

Det handlende og integrerende menneske i arbejdslivet

Kjeld Nielsen, lektor, Institut for Sociale Forhold og Organisation, Aalborg Universitet

Indledning

Lønarbejdet er den mest udbredte arbejdsform i det moderne kapitalistiske samfund. De ulønnede former for arbejde uden for arbejdslivet, dvs. i familien, politiske foreninger etc. er også udbredte, men bliver ikke i samfundet værd- og prissat på samme måde som lønarbejdet eller arbejdet i erhvervs-mæssig virksomhed. De lønnede arbejdsformer i organisationer er især blevet udsat for væsentlige forandringer i de sidste 20-30 års samfundsudvikling. En analyse af arbejdsbegrebet knytter sig derfor i nærværende artikel til lønarbejdet og dets forandringer. Lønarbejdet og dets krav ændrer sig med den teknologiske og organisatoriske udvikling i virksomheder og institutioner. Det særlige i denne forandring er, at udviklingen kræver en aktiv og deltagende medarbejder – en medarbejder som gennem sine handlinger integrerer sig i arbejdsfællesskabet (Nielsen & Christensen, 2001, 2002). I udviklingen af arbejdsprocessernes krav og arbejdets integrationsprocesser vil der altid være et behov for en aktiv deltagelse blandt deltagerne i forandringsprocesser. Det moderne lønarbejde kan derfor beskrives både som et arbejde, der på godt og ondt er aktivt handlende og virker integrerende i et socialt liv.

I denne artikel er jeg inspireret af et arbejdsbegreb som betyder en aktiv handlen i over-

ensstemmelse med de klassiske filosoffer og i betydninger som »virke og skabertrang« som indgår i arbejdsbegrebet hos senere filosoffer. Tesen om at det arbejdende menneske er et dequalificeret vedhæng til maskineriet (Marx, Braverman) eller den almindelige opfattelse i den offentlige debat, at lønarbejdet i industrielle arbejdsprocesser skulle være rutinepræget, kan i høj grad diskuteres ud fra resultater fra dele af nyere arbejds- og industrisociologiske undersøgelser. I artiklen argumenteres for det synspunkt, at det arbejdende menneske er aktivt handlende og ønsker at bruge sine kvalifikationer på en integrerende måde i sociale relationer på arbejdspladsen. Der skal gives nogle eksempler herpå fra andres og egen forskning i emnet.

Arbejdsbegrebet

– handling og social integration

Menneskene skaber sin historie og sig selv gennem arbejdet ifølge Hegel og Marx (se Skirbekk 1972). Arbejdet er i den forståelse en gensidig arbejdsproces mellem menneske og natur. Mennesket anvender bestemte redskaber og teknikker i forskellige former af arbejde med henblik på at tilegne sig natur for at nå et bestemt formål. Mennesket har i overensstemmelse med de klassiske filosoffer »en-på-forhånd-bevidsthed«, dvs. en ide om hvilket formål arbejdet tjener til forskel

fra dyrene, der handler instinktivt. Menneskene handler selvbevidst ud fra en hensigt med sin aktivitet, medens dyrenes aktiviteter er ren hengivelse (Husen, 1984: 61).

I litteraturen findes en generel opdeling af arbejdsbegrebet som arbejde (work) og lønarbejde (labor). Labor betyder oprindeligt anstrengelse, møje og besvær. Lønarbejde er et økonomisk begreb, hvor arbejdskraft byttes med penge under kapitalistiske produktionsformer.

Work derimod betyder på dansk »at virke med noget« eller »at skabe noget« og er et antropologisk begreb, som siger noget om menneskets natur. Og både arbejdet i sin negative betydning (besvær) og i sin positive betydning (bevidst aktiv handling) kan spores tilbage i filosofihistorien.

I den antikke filosofi (Aristoteles m.fl.) indgik ligeledes to betydninger af arbejdsbegrebet som modsvarende en opdeling af samfundets medlemmer i to grupper. Arbejdet blev opfattet dels som en byrdefuld og kropslig anstrengelse, der var forbundet med ulyst og smerte. Det var slavens og håndværkerens lod i tilværelsen at udøve slid og arbejde for sin herre. Filosoferne brugte også et andet begreb (poiesis), som betød en »formålsbestemt handling og fremstilling«. Herren kunne bruge sin tid på at tale, tænke og handle, diskutere og disse aktiviteter var et mål i sig selv og var båret af lidenskab (Thyssen i Pædagogisk opslagsbog). Aristoteles kaldte den menneskelige form for arbejde for en »intelligent handling« (se Braverman, 1987: 41). Med inspiration fra denne opdeling af arbejdsbegrebet tales ofte om »arbejdets janusansigt« – en opdeling af arbejdsbegrebet som genfindes i kulturhistorien op til den moderne tid (Madsen 1992).

Arbejdets janusansigt har både en positiv og en negativ betydning i vor tids diskurs om arbejdsbegrebet. Og det tosidede ansigt kan

f.eks. genfindes i moderne ledelses- og organisationsteorier om det arbejdende menneskes vilkår i virksomheder og institutioner. På et overordnet teoretisk niveau repræsenteres forståelser af arbejdsorganisation med forskellige udgangspunkter: Fra business-orienterede og effektive organisationer til kritiske teorier om det arbejdende menneskes vilkår, til deterministiske samt fænomenologiske forståelsestilgange til arbejdet og dets vilkår i organisationer (Grint, 1992).

I arbejdslivet behandles arbejdskraften i følge nogle af disse teorier (human relations og human resource teorier) på en måde, hvor det er muligt at frigøre et potentiale af menneskelige ressourcer under ændrede organisatoriske og ledelsesmæssige forhold. Betydning af arbejdsbegrebet er her, at en ændret anvendelse af arbejdskraften skal tjene både produktive formål og samtidig medføre mindre belastende arbejdsvilkår samt en forbedret kompetenceudvikling til gavn for organisation og ansatte. Ledelsen opfatter her positivt medarbejderne som subjekter for egen udvikling, dvs. at mennesket anses for at være et subjekt som en aktiv deltager og som søger indflydelse i gruppens sociale relationer både i forhold til kollegaer og ledere på arbejdet og uden for arbejdet. En væsentlig forudsætning for at denne form kan realiseres er, at ledelsen er indstillet på at nedbryde traditionelle styringshierarkier i organisationer (Roethlisberger & Dickson 1947, Blumberg 1972, Nielsen m.fl., 2000).

Den negative betydning i arbejdslivets udviklingshistorie viser sig i form af, at det fleksible arbejde (se f.eks. Kern & Schumann 1984, Atkinson 1985) udbredes til flere områder af arbejdslivet, hvilket i uheldigste forstand kan betyde tab af identitet og manglende integration i arbejdslivet (Sennett 1999, Thyssen 2002). Konsekvensen og bagsiden ved denne udvikling er ændrede og nye stressformer i arbejdslivet (Karasek/Theorell 1990, Netterstrøm 2002) samt stigende pola-

risering og manglende integration af de grupper som ikke kan leve op til de ændrede krav på arbejdsmarkedet (Kern & Schumann 1984, Nielsen 1990). Tendensen til stigende polarisering mellem beskæftigede og ubeskæftigede grupper er imidlertid ikke entydig. I udvalgte undersøgelser findes eksempler på, at nogle virksomheder, der i forvejen har en social bevidst virksomhedsledelse og tillidsrepræsentanter, vil de pågældende aktører efter bedste evne leve op til et større socialt ansvar om integration af arbejdskraft med nedsat arbejdsevne end andre virksomheder (Mølvadgård m.fl., 2002).

Arbejdets processer og krav om fleksibilitet

Arbejdsprocessen er udgangspunktet for at forstå arbejdets udviklingskrav og menneskelige handlinger, hvorigennem kravene formidles i institutioner og virksomheder.

Generelt kan arbejdsprocessen, som alment dækkende for samfundsmæssige arbejdsprocesser, opdeles i fire trin 1. beslutning 2. planlægning 3. udførelse og 4. værdsættelse.

De menneskelige arbejdsprocesser påbegyndes med en beslutning f.eks. formulering af en problemstilling, der skal løses eller formulering af et behov der melder sig og som skal opfyldes. Produktet eller den udfyldte ide som er endemålet for arbejdsprocessen, tilfredsstiller et løsningskrav eller et behov. Mellem beslutningen og endemålet formidles en række krav af teknisk-faglig, social og personlig karakter til det arbejdende individ. Fremstilling af produkter og tjenester som tilfredsstiller menneskelige behov foregår i et arbejdsdelt samfundsøkonomi på sektorer og brancher mellem hvilke disse udveksles. Derfor falder beslutning og udførelse af opgaven nødvendigvis ikke sammen, dvs. hverken tidsmæssig, rumligt eller på personaleanvendelsessiden. Deling af arbejdsprocesser medfører koordinering og planlægning.

I planlægningsfasen bearbejdes problemet med udgangspunkt i den ansattes viden om emnet og metoden samt den teknik som er til stede. De ansattes tavse viden aktiveres af krav om at tænke sig om, om at foregribe hvad der sker, hvis man handler sådan eller sådan. Planlægning kan i nogle tilfælde følge bestemte trin, men vil oftest blive udsat for uforudsete hændelser, hvilket betyder, at kravene umiddelbart stiger eller måske viser sig som konfliktfyldte krav i den enkelte organisation. I industrielle arbejdsprocesser vil planlægning og udførelse af arbejdet ofte blive udført som separate arbejdsfunktioner af forskellige personalegrupper. (Braverman op. cit.).

I værdsættelsesfasen vurderes resultatet af ens arbejde – enten af andre eller én selv. Svarer resultatet af ens arbejde i overensstemmelse med de behov man havde ved planlægningen af aktiviteten, vil aktiviteten have stor værdi for én. Derimod vil værdien have en anderledes karakter (fremmedgjort arbejde), hvis andre vurderer resultater af ens arbejde. Indgår det arbejdende menneske ikke i en vurdering af ens arbejdsresultat vil arbejdsglæde, engagement og kvalitet falde. Der tales også om, at den ansatte har forskellige frihedsgrader i planlægnings- og udførelsesfasen samt i vurderingsfasen (Ellström, 1994) eller om arbejdets handlings spillerum slet og ret (Volpert, 1980).

I moderne managementsteori er »fremmedgjort arbejde« en uskik, eftersom medarbejderen opfattes som en aktiv ressource – der under alternative organisatoriske betingelser kan udnyttes bedre end tidligere og samtidig kan deltage aktivt i beslutningsprocesserne. Som et modsvar til fremmedgjort arbejde er opstået et mere radikalt arbejdsbegreb inden for ledelsesteorien (human resource management). Denne opfattelse hviler på et normativt udgangspunkt. Arbejdskraften forventes at skulle være fleksibel, samarbejdsorienteret, udviklingsorienteret, ansvarlig og enga-

geret i sit arbejde og arbejdsliv. Medarbejderen opnår dermed en frihed i tilrettelæggelse af arbejdet. Under fleksible arbejdsorganisatoriske forhold opnår medarbejderen større frihed og har muligheder for at udfolde sig. Men det sker på et frit arbejdsmarked under skærpede restriktioner, hvorfor det i høj grad bliver den enkeltes ansvar at finde udfoldelsesmuligheder og identitet inden for disse begrænsninger.

Den traditionelle opdeling af arbejdsprocessen og dens elementer (Scientific Management) bliver imødegået over for et samfundsmæssigt krav om det »fleksible arbejde«. En af de mest dybtgående studier af industrielle arbejdsprocesser i efterkrigstidens industri- og arbejds sociologi (Kern/Schumann 1984), viser betydningen af fleksibiliteten i den virksomhedsinterne arbejdsdeling. Deres studier af de »nye produktionskoncepter« dokumenterer en tendens til, at arbejdsdelingen på virksomhedsniveauet mindskes. For at imødegå kravene om det fleksible arbejde må der være en produktionsintelligens til rådighed på rette sted og rette tid. Det betyder bl.a. at medarbejderne skal besidde et potentiale af kvalifikationer, hvor de bliver i stand til at håndtere »usikkerheder i produktionen«. I den videnskabelige diskurs er denne tradition videreført i en række studier i skandinaviske landes industrielle arbejdsprocesser i 80'erne og 90'erne, hvor opfattelsen af subjektets betydning for at leve op til stigende kvalifikationskrav i højt automatiserede arbejdsprocesser betones stærkt (Olsen 1988, Bergmann 1995, Banke & Clematide 1989, Nielsen 1995). Disse studier ser den menneskelige arbejds handling som en væsentlig kategori til at forstå udviklingen frem til højt teknologiske moderne arbejdsprocesser. Der bliver tale om udvidede samarbejds- og kommunikationsformer, hvor medarbejdere ikke blot skal forholde sig til eget arbejde, men også orientere sig bevidst og aktivt mod arbejds-kammeraternes handlinger og færdigheder. Samarbejdsformerne mellem kollegaer får

andre betydninger – både som socialt og som teknisk formidlede former – sammenlignet med tidligere (Bergmann 1995).

Arbejdets handlinger

Den samfundsmæssige, teknologiske og den organisatoriske udvikling i arbejdsprocesserne stiller stigende krav til vidensarbejde – omend ikke på en teknologideterministisk eller socialdeterministisk måde. Empiriske studier viser typisk, at udviklingen af kvalifikationskravene kombinerer teknologiudviklingens »ældre og nye krav« (Banke & Clematide 1989, Nielsen 1987, Nielsen & Mølvadgård 1999). Kravene formidles på en særegen måde til de ansatte – gennem en række kvalificerings- og læringsformer, som eksempelvis kan designes og udvikles i et udstrakt samarbejde mellem ledelse og ansatte på den enkelte arbejdsplads og kursusleverandør (Nielsen & Mølvadgård op.cit.). De sociale integrationsprocesser i et måske hendøende arbejds kollektiv genoplives.

Et eksempel på denne udvikling er det moderne programmeringsarbejde i maskinindustrien. Arbejdet ændrer indhold og karakter i den teknologiske udvikling i den menneskelige arbejdsproces. I overgangen fra håndværksmæssige til automatiske produktionsformer udvikles arbejdet i retning af en stigende abstraktliggørelse af produktionsprocesser og ofte med mindre arbejdsdeling til følge. Når programmeringsarbejdet skal udføres, bygger maskinarbejderen »en-på-forhånd-bevisthed« op, inden den synlige del af arbejdsprocessen igangsættes, dvs. inden medarbejderen handler i forhold til udførelsen af arbejdet. Maskinarbejderen besidder én på forhånd tavs viden eller en skjult kynighed om arbejdsprocesser, som ikke kan ekspliciteres (Polanyi). Dvs. at enhver menneskelig handling forudsætter en viden eller en færdighed for eller en bevidsthed om handlingens konsekvenser, inden at handlingen udføres – også blandt det mest simple ufraglærte arbejde. Når medarbejderne hand-

ler i arbejdssituationen er det ikke medarbejderens forhold til egne individuelle bevægelser, men derimod er medarbejderens opmærksomhed rettet mod resultatet af de samlede bevægelser, som udgør udgangspunktet for arbejdets handlinger. I en arbejdsdelt arbejdsproces vil medarbejderne være afhængige af hinanden. For at leve op til stigende krav må den enkelte medarbejder orientere sig mod arbejdskollegers handlinger og dermed indgå i kommunikative samspil. De sociale integrationsprocesser i arbejdet får dermed større betydning.

Arbejdets frihedsgrader

Udviklingen af kravene og arbejdsorganiseringerne og dens sociale konsekvenser er flertydige – og kan ikke gennem arbejdspladsanalyser defineres entydigt i rene dequalificerings-, omkvalificering eller højerekvalificeringstermer. Maskinarbejderen opnår gennem overvejende erfaringsbaserede læreprocesser en viden om og et handleberedskab til at imødekomme nye krav som et givet programmeringsarbejde stiller. Kendskab til programmeringsteknikker og arbejdsprocesser er nødvendige krav for at udføre arbejdet og ikke mindst evne til at kunne handle i uforudsete situationer, er vigtige krav for at imødegå det fleksible arbejde. Ledelsen anerkender, at medarbejderen besidder særlige kvalifikationer. Som personalestrategi udvikles særlige fastholdelses- og belønningsmekanismer, som virker integrerende på den kvalificerede arbejdskraft (nøglemedarbejderen). Kravene bliver af mere personlig og social karakter, efterhånden som arbejdsprocessen udvikler sig teknologisk og arbejdsorganisatorisk. Det sker i form af, at kravene om engagement, fleksibilitet og samarbejde stiger – både på et arbejdsmarkeds- og virksomhedsniveau. Generelt stiger de teknisk-faglige, sociale og de personlige kvalifikationskrav. Der er – som nævnt – ikke i empiriske undersøgelser tale om en rendyrket form for højerekvalificering af arbejdskraften. Tendensen til at nogle virksom-

hedsledelser i små og mellemstore virksomheder forfølger personaleudviklingsstrategier med polariserende og dequalificerende virkninger til følge, findes der også empirisk belæg for (Nielsen 1987, 1988). Forklaringen herpå er, at ledelsen befinder sig i deres valg af personaleanvendelsesstrategier inden for et spillerum af beslutninger i enhver organisation. Valgmulighederne hvad angår kvalificering af arbejdskraften, afgrænses af en lang række af faktorer af social og teknisk organisatorisk samt kulturel art. (Nielsen 1992, Child 1984, Watson 1980, Watson 1999). Ledelsesretten administreres forskelligt inden for samme branche og ledelsen opererer i et strategisk mulighedsrum bestemt af interne og eksterne betingelser. Forklaringen er, at nogle ledere i undersøgelsen kalkulerede med og anvendte arbejdskraften i fleksible jobtyper og andre ledere i samme typer af virksomheder anvendte arbejdskraften i rigide jobtyper. Ledernes strategirealiseringer havde en nøje sammenhæng med ledernes uddannelsesbaggrund. Fra de empiriske fund kan derfor fremhæves forskellige typer af personalepolitikker og organisationskulturer, som vist i nedenstående figur 1.

Beslutninger i organisationen er hverken teknologisk eller socialt determineret, men afspejler mange forskellige faktorer, som påvirker beslutningstagernes handlemulighed og adfærd i den enkelte virksomhed. Frihedsgraderne er ikke ubegrænset. Når ledelsen beslutter sig for effektive joborganiseringer og kvalifikationsstrukturer i deres selvforståelser, vil overleverede normer og værdier i medarbejdergruppen påvirke udfaldet på de valgte løsninger, hvad angår arbejdets organisering, rekruttering og kvalificering af arbejdskraft. Fleksibiliteten på lokale arbejdsmarkeder hvorfra arbejdskraften efterspørges og rekrutteres af virksomhederne, vil ligeledes påvirke frihedsgraderne for ledelsesrettens administration. Konkurrencerelationerne mellem virksomhederne om den kvalificerede arbejdskraft vil også påvirke personale-

Figur 1: Forskellige organisationskulturer og personalepolitikker

Type 1	Type 2
Brede, fleksible jobs	Smalle, rigide jobs
Bredt kvalificeret arbejdskraft	Snæver kvalificeret arbejdskraft
Motiverende lederstil	Teknisk-økonomisk lederstil
Udviklingsorienteret læring	Tilpasset læring
Gruppeorienteret arbejde	Individorienteret arbejde

Personalestrategi: Funktionel fleksibilitet	Personalestrategi: Numerisk fleksibilitet
---	---

HRM-personalepolitik	PM-personalepolitik
----------------------	---------------------

Kilde: Kjeld Nielsen; 1992

udviklingspolitikken på den enkelte virksomhed.

Anskues den samme udvikling fra medarbejdernes synsvinkel, er det påfaldende, at medarbejderne handler »selvstændigt og ansvarligt« over for løsningen af virksomhedens problemstillinger samt kollegaer. Det strider mod traditionel arbejds- og organisations sociologisk teori. Forklaringen herpå kan være, at ledelsen enten accepterer, at produktionsenhederne i kraft af medarbejdernes kompetencer selv bedst løser opståede problemer og dermed anerkender ledelsen, hvor vigtigt det er at give medarbejderne frihedsgrader i planlægning og udførelse af arbejdsopgaverne. Ledelsen beslutter virksomhedens udvikling inden for fastlæggelse af strategiske frihedsgrader. Der opstår i personalepolitikken nye arbejds mæssige frihedsgrader, inden for hvilke medarbejderne handler problemorienteret i arbejdslivet – i nogle tilfælde for at vise sin loyalitet over for arbejdsgiveren. Større uddelegering af arbejdets tilrettelæggelse bliver resultatet af ledelsesrettens »hensigtsmæssige« administration og svar på de problemstillinger og usikkerheder der opstår i produktionsprocessernes teknologiske udvikling. Et eksempel herpå er, at medarbejderne i kraft

af deres kompetence handler selvstændigt under specifikke forudsætninger. Ledelsen handler fra tid til anden ud fra en mangelfuld indsigt og planlægning, hvorefter medarbejderne i kraft af deres kvalifikationer og indsigt i de enkelte arbejdsprocesser organiserer arbejdsprocesserne på en meningsfuld og effektiv måde. (Nielsen, 1995:45).

Frihedsgradernes janusansigt i arbejdslivets læreprocesser

Et eksempel på arbejdernes særlige handlingsorientering i løsning af arbejdsprocessernes usikre vilkår, fremgår af et evalueringsstudium af sammenhængen mellem teknologisk udvikling og efteruddannelse i en procesindustri (Nielsen & Mølvadgård 1999). I efteruddannelsesprogrammet valgte ledelsen at uddelegere store dele af oplæringsprogrammet til deltagerne, idet virksomheden med succes igennem en årrække havde vist gode resultater i opkvalificering af medarbejderne. Medarbejderne var meget interessererede og motiverede i den udstrakte tilid som ledelse gav dem. Ledelsen igangsatte et efteruddannelsesprojekt, der havde flere formål: Dannelse af teams (produktionshold), helhedsorienteret læring og tværgående samarbejde. For medarbejderne var

det vigtigt at bevare beskæftigelsen og arbejdspladsen. For ledelsen var det vigtigt at udvikle virksomhedens kerneproduktion på et højere teknologisk og arbejdsorganisatorisk grundlag. Derfor var der mellem ledelse og ansatte klar konsensus om uddannelse til ny teknologi af medarbejderne var vejen til at effektivisere arbejdsprocesserne og bevare arbejdspladsen. Medarbejderne accepterede derfor ledelsen planer om ændringer i arbejdsorganisation. En positiv læringskultur var allerede etableret, hvor ledelsen i høj grad accepterede medarbejderens kvalifikationer som udgangspunkt for nye læreprocesser, der blev igangsat med indkøb og installationer af to nye procesanlæg. Der blev internt rekrutteret 50 medarbejdere – med forskellig uddannelsesbaggrund og jobstatus – til efteruddannelsen. Rekrutteringen blev gennemført af en afdelingsleder med et nøje kendskab til hver enkelt medarbejders kvalifikationer. Lederen vurderede dernæst de udvalgte medarbejders personlige og faglige kvalifikationer til at indgå i de enkelte produktionshold. Samarbejdsevne og personlig kemi til at fungere i en gruppeorganisering omkring ny produktionsteknologi, indgik som de vigtigste beslutningskriterier. Arbejdet omkring ny teknologi blev organiseret i 10 produktionshold (team) med fem ansatte i hver. Heraf skulle en person (formidler) fra hvert hold varetage en særlig intern uddannelsesopgave. Formidlerens opgave var at deltage aktivt med at indhente teknisk viden om de nye anlæg og videreformidle denne viden til de øvrige deltagere på det enkelte hold – både i forbindelse med installations- og oplæringsfasen.

Ifølge arbejdslivsforskningen skabes de bedste betingelser for at lære i arbejdslivet gennem at ledelsen organiserer handle- og læringsrum for de ansatte, dvs. at deltagerne får mulighed for at tænke rækken af oplæringsopgaver igennem samt at afprøve om målene realistisk kan opnås, om målene er relevante og om opgaveopfyldelsen er konsi-

stent (Ellström 1994). Føres disse tanker og ofte store forventninger til at lære nye teknologier (formidles gennem interne kurser, leverandørkurser samt produktionsteknisk oplæring) ud i livet af medarbejderne, vil et efteruddannelsesprojekt anses for at være succesfuldt. På stort set alle parametre viste undersøgelsen, at effekterne af evalueringen blev vurderet til at være positive. Der blev foretaget både en effekt- og procesevaluering.

Blot mislykkedes projektet på et væsentligt kriterium. Den produktionstekniske viden som udvalgte aktører (10 formidlere ialt) i efteruddannelsesprojektet skulle tilegne sig, som forudsætning for det videre læringsforløb, led et skibbrud af flere årsager. Det skyldtes f.eks. manglende planlægning af og gennemførelse af leverandørbesøgene, hvor et væsentlig vidensgrundlag for formidlerne skulle dannes samt deltagernes frustration over ledelsens beslutning om samtidig produktion på gammel og ny teknologi for at kompensere en manglende produktion. Vanskelighederne med oplæringen blev også forstærket af at store dele af installationen foregik i sommerferier, hvor de relevante formidlergrupper ikke var til stede. Den begrænsede overbliksviden (teknisk-faglig viden), som formidlerne havde tilegnet sig i starten af projektet, blev ikke videreudviklet, hvorfor projektets delmål om helhedsorienteret læring ikke blev opfyldt.

Til gengæld afdækkede evalueringsprojektet mange positive ikke-planlagte effekter i læreprocessen, der strakte sig over en periode på 1 til 1½ år, som blev fulgt af evaluatorene. Som udgangspunkt accepterede deltagerne hinanden socialt i de roller som de af ledelsen var blevet pålagt. F.eks. blev flere af deltagerne (procesoperatører) ansvarlige for arbejdsgruppens og den enkelte medarbejders oplæring. Deltagerne handlede inden for visse frihedsgrader i den tekniske oplæringsfase med f.eks. organisering af egen læring

på arbejdsfunktioner inden for arbejdsgruppen. Oplæringsstationer i produktionsprocesserne gik på omgang ifølge aftale mellem deltagerne. Den sociale integration mellem deltagerne var allerede etableret i forbindelse med de første leverandørbesøg. Når procesanlæggene ikke kørte som planlagt, stillede medarbejderne sig op med en form for engageret nysgerrighed og formulerede uhyre relevante og væsentlige spørgsmål: Hvad skete der i processen? Hvorfor? Og spørgsmål og svar blev med udgangspunkt i medarbejdernes viden udfordret i forskellige eksperimenter. Både medarbejdere med høj teknisk ekspertise og procesoperatører gik ind i fællesskabet for at finde svar på spørgsmålene. Hverken ledelse eller eksperter udefra kunne give en forklaring på årsag-virkningsforhold, når produktionsprocessen gik i stå. Medarbejdernes bevægelse mellem teori og praksis var den væsentligste årsag til, at projektets gennemførelse af deltagerne blev bedømt positivt. Den sociale integration i arbejdsfællesskabet var stor, netop fordi ønsket om at processen skulle lykkes var dybfølt. Store dele af teamdannelseprocessen som projektet var sat til at evaluere, lykkedes i kraft af deltagerne aktive handlinger. Projektet resulterede i en stor grad af selvlæring – både når produktionsprocessen kørte normalt og når processen »løb af sporet«.

Eksemplet illustrerer at arbejdsbegrebet indeholder aktive og integrerende elementer inden for områder (industriarbejdet) som normalt i offentligheden bliver opfattet som et meget rutinepræget arbejdsområde i samfundet. Mennesket er ikke i det moderne arbejdsliv et »vedhæng til maskineriet«, men indgår aktivt med hele sin tavse viden i de løsninger som opstår i produktionsprocesserne.

Konklusion

Arbejdslivet er i dag præget af ændrede fleksibilitetsformer end under traditionelle former for arbejdsorganiseringer. Det betyder et

brud i fortolkning af lønarbejdet – fra at være et rutinepræget vedhæng til maskineriet til at være et arbejde der kræver handling i sociale integrationsprocesser. Handlingen forudsætter viden om arbejdsprocessens elementer og de organisatoriske forudsætninger. Der i-gangsættes læreprocesser som ikke blot af-spejler nye og skiftende krav, men som også er krav der formidles og integreres socialt mellem deltagerne i produktionsprocesserne – på tværs af traditionelle skel som uddannelsesbaggrund og status. Nogle virksomheder lever op til et socialt ansvar om at integrere arbejdskraft med nedsat arbejdsevne, specielt i virksomheder, hvor beslutningsaktørerne i forvejen er socialt engageret i medarbejdernes velbefindende.

Referencer

- Atkinson, J. (1985): *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton, IMS.
- Banke, P. & B. Clematide (1989): *Ny teknik – nye job – Et nordisk projekt om frihedsgrader ved indførelse af ny teknik*, NAUT-rapport 1989:4.
- Blumberg, P. (1972): *Arbejdspladsens demokrati*, Gyldendal, København.
- Bergman, P. (1995): *Moderna lagarbeten, – Studier av arbete, teknik och organisation i höjtekhnologisk processindustri*, Studentlitteratur.
- Braverman, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital*, New York.
- Child, J. (1984): *Organization – A Guide to Problems and Practice*, Harper Row, Publishers
- Ellström, P. E. (1994): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Stockholm.
- Grint, K. (1992): *The Sociology of Work – an introduction*, Polity Press Cambridge
- Husen, M. (1984): *Arbejde og identitet*, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, Kbh
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990): *Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München.
- Olsen, O. J. (1988): »Nye produktionskoncepter« og arbeidssociologiske visjoner. Præsentation av

- Kern og Schumann: *Das Ende der Arbeitsteilung?*, AHS serie B 1988:6. Universitetet i Bergen.
- Madsen, A. (1992): Arbejdets betydning i: *Dansk Sociologi* nr. 4/ 3. årg.
- Mushinsky, L. J. & Schnack, K. (2002): *Pædagogisk Opslagsbog*, 5. udgave, Christian Ejlers' Forlag, Kbh.
- Mølvadgaard, O., Lind, J. & Nielsen, K. (2002): Til-lidsrepræsentanten og Det rummelige Arbejds-marked, LEO-serien nr.30, Aalborg Universitet
- Netterstrøm, B. (2002): *Stress på arbejdspladsen*, Hans Reizels Forlag, København.
- Nielsen, K. (1987): *Ny teknik, joborganisering og medarbejderkvalifikationer*, Institut for Produkti-on, Aalborg Universitetscenter, 1987
- Nielsen, K. (1988): *Medarbejderkvalifikationer, kom-petence og uddannelsesplanlægning*, ATA-forla-get, Aalborg Universitetscenter, 1988.
- Nielsen, K. (1990): Arbejdets fremtid, fleksibiliteten og personalepolitik i: L. Dalsgaard m.fl.: *Årbog for Arbejdsmarkedsforskning* nr. 1, CARMA.
- Nielsen, K. (1992): CNC technology, job design and training: the scorpe for personnel strategies i: *New Technology, work and employment*, Vol. 7, No. 2, Blackwell Publishers
- Nielsen, K. (1985): *Kvalifikationsudvikling*, LEO Ar-bejdspapir nr. 6, Okt.
- Nielsen, K. & Mølvadgård, O. (1999): *Kvalifikati-onsudvikling og læringsmiljø i procesindustrien*, LEO-serien nr. 22, LEO-gruppen, Institut for So-ciale forhold og Organisation, Aalborg Universi-tet.
- Nielsen, K. & Mølvadgård, O.(red.) (2000): *Virksom-heders personalearbejde – med eksempler fra forskning og praksis*, LEO-serien nr. 24. Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet.
- Nielsen, K. & A. Christensen (2001): *En undersøgelse af Organisationskultur og Arbejdsmiljø i en voksen/handicapinstitution*; LEO-gruppen.
- Nielsen, K & A. Christensen (2002): *Social Integra-tion i arbejdslivet – belyst gennem en under-søgelse inden for voksenhandicapsektoren*, i: *Tidskrift for Arbejdsliv*, 4. årgang, nr. 2, 2002.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson W. J. (1947): *Mana-gement and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Sennett, R. (1999): *Det fleksible menneske*, Forlaget Hovedland
- Skirbekk, G. (1972): *Politisk Filosofi, Del 2*, Univer-sitetsforlaget
- Thyssen, O. (2002): *Værdiledelse – om organisatio-ner og etik*, Gyldendal 1997
- Volpert, W. (1980): *Lønarbejdets psykologi*, Hans Re-itzel, Kbh.
- Watson, T. J. (1980): *Sociology, Work & Industry*, Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Watson, T. (1999): Human resourcing strategies i: Le-opold, J., Harris, L. & Watson, T.: *Strategic Hu-man Resourcing*, *Financial Times Management*.