

*Anders Siig Andersen, Signe Mette Jensen og Finn M. Sommer*

# Læring i organisationer – kontorarbejde og statslig modernisering

Artiklen bygger på et projekt om modernisering af den statslige sektor og læreprocesser blandt kontoransatte. Projektets bærende idé har været, at en belysning af læring forudsætter indsigt i omstillingsprocessernes teknologiske, organisatoriske, arbejdsmæssige, kulturelle og socialpsykologiske aspekter. Og omvendt, at de organisatoriske omstillingsprocesser ikke kan begribes adækvat uden indsigt i medarbejdernes læreprocesser og karakteren af deres motivation eller modstand i forhold til omstilling og læring set i et bredere livshistorisk perspektiv.<sup>1</sup>

## Indledning

Politiske partier og organisationer er enige om at se kompetenceudvikling og læring som en vigtig nøgle til et fremtidigt samfund, der bygger på harmoni mellem samfundsmæssige krav og individuelle behov. Den lærende organisation og det udviklende arbejde skal være virksomheders og organisationers bidrag. Den livslange læring skal være individernes. Retorikken betoner den samfundsmæssige nødvendighed. Vi er nødt til at udvikle kompetencesamfundet, de lærende organisationer og de livslangt lærende mennesker for at overleve i den globale konkurrence som et højt udviklet videnssamfund. Men hvad sker der, når kompetenceudvikling og læring bliver almengjort som uproblematisk målsætning for forandring? Hvilke spændingsfelter opstår, hvilke konfliktlinier tegner sig, og

hvordan påvirkes de mennesker, som bliver involveret? En vej til at belyse sådanne spørgsmål er at analysere arbejdsbetingelser og læringsmuligheder i organisationer, der er i gang med at implementere 'den lærende organisation'.

'Den lærende organisation' er blevet en art samlebetegnelse for udviklingsstrategier, som på organisationsniveau forsøger at skabe sammenhæng mellem individuel kompetenceudvikling og virksomheders og institutioners udvikling (se f.eks. Hauen mfl. 1996). Der er tale om et relativt uklart begreb, som betegner en (som regel) ledelsesinitieret udviklingsstrategi, der søges implementeret på baggrund af nye krav til virksomheders og offentlige institutioners virke (f.eks. som følge af indførelse af ny teknologi, ændrede markeds- og kundekrav, ændrede medarbejderkrav til arbejdet, van-

skeligheder med at rekruttere eller fastholde medarbejdere, rationaliserings- og effektiviseringskrav, m.m.).

Inden for denne ledelsestænkning betragtes læring og organisationsudvikling som en proces, der langt hen af vejen kan styres og tilrettelægges i harmoni mellem medarbejderinteresser og virksomhedens udvikling. Medarbejderperspektiver, som ikke er forenelige med organisationens udvikling, er ikke legitime. Der fokuseres i beskrivelser af 'den lærende organisation' på udvikling af den interne kommunikation og på udvikling af samarbejdsformer i organisationen, f.eks. organisering i team, projektgrupper og lignende. Det grundlæggende syn på medarbejderne er, at de besidder ressourcer, viden og erfaringer, som organisationen har brug for. Det drejer sig for virksomheden om at mobilisere og udvikle medarbejdernes 'menneskelige ressourcer'. Og medarbejderne skal have ansvar for og løbende bidrage til udvikling af deres eget arbejde og organisationen, så den bliver fleksibel og effektiv, og så arbejdet udføres med høj kvalitet.

Fagbevægelsen ser i denne udvikling en mulighed for at tilgodese individuelle og kollektive medarbejderinteresser. Mobiliseringen af 'de menneskelige ressourcer' i arbejdet, øget decentralisering og medarbejderansvar m.m. ses som et skridt på vejen mod indførelse af 'det udviklende arbejde'. Perspektiverne for fagbevægelsen er øget demokratisering, større indflydelse på arbejdets indhold og tilrettelæggelse, indflydelse på virksomhedens udvikling, udvikling af en bæredygtig produktion, m.m.

Artiklen bygger på en case-undersøgelse af kontorarbejdet på det statslige område og illustrerer, at implementering af 'den lærende organisation' ud fra systemiske rationaler (jf. Habermas 1981) i nogen grad kan virke kontraproduktivt i forhold til en orga-

nisationsudvikling, der sigter mod at udvikle 'menneskelige ressourcer'. Case-analysen konkluderer, at organisationsforandringer for HK-gruppen kan føre til krydspres mellem udviklings- og effektiviseringskrav, og at indførelse af den lærende organisation kan stå i modsætning til fagbevægelsens idéer om det udviklende arbejde, fordi solidariske beskyttelseshensyn samt mål om synergieffekter mellem organisationsudvikling og den enkeltes udviklingsmuligheder ikke indfries for alle. Resultatet er bl.a. randplacerings- og eksklusionsmekanismer samt en differentiering og polarisering mellem 'moderniseringsvindere' og 'moderniseringstabere'. Herved skærpes udstødningsprocesser i arbejdslivet i en form, hvor oplevelser af utilstrækkelighed individualiseres og gøres til spørgsmål om 'personlighed'. Dette kan erodere oplevelsen af personlig identitet og vanskeliggøre den enkeltes psykiske balancearbejde.

Kontorområdet inden for den statslige sektor er bl.a. valgt som undersøgelsesområde, fordi det forandrer sig voldsomt i disse år. Forandringerne er dels en konsekvens af ny teknologi, dels led i organisatoriske forandringsprocesser, der under ét betegnes som 'modernisering af den offentlige sektor' eller som indførelse af *New Public Management* (decentralisering, mål- og ramkestyring, selvforvaltning, brugerorientering, o.s.v.), og som finder sted i såvel Danmark som i de øvrige skandinaviske velfærdsstater. Kontorområdet er desuden interessant med hensyn til en kønsdimension, fordi det er et meget stort kvindearbejdsområde (HK udgør den største fagforening inden for LO-området, med den offentlige sektor som dominerende ansættelsessted). Forskningsmæssigt er kontorområdet relativt overset. I dansk sammenhæng kan der bl.a. peges på undersøgelser af Sjørup (1989), Bild m.fl. (1992) samt Andersen og

Iversen (1996). I udlandet har bl.a. Baetghe m.fl. (1986), Müller (1988), Bollinger (1991) og Littek (1991) gennemført mere omfattende undersøgelser.

## Nøglebegreber og indhold

Formålet med den forskning artiklen bygger på har været at tolke sammenhænge mellem de kontoransattes læring i deres aktuelle arbejdsliv og deres læring i livsløbet. Målet har både været at belyse læring ud fra et subjektivt perspektiv og at belyse arbejde og organisationsliv som ramme om de ansattes kollektive og individuelle læringsmuligheder. Forskningen har på denne baggrund omfattet analyser af forholdet mellem arbejdssituationen som læringsmiljø og livet som 'læringsforløb'.

En definition af *læringsbegrebet* kan tegne et billede af den type kompleksitet forskningen har ambitioner om at belyse. Vi definerer læring som ændringer af individets potentialer (motoriske, kognitive og psykodynamiske), som ikke alene kan tilskrives biologisk modning. Vi går ud fra, at læring har en kollektiv og en individuel side, der står i et dialektisk vekselvirkningsforhold til hinanden. Begge sider er historisk bestemte. De bestemmes på en gang af udviklingen i den materielle virkelighed og i samkvems- og kommunikationsformerne og af udviklingen i det subjektive grundlag for forarbejdningen af samme virkelighed. Via læring flettes den individuelle og den kollektive historie sammen i subjektiviteten samtidigt med, at individet står over for omverden som unikt subjekt (jf. Andersen 1996). Denne definition er f.eks. i overensstemmelse med Olesen, der mener, at læringsbegrebet må integrere den praktiske hverdagssituation og dens samfundsmæssighed, samfundsmæssig viden (teori, diskurser, praktiske 'fag') og deres formidling

i livsløbet gennem den kropslige, intellektuelle og psykodynamiske erfaringsdannelse (Andersen et al. 1999: 16).<sup>2</sup>

*Læringsmiljøet* omfatter de materielle, sociale og kulturelle betingelser for læring i organisationen, mens *læringsforløbet* omfatter sammenhængen mellem den enkeltes livsløb og dets samfundsmæssige rammer, biografien, dvs. det erfarede livsløb, og livshistorien forstået som fortællingen om livsløbet og biografien.

Vi skelner mellem 3 niveauer i analysen af *læringsmiljøet*:

- Analyse af organisationens udvikling i dens samfundsmæssige kontekst samt af de organisationshistoriske forudsætninger for det aktuelle læringsmiljø
- Analyse af kvalificerings- og læringsbetingelser forbundet med det aktuelle arbejde og organisationens indre liv
- Analyse af hvordan ovenstående opleves ud fra ledelsens og medarbejdernes subjektive perspektiver samt af kulturelle og socialpsykologiske aspekter af læringsmiljøet i organisationen.

De to første niveauer repræsenterer et 'udefra perspektiv' på organisation, arbejde og læringsbetingelser. Analysen på disse niveauer producerer viden om organisationen og dens modsætninger og de betingelser dette sætter for læring. Det sidste niveau omfatter et 'interaktionelt perspektiv'. Her er sigtet at belyse aktørernes forudsætninger og holdninger i relation til organisation og arbejde samt deres interaktive betydningsproduktion, deres normer og værdier, m.v., som i sig selv udgør en vigtig del af læringsmiljøet.<sup>3</sup>

Analysen af *læringsforløb* har haft til formål at belyse den biografiske baggrund for de kontoransattes subjektive strategier i forhold til arbejdet og deres tilgang til læ-

ring i arbejdssituationer og formaliseret uddannelse. En særlig interesse er viet sammenhængen mellem de interviewedes læringsforløb gennem livet og deres læringsforløb i den konkrete organisation. Udgangspunktet har været, at subjektive strategier og læreinteresser er en reaktion på aktuelle livsomstændigheder og muligheder, men også et resultat af tidligere erfaringsdannelse samt af anticiperet fremtid.

Ovenstående overvejelser konkretiseres i det følgende i forhold til et enkelt aspekt af case-analysen vedrørende kontorarbejde i staten. Aspektet vedrører strukturer og dynamikker i forhold til ændringer i arbejdsdelingen mellem kontoransatte og AC'ere. Udgangspunktet er et krav om ændret arbejdsdeling, dvs. at de kontoransatte skal overtage opgaver fra AC'erne, og dermed et krav om læring. Vi placerer kravet i sammenhæng med den statslige moderniseringsproces og de krydspres i forhold til organisationsudvikling, som denne proces rummer mellem effektivitets- og kvalitetsudvikling, økonomiserings- og udviklingskrav, o.s.v. I den konkrete organisation er kravet taget ad notam og indskrevet i styringsdokumenter og politikker, men i praksis møder kravet modstand både fra kontoransatte og AC'ere.

Redegørelsen for case-studiet er bygget op i to hovedafsnit. Først præsenteres resultater fra analysen af organisationen. Præsentationen er opdelt i tre under-afsnit: Organisation og læringsmiljø, arbejde og læringsmiljø samt interaktion og læringsmiljø. Dernæst præsenteres resultater fra analysen af kontoransattes læringsforløb. Artiklen afsluttes med et signalement af forholdet mellem læringsmiljø og læringsforløb samt en diskussion af nogle problemstillinger omkring 'Det udviklende arbejde' som fagforeningsstrategi. Af hensyn til artiklens omfang har det været nødven-

ligt at prioritere fremlæggelse af analyse-resultater på bekostning af teori og metodologi.

## **Læringsmiljøet i case-organisationen**

### **Organisationsudvikling og læringsmiljø**

Case-organisationen blev oprettet i slutningen af 1980'erne og har som hovedopgave at modtage og behandle klager inden for et ministerielt ressortområde samt at forebygge klager. I begyndelsen af 1990'erne førte offentlig kritik af organisationens sagsbehandlingstider til fusion med en anden statslig organisation og til, at der blev ansat en ny leder. Fra dette tidspunkt indledtes en proces med at nedbringe sagsbehandlingstiden.

I første omgang var bestræbelserne uden succes. Som led i en ekstern konsulentundersøgelse blev der i efteråret 1995 gennemført en trivselsundersøgelse, som konkluderede, at der var noget galt i organisationen. Ifølge konsulentrapporten var de væsentligste årsager ledelsesmæssige forhold, manglende muligheder for personlig udvikling i jobbet og manglende uddannelsesmuligheder. Den nye leder havde igangsat en modernisering, men medarbejderne var utilfredse med ledelsesstilen, og der var en generel utryghed i organisationen. Undersøgelsen førte til den daværende leders umiddelbare afgang.

Som ramme om læreprocesser har denne periode afsat mange negative spor og erfaringer. Erfaringer med et stort arbejdspress uden synlige resultater, negative erfaringer med indførelse af ny teknologi, erfaringer med konflikter mellem medarbejdergrupper og erfaringer med ringe ledelse. Mange af disse erfaringer er muligvis glemt på grund

af personaleudskiftning, mens andre fortsat aktiveres i organisationens kollektive hukkommelse og kommer til udtryk i interview med medarbejdere og ledelse.

I dag er der knap 50 ansatte i organisationen: En direktør (kontraktansat), en sous-chef, en stor gruppe akademiske fuldmægtige (overvejende jurister), en mindre gruppe specialsagkyndige og en stor gruppe kontorfunktionærer (hvoraf nogle er ansat på særlige vilkår) samt studentermedhjælpere. Der er desuden knyttet omkring 100 sagkyndige konsulenter til organisationen, som bidrager med specialistviden i forbindelse med sagernes udredning.

Gennem de senere år er der indført ny arbejdsorganisering (team) samt koblede løn- og uddannelsesincitament i organisationen, som bl.a. sigter mod, at medarbejderne skal medvirke positivt til den statslige moderniseringspolitik, f.eks. gennem øget fleksibilitet, jobrotation og kvalificering til nye jobfunktioner. Prisen i forhold til tidligere er bl.a. en individualisering af lønnen. Tilsvarende er en række tidligere kutymer eller lokalaftaler afløst af individuelle aftaler. På grund af individualiseringen bliver det i højere grad den enkelte medarbejders ansvar at formulere ønsker og krav til egen løn-, kvalifikations- og jobudvikling.

Et kompetenceudviklingsprojekt med tilskud fra Finansministeriets Omstillingsfond er ved at blive gennemført. Målet er at udvikle »en serviceorienteret organisation med effektive, fleksible og initiativrige medarbejdere«. Der har været tilrettelagt fire uddannelsesmoduler for sekretærgruppen af en samlet varighed på ni dage. Indholdet har omfattet 'formidling/mundtlig kommunikation', 'skriftlig kommunikation', 'organisation, forvaltningslov, offentlighedslov og information' samt 'sagsbehandling, kvalitet og service'. Der har desuden været afholdt kurser i 'team-building' for henholds-

vis gruppen af AC'ere og for alle medarbejdere.

Som eksempel på implementering af den statslige moderniseringspolitik kan udviklingen i organisationen fra 1996 til 1999 på mange måder vurderes som en succes. Der er iværksat en række initiativer primært med sigte på at effektivisere arbejdet:

- Sagsgange er blevet rationaliseret
- Lønssystemet er blevet raffineret som incitativsystem både i forhold til produktivitetsforøgelse (kollektivt) og i forhold til den enkeltes overtagelse af nye opgaver (individuel)
- Der er indført en teambaseret arbejdsorganisering bl.a. med den begrundelse, at det vil effektivisere arbejdet
- Antallet af arbejds gange i forhold til den enkelte sag er reduceret
- Indførelsen af edb har gjort det muligt at styre og effektivisere sagsforløbet
- Der er indledt en proces, hvis mål er, at HK'erne skal overtage opgaver fra AC'erne, med sigte på at reducere omkostningerne til sagsbehandlingen
- Opgaver, som er blevet varetaget eksternt, er trukket tilbage til organisationen for at undgå flaskehalse
- Arbejdet med sagsafgørelser er blevet effektiviseret

Samlet har dette bevirket, at sagsbehandlingstiderne er blevet nedsat, og at sagspuklerne er blevet afviklet. Kravene til medarbejdernes omstilling og kvalificering er ikke blevet mindre, snarere tværtimod. Der er tale om presset arbejde i en presset organisation. Ud over det basale arbejde med sagsbehandlingen prioriteres i stigende grad også mål, der vedrører sagskvalitet i bred forstand, f.eks. retssikkerhed for klager og anklagede, offentlig sagsindsigt, 'god sagsbehandling' samt mål, der ved-

rører en forebyggende indsats via formidling i form af undervisning, foredrag, artikler, statistik og anden sagsbaseret information.

Moderniseringen og effektiviseringen af organisationen kan på den ene side udgøre en trussel mod HK'erne, hvis de ikke er i stand til at leve op til de nye krav. På den anden side indeholder udviklingen en række motivations- og læringsfremmende incitamenter:

- Indførelsen af team skaber potentielt større tryghed, mulighed for en øget grad af erfaringsudveksling og dermed for læring
- De klare ledelsessignaler om, at HK'erne skal overtage flere opgaver fra AC'erne, signalerer udviklingspotentialer
- Lønssystemet belønner en øget arbejdsindsats både i forhold til den umiddelbare produktivitet i sagsbehandlingen og i forhold til at påtage sig nye, supplerende arbejdsopgaver
- En 'progressiv' personalepolitik gør det potentielt lettere at identificere sig med organisationen og indeholder muligheder for en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdsdagen og en større hensyntagen til familie og børn

De initiativer, som knytter sig til uddannelsesmuligheder i relation til bemestring af arbejdet (bl.a. kompetenceudviklingsprojektet) giver potentielt en dybere forståelse af organisationens opgaver samt en større forståelse af andre personer og faggrupper (team-building). Initiativerne kan tolkes som et signal om omsorg for medarbejderne og som et tilbud, der kan give reelle kvalifikationer, lette dagligdagen og støtte den enkeltes ønsker om personlig udvikling. Men samtidig fremstår udvikling og kvalificering også som et pres. I personalepolitikken udtrykkes det f.eks. sådan:

*Alle skal derfor have en positiv indstilling til såvel faglig som personlig udvikling og have en fleksibel holdning til arbejdsområdet og arbejdsstedet.*

Udvikling og kvalificering er ikke frivillig, men en betingelse for at blive accepteret og respekteret i organisationen – og i sidste ende måske en betingelse for at være ansat.

### **Kontorarbejde og læringsmiljø**

Det er i udviklingen af sagsbehandlersekretærarbejdet og i arbejdsdelingen mellem HK'ere og AC'ere, at den centrale udviklingslinie tegner sig i organisationen. I det følgende sættes fokus på sagsbehandlersekretærernes arbejde, samt på de kvalifikationskrav og læringsmuligheder, som dette arbejde rummer.<sup>4</sup>

Sagsbehandlersekretærene har løbende skullet tilpasse sig organisationens udvikling og honorere de nye krav, som udviklingen har stillet. Kvalificeringen har helt overvejende haft karakter af informel læring i arbejdet. På denne måde har sekretærene erhvervet sig kvalifikationer i forhold til overgang til edb-behandling, ændrede journaliseringssystemer, nye edb-maskiner, nye edb-programmer, ændringer i arbejdsorganiseringen og nye opgavetyper. Udviklingen har bl.a. betydet, at der i dag stilles betydelig højere krav om grundkvalifikationer til nye HK'ere i organisationen, samt krav om at de efter en kort oplæringsperiode skal være i stand til at gennemføre selvstændigt arbejde som sagsbehandlersekretærer for 5-6 AC'ere.

Gennem de seneste år er der kommet et stærkere fokus på den formelle læring i organisationen. Den formelle læring foregår dels i form af specifikke kurser, f.eks. i regnskab, løn og journaliseringssystemet, dels i form af kompetenceudviklingspro-

jektet, der repræsenterer organisationens ønsker til medarbejderne vedrørende indsatsområder, hvor kvaliteten og effektiviteten kan øget.

Samlet betragtet er læringsmiljøet i sagsbehandlersekretærernes arbejde præget af en potentiel modsætning mellem de muligheder for udvikling, der foreligger for at overtage flere opgaver fra sagsbehandlerne samt ved at påtage sig supplerende opgaver uden for de primære arbejdsopgaver, og en generelt presset arbejdsituation. En del af den nødvendige læring drejer sig om at kunne håndtere og udholde denne modsætning. På den ene side har sagsbehandlersekretærerne f.eks. dispositionsmuligheder til selvstændig prioritering af arbejdet, når blot systemet af tidsfrister overholdes. De har endvidere mulighed for at udvide arbejdets rækkevidde fra en fast defineret basisydelse, der i udgangspunkt er fastlagt ud fra en grænse mellem jurafaglig ekspertise og kontorkvalifikation, til en arbejdsydelse, der overskrider dette grundlag, og hvis omfang kan aftales konkret med den enkelte AC'er. Sagsbehandlersekretærerne har desuden relativt gode muligheder for at påtage sig andre typer af opgaver, som potentielt udgør supplerende læringsmuligheder. På den anden side er sagsbehandlersekretærernes arbejde i høj grad præget af tidspres. Dels fordi mange opgaver skal løses samtidig, og fordi der ofte er tale om afbrydelser og omprioriteringer af arbejdet. Dels fordi nedbringelse af sagsbehandlingstider og overholdelse af frister er organisationens aktuelt væsentligste opgave. Tidspreset gør det vanskeligt at få tid til læring, der rækker ud over varetagelsen af de konkrete daglige opgaver, og kan desuden modvirke, at det bliver muligt at skabe en tilstrækkelig sammenhæng mellem uddannelse og praksis.

Ud over de varierede læringsmuligheder

i forhold til det konkrete arbejde er der læringsmuligheder i forhold til koordinering af organisationens aktiviteter samt i forhold til udvikling af organisationen. Den første mulighed formidles over en koordinationsgruppe med repræsentanter fra ledelse, AC-team og sekretærteam. Med en månedlig udskiftning af team- og grupperepræsentanter i koordinationsgruppen forekommer det imidlertid vanskeligt at udnytte læringspotentialerne i denne organisering. Den anden mulighed hænger sammen med det repræsentative demokrati, der fungerer via samarbejdsudvalg og ad-hoc-grupper. Spørgsmålet om læringsmuligheder og interessevaretagelse i de formelle og ad-hoc-samarbejdsfora afhænger af karakteren af de offentligheder, der dannes i forhold til tillidsrepræsentant og medarbejderrepræsentanter og af de enkelte repræsentanters kvalifikationer, engagement og aktivitet.

### **Interaktion og læringsmiljø**

Med ovenstående signalement af læringsbetingelser i organisationen og det konkrete arbejde har vi kun indfanget en side af læringsmiljøet. Ud fra analyser af gruppediskussioner mellem HK'erne indbyrdes og mellem HK'ere og AC'ere forsøger vi i det følgende at belyse, hvordan medarbejderne i fællesskab konstruerer organisation, arbejde og deres egne positioner i forhold til det. Vi søger desuden at illustrere, hvilke magtforhold de indbyrdes forhandlinger er underlagt, og hvilke dynamikker der påvirker dem.<sup>5</sup>

Forholdet mellem AC'sagsbehandlere og HK'ere fremtræder som det centrale konfliktfelt i forhold til organisationens kerneopgave, dvs. sagsarbejdet. Det er her de ydre krav og forventninger til organisationen kommer tydeligst til udtryk: Krav om effektiv opgavevaretagelse i sagsafviklin-

gen og krav om, at HK'erne skal overtage opgaver fra AC'erne, dvs. krav om udvikling af HK'ernes arbejde. De mest markante analyseresultater er, at HK'erne oplever en skarp modsætning og et krydspres mellem effektivitets- og udviklingskrav, samt at de problematiserer, hvorvidt overtagelsen af flere opgaver fra AC'erne vil føre til et bedre arbejde, eller om der blot vil blive tale om et endnu mere tidspreset rutinearbejde.

HK'ernes reaktion på krydspreset hænger i et vist omfang sammen med kontorarbejdets udviklingshistorie i organisationen. De fleste HK'ere oplever at have været under et konstant effektivitets- og udviklingspres. For nogle er preset opstået i takt med en bevægelse fra specialiserede repetitive arbejdsfunktioner og servicefunktioner til sagsbehandlingsarbejde, for andre er det opstået i takt med indførelse af nye og komplicerede teknologiske systemer i sagsbehandlingsarbejdet, med ændret arbejdsorganisering til følge og med organisationens bestandige mere eller mindre vellykkede forsøg på at leve op til effektivitetskravene udefra. Som resultat kan der spores en voldsom ambivalens i forhold til at bevæge sig yderligere ind på AC'ernes arbejdsområde og i forhold til 'udvikling' som begreb.

#### **Interaktionen mellem HK'ere og AC'ere**

I interaktionen med AC'erne kommer ambivalensen markant til syne, og det bliver tydeligt, at den interaktive relation mellem HK'ere og AC'ere vidtgående forstærker modstandssiden af HK'ernes motivation i forhold til at overtage flere arbejdsfunktioner fra AC'erne.

Arbejdets subjektive betydning for HK'erne adskiller sig grundlæggende fra dets betydning for AC'erne. HK'ernes basale opfattelse af arbejdet drejer sig om, at planlægnings- og prioriteringshorisonten er kort, én højst to dage, og at arbejdsglæde pri-

mært drejer som om at »have ryddet bordet, når man går hjem«, sekundært om at »undgå at lave fejl« og i enkelte tilfælde om at »rette fejl begået af AC'ere«. En af sekretærene nævner, at hun godt kan abstrahere fra bunkerne for at få tid til at udføre arbejdet ordentligt, men hun anfører samtidig, at det er »deprimerende, hvis bunkerne hober sig op«. Begge faggrupper fremstiller AC'ernes arbejde som i højere grad præget af selvstændighed og dispositionsmuligheder end HK'ernes arbejde.

I modsætning til AC'erne har HK'erne vanskeligt ved at relatere sig til et begreb som fagstolthed, muligvis fordi AC'erne har monopoliseret betegnelsen i forhold til et professionsbegreb. HK'erne udtrykker det f.eks. sådan:

*HK1: »Jeg ved ikke, om jeg er særlig fagstolt, det tror jeg ikke jeg er«.*

*HK2: »Ja, det synes jeg heller ikke sådan«.*

Det virker som om omtalen af begrebet fagstolthed lægger et pres i forhold til den rolle, HK'erne skal udfylde. Når HK'erne måler sig med AC'ernes uddannelse og professionstilknytning, har de vanskeligt ved at formulere, hvad der er specielt ved netop deres faglighed. I forhold til AC'ernes indholdsorientering konstruerer HK'erne et modbegreb, der opvurderer det at klare bunkerne, at undgå fejl og at opdage AC'ernes fejl, og som tenderer mod at fastslå, at HK-arbejde altid vil være rutinearbejde. Der sættes endvidere en stopklods for videregående læringsmotive i forhold til sagsbehandlingen, som knyttes til uddannelsesbaggrund: »Vi er ikke jurister«. Fortællingen i organisationen om, at »det snart bliver bedre«, og at »vi alle sammen får et mere spændende arbejde« modstilles med en fortælling om, at »det altid vil være rutine«.



AC'erne har generelt vanskeligt ved at forstå HK'ernes relation til arbejdet. For AC'erne er det f.eks. vigtigt at udvikle et CV samt at »forstå og have føling med sagerne«. Karriere- og indholdsorientering i arbejdet går hånd i hånd. Det indebærer bl.a., at AC'erne har vanskeligt ved at forstå, at HK'ernes behov for at læse sagerne er begrænset. HK'erne argumenterer med, at de ikke har tid til at »føle for sagerne«, men det skinner igennem, at de også har vanskeligt ved at se formålet med det i forhold til den type opgaver, de varetager.

AC'erne har ligeledes vanskeligt ved at forstå, at mange HK'ere ikke ønsker at overtage flere opgaver. De etablerer en skelnen mellem HK'ere, der har lyst, engagement og vilje til at 'stjæle' opgaver fra AC'erne, og HK'ere, der ikke er motiverede i den retning. AC'erne forventer at HK'erne eksplícit demonstrerer lyst til nye opgaver. De skal »gå ind til os og spørge«. I denne sammenhæng kræves der både 'lyst' til underdanighed og lyst til udvikling. Måske anvendes begrebet, fordi det er tilpas upræcist, det angiver en indre drivkraft og motivation, som er individuel og løsrevet fra den arbejdsmæssige kontekst. Modsætningen til 'lysten' defineres af AC'erne som »at have det fint med den sekretærrolle, man er i«.

AC'erne giver ikke udtryk for, at de selv har et ansvar for at give opgaverne fra sig og generelt forekommer deres holdning til spørgsmålet ambivalent. På den ene side er der arbejdsmæssige fordele ved at slippe af med nogle af rutineopgaverne, på den anden side er der risiko for, at sagsstyringen vanskeliggøres og i et videre perspektiv risiko for, at sekretærene overtager for mange opgaver.

På trods af denne ambivalens og deres eget medansvar for ændringer af kompetencegrænsen giver AC'erne overvejende

HK'erne ansvaret for den langsomme forandring. Deres udtalelser nærmer sig en stigmatisering af store dele af HK-gruppen. Når diskussionerne går højt kan HK-gruppen blive karakteriseret som en 'hønsegård'.

Sagsbehandlersekretærene beskriver deres relationer til sagsbehandlerne som præget af strukturel underordning og meget forskellige krav, hvilket bl.a. viser sig gennem fortællinger om AC'ernes krav som »en flodbølge, der truer med at oversvømme sekretærene«, »det er ikke muligt at prioritere sit arbejde«, og »de enkelte sagsbehandlere ønsker arbejdet udført forskelligt og har meget forskellige personligheder«. HK'erne opfatter sig som »fanget«, de får »brag i hovedet«, og de får »røde knopper«. Væsentlige læreprocesser blandt sagsbehandlersekretærene knytter sig til de forskellige AC'eres præferencer i forhold til arbejdet, men i høj grad også til at kunne omgås den enkelte AC'er i et underordningsforhold. Interaktionen får præg af en nærmest Holbergsk komik i situationer, hvor der antydes en mere egalitær relation, f.eks. hvor en AC'er imiterer en HK'er, der giver ordre til en AC'er: »Den der parts-høring, skulle du ikke lige se at få lavet den? (alle ler)«.

HK'erne accepterer underordningsforholdet, men formulerer nogle grænser, som de gerne ville kunne overholde, men som det er vanskeligt at overholde i praksis. Grænserne overskrides f.eks., hvis AC'ere ikke respekterer, at HK'ere kan være optaget af opgaver, som gør det uhensigtsmæssigt at påtage sig nye opgaver, som AC'eren finder mere hastende, og de overskrides, hvis HK'ere anmodes om at udføre opgaver, som forstyrrer deres arbejde, og som AC'eren lige så vel selv kunne varetage.

Det asymmetriske magtforhold, som HK'erne og AC'erne konstruerer i relation

til arbejdets organisering, har sin pendent i interviewsituationens samtalestruktur. Magtforholdet reproduceres i interaktionen. I gruppediskussionerne dominerer AC'erne, men magtrelationen udtrykkes i særlig grad ved, at kritik fra HK'ernes side rettet mod AC'erne systematisk vendes til en kritik mod HK'erne selv. Ansvar og skyld for manglende udvikling tillægges HK'erne, mens AC'erne beskrives som villige til forandring, hvis blot HK'erne vil gøre noget for det. Dvs. at der konstrueres et sort/hvidt ansvarsforhold for, at tingene ikke ændrer sig.

På et spørgsmål fra interviewer, om HK'erne alene er årsag til problemerne i forhold til at ændre faggrænsen, svarer to AC'ere:

*AC1: »Nej de skal bare være med«.*

*AC2: »Men de må åbne munden, ikke. Det er det, der er hele problemet«.*

AC'erne samarbejder om at konstruere en historie om tavse HK'ere, der har brug for personlig udvikling. Dvs. at HK'ernes problem med arbejdspress og AC'ernes magtudøvelse i arbejdet vendes til, at HK'erne skal blive bedre til at gøre opmærksom på sig selv, deres 'lyst' og deres problemer. Som det fremgår af følgende citat har HK'erne tendens til at underlægge sig denne type pres fra AC'erne:

*AC: »Det er ikke fordi det sådan er smadder nemt, at få jer til at sige, hvad I ønsker«.*

*HK: »Nej, det, nej«.*

*AC: »Og hvad I har behov for, og hvad I gerne vil have os til«.*

*HK: »Jeg har ellers meldt mig ud af flinkeskolen«.*

*AC: »Det kan godt være, det ikke har hjulpet endnu«.*

Disse figurer og interaktive dynamikker gør det vanskeligt for begge grupper at analysere situationen samt at differentiere og nuancere følelserne.

#### **Interaktionen i kontorgruppen**

Det indbyrdes forhold mellem de forskellige sekretærgrupper – sagsbehandlersekretærer, specialister, receptionssekretærer og ansatte i flexjobs – præges af, at nogle defineres om værende uden for gruppen, mens andre er mere centralt placeret. De forskellige sekretærgrupper positionerer sig forskelligt i forhold til arbejdet og organisationens udvikling, og de interne relationer er præget af konflikter, idet der også foregår en kamp om positioner blandt HK'ere: F.eks. i forhold til specialistopgaver, tværgående opgaver og løntillæg i forlængelse heraf.

Sagsbehandlersekretærene udgør ikke en enig blok. Nogle ønsker at påtage sig flere opgaver, men fordi der også er tale om et gruppeforsvar mod arbejdspress, bliver det delvist illegitimt at give udtryk for sådanne ønsker. Det er tilsyneladende mere legitimt at orientere sine udviklingsønsker mod tværgående opgaver, ad hoc opgaver eller mod selvstændige funktioner som personale og løn, som ikke påvirker skillelinien mellem sagsbehandlersekretærer og sagsbehandlere.

Sagsbehandlersekretærene oplever ikke kontorgruppen som en faglig støtte, og den interne relation mellem sagsbehandlersekretærene er ligeledes præget af intern differentiering. Social pardannelse, isolation, alliancer med ledelsen og/eller AC'erne er forskellige reaktionsmåder blandt sekretærene. Nogle vender blikket indad og taler om stress og jag, mens andre vender blikket mod nye udfordringer.

En central årsag til konflikter mellem de kontoransatte angives at være en kontorleder (mellemlider). Det udtrykkes bl.a. gen-

nem fortællinger om vilkårlighed i tildelingen af opgaver og løn. Som forsvar er der tegn på flugtmekanismer, på sort/hvid tegninger af kontorlederen, men også på at investere forventningerne i fremtiden »når vi får vores eget team«. AC'erne erklærer sig enige i, at kontorlederen er et problem. En af dem udtrykker det sådan:

*Det betyder, at den gruppe har haft en leder, som har gjort, at det er endt med at blive en hønsegård, ikke, fordi at forskellene har været så store internt i gruppen, at de har mundhugget af hinanden, så det står ud af begge ører.*

Polariseringen mellem sekretærene knytter sig delvist til de konkrete arbejds erfaringer i sekretariatet med at overtage opgaver fra sagsbehandlerne, men fungerer også som et forsvar mod faktisk at påtage sig andre opgavetyper. Af forskellige årsager er 'lysten' til at bevæge sig yderligere ind på sagsbehandlerens domæne tendentielt blokeret, hvilket fremtræder som en læringsblokering i den aktuelle sammenhæng. Det opleves som et grundvilkår, at man ikke kan gå mod ledelsen, men samtidigt foregår der en slags tavs undergrundskamp i organisationen, hvor både sekretærer og AC'ere i praksis modvirker, at kompetencegrænsen ændrer sig. Hvor den ændrer sig, sker det i den direkte relationen mellem den enkelte HK'er og den enkelte AC'er.

Alligevel giver de fleste sekretærer udtryk for, at de befinder sig godt i organisationen. På trods af enigheden om, at kontorgruppen er splittet, knyttes positive oplevelser til det sociale, og på trods af, at individuelle alliancer med den øverste ledelse, opfattes negativt, knyttes andre positive oplevelser til den omsorg, der udvises medarbejderne via kompetenceudviklingsprojektet, personalegoder, mv. Det virker som om

fortællingen om, at »lederen forskelsbehandler og skaber splid« sameksisterer med en anden fortælling om, at »lederen tager sig af os og udøver omsorg«.

#### **Krydspres, individualisering og tavshed**

Som det fremgår stiller moderniseringsprocessen organisationen over for nye typer af krav og modsigelser, som giver anledning til nye typer konflikter og dilemmaer, der forvaltes på forskellig vis af ledelse og forskellige grupper af ansatte. Resultatet er bl.a., at organisationen tilbyder forskellige grupper af kontoransatte forskellige betingelser for læring.

På grund af moderniseringsprocessen er sagsarbejdet underlagt et krydspres mellem effektivitets- og udviklingskrav. Presset fører til konflikter, som skaber grobund for modsatrettede dynamikker, f.eks. mellem kollektive beskyttelseshensyn og individuelle ønsker om udvikling. For de sagsbehandlerne HK'eres vedkommende rummer historien 'degraderings erfaringer' med at blive taget ud af AC'ernes team, blive placeret i en kontorgruppe sammen med servicesekretærene og være underlagt en mellemleder. Disse erfaringer rummer muligvis kimen til, at en del HK'ere er skeptiske over for at overtage flere af AC'ernes opgaver, men der gives også mere håndfaste forklaringer:

- Det arbejde, som HK'erne kan overtage, opleves som et udvidet rutinearbejde, der blot vil øge arbejdsbelastningen
- Der er ingen lønincitament knyttet til overtagelse af AC-arbejde. Effektivitet i sagsarbejdet påvirker kun den kollektive løn, mens de individuelle løntillæg er knyttet til at påtage sig supplerende opgaver ud over sagsarbejdet
- En ændret fordeling af sagsarbejdet blandt AC'ere og HK'ere vil alt andet lige flytte

en større del af ansvaret for at overholde sagsbehandlingstiderne til HK'erne

- Individuelle forestillinger om det ønskværdige i at overtage større dele af sagsarbejdet fra AC'erne overskygges af risici for, at HK'ere kommer i klemme, hvis det viser sig vanskeligt at leve op til effektivitetskravene og de øgede kvalifikationskrav
- Nogle HK'ere udtrykker, at det vil være usolidarisk at tage arbejde fra AC'erne

Disse forhold bevirker, at grænsen mellem HK-arbejde og AC-arbejde er relativt fastlåst. En del sekretærers individuelle udviklingsbestræbelser orienterer sig væk fra sagsarbejdet mod supplerende opgaver og stabsarbejde. For nogle lykkes dette, for andre gør det ikke. Nogle sagsbehandlersekretærer er mest interesserede i at bevare status quo.

Der er tilsyneladende ikke den store interesse i at forholde sig til, hvad begrebet faglig udvikling konkret betyder set fra et HK-perspektiv. I hvilken retning ønsker de, at deres arbejde skal ændres? En del HK'ere oplever, at udviklingen går for stærkt. De har vanskeligt ved at følge med, og de har ikke været i stand til at formulere offensive bud på moderniseringsprocessens udformning med baggrund i deres arbejds erfaringer og ønsker til fremtiden. At bryde tavsheden og formulere nye bud på en positiv udvikling for faggruppen kræver tid og rum, som den hurtige og dramatiske historie ikke har givet plads til. At bryde tavsheden er desuden vanskeligt, fordi de forskellige interesser og positioner i forhold til moderniseringen ikke kan tematiseres legitimt i organisationen. Initiativer hertil indebærer brud/konflikt med de konsensusprægede moderniseringsforståelser, som ikke bare fungerer internt i organisationen, men som trækker på dominerende forståelser af

modernisering i arbejdslivet, eksempelvis i visionen om 'Den lærende organisation', hvor moderniseringsrationalet udgør et grundvilkår.

## Kontoransattes læringsforløb

At belyse organisationens læringsmiljø er principielt at tage udgangspunkt i helheden eller i delelementer af helheden. Herved overbetoner analysen det generelle og underbetoner det specifikke, dvs. det forhold, at læringsmiljø altid er læringsmiljø for mennesker med hver deres baggrund. Analysen af læringsmiljøet og dermed af betingelser for læring i organisationen viser hverken, hvilken betydning arbejdet har for den enkelte, eller hvilke kvaliteter læringsmiljøet indeholder i et subjektivt perspektiv.

Ved at inddrage subjektperspektivet differentieres synet på læringsmiljøet: Hvordan kan man f.eks. fortolke, at samme organisation opleves som et stimulerende og udviklende læringsmiljø af nogle ansatte, mens andre opfatter læringsmiljøet i organisationen som demotiverende og blokerende? Et bud er, at der er tale om interaktionelle mekanismer, som fordeler rand- og centerplaceringer inden for et økonomisk, socialt og kulturelt felt, men hvilke personlige karakteristika og forudsætninger er afgørende for positioner og positioneringsmuligheder og dermed for de differentierede læringsbetingelser i organisationen? For at kunne besvare sådanne spørgsmål må man tolke sammenhængen mellem medarbejdernes læringsforløb gennem livet og deres individuelle læringsforløb i organisationen i lyset af kontekstviden om organisationen og dens læringsmiljø.

Vi har valgt at give en kort præsentation af to livshistorier og to læringsforløb i organisationen (vi kalder personerne Jette og Mette), som er egnede til at illustrere, hvor-

dan fælles karakteristika i forhold til væsentlige træk i livsløbet kan dække over vidt forskellige personligheder. De to livshistorier anskueliggør desuden to sæt af faglige, almene og personlige kvalifikationer, der giver forskellige lærebetingelser i forhold til den moderniseringsproces, der har fundet sted.

### Livsløb og biografi

Der er mange lighedstræk mellem Jettes og Mettes livsløb. Begge er født i 1970 (de er 29 år på interviewtidspunktet) og er vokset op i nærheden af mindre provinsbyer. Mødrene var erhvervsaktive, indtil de fødte, men valgte at være hjemme mens børnene var små. Fædrene arbejdede på dette tidspunkt i forsvaret. De fik begge en lillesøster, da de var ca. seks år; lillesøsteren er »*familiens lyse hoved*«, mens de selv blev »*kun en sekretær*«. Forsåvidt angår skolegang og uddannelse afsluttede de begge folkeskolen med 10. klasse og startede på kontoruddannelsen (EFG) et år efter folkeskolen. De har endvidere taget enkeltfag på HF og har påbegyndt en merkonomuddannelse. Deres arbejdskarriere har formet sig forskelligt, men i begge tilfælde har den ført til, at de blev ansat i case-organisationen i 1997. De ønsker begge at forlade organisationen for at gøre karriere i det private erhvervsliv.

På trods af disse ligheder er der tale om meget forskellige personer med vidt forskellige biografier og orienteringer i forhold til privatliv, uddannelse og arbejde.

#### Jette

Jette er født i en landsby. Hendes livshistorie bærer præg af, at hendes mor og far blev skilt, da hun var ca. 12 år. Hendes mor tog på højskole og fandt en anden mand. Jette og hendes søster flyttede sammen med fa-

deren i en boligblok i den nærliggende provinsby, men efter et år flyttede lillesøsteren sammen med moderen, som på dette tidspunkt havde bosat sig i København. I solidaritet med faderen besøgte Jette kun modvilligt moderen. Efter folkeskolen tog hun et *sabbatår*, hvor hun bl.a. arbejdede i samme firma som faderen (han havde på dette tidspunkt skiftet job fra forsvaret til et entreprenørfirma). Hun startede på HF, men oplevede det »*folkeskoleagtigt*« og skiftede til kontoruddannelsen. Hun fremstiller sig selv som »*ikke meget koncentreret om skolen*«. Hun var mest til »*fest og ballade*«. På dette tidspunkt fik hun en kæreste, som hun har haft siden.

Efter basisåret kunne hun ikke finde en læreplads og fik i stedet rengøringsjob hos nogle af faderens venner, indtil han skaffede hende læreplads i det firma, hvor han selv er ansat, og med ham som overordnet. For at tjene ekstra arbejdede hun i en biograf om aftenen. Efter kontoruddannelsen fortsatte hun med at uddanne sig ved at gennemføre et ét-årigt kursus i »*noget med eksport, sprog, samfund og kultur*«. Herefter arbejdede hun to år i en bar, som kæresten havde forpagtet, hvor de bl.a. arrangerede koncerter. På et tidspunkt begyndte Jette at søge kontorarbejde og efter nogle måneders jobsøgning blev hun ansat i et vikariat i Dansk Flygtningehjælp. Her fik hun bl.a. mulighed for at udvikle sine kundskaber inden for edb. Samtidig førte hun regnskab for et firma, kæresten havde etableret sammen med en ven. Parret flyttede nu til København, hvor moderen skaffede dem en lejlighed på Vesterbro. Efter fire måneders jobsøgning blev Jette ansat i case-organisationen. Hun fører stadig regnskab for kærestens firma og desuden for et andet firma. Hun har gennemført to moduler på merkonomstudiet, mens hun har boet i København. På interviewtidspunktet er

hun gravid. Kæresten ønsker at flytte til en større lejlighed, men Jette ønsker at bo i nærheden af moderen, når barnet bliver født.

Retrospektivt oplever Jette sit liv som præget af tilfældigheder: *»Altså det har været sådan ... Det har været sådan meget, altså tilfældighederne der har bestemt sådan ligesom, hvad jeg har lavet«*. Hendes arbejdsliv har ikke været strømlinet i forhold til et specifikt karrierespæktiv, det har indeholdt faser, hvor hun har haft vanskeligt ved at finde arbejde inden for faget og en række sporskifter, men hun arbejder generelt meget, hun har et overvejende lystbetonet og legende forhold til arbejdet, og hun udvikler løbende kvalifikationer f.eks. indenfor edb og regnskab. Hun sammenfatter sit uddannelses- og erhvervsforløb i en slags livsstrategi: *»Man prøver nogle forskellige ting for at skaffe sig erfaring, som man kan gå videre med, når man engang skal noget andet«*. På et personligt plan betegner Jette sig selv som vild. I skolen var hun altid ude at slås med drengene, mens det mere intime – *»at sidde og snakke«* – var alt for kedeligt. Dette gælder også i dag. Hun vil hellere spille computer med kæresten og hans mandlige venner end være *»intim«*. På arbejdet foretrækker hun at sætte sig ind i mange forskellige nye ting frem for at *»være social«*.

### **Mette**

Mettes livshistorie bærer præg af, at hun var syg som lille. Hun faldt uden påviselig grund, og lægerne har aldrig kunnet stille en diagnose. Senere har hun lidt af forskellige former for angst. Mette vurderer, at hun har haft en lidt overbeskyttet opvækst, hvor der ikke er stillet så mange krav til hende fra forældrenes side. Moderen arbejdede hjemme, indtil Mette skulle i skole. Herefter blev Mette passet af en skolekammerats

mor. Nogenlunde samtidigt med at hun startede i skolen, fik hun en lillesøster. Mette beskriver det som et skift fra selv at få al opmærksomhed til, at opmærksomheden nu blev centreret om den lille, og siger at: *»Det kunne jeg slet ikke have«*.

Efter 10. klasse enedes forældrene og lærerne om, at Mette skulle på efterskole. Det var en husholdningsefterskole med meget autoritære forhold. Mette fortæller indgående om efterskolen, om hvordan hun blev presset ud i en ukendt, hård og autoritær virkelighed og alligevel gennemførte. På efterskolen var det *»dem og os«*. Sammenholdet blandt eleverne opleves af Mette som betydningsfuld for hendes fortsatte udvikling. Hun gennemførte forløbet, fordi hendes forældre sagde, at hun skulle, og hun lærte *»noget om at klare sig på egne ben«*. Efter dette forløb gav hendes omgivelser udtryk for, at *»hun ikke var til at kende igen«*.

Hun startede nu på EFG og fik læreplads på skolen. Efter uddannelsen flyttede hun hjemmefra sammen med en veninde. Hun begyndte at læse HF-enkeltfag, men afsluttede kun to fag. På HF fik hun en kæreste, som gik meget op i sport. Mette blev selv grebet af sport og har i tidens løb dyrket kampsport, aerobic, styrketræning, cykling og løb.

Hendes første job som kontorassistent var et vikariat i Arbejdstilsynet, hvor hun arbejdede med løn og personale. Kæresten begyndte på universitetet, og de flyttede sammen til København. Mette fik et vikariat i Statens Luftfartsvæsen og senere en fast stilling som sekretær for en kontorchef. Hun opsagde imidlertid jobbet, fordi hun følte, at *»kontorchefen så ned på«* hende. Herefter fik hun et andet vikariat samme sted. Da dette var ved at udløbe, begyndte hun en meget aktiv jobsøgning. Hun kommenterer det med, at hun *»ikke kan klare at*

være arbejdsløs« og forstærker udsagnet ved at parallellisere til, hvordan hun har det, når hun har ferie. Så kan hun ligge på sin seng hele dagen: »bare for at få tiden til at gå«. Hun kom til mange samtaler, hvor hendes ansøgninger blev rost, men hun fik ikke arbejdet, fordi hun efter egen opfattelse er for dårlig til at sælge sig selv ved samtalerne. Hun blev »heldigvis« ansat i caseorganisationen lige før udløbet af vikariatet. Forholdet til kæresten ophørte umiddelbart herefter, og hun bor nu alene.

Mette ønsker, at hendes søster skal flytte ind hos hende, men søsteren skal først ud at rejse. Mette giver udtryk for, at hun tidligere har næret stærk jalousi i forhold til søsteren, men oplever at de har fået et meget tæt forhold. Hun konstruerer sin identitet bl.a. i modsætning til søsteren. Som Mette ser det, er søsteren uhæmmet temperamentsfuld og fri, mens Mette er genert, hun vender følelserne ind ad, hun er angst, og hun har generelt savnet »fest og farver«. Søsteren er målrettet og har kontrol over tingene, mens Mette ofte oplever sig selv som fraværende og desorienteret. Søsteren skal på universitetet, mens Mette valgte handelsskolen: »Det var det man kunne komme på«. Mette har været tilmeldt et modul på merkonomstudiet, men gennemførte ikke, fordi hun »ikke har det godt med eksamener«.

Mette er præget af nogle psykiske dynamikker, der måske hænger sammen med hendes sygdom og hendes overbeskyttede barndom, og som bevirker, at hun lider af angst og kan henfalde i sløvhed, og som ligeledes gør, at hun oplever sig selv som genert og for dårlig til at »sælge sig selv«. Hun har sådan set tillid til egne kvalifikationer men kun begrænset tiltro til, at hun kan overbevise andre om, at hun har dem. Mette oplever, at de negative sider ved hendes personlighed kan modvirkes gennem hensigtsmæssige omgivelser, men at de for-

stærkes, hvis hun oplever sin placering i en social sammenhæng som utryk og angstprovokerende. Hun opfatter sig selv som i besiddelse af social kompetence i betydningen »være god til falde til« og »indordne sig«. Hun oplever imidlertid ofte, at hun negligeres eller udgrænses. Mette taler om, at der er for lidt plads til hende i forhold til kæresten og de veninder hun bor sammen med. Med »for lidt plads« refererer hun til både til tid, rum og opmærksomhed. Også i forhold til arbejdet er social tryghed afgørende: »Jeg kan mærke det betyder meget for mig, at jeg er glad for altså, jeg føler mig tryk et sted og har gode arbejdskolleger og sådan noget«. Mette arbejder ikke kun, fordi det er spændende og udviklende, men også fordi hun gennem arbejdet kan finde sociale relationer.

Mette finder stor glæde ved fysisk aktivitet og formulerer sig ingen andre steder i interviewet så positivt, som når hun taler om sport. Hun mærker, at hun fungerer optimalt og opnår fysisk selvkontrol. Hun er bevidst om, at sporten også tjener som middel til at dæmpe hendes angst og bekæmpe, hvad hun oplever som hendes generthed og sløvhed. Glæden ved kraft- og temposport modsvares af, at hun godt kan lide stress på arbejdet: »At befinde sig på kanten«. Det modvirker sløvheden. Måske kan man i Mettes tilfælde tale om, at arbejdet kan være angstreducerende, hendes liv normaliseres, hun fungerer og finder tilfredsstillelse derved. Modsætningen mellem Mettes ønsker om at komme videre i karrieremæssig forstand og den samtidige oplevelse af egen sløvhed og generthed giver oplevelser af utilstrækkelighed, når hun konfronteres med arbejdslivet. Det har ikke ført til opgivelse, karriereønskerne er intakte, men Mette har en oplevelse af et ur, der tikker. Hun kan ikke bare forholde sig passivt, for så når hun det måske ikke.

## Læringsforløb i organisationen

Disse to liv og deres biografiske spor har dannet nogle forskellige personligheder med nogle basale arbejds- og livsstrategier, som også præger personernes 'læringsforløb' i organisationen, hvor det får ganske forskellige konsekvenser.

### Jette

Jette og Mette startede samtidig i organisationen, men Jette lagde fra starten kun lidt vægt på det sociale liv. Hun var usikker på mange ting og reagerede ved at arbejde meget koncentreret for at sætte sig ind i journalsystemet. Hun beskriver det som væsentligt for hende ikke bare at udføre arbejdet, men »at forstå hvorfor og hvad der ligger bag«. Med den faglige basis i orden fik hun senere mulighed for at blive superbruger inden for edb, og på grund af den fagligt formidlede sociale relation, hun herved etablerede, var det naturligt for kollegerne og ledelsen at pege på hende som tillidsrepræsentant.

I overensstemmelse med den livsstrategi, Jette har udviklet, anskuer hun i høj grad arbejdet som en læreplads, hvor hun skaffer sig erfaringer og afprøver sine kundskaber. Hun oplever, at hun får lov til at prøve noget nyt og udvikle sig, og at den eneste forudsætning i organisationen er, »at man har lyst til at prøve nye opgaver, at man viser at man har lyst, og at man selv tager initiativ«.

Jette er tydeligvis ovenpå i sin relation til organisationen. Hun opfatter arbejdspladsen som et vigtigt skridt i retning af at kvalificere sig i forhold til en videre karriere. Hun søger ikke de intime sociale relationer. Arbejdspladsen er det sted, hvor hun skaffer sig erfaringer og prøver sig selv af. Så længe arbejdspladsen kan opfylde hendes behov for faglig udvikling, og hun kan tilægge sig kvalifikationer, som kan være hende til gavn i et karrierespæktiv, er arbej-

det meningsfyldt. Set i et længere tidsperspektiv ønsker Jette at omsætte disse kvalifikationer til en anden type arbejdsopgaver og eventuelt til en højere status i arbejdshierarkiet. Åbnes der ikke mulighed for dette på den nuværende arbejdsplads, vil det være naturligt at søge videre.

### Mette

Mette oplever, at Jette fik en bedre oplæring i organisationen og bedre arbejdsbetingelser i det hele taget. Jette fik f.eks. eget kontor, mens Mette måtte sidde ved et skrivebordshjørne hos en anden sekretær. Jette blev med det samme sat til interessante opgaver, mens Mette blev sat til »at rense sager«. Hun fik lov til at arbejde med løn og regnskab i en kort periode, indtil det »blev taget fra« hende i forbindelse med en flytning og omstrukturering af organisationen. Nu sidder hun 'kun' med sagsbehandling og har desuden telefonpasning om eftermiddagen. Hun oplever arbejdet som spændende, men oplever samtidig, at der ikke er tid til at lære nye ting. F.eks. oplever hun ikke, at hun har tid til at nå at lave afgørelser i sagerne, selv om hun arbejder fra 8.00 til 17.00 hver dag. Hun er utilfreds med sine løn- og arbejdsforhold. Hun har »aldrig lavet så meget og fået så lidt«. Hun er en af de sekretærer, der får mindst i løn.

Mette oplever, at hun ikke hjælpes på vej i organisationen og i sin faglige udvikling. Hun udsættes hele tiden for situationer, hvor der er krav om, at hun »skal lukke munden op« ikke alene for at sikre sin egen position i organisationen, men også for at udvikle samarbejdsrelationen med sagsbehandlerne. I disse situationer falder hun tilbage i positionen som den stille og generte. Mettes problem i organisationen er ikke i så stor udstrækning knyttet til det konkrete arbejde, men i højere grad til at hun føler sig forbigået og forfordelt. Relationen til ledel-



sen er vanskelig at håndtere, og de interne problemer i gruppen af sekretærer gør situationen værre. Hun fortæller om traumatiske oplevelser med, at opgaver er blevet taget fra hende, og med at ledelsen »ringer til de andre sekretærer«, når opgaver skal fordeles, men aldrig til hende. Mette har fået en nær veninde blandt kontorpersonalet. Hun oplever det som særligt belastende, at veninden er blevet »ringet til om hun vil arbejde med løn- og personale«. Mette har ved medarbejdersamtalen gjort opmærksom på, at hun godt vil have flere opgaver og gerne vil på kursus, men hun siger samtidig, at hun ikke har fået lov og tror, at »hvis en anden havde spurgt, havde hun måske nok fået lov.«. Hun føler sig også forfordelt i forhold til et merkonomkursus, hvor ledelsen ikke har oplyst hende om, at nogle medarbejdere får kurset betalt.

Mette oplever, at hun ikke bliver tilgodeset, fordi hun ikke er den type, som går ind til ledelsen og gør opmærksom på sine ønsker, og hun udtrykker, at der er opstået et spring mellem sekretærene, og at tillidsrepræsentanten optræder som en del af ledelsen. Resultatet er, at Mette i løbet af sin ansættelse i organisationen har fundet sig selv mere og mere fastlåst i en marginaliseret position til en ringe løn. På interviewtidspunktet har hun taget konsekvensen: Hun søger andet arbejde.

### **Arbejde, liv og læring**

En af de væsentlige egenskaber ved læringsmiljøet i organisationen har vist sig at være, at læringsmuligheder og faglig udvikling udnyttes som ledelsesredskab i forhold til den enkelte medarbejder, og at det indgår som led i en gensidig positionering medarbejderne imellem. Erhvervelse af status og læringsmuligheder i organisationen forudsætter evne til at markere sig individu-

elt i konkurrence med kolleger, fordi eksplicit demonstration af motivation for og lyst til faglig udvikling belønnes, mens det modsatte straffes relativt. Det læringsmæssige udfald for den enkelte afgøres af konstellationen mellem personlige 'deltagerforudsætninger', evne til at synliggøre disse og organisationens 'belønningsstruktur' med hensyn til udviklings- og læringsmuligheder, som igen hænger sammen med de sociale og kulturelle aspekter af organisationens udvikling.

Jettes og Mettes læringsforløb i organisationen kan anskues på denne baggrund. Jettes læringsforløb i organisationen beskrives positivt. Hun har fået adgang til forskellige praksissammenhænge og hermed mulighed for at udvikle nye kvalifikationer. Den bane, der tegnes, er individuel, og ikke i så høj grad afhængig af hjælp og støtte, imitation eller identifikation. Den udvikles snarere som resultat af individuelle læringsinteresser, som stemmer overens med de nye kvalifikationskrav i organisationen, eksempelvis i relation til IT og organisationsudvikling. Mettes læringsforløb illustrerer i modsætning hertil de subjektive problemer, der kan opstå, hvis en person nægtes adgang til relevante læringmuligheder og samtidig konstant konfronteres med krav om udvikling og læring. I dette tilfælde er resultatet en oplevelse af at være fastlåst og randplaceret. De centrale læreprocesser for Mette handler i høj grad om omgang med følelsen af egen utilstrækkelighed og usikkerhed. Mettes problemer på dette felt hæmmer hende i høj grad i forhold til nogle af de mest centrale kvalifikationer i organisationen. Selv om Mette er interesseret i faglig udvikling, kan hun ikke demonstrere eksplicit lyst til udvikling, bl.a. fordi lysten hele tiden er kombineret med angst og usikkerhed, som det kræver store anstrengelser at overvinde. Herved forhindres hun reelt i

at »vælge faglig udvikling«. Mette bruger stress som middel til at undertrykke angst og tomhedsfølelser, hun opnår tilsyneladende psykisk stabilitet af at knokle, men arbejdet præges samtidig af en række destabiliserende faktorer, og Mettes identitetsarbejde er derfor ambivalent. Hun taler om en fremtid i »*det private erhvervsliv*« men i den aktuelle situation har hun svært ved at se, hvordan denne drøm kan realiseres. Jette trives langt bedre, fordi hun ikke i samme grad har brug for intimitet og trygge sociale relationer. Jette tolker arbejdet som del i et livsprojekt og udvikling af en identitet som andet og mere end »*bare sekretær*«. Hun kaster sig ud i en offensiv erobring af rummet og læringsmulighederne i det.

På baggrund af livshistorieinterviewene kan man skitsere Jettes og Mettes forskellige ønsker til '*det gode arbejde*'. For Jette er det gode arbejde bl.a. kendetegnet ved følgende karakteristika:

- Mulighed for faglig udvikling i overensstemmelse med egne ønsker og behov. Arbejdspladsen skal være en lege-/læreplads
- Arbejdspladsen følger med i den teknologiske udvikling, så det er muligt at udvikle og vedligeholde salgbar arbejdskraft
- Sociale relationer knyttes til udførelsen af arbejdet i modsætning til krav om personlige og intime sociale relationer
- Karrieremuligheder i organisationen, som bygger på specialistikvalifikationer
- Uddannelsestilbud som er nøje afstemt med oplevelse af kvalificeringsbehov i forhold til det specifikke arbejde eller personlige udviklingsønsker

Det gode arbejde for Mette er bl.a. kendetegnet ved:

- Et relativt højt periodisk stressniveau
- Perioder med tid og mulighed for at til egne sig nye kvalifikationer
- Reelle udsigter til at overtage mere kvalificerede jobtyper og/eller jobtyper, der indebærer en højere status
- Et velfungerende ligeværdigt arbejdsfællesskab
- Et godt socialt fællesskab
- At ledelsen er opmærksom på den enkelte, at '*man bliver set*', og at det ikke er op til personen selv at gøre opmærksom på egne styrkesider, ønsker om nye opgaver, m.v.
- Kursus- og uddannelsestilbud, som gennemføres i en tryk og harmonisk atmosfære, og som ikke indebærer krav om traditionel individuel eksamen

Den aktuelle situation i case-organisationen er, at Jettes krav til arbejdet tilgodeses i langt højere grad end Mettes. Spørgsmålet er, om det er en logisk følge af moderniseringsprocessens rationaler, eller om udviklingen kan tænkes anderledes? Det vender vi tilbage til senere.

### I et bredere perspektiv

Inddrager vi de øvrige livshistoriske interview i undersøgelsen, kan vi tegne et lidt bredere billede af sammenhængen mellem læringsforløb og læringsmiljø i organisationen. Det 'rum', sekretærene kan udvikle sig indenfor, opfattes forskelligt. Nogle har svært ved at tilegne sig ny viden og nye kvalifikationer på grund af personlig usikkerhed og negative uddannelseserfaringer. I en situation, hvor det kollegiale fællesskab blandt sekretærene af forskellige årsager er under pres, etableres blokeringer mod at søge støtte hos kolleger og ligestillede. Den enkeltes læringsberedskab afhænger i forskellig udstrækning af kollektive sammen-

hænge, som kan fungere som støtte. Mens nogle sekretærer tænker deres livsprojekt som et individuelt læringsforløb, fortæller flere om kravet om uddannelse som en næsten uoverstigelig barriere, som de kun har kunnet overkomme tidligere i deres liv ved at fokusere på kammeraterne, sjov og ballade og andre ligestillede som støttepersoner, samtidigt med at de alligevel løbende har været i stand til at kvalificere sig i forhold til de teknologiske og arbejdsorganisatoriske forandringer i HK-arbejdet. Det er imidlertid tydeligt, at mulighederne for kollektiv læring vanskeliggøres, når det kollegiale er under pres. Der er dog forskel på, i hvor høj grad den enkelte person er i stand til at klare sig uden gruppen. De livshistoriske dynamikker tjener som baggrundsfors-tåelse for, hvorvidt den enkelte kan leve op til kravet om at lære alene i mere eller mindre direkte konkurrence med kolleger.

Medarbejdernes tidligere læringserfaringer har afgørende betydning for deres holdning til uddannelse, og læringsmulighederne i arbejdet udnyttes forskelligt afhængig af, hvilken motivation, der driver værket hos den enkelte. Overskuddet til at lære afhænger af, hvordan personens samlede balance mellem stabilitet og forandring i livet ser ud, om den enkelte på baggrund af tidligere erfaringer er parat til at kaste sig ud i nye faglige udfordringer. Det er desuden væsentligt, om personernes aktuelle situation er præget af overskud eller belastning, og det er væsentligt, om læreprocesserne retter sig mod et fremtidigt ønskejob i virksomheden, eller om de peger væk fra ønskeforestillingerne om et godt job.

Sekretærene knytter identitet til særlige dimensioner i arbejdet i et komplekst samspil mellem livshistorie og arbejds-situation. Disse processer foregår ikke bare individuelt, men i et tæt samspil med de interaktionelle processer i organisationen, hvor iden-

titet forhandles og fastlægges, og de spiller sammen med interne og eksterne diskurser (f.eks. fortællinger om det gode arbejde og det gode liv). Dette gælder også diskursen om den gode HK'er. Måske kan man tale om, at organisationen modellerer en idealforestilling af HK'erne i juristernes billede. Megen argumentation har som grundlæggende præmis, at det er i HK'ernes interesse at blive mere som AC'erne, at få flere faglige udfordringer, som vel at mærke defineres i forhold til AC-arbejdet. Målet synes at være, at sekretærene skal fungere som egentlige sagsbehandlere. Som vi tidligere har set møder dette synspunkt imidlertid modstand fra flere sider. Nogle AC'ere ser heri en potentiel trussel mod dele af det juridiske kernearbejde, og de beskytter faggrænserne ud fra et professionssynspunkt. Set fra et HK-perspektiv bliver spørgsmålet bl.a., hvorvidt disse forestillinger svarer til de livshistoriske erfaringer, den uddannelsesmæssige baggrund og arbejds-socialisering, som den enkelte sekretær har bragt med sig ind i organisationen, men spørgsmålet bliver også, i hvilken grad disse forestillinger, som i høj grad er en del af organisationens selvforståelse, stemmer overens med HK'ernes faktiske muligheder for at påtage sig nye arbejdsopgaver set i relation til adgang til opgaver, generelt arbejds-pres og AC'ernes modstand mod nedbrydning af faggrænser. Det hårde arbejds-pres som følge af effektivisering og afvikling af sags-pukler i organisationen nævnes af mange sekretærer som en decideret barriere for at påtage sig flere arbejdsopgaver. Vi ser i vores analyse tendenser til, at ansvaret for udvikling kastes tilbage på den enkelte medarbejder, og til at man dermed underbetoner arbejdsorganisatoriske problematikker, som høj grad knytter sig til arbejds-mængde og arbejds-pres. Nogle sekretærer kan håndtere dette dobbelte pres om effektivitet i den

daglige opgavevaretagelse og faglig udvikling i relation til nye arbejdsopgaver, mens andre erkender, at de har vanskeligt ved at leve op til de krav, der stilles, med de nuværende forudsætninger. Der udvikles både individuelle og kollektive forsvarsreaktioner og værn mod nedslidning.

## Læringsmiljø og læringsforløb

Formålet med artiklen har været at give en belysning af læringsmiljøet i case-organisationen samt at belyse samspillet mellem læringsmiljøet og kontoransattes læringsforløb. Artiklen har illustreret et eksempel på, hvordan de fleste elementer i den statslige moderniseringspolitik er blevet implementeret i en konkret organisation. Artiklen har samtidigt vist, at organisationer rummer mange niveauer, som kan vanskeliggøre en effektiv implementering af statslige moderniseringstiltag. Organisationer består af mennesker, som aktivt opfatter og tolker deres virkelighed, og som dermed skaber en psykisk realitet. Det er disse mennesker, som samarbejder omkring specifikke opgaver og kommunikerer sig frem til fælles eller forskellige opfattelser og vurderinger ud fra oplevelser i hverdagen.

Analysen illustrerer, at organisationer sjældent rummer en samlet homogen kultur eller læringsmiljø. Hvis man tager udgangspunkt i sådanne forestillinger tilslører man på forhånd organisationens indre kompleksitet og modsætninger. I case-organisationen er der store forskelle mellem medarbejderne med hensyn til værdinormer, forestillingsrammer og symbolik. Alligevel er organisationen vidtgående i stand til at skabe samarbejde om opgavernes løsning. I det konkrete eksempel er det f.eks. lykkedes at opnå markante effektivitetsforbedringer i forhold til at nedbringe sagsbehandlingstiderne.

På den anden side er der tale om kompleksitet og modsætninger, som på grund af forskellige værdier og orienteringer, samarbejder hinanden. Det meste foregår usynligt i organisationens hverdag. I interaktionsanalysen synliggøres alliancer, som i nogle tilfælde går på tværs af faggrupper, samt forhandlinger, der opdeler de kontoransatte ud fra forskellige kriterier og rationaler. Vi ser skillelinier mellem kollektive forsvarsdynamikker, der sigter mod at undgå udnyttelse og mod at beskytte de 'svage', og individuelle udviklings- og karriere-dynamikker. De interaktionelle forhandlinger i organisationen medfører etablering af stærke koalitioner, der også rummer HK'ere, og som fremmer organisationens moderniseringsmål. Men der optræder også mere forsvarsprægede koalitioner. Da der ikke er nogen egentlig offentlighed, hvor der kan defineres en fælles front, bliver der tale om situationelle interaktive solidariseringsforsøg, som er relativt lette at feje af banen. Den enkelte kontoransatte vender ansvaret indad: »Jeg må også melde mig ud af flinkeskolen«.

Samtidig kan der iagttages eksklusionsmekanismer i forhold til grupper, der ikke passer til organisationens udviklingsrationale. Det foregår via løn- og statustildeling med baggrund i organisationens udviklingskrav, det foregår i interaktionen mellem faggrupper (f.eks. AC'ernes stereotypiseringer af HK'erne), men også inden for faggrupper.

Kurt Aagaard Nielsen (Nielsen 1999) skriver, at der er sket en voldsom individualisering i virksomhederne, der har gjort det vanskeligt for den homogene arbejderkultur at overleve. Nu er det nok et spørgsmål, hvilken styrke arbejderkulturen har haft på funktionærområdet, men hans diagnose passer temmeligt godt på den aktuelle situation i case-organisationen. Han skriver, at

individualiseringen kommer til syne som ophør i standardbeskrivelser af arbejdsfunktioner, i fremkomsten af individuelle aftaler om arbejdstid og aflønningsformer samt at medarbejderne i stigende grad individuelt er ansvarlige for succes og fiasko i arbejdslivet. I case-organisationens politikker ser vi ligeledes en individualisering af arbejde og løn. Medarbejdersamtalen, med dens indbyggede del-og-hersk rationale, benyttes til at knytte forbindelse mellem medarbejdernes arbejdsindsats, faglige og personlige kvalifikationer, initiativ og samarbejdsvilje samt belønning af økonomisk, arbejdsmæssig eller uddannelsesmæssig karakter. I personalepolitikken gøres succes og fiasko afhængig af »*det personlige udviklingstrin*« (jf. organisationens skriftligt formulerede personalepolitik). I interaktionen dukker tilsvarende tolkningsmodeller op, hvor holdningen til udvikling f.eks. karakteriseres i lyst og ulyst dimensioner, og hvor der hele tiden dukker eksempler op på enkeltpersoner, som »*har gjort det*«, dvs. udviklet sig, overtaget nye opgaver fra AC'erne, etc.

Analysen af den symbolske interaktion i organisationen peger på, at der eksisterer et knap synligt lag fuldt af ambivalens, modsætninger og modstand, som er udtryk for, at en række af organisationens problemer ikke diskuteres reel. Organisationen er i nogen grad splittet og den konsensusøgende udviklingspolitik, hvor ytringer skal formuleres inden for bestemte rationaliteter, gør det vanskeligt at bearbejde indbyrdes modsætninger og konflikter. Dette er en væsentlig baggrund for at forstå HK'ernes tavshed.

En del af disse dynamikker har deres grundelse i udmøntningen af organisationens mål og rummer forsvarsreaktioner i forhold til intensitets- og udviklingspres. Forandringer i arbejdet kan betyde større

selvstændighed og et større råderum, men også større ansvar og psykiske belastninger, især når det hænger sammen med en voldsom arbejdsintensitet. Organisationen er i en vis forstand præget af udviklingsstress. Andre dynamikker har rødder tilbage i organisationens historie og erfaringer med individualiserede overlevelsesstrategier i forhold til en truende og splittende ledelse.

Medarbejderne inddrages i forbindelse med udviklingen af organisationen og i planlægning af uddannelse i relation til kompetenceudviklingsprojektet, men inden for de overordnede rammer, der er fastlagt i kontraktstyringsaftale, virksomhedsplan, m.v. De kontoransattes udtalelser om uddannelsesmulighederne peger i retning af, at de ikke umiddelbart kan se de konkrete formål med uddannelsen. Uddannelse betragtes i højere grad som et personalegode eller som noget, man eventuelt kan få gavn af på et senere tidspunkt: »*Uddannelse er sikkert altid godt*«. Udtalelserne peger på, at de kontoransatte godt nok har haft formel medbestemmelse, men at medbestemmelsen ikke opleves som reel. Medarbejderne oplever med andre ord hverken at være tilstrækkeligt inddraget eller at have tilstrækkelige forudsætninger for at deltage i beslutningsprocesserne. En skarpt formuleret tolkning kan være, at de reel har vanskeligt ved at se meningen med uddannelsen.

Studiet af kontoransattes læringsforløb giver et bidrag til at forstå spændinger og modsætninger i organisationen som læringsmiljø, men også et særligt perspektiv i forhold til vurderingen af læringsmiljøet, nemlig subjektets. Analysen viser, at den konkrete konfiguration af sammenhænge mellem subjektivitet og arbejde kan indebære, at identitet og psykisk balancearbejde befordres eller vanskeliggøres på grundlag af forskellige dimensioner i arbejdet. Identitet kan f.eks. knyttes til mestring af arbej-

dets indhold, til mestring af intensitetspresset i arbejdet eller til arbejdets sociale dimensioner. Endvidere kan den enkelte afbalancere negative oplevelser af forholdet mellem selvet og omverden i en eller flere dimensioner med positive oplevelser i en eller flere andre dimensioner. Og resultatet af det samlede psykiske balancearbejde kan føre til ønsker om at søge nyt arbejde, fordi udviklingspres eller identitetspres opleves som belastende, eller fordi udviklingsmuligheder og muligheder for identitetsudvikling ikke opfattes som tilstrækkelige.

Set ud fra den enkeltes perspektiv er der moderniseringsvindere og moderniserings-tabere. Baggrunden er samspillet mellem den enkeltes biografi og organisationen som arbejds- og læringsmiljø, idet organisationen favoriserer særlige kvalifikationer på bekostning af andre, bl.a. evnen til individuel diskursiv positionering. Nogle medarbejdere oplever, at de ikke slår til i forhold til de nye krav, som stilles i organisationen, mens andre ser sig forfordelt i forhold til nye opgavetyper.

I et kortsigtet organisationsperspektiv kan det forekomme rationelt at skille sig af med medarbejdere, som ikke automatisk er i overensstemmelse med den officielle udviklingsstrategi. Set ud fra et overordnet samfundsmæssigt perspektiv kan det imidlertid forekomme paradoksalt, hvis offentlige organisationer i praksis ekskluderer medarbejdere, som ikke er helt i front hvad angår tilpasning til moderniseringsrationalet, samtidigt med at man prioriterer organisationernes sociale ansvar via ansættelse i flex-jobs m.v. Paradokset bliver så meget desto mere påfaldende i den konkrete organisation, idet analysen peger på, at det potentielt ville være muligt at ændre praksis relateret til udviklingsprocesserne, på måder som i højere grad gjorde det muligt at diskutere individuelle samt kollektive be-

hov og problemer. Dette kunne formodentlig medvirke til en organisationsudvikling, som i højere grad kunne rumme de forskellige grupper af medarbejdere og skabe muligheder for læring.

Organisationen i casen definerer sig som en 'lærende organisation'. Heri ligger, at læring og udvikling skal være en mulighed for alle, men også at der er en pligt til læring og udvikling. I den konkrete udmøntning indebærer betegnelsen endvidere, at læring primært skal være relateret til organisationens opgaver og udviklingsmål (uden dog at udelukke støtte til individuelle uddannelsesaktiviteter rettet mod den enkeltes organisationsinterne eller -eksterne arbejdskarriere). Artiklen påpeger, at organisationens udvikling ikke lever op til målsætningerne om en lærende organisation. Det skyldes ikke kun problemer i implementeringen, men også i konceptets indbyggede økonomiseringsrationale, som i det konkrete tilfælde har medført en voldsom intensivering, en stram kontrol og en stærk systemafhængighed i arbejdet, og det skyldes problemer forbundet med forestillingen om en enhedskultur. Konceptet om den lærende organisation har sine rødder i en konsensusorienteret ledelsesteori. Analysen viser, at det manglende fokus på konflikter og deres baggrund i samspillet mellem organisation, arbejde, kultur og socialpsykologi udmærket kan være foreneligt med en 'effektiv' organisation, men ikke med en organisation, der reelt er i stand til at skabe optimale rammer for medarbejdernes læring.

Ingen forestiller sig vel, at organisationer alene er til for medarbejdernes skyld. Det vil oftest være andre end organisationens medlemmer, der stiller finansielle midler til rådighed, og som bruger/ aftager organisationens ydelser eller produkter, hvad enten der er tale om offentlig eller privat virk-

somhed. Disse 'andre' har legitime interesser, som skal varetages. Men kritik er berettiget i det omfang organisationer ikke i tilstrækkelig grad udnytter *eksisterende* muligheder for at tage hensyn til medarbejdernes individuelle og kollektive interesser, og i det omfang medarbejderne ikke behandler hinanden ligeværdigt og med respekt for indbyrdes forskelle. Der kan ikke være tvivl om, at organisationer kan opnå et betydeligt rigere og mere menneskeværdigt indre liv, hvis udviklingen byggede på konkret diagnose samt på inddragelse og udvikling af alles særegenhed i stedet for på generelle organisationsudviklingsmodeller og enkeltpersoners særlige tilpasningsevne i forhold til rationalet i disse. Denne pointe har ikke kun kritisk brod rettet mod managementtænkning og former for implementering af statslig moderniseringspolitik. Kritikken er generelt rettet mod recepttænkning, også i det omfang der f.eks. udvikles recepter i forhold til implementering af det udviklende arbejde.

En fagforeningsstrategi, der formuleres i forlængelse af moderniseringsprocessens individualiserings- og udviklingsorienteringer, og som sigter mod at udruste den enkelte til at demonstrere sit eget værd og kræve sin individuelle ret, vil tilgodese umiddelbare ønsker hos en række medlemmer. Den vil imidlertid true det solidariske grundlag for fagforeningens eksistens, hvis der ikke samtidigt fastholdes en solidarisk organisering, og hvis der ikke formuleres en solidarisk arbejds politik og et mere offensivt bud på, hvad en demokratisering af arbejdslivet vil sige (jf. Andersen 1990). Hvis en diskurs, der fører til personliggørelse af problemer og til individuel overtagelse af 'skyld' for manglende 'udviklingsparathed', får overtaget, vil det bidrage til at underminere samfundsmæssige ressourcer som identitet, mening og solidari-

tet. Et problem ved fagbevægelsens aktuelle strategi for det udviklende arbejde er, at den nemt kommer til at virke undertrykkende i forhold til kollektiv interessevaretagelse, fordi 'udvikling' i praksis allerede er hegemoniseret som begreb for harmoni mellem 'individets behov' og den 'samfundsmæssigt nødvendig udvikling', og fordi det vidtgående er illegitimt at give udtryk for, at man ikke ønsker udvikling i den form, eller at man opfatter udviklingen som et problem.

## Noter

1. Projektet er langsigtet og gennemføres i etaper. Sigtet med de enkelte etaper er at producere selvstændige empiriske resultater og teoretiske samt metodologiske bidrag til arbejds livs- og livshistorieforskningen. Artiklen er skrevet på baggrund af første etape, et pilotprojekt, der blev gennemført fra sommeren 1998 til sommeren 1999, og som har omfattet en case-analyse af en statslig organisation. Pilotprojektet var finansieret af Undervisningsministeriet og forskningsprojektet VEMS (Voksenuddannelse – samfundsmæssige behov, øget efterspørgselstyring af uddannelsestilbud og social og faglig kompetenceudvikling), der er finansieret af forskningsrådene. Projektet har desuden tilknytning til forskningsrådsprojektet '*Voksenliv og voksenlæring*' i Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter. Projektet indeholder bla. en række perspektiver i forhold til kønsforskningen. I denne artikel har vi valgt at udelade dem for i stedet at koncentrere indholdet om forholdet mellem subjekt og organisation.
2. Med en så bred definition er det meningsløst at forestille sig, at man kan udforske alle aspekter af menneskelig læring eller at forskningen kan resultere i andet end tolkninger og forsøg på rekonstruktion. Ved at være bevidst om genstandsfeltets kompleksitet og om at forskningen i praksis kun har adgang

til at rekonstruere udsnit bliver det imidlertid muligt at begrunde karakteren af de valgte udsnit teoretisk, metodologisk og empirisk, og det bliver muligt at karakterisere betydningen for vidensproduktionen af nogle af de typer reduktion, som uundgåeligt foretages.

3. 'Ude-fra-perspektivet' har omfattet teoribaserede analyser på baggrund af litteraturstudier, skriftlige materialer, observation og informantinterview. 'Interaktionsperspektivet' har været baseret på hermeneutisk tolkning af tekster produceret på baggrund af fokusgruppeinterviews og gruppediskussioner. Resultatet er i begge tilfælde rekonstruktionsforsøg, men på forskellige grundlag og med forskellige midler. Vi har valgt en analysestrategi, der respekterer, at teorier om modsætningsfyldte samfundsmæssige samkvemsformer og teorier om modsætningsfuld betydningsdannelse er udviklet med forskellige sigte. Analyseniveauerne konfronterer hver især spørgsmålet om læring og læringsmiljø, men ud fra forskellige teorigrundlag og ved anvendelse af forskellige metoder. Sigtet er at flette perspektiverne sammen i analysen, men netop ud fra en bevidsthed om deres respektive forskelle (jf. Andersen 1996: 162).
4. Analysen af potentielle læringsmuligheder i kontorarbejdet har omfattet en flerdimensionel teoretisk/empirisk analyse. Udgangspunktet har været en belysning af udvikling og differentiering af jobkonstruktioner, dvs. sammensætningen af arbejdsfunktioner i de enkelte job (jf. Andersen 1995: 25). I forhold til læringsperspektivet er der skelnet analytisk mellem oplæring til specifikke jobkonstruktioner, potentielle læringsmuligheder inden for jobkonstruktioner, muligheder for læring i forbindelse med ændret jobkonstruktion, muligheder for læring via udvidelse af jobbet med supplerende opgaver samt muligheder for opnåelse af nye jobtyper. Analysen har omfattet dimensionerne handlingsspillerum/ dispositionsmuligheder, arbejdets rækkevidde, informations- og kommunikationsmuligheder, arbejdets intensitet, organisationens incentivsystemer, muligheder for delta-

gelse i organisationens udvikling samt formaliseret intern og ekstern uddannelse. Dimensionerne har heuristisk karakter. De har orienteret forskningen via en fastlæggelse af dimensioner og samspilsdynamikker i genstandsfeltet. I det praktiske forsknings- og analysearbejde har vi forsøgt at bevare en høj grad af sensitivitet i forhold til empirien.

5. Forskningen har været baseret på, at interaktionen og den interaktive betydningsproduktion udgør en central dimension af læringsmiljøet: Læringsmiljø rummer og udfolder sig gennem interaktion, men inden for nogle eksisterende rammer. Det er et centralt karakteristika ved interaktionen, at den gennemtrænges af materiel, social og diskursiv magt, der sætter grænser for legitim udfoldelse (kropslig, kognitiv og emotionel) og dermed for læring (jf. Järvinen 1998). Bagsiden af den legitime udfoldelse er det illegitime, det som fortrænges fra kommunikationen, og som kun udtrykkes symptomatisk (jf. Leithäuser og Volmerg 1988). Analyser af læringsmiljøets interaktionelle aspekter må derfor kombinere tolkning baseret på et kulturteoretisk, socialkonstruktivistisk teorigrundlag (se f.eks. Alvesson 1993 samt Järvinen og Bertilsson 1998) med tolkning baseret på psykodynamisk socialpsykologi (se f.eks. Bion 1993 samt Morgan og Thomas 1996).

## Litteratur

- Alvesson (1993): *Cultural perspectives on Organizations*, Cambridge University Press.
- Andersen, Anders Siig (1990): Solidarisk arbejdspolitik – på svensk, i *Social Kritik* nr. 8, 2. årgang.
- Andersen, Anders Siig og Iversen, Kjeld Steen (1995): *Kvalifikationsudvikling og praktikop-læring på kontorområdet*, Roskilde Universitetscenter, Skriftserie fra Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen nr. 36.
- Andersen, Anders Siig (1996): *De dejlige piger – evaluering af fire forsøg med voksenerhvervsuddannelse på kontorområdet*, Roskil-



- de Universitetscenter, Skriftserie fra Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen nr. 38.
- Andersen, Anders Siig (1996): *Tolkning og Erfaring*. Ph.d.-afhandling, Roskilde Universitetscenter, Skriftserie fra Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen nr. 40.
- Andersen, Anders Siig, Pedersen, Kim og Svejgaard, Karin (red.) (1999): *På sporet af Praksis*, Undervisningsministeriet, Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie nr. 7.
- Baethge og Oberbeck (1986): *Zukunft der Angestellten*, Hemsbach, Campus Verlag.
- Bion, Wilfred (1993): *Erfaringer i grupper*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Bild, Tage, Christensen, Bolette og Hoff, Jens (1992): *Blæksprutterne, Stjernerne og De Stille Eksistenser – en rapport om faggrænseproblematikken på HK/Kommunals område, HK/Kommunal*.
- Bollinger, H. (1991): Bürotechnik – Büroorganisation – Büroberufe, in G. Hurrele m.fl. (red.): *Wie bedingen sich Arbeit, Technik und Beruf im industriellen Prozess?* Fulda, Schüren.
- Clematide, Bruno og Lassen, Morten (red.) (1999): *Virksomheden og det udviklende arbejde – et kritisk blik*, København, Samfundslitteratur.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Band 2, Augsburg, Suhrkamp Verlag.
- Hauen, Finn van, Strandgaard, Vagn og Kastberg, Bjarne (1995): *Den lærende organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring*, Industriens Forlag.
- Järvinen, Margaretha (1998): Social konstruktivisme i kønsforskningen. In Margaretha Järvinen og Margareta Bertilsson (red.): *Socialkonstruktivisme – bidrag til diskussion*, København, Hans Reitzel.
- Katz, Christian (1988): Zukunft der Büroarbeit. In *Psychosozial* 33, 11. Jahrgang, März.
- Leithäuser, Thomas og Birgit Volmerg (1988): *Psychoanalyse in der Sozialforschung*, Braunschweig, Westdeutscher Verlag.
- Litteck, Wolfgang (1991): Service sector/service work. In György Széll (red.): *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*. Berlin og New York, de Gruyter.
- Morgan, Helen og Thomas Kerry (1996): A psychodynamic perspective on group processes. In Margaret Wetherell (ed.): *Identities, Groups and Social Issues*, London, Sage.
- Morsing, Mette (1999): Kultur og uddannelse – at skabe læringskulturer. In Bruno Clematide og Morten Lassen (red.): *Virksomheden i centrum for Det Udviklende Arbejde*, København, Samfundslitteratur.
- Müller, Klaus (1988): Volkswirtschaftliche und Beschäftigungspolitische Auswirkungen künftiger Büroautomation. In *Psychosozial* 33, 11. Jahrgang, März.
- Nielsen, Kurt Aagaard (1999): Demokratisering og faglig myndighed – Findes der en arbejderkultur, som kan danne udgangspunkt for læring i arbejdslivet? In Bruno Clematide og Morten Lassen (red.): *Virksomheden og det udviklende arbejde – et kritisk blik*, København, Samfundslitteratur.
- Sjørup, Karen m.fl. (1989): *Analyse af fremtidens efteruddannelse for kontoransatte*, København.
- Sommer, Finn M. og Sørensen, John Houman (1998): Medarbejderuddannelse – chance og trussel. In Christian Helms Jørgensen (red.): *Uddannelsesplanlægning – arbejdsliv og læring*, Roskilde Universitetscenter.
- Sommer, Finn M. (1999): Det udviklende arbejde og tillidsrepræsentanten – i minefeltet mellem rationalisering og humanisering af arbejdet. In Bruno Clematide og Morten Lassen (red.): *Virksomheden og det udviklende arbejde – et kritisk blik*, København, Samfundslitteratur.

**Anders Siig Andersen** er lektor ved Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet  
e-mail: [siig@ruc.dk](mailto:siig@ruc.dk)

**Signe Mette Jensen** er forskningsassistent ved Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet  
e-mail: [smj@ruc.dk](mailto:smj@ruc.dk)

**Finn M. Sommer** er lektor ved Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet  
e-mail: [sommer@ruc.dk](mailto:sommer@ruc.dk)