsætninger for forandring i arbejdslivet.

Igennem projektet her argumenteres for, at den individuelle medarbejders perspektiv hverken udelukker det fælles fokus eller de sociale sammenhænge. Og det er vigtigt at undgå, at for eksempel forskelle i interesser imellem parterne kan udviskes til fordel for enten atomisering af fælles problemstillinger – i andre termer en individualisering af problemstillingerne – eller at analysen bliver bundet til tilfældige eller abstrakte teoretiske forståelser, som ikke griber virkeligheden, men snarere kategoriserer den arbitrært.<sup>5</sup>

Når udviklingsvisioner sættes i forhold til medarbejdernes konkrete deltagelse i forandringer og deres egne begrundelser for at handle og agere, er fokus, hvordan levende mennesker situeret (jævnfør bl.a. Lave & Wenger 1996) udvikles og udvikler sig under dagliglivets opgaver og betingelser på og uden for deres fælles arbejdsplads.

## **Teoriforståelse og metode Subjektbegreber og udforskning af arbejdspraksis**

Subjektivitet i en kritisk psykologisk forståelse er knyttet til subjektets handleevne (Dreier 1993) og til de samfundsmæssigt og

socialt formidlede handlemuligheder. Mennesket søger mod at udvide sin handleevne og rådigheden over sine handlebetingelser (Holzkamp 1985). Den kritiske psykologi definerer sig selv som subjektivvidenskabelig – som forskning, der tager udgangspunkt i de subjektive betydninger af de objektive samfundsmæssige, sociale og historiske betingelser, i muligheder og modsætninger<sup>6</sup>. Udforskningen starter så at sige hos subjekter, der bevidst forholder sig til forhold og betingelser i deres omgivelser, og herfra anskues eller analyseres de betydningsfulde fænomener i den sammenhæng, de har for deltagere i social praksis.

Det følgende afsnit er en afgrænsning til forskellige subjektbegreber i udforskningen af arbejdspladsforandringer. Afgrænsningen sker på baggrund af teoretiske betragtninger om deltagerperspektiver og subjektivitet, som Dreier (1999a) i bogen *Mesterlære* fremstiller det, men også med referencer til tidligere diskussioner af subjektivitet og arbejde.

### **Subjektivitet og oplevelse af arbejdet**

Flere artikler i *Tidsskrift for Arbejdsliv* har diskuteret delaspekter af både det udviklende arbejde (Hvid & Møller 1999), forskellige forståelser af læring og udvikling i praksis (Elkjær 1999) og deltagelse og deltagerbaner (Helms Jørgensen 1999), og berører også spørgsmål om de individuelle aspekter og om subjektivitet.

Teoretisk set er spændingsfeltet definitionen af subjektivitet, men i forlængelse af det også hvordan vi vil forstå udvikling og udviklingsmuligheder i arbejdet.

Når forandringer udforskes på baggrund af en forståelse af deltagelse og handlen som begrundet, bliver subjektivitet også til et spørgsmål om, hvordan deltagerne aktivt

handler og arbejder frem mod at udvide deres handleevne og rådighed over betingelser i både deres arbejdspraksis og i deres liv uden for arbejdspladsen (Holzkamp 1985; Dreier 1999a og b; Tolman 1994).

Den kritiske psykologis begreb om subjektivitet er oprindeligt fremsat med henblik på en reformulering af den kritiske teoris subjektbegreb, en kritik der især drejer sig om de psykoanalytiske grundbegreber og den psykoanalytiske socialpsykologis fortolkning og analyse af relationen imellem individ og de samfundsmæssige betingelser (Holzkamp 1979).

Subjektivitet i udforskningen af arbejdet har sin egen historie og diskurs i de kritiske skoler herhjemme<sup>7</sup>. Ambivalens og modstand imod forandringer som udtryk for subjektiv reaktion og bearbejdning af modsætningsfyldt realitet – eller ‘modsigelsesstruktur’ (her Becker-Schmidt 1982) diskuteres i flere artikler i det danske tidsskrift *Udkast* igennem 80'erne knyttet til en mere almen diskussion af subjektivitet og marxisme.

Min hensigt er ikke at fremstille eller fortsætte kritikken og re-fortolkningen, men snarere at markere en mulig anden indfaldsvinkel til et udviklende arbejde og subjektivitet i arbejdslivet, som en kritisk psykologisk diskussion af deltagelse og deltagerperspektiver åbner for at analysere det.

Subjektiv handlen udforskes her som indlejret i konkrete sociale, samfundsmæssige og historiske sammenhænge, der som betingelser også er handlemuligheder, der realiseres af individet henholdsvis restriktivt eller udvidende. Mennesket handler og forholder sig til sine betingelser, som han/hun forstår dem, og er dermed aktivt subjekt i sin verden. Subjektivitet betegner i den betydning et grundliggende forhold imellem mennesket og de betingelser, som det på samme tid er indlejret i og skaber af.

Menneskelig udvikling er således også et spørgsmål om udvikling af handleevne og realisering af handlemuligheder ved deltagelse i samfundsmæssig praksis (Dreier 1993; Tolman 1994)<sup>8</sup>.

### **Udvikling, subjektivitet og deltagerbaner**

Vejen igennem udviklingsforløb og den enkeltes historie på arbejdspladsen er i bevægelse og forandring og kendetegnet ved den kurs og særegenhed, der er den individuelle deltager. 'Trajectories' – eller deltagerbaner (Dreier 1999b, Wenger 1998) er begreb for de forbindelser, som individuelle livshistorier har i de sociale praksissammenhænge, som individerne indgår og deltager i. Subjektive deltagerbaner sat overfor de mulige deltagelsesbaner (Nielsen 1999) som en betegnelse for individernes mulige og faktiske udviklingsforløb – også på tværs af andre sociale sfærer – kan ligesom subjektdiskussionerne skærpe forståelsen af både det processuelle, det fælles og det individuelle, som er på spil i forandringsprocesser på arbejdet.

### **Et casestudie i udvikling og praksis: Metoder, fremstilling og analyse**

Artiklen baserer sig på empirisk udforskning på en virksomhed, hvor medarbejdere og ledere er blevet interviewet om deres arbejde og om betydningen af forandringerne, som de oplever dem i det daglige, knyttet til den daglige arbejdspraksis. Temaet her er planlægning og grupperepræsentantskab, fordi rollen som grupperepræsentant fyldte meget i den nye organisering, og fordi forandringerne betød at man skulle planlægge arbejdet mere selvstændigt.

En kritisk psykologisk subjektforståelse har sammen med begreber om udvikling og deltagelse været anvendt som analysebegreber og som baggrund for at forstå konsekvenserne af forandringerne. Arbejdsbetingelser og konsekvenser af forandringer af produktionen fremstilles som forskellige handlemuligheder og som forskellige udviklingsmuligheder for de involverede medarbejdere.

### **Metoder**

Metoder til dataindsamling har været kvalitative interviews, uformelle møder og observationer samt en fælles SARA<sup>9</sup>-spørgeskemaundersøgelse, der har kørt i alle de virksomheder, der medvirkede som cases. Interviews af mellem en og to timers varighed blev gennemført, og både ledere, mellemledere og medarbejdere har medvirket. Nogle er kun blevet interviewet en enkelt gang, mens andre har været med i to runder.

Interviewene var baseret på en åben interviewguide, der omhandlede forandringsprojektets status, det daglige arbejde og den enkeltes oplevelser med det nye. Interviewene var struktureret, så de kunne styres af konkrete spørgsmål og temaer, men samtidig var åbne for at gå i dybden med temaer eller episoder, som var betydningsfulde for de medvirkende. De var endvidere struktureret, så de kunne samle centrale temaer op på tværs af personinterviewene. På den måde kunne blandt andet planlægning og grupperepræsentantskab analyseres på tværs af den enkeltes oplevelser og forankret i en fælles dagligdag. Interviewene kom til at handle om de samme episoder og hændelser set fra forskellige vinkler og om planlægning og grupperepræsentantskab, som noget deltagerne selv havde konkrete erfaringer med – og som de fik lejlighed til at reflektere mere overordnet over.



Fremstillingen af materialet er her struktureret, så planlægning og grupperepræsentantskab beskrives og diskuteres igennem en selvstændig fortælling, der så nuanceret som muligt skal give indblik i, hvordan forandringerne har formet sig for tre af medarbejderne i det daglige.<sup>10</sup>

### **Fremstilling og analyse**

De bandede interviews, som analysen er baseret på, har handlet om mange forskellige ting og er blevet gennemført i forskellige perioder af virksomhedens udvikling. Der indgår ikke direkte citater eller individuelle referater af interviewene, men fremstillingen inddrager tre af deltagerens oplevelser, udtalelser og personlige historier.

I fremstillingen vises, hvordan mændene aktivt forholder sig til både egne og fælles interesser, og at deres egne handlinger og begrundelser også ses af dem selv i en bredere sammenhæng med betingelserne. På arbejdspladsen er perspektiverne, som det også senere diskuteres, hele tiden i bevægelse, i konflikt, under forandring og i relation til andre deltagere og betingelser.

Casestudiet er udført så deltagerne og det, der er betydningsfuldt i deres arbejdspraksis og deres oplevelser med forandringerne, er centralt i analyserne. Det betyder, at de individuelle historier ses som dele af det overordnede fælles billede. Organisatoriske strukturer<sup>11</sup>, positioner, elementer og kendetegn inddrages i et fælles billede af virksomheden som det grundlag, hvorpå medarbejderne handler, og dermed del af de betingelser og handlemuligheder, de ser igennem deres praksis.

Fremstillingen eller historien<sup>12</sup> er altså både den enkeltes og deres fælles, men præsenteret her som en selvstændig og sammenhængende historie om de forskellige deltagers perspektiver.

### **Virksomheden A/S**

Virksomheden ligger i industri kvarteret et par kilometer fra centrum af byen. Her er godt 170 ansatte, antallet er svingende med sæsonen. Produktionen har udviklet sig fra at være et traditionelt håndværk med enkle maskiner til storproduktion baseret på højteknologiske anlæg. Det er en familieejet virksomhed, hvor repræsentanten for tredje generation nu er uddannet i faget og direktør for virksomheden. Konkurrencen er øget igennem 90'erne, og i begyndelsen af perioden var årsregnskabet med til, at virksomhedens ledelse startede en forandringsproces, der satte ny ledelse og medarbejderudvikling i centrum. Udviklingen er vendt, og virksomheden er vokset støt igennem perioden. Der er dog stadig mange sæsonudsving. Selvom produktiviteten er steget, er priserne på produkterne faldet, og hvert år skal der tages stilling til fyringer og gensættelser.

Omsat til Virksomheden A/S er etablering af selvforvaltende grupper, medarbejderinddragelse i forbedring af det psykiske arbejdsmiljø<sup>13</sup> og reduktion af det ensidige arbejde i produktionen veje imod et udviklende arbejde. Man har igennem en længere periode ændret på ledelse og ledelseskulturen på virksomheden ved at lade forskellige ledelses- og organiseringsopgaver gå ned i organisationen til områdechefer, til formænd og til selvstyrende grupper som afløsning af en mere autoritær kultur med en stærk direktør. Medarbejderne er blevet inddraget i styregrupper undervejs, og man søger nu på forskellige måder løbende at informere medarbejderne om virksomheden og forhold omkring produktionen.

Endelig er det meningen med selvforvaltningen, at grupperne selv skal varetage flere opgaver i den daglige drift af produktionsanlæg, og det er meningen, at medlemmerne skal skiftes til at varetage forskellige

roller og kunne rotere imellem forskellige pladser i produktionen.

Planlægning er, som det vil fremgå, et problem for virksomheden generelt, for der er snævre tidsfrister fra leverandører og kunder. Problemer med deadlines og tid akkumuleres imellem grupperne, hvoraf mange leverer til hinanden, og overordnet kan man sige, at for ledelsen af virksomheden er langtidspanlægning et problem, fordi det fra sæson til sæson kan være svært at forudsige, hvilke ordrer der kommer ind, og hvor hård konkurrencen er på dem.

Ledelsesgruppen, som nu består af direktøren og fire chefer, besluttede i 1994 at indføre ny organisering af arbejdet i produktionen. Ledelsesgruppen selv var også et skridt på vejen imod ny ledelse af virksomheden og en afløsning af en mere traditionel hierarkisk organisation med en stærk direktør, der selv holdt opsyn med produktionen. I 1995 startede en proces med dannelse af 12 grupper bestående af faguddannede, ufaglærte, der arbejdede som faguddannede på dispensation, og ufaglærte medarbejdere. De fleste grupper er blandede, to af produktionsgrupperne består alene af henholdsvis faglærte og ufaglærte. To af grupperne er støttestrukturerne lager og forsyning.

Grupperne står nu officielt for alt omkring deres produktion og område og har fået forskellige nye funktioner og roller, det er meningen skal gå på skift imellem gruppens medlemmer. I realiteten er mange af rollerne faste, og rotation imellem både roller, funktioner og anlæg er begrænset.

Grupperne fungerer indbyrdes forskelligt, nogen har påtaget sig alt, hvad der hører til deres område, og inddrager først deres procesledere, når det brænder på, mens andre kun i begrænset omfang har påtaget sig nye arbejdsfunktioner og basalt set fungerer dagligt, som de gjorde før den nye organisering.

Tre procesledere superviserer grupperne – det er de tidligere formænd, som via forskellige kurser og fælles tiltag i det nyetablerede ledelsesteam har fået nye funktioner. De skal bl.a. være med til at uddelegere arbejdet til grupperne, og de skal i øvrigt hjælpe med at få tingene til at glide i hverdagen. I mange tilfælde kan det diskuteres, hvor meget af det folk i produktionsgrupperne faktisk gør er anderledes i forhold til det de har gjort tidligere – udover den basale konkrete administration og planlægning. Men i 'V-gruppen', der her er fokus på, er det gået godt med at overlade styringen af dagligdagen til medarbejderne, og deres procesleder har trukket sig meget fra planlægning og beslutninger i deres dagligdag.

'V-gruppen' består af i alt 11 mand, alle faglærte eller tillærte, fordelt på to skift og på fire én mands betjente anlæg. Anlæggene producerer det samme, og mændene er beskæftiget med forskellige former for overvågning af delprocesser, omstillinger og vurderinger af produkterne. Deres fælles arbejdspraksis er en delproduktion af virksomhedens to hovedproduktioner. De får leverancer fra andre grupper internt og fra lageret, og de leverer i nogle tilfælde videre til øvrige grupper og ellers direkte til pakning.

Den mest udsatte post i det nye gruppearbejde er den, der har samlet de mange planlægningsopgaver i grupperepræsentantskabet. Som grupperepræsentant skal man lægge vagtskemaer, og det i sig selv kræver forhandlinger, diplomati og stor viden om kollegerne, men det mest komplicerede er planlægningen af produkter, som skal igennem anlæggene. Hver morgen udleveres produktionssedler for dagen og for ugen, og arbejdet skal løbende tilpasses det umiddelbare og langsigtede udsyn. Her skal koordineres i forhold til levering af dele fra andre grupper og fra lageret og til deadlines udefra og anlæggene imellem, og der skal tages



beslutninger om omstillinger og ændringer, efterhånden som ting ændrer sig. Det kræver overblik, at man er på forkant, og ikke mindst, at man kan holde kontakt til alle de involverede. Proceslederen inddrages eller inddrager sig selv, som det synes nødvendigt, og hvis gruppen henvender sig til ham.

I det følgende er det igennem Lars', Verners og Sørenes oplevelser i gruppen, at man får et indblik i nogle af processerne og konsekvenserne.

### **Forskellige konsekvenser af forandringer i produktionen**

#### ***Fra central til perifer deltagelse – Lars***

Lars er 32 år, faguddannet svend, og han blev interviewet under første runde på virksomheden på et tidspunkt, hvor han var meget positivt indstillet over for de selvstyrende grupper og gjorde meget ud af at gå ind i planlægningen, i forhandlingerne og alle de nye ansvar. Han fortalte, at han havde fået et bedre arbejde med spændende udfordringer, og at han ville have søgt væk for at prøve noget nyt, hvis det her ikke var blevet indført. Han trivedes med at være grupperepræsentant og kunne sagtens overskue at arbejde over, når det var nødvendigt, og han syntes selv, at der var passende afveksling imellem det hårde arbejdspress og de mere almindelige arbejdsdage.

Ved anden interviewrunde snakkede jeg ikke med Lars. Efter en ulykke hjemme kan han ikke fungere på arbejdspladsen, som han kunne før. Han er nødt til at prioritere sin familie i langt højere grad, og han har problemer med at få børn hentet og bragt fra pasningsordninger og med de skiftende arbejdstider. Han var en periode udelukkende på daghold, så på forskellige skift og må nu igen søge gruppen om at få lov til at være på daghold. Lars har både fået proble-

mer derhjemme og med at være blevet til besvær for gruppen på arbejdet. For ham er gruppearbejdet vendt fra at være en mulighed for at gøre arbejdet mere spændende til at blive en belastning, fordi det kræver mere, end han har. Hans behov er nu en stabil arbejdsdag, hvor han kan komme og gå, så det passer til omstændigheder uden for arbejdspladsen.

Fra at være en central, styrende person glider han ud i periferien af gruppearbejdet, og dermed ændres også gruppens liv og aktiviteter. Ydermere stiller det krav til gruppen om at finde et niveau for 'det sociale', som er krævet af dem, idet de selv kommer til at afgøre, hvor vidt de går i deres bestræbelser med at støtte og hjælpe ham personligt. Dette stiller både krav til relationerne imellem dem, men helt praktisk betyder det også, at de skal påtage sig mere, for eksempel flere af de sene vagter, som kun de færreste er interesserede i.

#### ***Muligheder og begrænsninger for udvikling – Verner***

Verner er 54 år, svend og arbejder ved et anlæg, der leverer delelementer til den øvrige produktion. Han har mange skift og omstillinger, der er tilpasset de produkter, som de andre anlæg skal levere. Planlægning udover de umiddelbare krav er nærmest ikke mulig, og han er desuden den eneste, der betjener dette anlæg. Han er på daghold permanent. Han er fysisk placeret i en anden hal, så hans kontakt til gruppen er begrænset til de formaliserede møder, og til når han går igennem hallen eller holder pauser. Han har forsøgt sig med at lære at betjene de øvrige anlæg, men det fungerede ikke så godt, og det er ikke lykkedes at finde andre funktioner eller roller, som han kunne gå ind i som led i udviklingen. Han mener selv, at han kunne varetage en slags flyverposition, hvor han kunne holde kontakt til

de øvrige grupper og medlemmerne af 'V-gruppen', for på den måde at indgå i noget nyt, og så kunne en anden måske afløse ham ved maskinen ind imellem.

Men disse forslag passer ikke rigtigt ind i organiseringen af gruppen, som den er lagt op af ledelsen, og heller ikke til de roller og problemløsninger, som ellers er blevet skabt i gruppen. Han står alene i sin gruppe, og er på nogle områder blevet mere isoleret i alt det nye, end han var før.

Verners og Lars' historier viser dele af forløb, som udvikling tager set fra deltagerens perspektiv. For Lars ændres forholdene drastisk, mens det i andre eksempler sker mere skjult, harmonisk og knyttet til andre dimensioner end som her familien. Organisationsset er deres individuelle udvikling skridt i en mere generel udvikling.

#### **Planlægning og grupperepræsentantskab som individuelle og fælles udviklingsmuligheder – Søren**

Søren er 42 år og uddannet elektriker, men er ansat som faguddannet på virksomheden på dispensation. Han er også sikkerhedsrepræsentant. Han har i en periode arbejdet i København, men er vendt hjem igen og bor nu med sin familie i en mindre by i nærheden. Hans daglige arbejde har forandret sig temmelig meget igennem udviklingen af den nye organisering.

Søren har igennem de sidste par år været igennem flere forskellige roller og opgaver i gruppen. Han har også været på gruppe-etableringskursus og på det personligtrettede kursus, som alle virksomhedens medarbejdere har været på. Han synes, at det, der sker på virksomheden, er positivt, men det er også hårdt arbejde, og der er både godt og dårligt at sige om dagligdagen efter den nye organisering. Det har været en stor udfordring for gruppen at skulle løse alt det nye sammen. Der har været et bredt udsnit

af opgaver varierende fra helt banale omkring detaljer i produktionen til håndtering af personlige problemer hos to af kollegerne. Det har været en personlig udfordring for ham, som han har været skeptisk overfor. Hans arbejde er blevet anderledes, han har fået et bredere job med mere indflydelse på flere ting, men også en dagligdag, der kræver mere af ham. Han ønsker sig ikke tilbage til tiden før de selvstyrende grupper, men er på den anden side også træt af hele tiden at skulle stille op til nye problemer, der skal løses. Han argumenterer om fordele og ulemper og er ikke bare en fortaler for at have fået et ubetinget positivt, udviklende arbejde.

Søren har i begyndelsen holdt lidt lav profil med hensyn til de udsatte poster, men har i en længere periode fungeret som grupperepræsentant på skift med Lars. Det vil sige, at de på skift har planlagt vagtskemaer og de daglige produktioner et par uger ad gangen.

Alle i gruppen har prøvet at være grupperepræsentant, og det har været med skiftende held, så efter en tid var især Lars repræsentant. Det var han igennem flere år med enkelte afløsninger ind imellem. Lars har nu valgt helt at trække sig som grupperepræsentant, og Søren har siden stået for repræsentantskabet. Efter sommerferien blev han træt af måden, det kørte på, og meldte ud, at der måtte ske noget andet.

Problemet var deres eget i det omfang, de jo var selvstyrende og tog ansvar for det, og dermed også selv bestemmer, hvornår og hvordan proceslederen skal inddrages. Og problemet var primært Søren, da det var ham, der havde de besværlige opgaver i denne periode.

Søren fortæller, hvordan han efterhånden ikke kunne overskue at skulle udføre sit eget arbejde ved anlægget, at være sikkerhedsrepræsentant og samtidigt være den,

der har det store overblik over de andres anlæg. Han valgte en strategi, hvor de øvrige gruppemedlemmer involveres tæt på deres egen praksis ved deres anlæg, så det nu bliver dem selv, der skal sørge for at følge op på leverancerne til og fra netop deres anlæg. Grupperepræsentanten bevarer en del af de funktioner, der kræver, at man skal kunne overskue alle fire anlæg og strategisk kunne handle i forhold til dem alle uden at have ansvar for hvert enkelt lille skridt.

Problemet med planlægning løstes først og fremmest via Søren's initiativ til som grupperepræsentant at lægge opgaver ud til hver enkelt, og det fungerer, fordi det er et mindre ansvar for alle at påtage sig. Gruppens medlemmer skulle hver især og fælles beslutte at gennemføre det, Søren foreslog, og herefter individuelt kunne løfte opgaverne. Det var både en individuel og en kollektiv handling, som stillede forskellige krav til mændene i gruppen.

Fællesskabet i gruppen er blevet anderledes igennem de år, de har været selvstyrende, og det har forandret sig både udadtil og indad. Selve arbejdet i det daglige er ikke så stort et problem, da man i høj grad varetager de samme funktioner ved anlæggene som før, men at skulle have det daglige ansvar, holde overblik og kontakt til andre grupper og leverandører eller aftagere og at sidde sammen til gruppemøder for at forhandle og beslutte ting er nyt. Der er kommet en masse del-opgaver med at få dagligdagen til at hænge sammen, og især for grupperepræsentanten er der ikke mange rolige arbejdsdage, hvor tingene bare kører. Igennem udredning af problemer har de taget nye opgaver på sig og fundet løsninger, eller de har afvist problemer og givet dem videre til deres supervisor.

### **Problemløsning, handling og udvikling**

Søren's handlinger og udtalelser for og imod

betingelserne kan siges at være ambivalente, men samtidigt handler han både bevidst og hensigtsmæssigt; betingelserne i produktionen, sin tilværelse i øvrigt, og sine egne interesser taget i betragtning. Hans kolleger og overordnede og produktionens konkrete krav er aktive dele af hans handle- rum, hvilket fordrer stor fleksibilitet og smidighed i valg af løsninger og måder at forholde sig til mulighederne på, og hvilket samtidigt gør konstant forandring og nye problemer til dagligdag. Ambivalens har i en psykodynamisk forståelse betydning som manglende kraft til at handle over for hæmmende betingelser, men Søren's 'både og'-fortællinger om dagligdagen er også en del af hans evne til at handle fleksibelt over for de modsatrettede opgaver og betingelser. Det, at han formår at skifte imellem sine handlinger og måder at forholde sig til opgaverne på, er med til at øge hans råderum og tilsvarende hans samarbejde med kolleger og ledere omkring ham.

Hans handlemuligheder og handleevne skal også ses i forhold til det fællesskab, han er del af, og gruppens kollektive handlinger omkring opgaverne og betingelserne.

Spørgsmålet, man kan stille til 'udvikling' ved forandringer i organiseringen af arbejdet, er selvfølgelig, i hvor høj grad medarbejderne bare får mere travlt også ud over sæsonen. Eller om de som Søren tager det på sig og ser det som en forbedring af arbejdet, fordi man bestemmer mere selv og i højere grad har indflydelse på sin arbejdsdag, og at man generelt ser arbejdet som bedre og med flere udfordringer og potentialer. Som Csonka (2000) har anført det, er det måske svært at tale om 'udvikling' af arbejdet, hvis det blot er omorganisering af de daglige opgaver, der er de konkrete forandringer?

Dette knytter an til en diskussion af industriarbejdets modsatrettede betingelser og

de forskellige deltageres ageren i forhold til det. Produktionen og teknologien stiller sine egne krav til dem hver især og som gruppe, og det gør tilsvarende ledelsens interesser for udvikling af de forskellige medarbejdere. Da det foregår på en forholdsvist lille virksomhed med daglig kontakt også imellem ledelse og medarbejdere, er der mulighed for at følge den enkelte medarbejder tæt.

### **Virksomheden og gruppen**

Lars er en vellidt medarbejder, og også fra ledelsens side vil der blive gjort en del for at støtte ham igennem en svær periode. For Verner er udvikling eller tilpasning sket mere gradvist som led i afvikling af hans kompetencer i virksomheden, efterhånden som anlæggene har stillet stadigt stigende krav til håndtering af teknologi. Verner trives egentlig meget godt. Han kunne gøre mere, og han har selv ideer, men han er samtidigt meget sårbar over for et eventuelt skift, der betyder, at det anlæg, han betjener, ikke længere er nødvendigt eller bliver prioriteret bort. For dem begge er det svært at ændre deres forhold, blandt andet fordi de er låst under betingelser i produktionen, der handler om produktivitet og grænser for fleksibilitet i organiseringen.

Virksomheden søger at formulere en personaleudviklingsstrategi, der omfatter kontinuerlig efteruddannelse af medarbejderne, men også rummer uddannelse af kommunens arbejdsløse. I samarbejde med kommunen og fagforeningen er der etableret både en fraværs- og en ældrepolitik for virksomhedens medarbejdere over 55 år. I realiteten er det svært at få alle med, og det bliver endnu sværere for grupperne selv at skulle løfte disse krav.

Gruppens medlemmer har ikke valgt hinanden, men gruppen udgøres af dem, der i forvejen var en enhed i produktionen. De er

på mange måder blevet kastet ud i opgaver, som de ikke har skullet forholde sig til før, og som på forskellig vis har givet dem også deres fælles form og relationer indbyrdes. De udgør et fællesskab, men har samtidigt indbyrdes forskellige positioner, der har stor betydning for deres individuelle handleevne og handlemuligheder. Gruppens medlemmer er hele tiden med-konstituerende i hinandens aktiviteter, både som individer, som gruppe og enhed i produktionen. Gruppens medlemmer er personlige deltager i udviklingen af arbejdet på meget forskelligt grundlag på, men også uden for arbejdet. Igennem udvikling og forandring af arbejdet skaber, fastholder og forandrer de kontinuerligt både sig selv og deres fællesskab og herigennem også betingelserne omkring det.

## **Forandringer – muligheder og begrænsninger**

### **Et udviklende arbejde for medarbejderne?**

Lars, Søren og Verner er eksempler på forskellige deltagerperspektiver på forandringerne. Planlægningsproblemet er en udfordring og et dagligt problem i produktionen; et eksempel på det nye ansvar i gruppen; en kompleks opgave, der rummer modsatrettede krav for alle. Det er også eksempel på gruppens og de enkelte medlemmers muligheder for at håndtere og udvikle deres daglige praksis og sig selv igennem dette.

De tre mænd har hver deres position i virksomheden, i udviklingsprojektet og i den selvstyrende gruppe. Det er positioner, der er defineret af en organisationsplan, men også af deres alder, uddannelse, historie på virksomheden og deres personlige relationer. De er alle tre aktive deltagere og bevæger sig igennem den daglige arbejdspraksis, delfunktionerne, problemerne når

de opstår, nye ansvar og de akutte og mere seje kriser i gruppen og med arbejdet. Deres deltagerbaner er forskellige, men fletter sig ind og ud af hinanden. Hver især er deres deltagerbaner personlige og samtidig er de realiseringen af både særlige og generelle handlemuligheder i organisationen og i produktionsgruppen. Deres deltagelse er kendetegnet af deres individuelle krav og behov for både kontinuitet og udvikling, og deres deltagelse er samtidigt kendetegnet af de betingelser, som virksomheden, gruppen og produktionen stiller. Og endelig er de jo også betingelser for hinanden og en del af hinandens muligheder og begrænsninger. På intet tidspunkt er billedet entydigt – positivt udviklende eller negativt begrænsende – snarere er det et billede af bevægelse og forandring, som mændene forholder sig aktivt til, som de deltager i og præger sammen og hver for sig.

Den enkeltes udvikling er i denne sammenhæng både udvidelse af det fælles og det individuelle handlerum og udvikling af kompetencer i gruppen og for den enkelte.

Det daglige arbejde er også præget af rutiner og problemløsninger, der blot forslår midlertidigt, hvilket må betegnes som tilbageskridt og stilstand og nærmest negativ udvikling. Udviklingen er ikke rationel progression, men snarere sammensatte og mangeartede parallelle og til tider modstridende processer i høj grad betinget af virksomhedens liv og faktorer uden for den.

Organiseringen af produktionen i selvstyrende grupper skaber mange forskellige muligheder for at skaffe sig mere handlerum både vertikalt og horisontalt i organisationen, og den giver mændene mulighed for at deltage i andet end blot betjeningen af anlæg efter produktionssedler, som deres formand administrerer. Der stilles krav til dem om at kunne samarbejde, løse problemer og forhandle i langt højere grad end

før, og deres daglige arbejdspraksis udvides, som de selv og gruppen finder plads til det. Virksomheden er således ved at skabe organisatoriske veje væk fra de monotone arbejdsprocesser i produktionen.

De mere overordnede negative betingelser i produktionen som tempoet i højsæsonen, skiftende arbejdstider, en produktion med stor ydre styring og arbejde, der af de grunde stadigvæk har mange monotone delprocesser, er der ikke blevet ændret på, og heri ligger nogle af de begrænsninger, som mændene ikke kommer i nærheden af at kunne forandre.

De muligheder, der er, får mændene forskellig adgang til at udnytte, ligesom de i forskellig grad går aktivt ind i dem.

Sat på spidsen kan man sige, at nogle af medarbejderne i produktionen er medskabere af positive forandringer i deres arbejde på de betingelser, der er givet. Andre gør mere eller mindre, hvad de plejer, og atter andre er i positioner, hvor man må sige, at de er fastlåste og nu faktisk sårbare i højere grad end før med risiko for slet ikke at kunne følge med. Er dette så et udviklende arbejde?

Grænserne kan ses i Lars og Verners eksempler. Til gengæld er det lykkes for Søren og 'V-gruppen' som helhed at skabe udvikling som udvidelse af det fælles handlerum og som udvidelse af handleevne og rådighed over livs- og arbejdsbetingelser. I Søren's eksempel bliver hans konkrete praksisrelaterede viden og erfaring også indarbejdet i den retning, som udvikling af gruppen og produktionen tager.

### **Et udviklende arbejde på Virksomheden A/S?**

Vejene imod et udviklende arbejde på Virksomheden A/S formes på baggrund af helt konkrete problemstillinger. De er en opera-

tionalisering og dermed et forsøg på at finde løsninger på allerede definerede problemer i virksomhedens daglige praksis, ledelse og organisering. Mål og midler er sat i forhold til visionen, men også i forhold til de betingelser og delmål, som defineres af de ansvarlige for udviklingsprojektet – i denne sammenhæng som oftest ledelsen.

‘V-gruppen’ har etableret måder at være gruppe på, der bestemmer deres daglige arbejdspraksis. De har taget og fordelt ansvar og fået individuelle roller. Herunder er grupperepræsentanten en central funktion, der er kendetegnet af bestemte modsigelser, der skal løses, og de, der har haft rollen, har på forskellig vis søgt at skabe og udfylde den, som det passede til hver enkelt og hans daglige arbejdspraksis.

Teoretisk lægger deltagerperspektiver op til, at problemet med planlægning skal ses fra deltagernes subjektive måder at forstå og forholde sig til det – fra deres positionering og kontekstuelle sammenhænge. Det er altså et problemfelt, der ikke bare kan analyseres fra virksomheden, produktionen eller gruppens perspektiv, men som skal ses fra konkrete aktørers perspektiver – folk, der er placeret i forhold til problemstillingen på måder, som kendetegner netop deres position.

Det subjektive perspektiv bliver et spørgsmål om, hvordan problemet ser ud herfra, hvor ‘jeg’ står – som det har betydning i en hverdag. Problemet analyseres, som der handles på bestemte måder over for det, i de sammenhænge folk indgår i og udvikler sig igennem.

Denne udviklingsforståelse indebærer, at udvikling ikke blot er kompetenceudvikling, men sker ved at den enkelte og gruppen søger at udvide rådighed over de betingelser, de arbejder under, og på tværs af de forskellige sociale sammenhænge, de indgår i.

For et udviklende arbejde på arbejdspladserne betyder det i praksis, at medarbejderne skal ses som aktive dagsordensættere i den konkrete udvikling.

## **Afslutning og veje videre**

Et udviklende arbejde som løsning på problemer i en produktionsvirksomhed er blevet belyst igennem forskellige mænds erfaringer på Virksomheden A/S. Virksomhedens udspil og endemål for forandringerne er medarbejdere, der er fleksible på baggrund af viden, mobilitet og kompetencer.

De problemer, som grupperne og mændene hver især løber ind i, vidner om, hvor svært det er at omsætte den rationalitet til hverdagens arbejde og arbejdsproblemer, som de er til stede i produktionen. Flexibilitet er mindre blevet et spørgsmål om at kunne flytte sig rundt i virksomheden, hvor der er brug for det, og snarere blevet til, at det daglige arbejde for nogen er blevet mere alsidigt. Dette dog afhængigt af omfanget af nyt arbejdsindhold og de muligheder, mændene ser for at udnytte det som muligheder for at udvide deres råderum på arbejdspladsen og generelt tilegne sig mere viden og mere kompetence individuelt og fælles.

Mændenes udviklingsønsker og behov er ikke nødvendigvis at være fleksible.

Forskellene imellem mændene her er lige så store som lighederne i deres fællesskab, og der er behov for en diskussion på virksomheden af, at udvikling også er at kunne få rum til at stille forskellige krav til muligheder og betingelser for indflydelse på eget arbejde og på arbejdspladsen. Udfordringen er dog også, hvordan mændenes erfaringer og kompetencer fra praksis kan indarbejdes i udviklingen af både det daglige arbejde og betingelserne omkring det, og hvordan deltagerne får plads og fora til at kunne blive



aktører og interessenter, som det er gruppens og den enkeltes behov og ønsker.

Dermed peges på, at arbejdspladsen i højere grad bliver fleksibel, at mulighederne tilpasses medarbejdernes krav, og at medarbejdernes krav, knyttet til deres konkrete arbejdspraksis og deres fælles og individuelle erfaringer, interesser, viden og behov, kan formuleres som led i virksomhedens udvikling. Retning og indhold af den organisatoriske udvikling skal med andre ord til forhandling imellem forskellige og modsatrettede interesser internt og samtidigt tilpasses de krav, der stilles til virksomheden og medarbejderne fra det øvrige samfund.

Det er store krav at stille til visionen om det udviklende arbejde og til den lille grafiske virksomhed i Midtjylland, hvor man fra dag til dag leverer produkter, der modsvarer priser og kvalitet fra konkurrerende producenter internationalt, og hvor man samtidig skal bevare og udvikle kvalificeret arbejdskraft fra lokalsamfundet til at indgå i produktionen. Medarbejderne på Virksomheden A/S har givet et indblik i, hvordan et udviklende arbejde som konkrete daglige forandringer har formet sig for dem og for virksomheden. Der er udviklingstendenser at lære af og samtidigt indblik i, hvordan forandringer tilpasses dagligdagen og en kultur, der rækker videre end til organisatoriske strukturer, som kan ændres fra dag til dag. Både virksomhedens og de individuelle historier om, hvordan man har handlet over for forandringer og problemer, giver indblik i processerne og den subjektive betydning af udvikling i arbejdet. De fortæller både om visionen og om mulighederne omset til hverdag.

## Noter

1. Virksomheden er anonymiseret efter aftale med ledelsen og interviewpersonerne. Det betyder også, at teknologi og produkter ikke kan beskrives detaljeret ud over den mere overfladiske beskrivelse af processer og opgaver i produktionen.
2. Blandt andre Csonka (2000) bruger denne afgrænsning som led i diskussionen om det fleksible arbejde og det udviklende arbejde.
3. CASA har igennem flere rapporter belyst konkrete udviklingsprojekters skæbne på offentlige arbejdspladser med fokus på sammenhængene imellem visioner for praksisudvikling og hverdagens fortsatte strøm af forandringsstrategier (f.eks. Hvenegaard m.fl. 1999). SARA-programmet har også etableret en fælles dataindsamling og spørgeskemaundersøgelse om DUA. SARA er en forkortelse for Sociale og samfundsmæssige konsekvenser af udvikling af de menneskelige ressourcer i arbejdslivet. I øvrigt kan også henvises til [www.saraweb.dk](http://www.saraweb.dk)
4. Fagets forhold til interesserne, der er involveret, er en kontinuerlig problemstilling op igennem historien (se bl.a. Hollway 1998; Thompson & McHugh 1995; Gillespie 1991 for en kritisk fremlæggelse af Hawthorneforsøgene).
5. Kategoriseringens dilemmaer har Kvale (1998) og Alvesson & Skjoldberg (2000) også fremhævet som aspekt ved den kvalitative forskning.
6. Subjekt og subjektivitet er til stadig diskussion i den kritiske psykologi, min første reference er til (Holzkamp 1979).
7. Det tidlige arbejde af blandt andre Wolfgang Haug, Frigga Haug og Klaus Holzkamp blev senere til etableringen af et paradigme, der søgte at overskride den positivistiske 'borgerlige' psykologi (Haug 1979; Holzkamp 1985), igennem reformulering af de eksisterende begreber og forståelser inden for både 'mainstream' psykologien og altså den kritiske teori. Skoledannelsen omkring de kritiske studier er i sig selv interessant, men må udelukkes her.

8. Menneskelig handlen som central i gensidig udveksling imellem subjektive handlinger og objektive handlemuligheder – og social og samfundsmæssige betingelser og strukturer for det – går igen i Giddens' begreb om reflektive individer som medskabere af de samfundsmæssige og sociale strukturer (Giddens 1985 og 1990) og i Bourdieus begreber om praksis (Bourdieu 1977; Bourdieu & Waquant 1992), som også Helms Jørgensen (1999) diskuterer det. Men modsat Bourdieus forståelse af habitus og den prædisponerede reproduktion af strukturelle værdier, elementer og forhold er den kritisk psykologiske forståelse af handlen knyttet til forandring og udvidelse af den subjektive handleevne ved deltagelse i sociale sammenhænge. 'Deltagelse' er subjektive handlinger i samfundsmæssigt formidlede handlesammenhænge, hvor også andre deltagere er 'part-tagere' i en fælles praksis.
9. Se note 3 om SARA.
10. Inspireret af etnometodologiske og kulturantropologiske studier af arbejde og arbejdspladser, hvor dagliglivet, 'kulturen', vaner, rutine og handlinger er med til at belyse konkrete problemstillinger og temaer (Garfinkel 1967; Orr 1996; men også Hutchins 1995; Wenger 1998).
11. Det er ufornuftigt ikke at forsøge at forholde sig til virksomhedens struktur, til organisationen, hvad den er og hvordan den kan siges at være sammensat af alle disse individer – men det ligger uden for rammerne og pointerne her at gøre det grundigere. Flere organisationsteoretikere som March (1995) og Morgan (1986) beskriver det kaotiske og sammensatte ved organisationers liv og udvikling. Tilsvarende også Thompson & McHugh (1995). Og blandt andre Wenger (1998) fremhæver hvorledes 'fællesskaberne' består af deltagere, der kontinuerligt skaber og genskaber disse organisationer ved at befinde sig og agere i dem.
12. Kvale (1998) diskuterer analyse af kvalitativt materiale og fremstilling af en interviewrapport som etablering af en narrativ eller en historie, der er grounded i datamaterialet, men som samtidigt præsenterer analyser og sammenhænge. Set i denne sammenhæng er det ikke uproblematisk at fremstille organisatorisk udvikling som en sammenhængende, selvstændig historie, fordi det sker på bekostning af det komplekse, umiddelbare og kontinuerligt bevægelige, som enhver social situation også indebærer. Her er det ydermere en historie med kronologi og sammenhæng skabt på tværs af individuelle interviews og tidsforløb. De personlige historier er blevet fortalt af interviewpersonerne med flere forskellige vinkler og referencer til dagligdagen og deres eget liv i øvrigt, og det fælles forløb og koblingerne imellem deltagernes handlinger og betydningen af de forskellige tiltag er selvfølgelig mine tolkninger. Denne måde at indsamle og kondensere datamateriale følger kvalitativ dataindsamling, som Corbin & Strauss (1990) fremstiller det, men er tættere styret af den teoretiske analyse, som subjekts- og udviklingsdiskussionen giver anledning til.
13. Som formuleret i virksomhedens projektbeskrivelse i ansøgningen til Arbejdsministeriets pulje for 'Bedre arbejdsliv og øget vækst'. Yderligere information om puljen m.m. på internet-adressen [www.arbejdsliv.dk](http://www.arbejdsliv.dk)

## Litteratur

- Agervold, Mogens & Kristensen, Ole Steen (1996): *Det udviklende arbejde*, Århus Universitetsforlag.
- Alvesson, Mats & Skjoldberg, Kaj (2000): *Reflexive Methodology – new vistas for qualitative research*, London, Sage.
- Allvin, Michael (1997): *Det individualiserede arbejdet – om modernitetens skilda praktiker*; Eslöv, Brutus Östlings Bokforlag Symposium.
- Andersen, Vibeke, Illeris, Knud, Kjærsgaard, Christian, Larsen, Kirsten, Olesen, Henning Salling & Ulriksen, Lars (1993): *Kvalifikations*

- tioner og levende mennesker, Roskilde, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppens skriftserie.
- Becker-Schmidt, Regine (1982): Modsætningsfyldt realitet og ambivalens, *Udkast*, 2, 10.
- Bottrup, Pernille (1999): *Læringsrum i arbejdslivet*, Ph.D.-afhandling, Roskilde, Institut for Miljø, Teknologi & Samfund, Roskilde Universitetscenter.
- Bottrup, Pernille & Hvid, Helge (1995): *Bedre arbejdsliv og øget vækst – rapport til arbejdsministeriet*, København, Arbejdsministeriet.
- Bourdieu, Pierre (1977): *Outlines of a Theory of Practice*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bourdieu, Pierre & Waquant, Loic J. D. (1992): *Refleksiv Sociologi – mål og midler*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Clematide, Bruno (2000): Hvor er samfundet blevet af i arbejdslivsforskningen?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2. årg. nr. 4, p. 75-79.
- Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring*, Ph.D.-afhandling, København, Socialforskningsinstituttet.
- Corbin, Juliette & Strauss, Anselm (1990): *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park, California, Sage.
- Dreier, Ole (1993): *Psykosocial Behandling*, København, Dansk Psykologisk Forlag.
- Dreier, Ole (1999a): Læring som ændring af personlig deltagelse i sociale kontekster, p. 76-101 i Klaus Nielsen & Steiner Kvale (red.): *Mesterlære*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Dreier, Ole (1999b): Personal Trajectories of Participation across Contexts of Social Practice, i *Outlines*, vol. 1, no. 1, 5-33.
- Elkjær, Bente (1999): Det er længe siden, at nogen har talt om den lærende organisation, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg.1, nr. 4, 85-101.
- Garfinkel, Harold (1967): *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Graversen, Gert (1992): *Arbejdets betydning, kvalitet og udformning*, København, Akademisk Forlag.
- Giddens, Anthony (1985): *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*, Stanford, California, Stanford University Press.
- Gillespie, Richard (1991): *Manufacturing Knowledge – A history of the Hawthorne experiments*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gustavsen, Bjørn (1990): *Vägen til bättre arbetsliv – strategier och arbetsformer i ett lokalt utvecklingsarbete*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Haug, Frigga (1979): Arbejdspsykologien mellem kapital og arbejde, s. 217-237 i Ole Dreier (red.): *Den kritiske psykologi*, København, Rhodos.
- Helms Jørgensen, Christian (1999): Uddannelse og forandringer af arbejdet – praksis, refleksion og læring, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 1, nr. 4, 27-47.
- Hvenegaard, Hans, Limborg, Hans Jørgen & Mathiesen, Karin (1999): *Erfaringer fra forskning med det udviklende arbejde i 9 statsinstitutioner*, København, Centralrådet for statens samarbejdsudvalg.
- Hvid, Helge (1990): *Det gode arbejde*, København, Fremad.
- Hvid, Helge (1998): Det udviklende arbejde som koncept for udvikling af produktion og arbejde, p. 27-45 i Niels Finn Christiansen, Anette Eklund Hansen & Niels Møller (red.): *Arbejdet under forandring – forandring af arbejdet, taylorisme, postfordisme eller det udviklende arbejde?*, København, Nordisk Ministerråd.
- Hvid, Helge & Møller, Niels (1992): *Det udviklende arbejde – Mennesket i arbejdet, virksomheden i samfundet*, København, Fremad.
- Hvid, Helge & Møller, Niels (1999): Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde, i *Tidsskrift for Arbejdsliv* årg. 1, nr. 1, 23-42.
- Hvid, Helge, Møller, Niels, Limborg, Hans Jørgen & Nielsen, Christel Arendt (1998): *Det udviklende arbejde – visioner og kriterium*, upubliceret rapport til Arbejdsministeriet.

- Hollway, Wendy (1998): Fitting Work – Psychological Assessment in Organizations, p. 26-60 i Julian Henriques (ed.): *Changing the Subject*, London, Routledge.
- Holzkamp, Klaus (1979): Kan der være en kritisk psykologi inden for rammerne af den marxistiske teori, i Ole Dreier (red.): *Den kritiske psykologi*, København, Rhodos.
- Holzkamp, Klaus (1985): *Grundlegung der Psychologie*, Frankfurt, Campus.
- Hutchins, Edwin (1995): *Cognition in the Wild*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- Højrup, Steen, & Kjærsgaard, Christian (2000): *Forskerrapport om evaluering af USR projekterne*, København, USR rapport – LO.
- Illeris, Knud (1995): *Læring, udvikling og kvalificering*, EVU rapport nr. 6, Roskilde Universitetscenter.
- Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990): *Healthy Work*, New York, Basic Books.
- Kvale, Steinar (1998): *Interview*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (1996): *Situated Learning – Legitimate, Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- March, James (1995): *Fornuft og forandring – Ledelse i en verden beriget af uklarhed*, København, Samfundslitteratur.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organizations*, London, Sage.
- Nielsen, Klaus (1999): Musikalsk Mesterlære, p. 130-147 i Klaus Nielsen & Steinar Kvale (red.): *Mesterlære*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Orr, Julian (1996): *Talking about Machines – an ethnography of a modern job*, Ithaca, N.Y., ILR Press.
- Salling Olesen, Henning (1989): *Adult Education and Everyday Life*, Roskilde Universitetscenter, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppens skriftserie.
- Steen Nielsen, Birger m.fl. (red.) (1994): *Arbejde og subjektivitet*, Roskilde Universitetscenter, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen.
- Thaulow, Ivan (1994): *At måle det udviklende lønarbejde*, SFI Rapport 94:5, København, Socialforskningsinstituttet.
- Thompson, Paul & McHugh, David (1995): *Work Organizations*, Basingstoke, Macmillan Business Press.
- Tolman, Charles (1994): *Psychology, Society and Subjectivity – an Introduction to German Critical Psychology*, London, Routledge.
- Wenger, Etienne (1998): *Communities of Practice*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Aagaard Nielsen, Kurt (1996): *Arbejdets sociale orientering*, København, Forlaget Sociologi.

**Christel Arendt Nielsen** er cand.psych. ansat i Bedriftssundhedstjenesten i Novozymes og Ph.D.-studerende ved Institut for Miljø, Teknologi & Samfund, Roskilde Universitetscenter. e-mail: CANI@novozymes.com