

Forandringer i arbejdslivet – mellem læring og politik

I denne artikel sættes lærings- og politisk proces-tilgange til organisatorisk forandring overfor hinanden med henblik på at understøtte og kvalificere udvikling af strategier, der kan bringe arbejdsmiljø på dagsordenen i organisatoriske forandringsprocesser. Med baggrund i litteraturen, og i nyligt afsluttede forskningsprojekter fremhæves styrker og svagheder i de forskellige tilgange, og der peges på muligheder for at kombinere et læringsperspektivs frisættende potentialer med politisk procesperspektivets fokus på magt og processer. Artiklen afsluttes med en diskussion af de strategiske implikationer ved at anvende politisk procesperspektivet på konstruktionen af en arena for læring og forandring.

Indledning

Når organisationer forandres – der indføres nye ledelsesformer, ny teknologi, der ‘outsources’ osv. – er forbedring af arbejdsforholdene ikke automatisk sat på dagsordenen. Dette problem har historisk optaget store dele af både arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskningen. I tidens løb er der udviklet mange forskellige strategier for at få disse hensyn højere prioriteret.

Sådanne strategier tager – selv om det ofte ikke er eksplicit formuleret – udgangspunkt i bestemte forståelser af organisatorisk forandring. Hvis vi tager to eksempler: ‘faglig ressourceopbygning’ i 80erne og ‘det systematiske arbejdsmiljøarbejde’ i 90erne, er de baseret på vidt forskellige forståelser.

Faglig ressourceopbygning tager udgangspunkt i en opfattelse af organisatio-

nen som grundlæggende karakteriseret ved magtassymmetri mellem arbejdere og ledelse; en magtassymmetri, som er strukturelt betinget i samfundsmæssige forhold. Den svage parts magtressourcer søges derfor øget ved at tilføre viden og handlekompetence i bred forstand, og sørge for at dette forankres i kollektive organisationer (fagbevægelsen) på tværs af enkeltorganisationer (se f.eks. Sandberg 1981). Organisationen forstås altså som fastlåst i samfundsmæssigt skabte magtstrukturer, og aktørpositioner defineres strukturelt og dualistisk.

Det systematiske arbejdsmiljøarbejde som strategi (Stranddorf 1992; Frick 1994) er udviklet ud fra en observation af, at arbejdsmiljøindsatsen er præget af manglende systematisk problemløsning, lav prioritet samt ledelsens manglende deltagelse. Organisationen opfattes, i hvert fald når det

gælder kerneområderne, som præget af funktionel og rationel logik – ja, selve det at arbejdsmiljøproblemer ikke varetages systematisk tages som udtryk for feltets helt marginale position. Derfor søges arbejdsmiljøet via kampanjer, uddannelse, økonomiske incitament etc., gjort til et område for rationel ledelse, et område på lige fod med f.eks. kvalitet, som ledelsen må tage ansvaret for.

I disse to eksempler er forståelsen af organisationen – trods indlysende forskelle – meget strukturelt orienteret. Selve den dynamiske proces, som skal føre til at arbejdsmiljø løftes frem og får stemme i forbindelse med organisationsforandringer, er ude af fokus, og der udvikles ikke begreber til at forstå den. Vi vil hævde, at dette har været karakteristisk for mange strategier på arbejdsmiljøområdet. Men netop når det angår forandringsdynamikker, repræsenterer de seneste 20 år en betydelig teoretisk udvikling i industri- og organisationssociologien. Forandringsprocesser begribes som komplekse, løst koblede, diskontinuerte og vanskeligt styrbare. Procesorienterede teorier vinder frem, og vigtige knudepunkter i processen kommer i fokus fremfor udstikning af handlerum. Det er samtidig også udtryk for, at mange strømninger har udviklet en mere nuanceret forståelse af forholdet mellem aktører og strukturer, blandt andet inspireret af den sproglige vending inden for samfundsteorien. Dermed fokuseres i højere grad på de barrierer, som ligger i meningstilordning og etablering af menings- og symbolsystemer. Der har i de senere år været en voksende interesse for at udnytte disse nyere forståelser på arbejdsmiljøområdet.

I denne artikel vil vi diskutere teorier om organisatorisk læring og politisk proces ud fra deres evne til at understøtte og kvalificere udvikling af strategier, der bringer ar-

bejdsmiljø på dagsordenen. I vores forståelse betegner arbejdsmiljøet en række forhold, som samlet karakteriserer belastningsforhold og udviklingsmuligheder, autonomi, samarbejde og indflydelse i arbejdet. Hvor snævert eller bredt arbejdsmiljøet opfattes i en forandringsproces, hvilke forhold der tages i betragtning, er imidlertid løbende til forhandling, både samfundsmæssigt og i den lokale kontekst. Vi henviser derfor i artiklen til et bredt eller et smalt, et belastnings- eller udviklingsorienteret, et demokratisk eller ekspertorienteret arbejdsmiljøbegreb, afhængig af den aktuelle betydning arbejdsmiljøet tillægges i genstandsfeltet.

Organisatorisk læring og politiske processer er perspektiver, som begge beskæftiger sig med at forstå forandring i organisationer og beskrive muligheder og begrænsninger for forandring. Disse to perspektiver har en længere historie inden for arbejdsmiljøforskningen. Men som mange andre teoretiske områder er også disse to blevet reformuleret og præges således i dag af de paradigmeskift, som er sket indenfor samfundsvidenskaberne. Organisatorisk læring og politiske processer som analytisk tilgang er blevet brugt og videreudviklet i en række bidrag i forskningsprogrammet 'Arbejdsmiljø og teknologisk udvikling'; men især er det spændingsfeltet imellem disse to perspektiver, som har tiltrukket sig opmærksomheden. Artiklen bygger på diskussionerne i programmets samlede forskergruppe og er således et resultat af kollektive erkendelsesprocesser om end set gennem forfatterens optik. Artiklens faglige indhold og konklusioner er selvsagt alene forfatterens ansvar.

Artiklen indledes med en beskrivelse og karakteristik af organisatorisk læring som perspektiv for organisationsforandringer. I diskussionen rettes opmærksomheden mod

de potentialer denne tilgang har for at bringe arbejdsmiljø på dagsordenen. Samtidig illustreres via eksempler, hvordan et manglende magtperspektiv giver væsentlige blinde punkter i analyse og forståelse. Dernæst præsenteres politisk procesperspektivet, og det nybrud det repræsenterer både inden for organisations- og industrisociologien, og det diskuteres hvilke bidrag det giver til udvikling af strategier på arbejdslovsområdet. Endelig i artiklens sjette afsnit helliger vi os samspillet mellem de to tilgange. Der er ikke tale om konstruktionen af en egentlig syntese. Snarere søger vi via et case studie at udforske, hvilke indsigter en analyse, der trækker på begge perspektiver, kan producere. Artiklen rundes af med en diskussion af, hvordan de to tilgange tilsammen kan bruges til at udvikle strategier for et bedre arbejdsmiljø.

Den lærende organisation – Organisatorisk læring

Teorier og begreber om organisatorisk læring har rødder helt tilbage til human relations skolen, Tavistock og den sociotekniske skole. Alligevel bliver den lærende organisation (DLO) i 90'erne opfattet som et nyt svar på, hvordan organisationer og organisering skal forstås i en accelererende globalisering, hvor det ultimative krav er at være fleksibel og tilpasse sig stadig skiftende betingelser.

Den lærende organisation repræsenterer i sin selvforståelse et opgør med lineær, instrumentel rationel tænkning omkring organisationen. Forandring kan ikke styres rationelt, tværtom må man opløse de bureaukratiske strukturer og slippe kontrollen for at give rum for og understøtte organisationens læring. Fokus er på de sociale (uformelle) processer i organisationen, på kollektive læreprocesser – og organisationen

beskrives metaforisk som en hjerne (Morgan 1986) eller som et videnslager (Argyris & Schön 1996). Med hjernemetaforen bliver det centrale tema informationsbearbejdning. Som Morgan påpeger er det afgørende spring faktisk, at hele organisationen forstås som en informationsbearbejdende organisme eller kollektiv, i modsætning til forestillingen om, at en lille gruppe påtager sig at tænke for resten. Hjernemetaforen lægger op til forestillinger om, at organisationen har en viden, hukommelse og evne til reflektere, og at dette ikke er lokaliseret i bestemte dele af organisationen, men kan genfindes overalt i 'neuronerne'.

Den brede litteratur om læring under overskriften Den lærende organisation er grundlæggende præsriptiv/præsriptiv og kan opfattes som et slags management koncept (se f.eks. Senge 1990; Neergaard m.fl.1999 for henholdsvis en amerikansk og dansk udgave af DLO). Det er en harmoni- og konsensusorienteret opfattelse af organisationen, hvor ledelsen implicit har førertrøjen, når dagsorden og slagplan for læring defineres. Forandring af organisationen til en lærende organisation opfattes som en relativ simpel opgave, hvor et mål er, at medarbejderne skal bibringes et nyt helhedssyn på organisationen. Som redskab til at opnå det, bruges ofte forskellige typer af motivationskurser isoleret fra praksis. Den lærende organisation i management udgaven kritiseres generelt (se f.eks. Elkjær & Lysgaard 1998) for sit fattige læringsbegreb og sit instrumentelle forhold til forandring. Forandringsforståelsen har i øvrigt en del lighedspunkter med 80'ernes diskussion om virksomhedskultur som et instrument til styring og forandring, f.eks. repræsenteret ved Bolman og Deals (1991) populære bog.

I mere analytiske tilgange til organisatorisk læring spiller Argyris og Schön (Schön

1983, Argyris 1992, Argyris og Schön 1996) en vigtig rolle. Schön og Argyris er aktionsforskere og kritiserer den traditionelle forsknings manglende interesse for og afstand til daglig praksis. Det helt centrale for dem er at udvikle begreber for, hvordan mennesker reflekterer over egen praksis, samt hvordan denne refleksion omsættes til læring og dannelse af ny erfaring via afprøvning i praksis. Et vigtigt middel til at tilvejebringe læring og forandring er således at bringe rutinerede handlinger og fortolkninger frem i lyset, så det er muligt at reflektere over dem. Deltagerne er ikke kun låst i bestemte praksisformer, men også i bestemte fortolkninger og forståelser af problemer og løsninger. Lave og Wenger (1991), som også har haft stor indflydelse på diskussionen om organisatorisk læring i Danmark, har især skabt opmærksomhed omkring læringens kontekstbundethed. De beskæftiger sig med læring som noget, der er knyttet til sociale praksisfællesskaber, og ikke som individuelt tilegnet viden, der frit kan overføres mellem forskellige kontekster. Deres læringsteori er bygget op omkring, hvordan nye medlemmer af praksisfællesskaber indsocialiseres og lærer sig at handle og at tolke handlingsmønstre i fællesskabet.

Vigtige dele af læringslitteraturen opfatter altså i realiteten organisationen som strukturer af mening og betydning, som kultur. Læring bliver derfor et kulturforandringsprojekt. Double loop learning 'Double loop learning' – Argyris og Schöns centrale begreb, og perspektivet for deres tanker om organisatorisk læring – fokuserer netop på at skabe refleksion over 'taken for granted assumptions', som formes af kulturens mønstre af mening og betydning. Også Lave og Wengers forståelse af læring som identitetsarbejde snarere end som frembringelse af individuel viden har dette fokus.

Cook og Yanow (1993) formulerer dette standpunkt endnu mere skarpt: »Learning is inherent in culture. To be aware of culture is to increase the likelihood of learning« (1993, 383) og senere: »Organizational Learning is the acquiring, sustaining and changing – through collective action – of the meanings embedded in organizations cultural artifacts« (1993, 384).

Sådanne internaliserede strukturer er selvsagt vanskelige at ændre. Dermed opfattes den lærende organisation set som organisationsforandring som en proces, der forløber over længere tid, og en proces, der kræver lokal deltagelse og muligheder for at bryde med de vant mønstre. Derfor spiller etablering af 'frirum' en meget central rolle i etablering af læreprocesser, f.eks. i form af udviklings- eller projektororganisationer, kursusaktiviteter mm. Frirummet er et frirum i den forstand, at det indeholder nogle andre opfordringsstrukturer end dem, som den daglige praksis byder på. Men det er selvfølgelig ikke frit i absolut forstand. Det kan konstrueres med større eller mindre vægt på deltageres udfoldelse af egen kreativitet og egne problemdefinitioner; ligesom det med sit valg af deltagere kan give mulighed for bearbejdning af forskellige sociale relationer. Selve den adskillelse fra daglig praksis, som frirummet udgør, giver imidlertid basis for en anden barriere, nemlig, at den ny indsigt ikke forankres i daglig praksis og således ikke fører til erfaringsbaseret læring – og i sidste ende til organisationsforandring. De muligheder og begrænsninger, der ligger i frirummet, diskuteres i øvrigt i Helms Jørgensen (2000).

De mere analytiske tilgange til organisatorisk læring rummer således en positiv vision, en grundlæggende antitayloristisk og egalitær tænkning omkring organisationsforandringer. Fokus er på etablering af lo-

kale processer, hvor deltagerne kan eksperimentere og frigøre sig fra vante forståelsesrammer. Læringslitteraturen er rig på sociopsykologisk og didaktisk orienterede metoder til at konstruere læringsforløb, hvor læringsanledninger, muligheder for kollektiv refleksion, og erfaringsdannelse er kernen (se f.eks. Fibæk Laursen 1997; Illeris 1998). Og som analytisk redskab er læringsperspektivet karakteristisk ved netop at fokusere på de ovennævnte knudepunkter i læreprocessen, nemlig det rum for refleksion, som bliver skabt, og forbindelsen mellem frirum og praktisk erfaring.

Set ud fra en arbejdsmiljøvinkel rummer dette perspektiv, med sit fokus på at reflektere over og bryde med etablerede mønstre, altså muligheder for at skabe nye dagsordener, nye forståelser af feltet samt af aktørernes roller og samspil. Det appellerer til de demokratiske visioner om lokal deltagelse, som historisk har været bærende inden for arbejdsmiljøområdet. Samtidig har det en bred appel i denne tid, hvor refleksivitet forstås som en del af det senmoderne menneskes selvrealisering og livsprojekt. Men som Weick og Wesley (1996) påpeger, sker der hurtigt en glidning i forståelsen. Læring er *ikke* synonymt med udvikling, at lære består både i at huske og glemme, at se nogle ting og være blind for andre, at komplicere og forsimple på en gang. Derfor bliver det påtrængende at spørge, hvad målet er for læringen, og hvem sætter dette mål? I den management orienterede del af læringslitteraturen tages det overordnede mål, en smidig tilpasning til omgivelsernes skiftende krav, ikke overraskende for givet. Strategier for udvikling af organisationen opfattes altså som en simpel oversættelse af omverdenens krav. Samtidig er der en blindhed overfor forskellige aktørpositioner og interesser. Imidlertid genfindes disse træk – i større eller mindre udstrækning – også i den

analytiske tradition. Konsekvenserne af disse blinde punkter i læringstilgangen diskuteres nærmere i næste afsnit.

Med magt som optik – diskussion af læringsperspektivet

Et af de basale kritikpunkter i forhold til læringsperspektivet er, at magt og konflikt er fraværende som temaer i den altovervejende del af litteraturen. Der findes ganske vist flere, som beskæftiger sig med muligheder og betingelser for læring. Argyris og Schön (1996) opstiller en række betingelser til organisationens kultur for at double loop learning 'double loop learning' kan forekomme: Adgang til valid information; mulighed for at træffe frie informerede valg; intern forpligtelse og engagement. Ellström (1996) søger ligeledes at indkredse faktorer, som betinger et godt læringsrum, og tager her flere forhold ind, som f.eks. arbejdets art, arbejdets organisering og kompetencefordeling mellem ledelse og medarbejdere. Intentionen er imidlertid at opstille idealer for gode læresystemer, mens der ikke udvikles begreber for, hvordan betingelserne kan studeres. Magtrelationer underforstås, men behandles ikke eksplicit.

Magt og konflikter optræder således fortrinsvis som en barriere for læring; det understreges at utryghed og negativ feedback er blokerende for organisatorisk læring, og dermed for udvikling. Eller – konflikter i en gruppe opfattes som noget, der skal bearbejdes via en læreproces. Det betyder ikke, at de konsulenter eller forskere, der beskæftiger sig med læring ikke har øje for magtrelationer i organisationer. Men med læreprocessens blik bliver magt (og konflikt) barrierer som borttænkes eller søges over-

vundet, snarere end et grundlæggende vilkår i alle sociale relationer.

Til illustration af hvad det betyder for læringsperspektivets potentiale som grundlag for strategier, vil vi diskutere to undersøgelser, som begge har et organisatorisk læringsperspektiv. Nemlig Elkjærs (2000) analyse af en organisations forsøg på at blive en lærende organisation. Og Hvenegaard og Trolles (1996) projekt om forbedring af det psykiske arbejdsmiljø via en lærende organisation. Disse to studier er valgt som eksempler på to forskellige tilgange til den lærende organisation. Elkjærs analyse er først og fremmest eksemplarisk som kritik af et ledelsesorienteret DLO projekt set ud fra et analytisk læringsperspektiv, mens Trolle og Hvenegaard i deres forsøg på at etablere en lærende organisation, kombinerer læringsperspektivet med indsigter fra den sociotekniske tradition og dialogforskningen (se nedenfor). Vi ser begge som en slags 'best cases' i en dansk sammenhæng, og dermed som velegnede til at belyse de styrker og svagheder, vi ser i tilgangene.

Elkjær ser i sin artikel på en organisation inden for den offentlige administration, som gennemgår en rationalisering. På den ene side køres et TQM projekt, hvor forskellige rutiner analyseres og rationaliseres. Det fører til øget kontrol af medarbejderne. På den anden side etableres et projekt om den lærende organisation, hvor målet er at ACeres og HKeres roller skal forandres. HKerne skal overtage noget af ACernes enkelt-sagsbehandling og ACerne skal udføre mere overordnede og tværgående opgaver. Kursusdeltagelse er et bærende element i DLO projektet.

Elkjær konkluderer, at det ikke lykkes at etablere en lærende organisation, og søger ud fra et læringsperspektiv at forklare dette. I hendes analyse af forandringsprocessen fokuseres på det rum for refleksion, altså

kursusaktiviteterne, som skabes, og på modsætninger mellem frirum og praksis.

Elkjær har en meget nuanceret kritik af den læringsforståelse – der er individuel kognitiv – som er på spil, og som fører til, at man sender hele gruppen på et traditionelt kursus, hvor nye færdigheder indlæres, mens medarbejdernes erfaringer ikke udvikles og integreres. Og hun diskuterer, hvad man egentlig lærer på dette kursus, hvad er den skjulte læreplan? Hun understreger, at selve kursets form og organisering dybest set sender et budskab, der står i modsætning til dets formål og indhold. Dernæst påpeger hun, at medarbejderne selvfølgelig ikke kun lærer på kursus, men også gennem daglig praksis. De lærer altså ligesåvel via TQM projektet, som har en helt anden dagsorden end kurset. Medarbejderne modtager derfor flere og modstridende budskaber. Projektets fiasko er let at forstå ud fra denne analyse, ligesom der også kan drages erfaringer om, hvordan man kunne etablere en mere succesrig forandringsproces.

Analysen har imidlertid også nogle blinde vinkler, der først og fremmest afspejler den manglende tematisering af magtrelationer. Det, som ikke belyses, er for det første den fase, hvor selve målet for udviklingsprocessen konstrueres. Det interessante er her, hvordan det slogan-agtige mål om 'at blive den lærende organisation' oversættes til konkrete mål. For det andet er aktørernes forskellige positioner, præferencer og ambivalenser i udviklingsforløbet ikke synlige i analysen. Selv om aktørerne i princippet er i centrum i læringsperspektivet, og den manglende inddragelse af deres erfaringer kritiseres, fremstilles de alligevel først og fremmest som 'objekter for læring'. De er primært passive modtagere af modsatrettede signaler. De fremtræder som reaktive, og deres aktive modspil eller modstrategier belyses ikke.

Set ud fra denne artikels problemstilling må man spørge: Hvordan etableres og defineres dette udviklingsprojekt – hvad opfattes som problemer og hvad som løsninger? Hvilken rolle spiller forskellige medarbejdere, ledelsesgrupper, og konsulenten i denne proces, hvilke synspunkter inkluderes og hvilke ekskluderes? Selv om TQM og DLO defineres som eet udviklingsprojekt, ser det ud til, at de to er ret adskilte, og at TQM gennemføres mest helhjertet. Hvordan kan det forklares? Endelig er det uklart, hvordan medarbejdergrupperne indgik i formuleringen af dagsordenen for DLO, og hvor meget de dermed kunne gøre det til et projekt, der udviklede deres arbejdsforhold i en retning, de ønskede.

En mere bevidst forholden sig til magtrelationer findes i læringstilgange, som er inspireret af den skandinaviske dialogforskning (se f.eks. Gustavsen 1992 og 1996). Dialogforskningen har eksplicit haft til formål at demokratisere arbejdslivet. Dialogforskningens hovedhjørneste er etableringen af et – med Habermas' ord – herredømmefrit rum for dialog, dvs. et rum hvor magtrelationerne ideelt set er suspenderet. Bjørn Gustavsen, som betragtes som fader til denne tradition i Sverige, udviklede blandt andet en række spilleregler for dialogen (Gustavsen 1992, 5); spillerum som skulle understøtte etableringen af dette frirum.

Et eksempel på et projekt, der kombinerer nogle af dialogforskningens grundtanker med den lærende organisation, er Hvenegaard og Trolles *Den lærende organisation – fra udbrændthed til udvikling* (1996). Forfatterne har i projektet haft både en konsulent- og en forskerrolle. Dette projekt anvender en læringstilgang i forhold til en arbejdsmiljøproblemstilling. I projektet etableres en lærende organisation som en mulighed for at skabe organisationsforandring,

der forbedrer det psykiske arbejdsmiljø. Projektet har dialog og samarbejde som udgangspunkt, og deltagerne skal på forhånd erklære sig villige til at deltage i en 'dialog'. På den måde har det eksperiment, der etableres, taget arven fra Bjørn Gustavsen med sig. Der etableres en separat udviklingsorganisation. Dagsordenen for de projektgrupper, der nedsættes, defineres ud fra hvad deltagerne i forskellige grupper selv mener, det er vigtigt at arbejde med. Samtidig kører der imidlertid andre udviklingsprojekter i organisationen med rationalisering som formål. Den rationalisering, som er resultatet af disse projekter, betyder at arbejdspresset forøges. De virker altså modsat projektet om den lærende organisation, fordi det psykiske arbejdsmiljø dermed generelt forringes.

I dette projekt er magt og konflikt et tema. Dels fordi dets emne er psykiske arbejdsmiljøproblemer, og her handler psykisk arbejdsmiljø ikke kun om intrapsyriske konflikter, men også om konflikter mellem forskellige grupper og individer i organisationen, og om organisatoriske problemer. Dels fordi projektet, der eksplicit ses som et kulturforandringsprojekt, diagnosticerer organisationen som præget af konfliktende subkulturer – en ledelseskultur og en medarbejderkultur præget af gensidig mistillid. Et mål for projektets succes er således en bearbejdning af konflikterne og forandring henimod en mere harmonisk, samarbejds- eller dialogorienteret kultur. Og i denne transformation spiller læring og etableringen af 'frirum' en vigtig rolle.

Resultaterne af projektet om den lærende organisation er blandede. På den ene side registreres en vis forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, og der er eksempler på forandring af roller og perspektiver. Desuden er mistillidskulturen under opblødning, ledelse og ansatte afprøver et mere nuanceret

billede af hinanden. På den anden side ændres meget lidt ved de organisatoriske strukturer, som fastholder vigtige problemer. Så forfatterens konklusion er, at forandringerne først og fremmest er sket på individuelt niveau; der er ikke etableret en lærende organisation.

Hvenegaard og Trolle giver imidlertid ikke nogen forklaringer på projektets begrænsede resultater ud over, at der er tale om langsigtede processer, med henvisning til kulturernes sejlivethed. Hermed står vi tilbage uden redskaber til at forstå muligheder og betingelser for at forandringerne forankres og videreføres, eller eventuelt slås tilbage. En af årsagerne hertil er, at modsætninger imellem forskellige grupperingers perspektiver, præferencer og mål i forhold til organisationens udvikling ikke gøres til genstand for analyse. En vigtig grund hertil er formodentlig, at dialogtilgangen netop vinder sin legitimitet ved at sætte magt i parentes og skabe en proces baseret på konsensus; man kan sige, at det er en del af forandringsstrategien. En analyse af magt hører til konsulentens kvalifikationer, men ikke til den redskabskasse, der bruges i rollen som forsker. Imidlertid fører forhandlinger om en fælles dagsorden for udviklingsprocessen selvsagt til, at nogle problemstillinger ekskluderes. Som Aagaard Nielsen fremhæver i sin kritik af dialog- og samarbejdstilgangene, er der ingen garanti for, at disse ikke bliver snævert og pragmatisk tilpassende, og han påpeger:

»Ønsker, interesser eller behov, som ikke lader sig indrangere i en diskurs for det magtplurale rum, blegner og bliver uvirkelige ... Der er erfaringer, der ligger brak og aldrig kommer til udfoldelse« (Aagaard Nielsen 1996, 355).

Politiske processer

Læringsperspektivet beskæftiger sig ikke meget med målene for læring, og hvem der definerer målene for, hvad der skal læres, og hvad der skal aflæres. Sådanne spørgsmål kommer imidlertid i fokus, når forandringsprocesser analyseres ud fra en politisk proces tilgang, hvor politik og magt er grundtemaer. I studiet af politiske processer fokuseres på aktørernes forskellige præferencer, og hvordan de forfølger disse ved at skabe dagsordener, forme koalitioner og skabe tilslutning. I disse processer reproduceres og reformeres magtrelationer – og – det er disse processer af modstand, konflikt og kompromis, der ses som substansen i organisationsforandring.

Politisk proces tilgangen har baggrund i dele af industrisociologien og organisations sociologien, som trods ret forskellige udgangspunkter har udviklet sig mod fælles positioner.

Inden for *organisations sociologien* repræsenterer politisk proces indfaldsvinklen en kritik af de organisationsforståelser, som bygger på den opfattelse, at social handlen er præget af instrumentel rationalitet. Der tages afstand fra de forståelser, som tager organisationens mål for givne og underforstår harmoni og konsensus som det normale og politik og magt som afvigelser, sådan som det er tilfældet i mainstream opfattelser af organisatorisk forandring (se f.eks. Badham & Buchanan 1996; Drory & Romm 1990). Her ses politik som illegitime processer, der foregår 'back stage', og som en uundgåelig barriere for forfølgelsen af organisationens mål.

Heroverfor peger politisk proces teoretikerne på, at politik sandelig også findes 'front stage', i de processer hvor magtfordelingen vedligeholdes, og hvor det legitimeres, at denne magtfordeling er accepta-

bel. Faktisk må selve definitionen af 'front stage' og 'back stage' forstås som politisk. Imidlertid ses politiske processer i stigende grad også som nødvendige elementer i en forandringsproces. Politiske processer er selvsagt på spil, når der er konflikter, men det er også en måde at løse udtalte og uudtalte konflikter på via kompromiser.

Blandt de væsentligste fortalere for denne opfattelse er Child (1972), der ser virksomhedens strategiarbejde som en politisk proces, der implicerer en tolkning af virksomhedens ydre og indre betingelser og således ikke en simpel oversættelse af omverdenens krav. Ligeledes ud fra et virksomhedsstrategisk perspektiv på ledelse opfatter Pfeffer (1981) og Pettigrew (1985) organisationen som et politisk system. Den udvikling, som historisk er sket inden for denne retning, afspejler generelt de diskussioner om aktør-struktur relationer og magtbegreber, som har præget sociologien. Mens Pfeffer har en forståelse af magt som materielle og symbolske ressourcer og fokuserer på »politics (as) the study of power in action« (1981,7), fokuserer Pettigrew i meget højere grad på 'management of meaning'. 'Management of meaning' refererer til den sociale proces, hvor magt udøves ved at beherske fortolkningen af virkeligheden. Symboler og værdier konstrueres således, at der skabes legitimitet for visse handlinger, ideer og ønsker, mens andre delegitimeres.

I sin videreudvikling af politisk procesperspektivet peger Dawson (2000) på, at ledelsesstrategier løbende må tilpasse sig ændringer i den politiske kontekst og aldrig ganske kan frigøres fra indholdet i politiske programmer (som f.eks. TQM og BPR), der søges gennemført. Dawson beskæftiger sig i flere af sine studier med, hvordan kvalitetsstyring eller ændrede organisationsprincipper i produktionen indføres. Her beskri-

ves organisationsforandring som en odysse, der kræver løbende stillingtagen til, hvordan der skal navigeres (Dawson 2000,42). Også rejsens mål revideres undervejs. Dawson illustrerer desuden, hvordan den ledende koalition – herunder hvem der kan lede forandringen, og hvem der kan forhandles med – skabes gennem politiske processer.

Ledelsesstudierne ser grundlæggende politiske processer som brydningen mellem forskellige perspektiver hidrørende fra organisationens formelle og uformelle hierarkier, karrierestrukturer og funktionelle enheder. Den kritiske *industrisociologis* udgangspunkt er et andet. Her forstås forskelle i interesser og perspektiver som en refleksion/refleksion af de samfundsmæssigt skabte modsætninger mellem arbejde og kapital (Braverman 1974). Aktørerne i organisationen forstås primært som repræsentanter for disse samfundsmæssige størrelser, hvilket groft sagt betyder, at arbejdsmiljøet og arbejdsgivernes økonomiske interesse opfattes som et uadskillelig element af en grundlæggende samfundsmæssig modsætning. Store dele af den skandinaviske arbejdslevsundersøgelse, har på dette grundlag været domineret af en statisk og strukturel politikforståelse (se f.eks. Kronlund m.fl. 1985)

I de seneste år er politiske processer på organisationsniveau imidlertid blevet et centralt begreb til at begribe dynamikker i organisationen. Dette er sket som led i en reorientering af (dele af) *industrisociologi*en (f.eks. repræsenteret ved Burawoy 1979, 1985 og Willmott 1994). I stedet for at se aktørerne som strukturelle aktører, hvis orienteringer og handlinger er determinerede af deres position og ressourcer, ses de strukturelle relationer som dannede gennem politiske processer. Politiske processer opfattes altså som en central dynamik, som

både kan fastholde dominansforhold, men som også kan sætte strukturer i bevægelse. Fra alene at fokusere på relationen mellem ledelse og ansatte, øges opmærksomheden på samspillet mellem de mange forskellige interne og eksterne aktører med deres forskellige positioner og perspektiver på forandring. Såvel ansatte som ledelse består af en mangfoldighed af positioner, og der bliver en øget interesse i de variationer af interesser og perspektiver, der farver politiske processer, som de udfolder sig i ledelseslag såvel som i andre lag i virksomheden. Inspirationen fra industrisociologien indebærer – udover et fokus på de nedre lag i organisationen – en opmærksomhed på muligheden for at sætte arbejdsliv og arbejdsmiljø på dagsordenen, som er fraværende i organisationssociologiens mere ledelsesorienterede forståelse af politiske processer.

Politiske processer udfolder sig ikke i et frit rum. Som Knights og Murray (1994) udtrykker det:

»Indeed it is through Organizational Politics as an ongoing social process, that organizations and their interests and goals are constructed. This process is highly structured and takes place within strongly delimited conditions of possibility. As such it is not an anarchic 'free for all' but is instead played out within a complex set of conditions of possibility that includes formal and informal rules and accepted customs«. (1994, 19).

En central diskussion inden for politisk proces traditionen – både i et organisationssociologisk og i et industrisociologisk perspektiv – er, hvordan betingelser og muligheder for politik skal forstås. Og her er der som indenfor læringsperspektivet et link til kulturdiskursen. Mange bidrag forstår organisationen som en kultur, og tildeler me-

ningstilordning, meningssystemer og symboler en vigtig strukturerende rolle (se også Kamp 1998a). Der er dog et bredt spektrum af forståelser af forholdet mellem struktur og aktør, idet der findes positioner, der spænder imellem Giddens reflektive aktører og Foucaults kulturaliserede aktører.

Begrebet om virksomhedens socialforfatning (Hildebrandt & Seltz 1989; Hildebrandt 1991), som hviler på en Giddensk forståelse, sætter fokus på, at historisk udviklede forståelsesrammer, kultur, er udtryk for en fastfrysning af de implicite sociale kompromiser, som må indgås for at forene forskellige interesser i organisationen. I denne forståelse (Olsén & Clausen 1994, Clausen & Olsén 2000; Kamp 1998b og 2000) betones, at forholdet mellem ledelse og ansatte nok er præget af assymetriske forhold vedrørende magt, ressourcer og viden, men at ledelse og forandringer også er karakteriseret ved en historisk udviklet gensidighed, hvorved ledelsens politik i en vis udstrækning må reflektere ansattes synspunkter og interesser (og visevice versa).

Kultur forstås altså som politisk, i den forstand at den er et resultat af specifikke sociale konflikter og kompromiser og optræder som sedimenteret eller 'frossen' politik. De etablerede meningssystemer er med til at definere specifikke rammer for, hvad der er politisk gangbart. Udover at virke begrænsende, hjælper disse meningssystemer aktørerne med at fortolke eksterne og interne forhold samt navigere i det politiske landskab. Politiske processer kan selvfølgelig også potentielt udfordre og forandre kulturen.

Knights (Knights & Murray 1994) og Clegg (1994) repræsenterer – med udgangspunkt i Foucault – en noget mere pessimistisk opfattelse af aktørernes muligheder. Her ses aktørerne som spundet ind i magtrelationer, som er blevet til deres egen

horisont for handling. Etableringen af frirum for refleksion, som fortalene for organisatorisk læring plæderer for, bliver dermed af begrænset betydning: aktørerne kan ikke frigøre sig fra den dominerende forståelse, og forandringer bliver i mindre grad et resultat af bevidst politik, men snarere et resultat af uintenderede hændelser, der opstår tilfældigt.

Diskussion af politisk procesperspektivet

I modsætning til en rationel forandringsmodel peger politisk procesperspektivet på forandringernes emergente natur, hvor forandringerne ikke kan programmeres i forvejen, og hvor resultatet af forandringerne dermed heller ikke er forudsigelige. Målene med forandringen opfattes ikke som uforanderlige størrelser, men opfattes som et af de aspekter, der er til forhandling gennem forløbet, og som dermed kan tilpasses gennem reaktioner på nye situationer og skiftende kontekstuelle forhold gennem forløbet. Rationelle modeller for forandring såvel som ledelseskoncepter opfattes som politiske forandringsprogrammer, der ud over mere eller mindre eksplicite visioner om ønskværdige resultater af forandringen samt forslag til en strukturering af forløbet også omfatter påpegning af, hvilke problemer der bør tages op, hvilke aktører der bør lede en forandring, samt hvilke aktører der skal inddrages i hvilke roller. Generelt betoner politisk procesperspektivet betydningen af de mange forskellige aktører, som tildeler mening til forandringer ud fra multiple positioner og interesser (Hagedorn-Rasmussen, Kamp & Koch 1998). Denne opfattelse understreges af en stadig voksende teknologisk kompleksitet og udvidet samfundsmæssig arbejdsdeling, hvorved aktørerne identificeres på tværs af organisa-

toriske grænser og foruden de interne aktører også som eksempler kan omfatte koncernledelse, centrale planlægningsafdelinger, eksterne konsulenter og leverandører, myndigheder af forskellig slags etc.

Aktørerne defineres imidlertid ikke alene ved deres interesser og position i et hierarki eller en funktionel opdeling, men også ved deres skiftende roller og meningstilordninger gennem et forløb. Et kernepunkt er analysen af, hvordan aktørers interesser og forandringens indhold, dvs. forandringsprogrammet, det teknologiske system, det arbejdsorganisatoriske koncept etc., transformeres sideløbende. Forandringsprogrammerne lanceres og bæres af bestemte koalitioner inden for eller på tværs af organisatoriske grænser og leverer samtidig argumenter for, hvilke aktører der skal inkluderes eller ekskluderes i dannelsen eller videreudviklingen af disse koalitioner. På den anden side tillægger aktører mening til forandringsprogrammerne og transformerer disse gennem valg af konsulenter og under den praktiske indførelse og anvendelse (Hagedorn-Rasmussen 2000). Et bestemt ledelsesprogram, som f.eks. BPR eller TQM, kan skifte betydning fra topledelsens oprindelige ide og aftale med konsulenterne til den praktiske udmøntning af kortlægningsaktiviteter og designaktiviteter. Det kan ske gennem udvidelsen af den bærende koalition som følge af indrullering af mellemlidelse og medarbejdere i projektet.

Politisk procesperspektivet peger på en lang række arenaer, hvor arbejdsmiljø og et bedre arbejdsliv potentielt kan tematiseres. Disse arenaer konstitueres på kryds og tværs af organisatoriske niveauer og traditionelle politikområder og overskrider ofte organisationens grænser. Sammenlignet med læringsperspektivet betones de indholdsmæssige sider af forandringen, hvorved der potentielt åbnes for en mere direkte

politisering af arbejdsmiljørelevante spørgsmål i en række forskellige politikområder i organisationen. Sammenlignet med mere traditionelle arbejdsmiljøstrategier peges på, at arbejdsmiljø ikke kun diskuteres i de afdelinger og institutionelle rammer der er dedikeret til formålet, men at der er en potentielt relevant arbejdsmiljødimension i en enhver forandringsproces. Politisk proces perspektivet peger på tilstedeværelsen af, eller den potentielle mulighed for, at tematisere arbejdsmiljørelevante spørgsmål i forbindelse med bl.a. læring og kompetenceudvikling, teknologisk forandring, kvalitet, miljø eller en effektiv produktion. Hermed er der lagt op til, at væsentlige forandringer i arbejdslivet på godt og ondt vil være knyttet til de politiske programmer for forandring og dermed indholdet, valget og formning af disse programmer.

En gennemgående kritik af politisk procesforståelsen betoner risikoen for at overbetone aktørernes intentioner og tillægge dem motiver og referencerammer eller en politisk rationalitet, som de måske ikke har. Som skræmmebillede indebærer dette, at aktørerne tillægges overdrevne meningstilordninger og manipulative hensigter. Ud fra et kaos-teoretisk perspektiv på processer i organisationer (Nielsen 2000) peges i stedet på de uforudsigelige resultater af et uhyre komplekst og uoverskueligt samspil mellem de mange aktører og hændelser. Med inspiration fra den ny teknologisociologi er politisk procesforståelsen de senere år blevet kritiseret for at opfatte teknologi som en givet størrelse. Enten opfattes teknologi som værende af lille betydning sammenlignet med organisationen, eller studierne fokuserer på politiske processer, der former indførelsen og påvirker effekterne af teknologi på organisationen. Teknologi ses dermed som en ude fra kommende variabel, der formes uden for de politiske processer,

eller som formes i et separat politisk system. På denne baggrund søges socialkonstruktivistiske teknologiforståelser integreret med politisk proces tilgangen for at studere, hvorledes teknologi og organisation formes gennem politiske processer (Koch 2000). Vi har imidlertid set disse tilgange som faldende uden for artiklens rammer.

I spændingsfeltet

Af denne korte beskrivelse af de to tilgange fremgår det, at vi i udvalgte dele af litteraturen om læring og politik kan finde konvergenser. Først og fremmest har begge fokus på meningstildeling og kulturelt bårne kollektive forståelsesrammer, som strukturerende elementer og som genstand for forandring. Ligeledes er det et fællestræk, at det er processer fremfor konsekvenser, som studeres, hvilket blandt andet følger af, at forandringsprocesser forstås som ikke forudsigelige og styrbare.

På den anden side giver de meget forskellige perspektiver på forandring i organisationer. Den lærende organisation har grundlæggende et tilpasningsperspektiv, den intelligente organisations smidige tilpasning til omgivelserne. På samme tid er demokratisering – om end i virksomhedsorienteret perspektiv – en bærende tanke, og man må således forestille sig individerne i denne lærende organisation som myndige og reflekterede, ydende hver deres bidrag til udviklingen. Strategier, der tager udgangspunkt i dette perspektiv, vil først og fremmest lægge vægt på at skabe muligheder for refleksion, refleksion, og dermed antaste de forhold der tages for givne. I forhold til 'arbejdsmiljø sagen' er det på sæt og vis underforstået, at en demokratisering vil bringe arbejdsmiljø på dagsordenen, samt at højere prioritet til arbejdsmiljøet kan opnås ved at sætte spørgsmålstegn ved fastlåste forståelser.

Politisk proces tilgangen har en vision om, at tingene forandres i en ønsket retning, men forstår det som en kamp, hvor der er divergerende forandringsperspektiver. Hvor denne litteratur har et demokratisk perspektiv, er filosofien at gøre magtspillene synlige og dermed give bedre muligheder for politisk ageren. Strategier, der tager udgangspunkt i et politisk proces perspektiv, vil henlede opmærksomheden på inklusion og eksklusion af temaer og perspektiver samt opbygning af bærende koalitioner. I denne forståelse ses konstruktion af interessepil som nødvendig for at bringe arbejdsmiljøet på dagsordenen – og i opbygningen af nye koalitioner kan reformulering af forståelser og begreber om arbejdsmiljø være et nødvendigt element.

Begge tilgange er altså præget af en vis ensidighed i deres perspektiv: Læringstilgangen fokuserer på et bestemt aspekt af samspil mellem mennesker, den frugtbare kollektive handlen. Og man kan indvende at det er for naivt, at læring oftest foregår i en kontekst præget af magtassymmetri. Politisk proces tilgangen har på sin side en tendens til at etablere forklaringer på organisationsdynamikker, hvor aktørernes politiske rationale bliver enerådende. Og i det omfang politikken er indlejret i institutionaliserede mønstre, kan det være svært at se, hvorfra forandring skal komme. Netop derfor mener vi, at de kan supplere hinanden, og at det er væsentligt at udnytte indsigter fra begge perspektiver.

I denne artikel vil vi illustrere, hvad en kombination af lærings- og politisk procesperspektivet i praksis kan indebære, og hvilke nye indsigter det skaber, via et case-studie af en organisation i forandring. Case-studiet er gennemført af en gruppe aktionsforskere fra Aalborg Universitet og dokumenteret i Busk Kofoed, Jensen og Rosenørn (2000a og 2000b) samt Busk Kofoed og

Clausen (2000). Artiklens forfattere har fungeret som sparringspartnere i aktionsforskernes tolkning af casen. Nedenstående analyse og fremstilling af case studiet er dog undertegnede forfatteres eget ansvar. Det er et bemærkelsesværdigt studie, idet forskerne følger organisationens forandring over flere år, og ikke snævert afgrænser sig til et isoleret igangsat forløb, f.eks. defineret ved forandringskonsulentens entré og exit. Dette er tilfældet i megen litteratur om organisationsforandring, og det får ofte den konsekvens, som f.eks. Pettigrew (1985) påpeger, at forandring fremstår som fremadskridende, samt at forandringsagenternes betydning overvurderes.

Eksperimentariet – konstruktionen af en læringsarena under forandringsprocesser

Casen handler om forandringsprocessen på en mellemstor dansk virksomhed, der er en del af en stor multinational koncern, som efter en benchmarking 'benchmarking' blandt koncernens virksomheder skal rationalisere. Rationaliseringen skal – efter topledelsens mening – ske dels via en forandring af organisationens strukturer og procedurer og dels via en forandring af kulturen. Ledelsen beslutter at bruge et BPR koncept under inddragelse af professionelle BPR konsulenter. Samtidig er der en fælles opfattelse af, at medarbejderne skal inddrages i denne proces – og det meget massivt. Det er forudsætningen for en kulturforandring i en retning den administrerende direktør kalder 'den lærende organisation' som ses i modsætning til den eksisterende organisations præg af stivnede strukturer og bureaukrati.

Formålet med forskningsprojektet er, set fra forskernes side, at undersøge mulighederne for at arbejdsmiljøhensyn (i bred for-

stand) bliver inddraget i organisationsforandring under overskriften BPR. Konkret udforskes potentialerne i at introducere læringsforløb i såkaldte experimentarier i en pågående forandringsproces. Aktionsforskernes kontakt og adgang er i udgangspunktet ledelsen, hvorefter der søges bredere opbakning i organisationen. Forskerne agerer altså på den ene side som aktionsforskere; særligt koncentreret i to forløb, hvor de såkaldte experimentarier gennemføres. På den anden side gennemfører de en analyse af organisationens forandring igennem ca. fire år, fra rationaliseringskravet fremføres og BPR konsulenterne træder ind i organisationen i 1996.

Med nedenstående beskrivelse har vi foretaget tre 'nedslag' i forløbet, som er særlig interessante i forhold til spændingsfeltet mellem politik og læring.

Mod etablering af en 'Vision'

Det er i denne fase, at en egentlig dagsorden og køreplan for forandringsprojektet skal etableres. Et centralt spørgsmål er derfor, hvilken vægt og betydning temaer som arbejdsmiljø og arbejdsforhold opnår. Anskuet fra en politisk proces vinkel forfølges forskellige aktørgruppers deltagelse i at etablere denne dagsorden.

Ledelsen og BPR konsulenterne får selvfølgelig en plads som hovedaktører. Men også medarbejderne og SU er fra starten til-delt væsentlige roller. På konsulenternes forslag oprettes 'fælles teams', bestående af konsulenter, ledere og medarbejdere, hvis arbejde styres af bestemte redskaber. Disse teams bliver i realiteten dem, der driver projektet. Imidlertid er det konsulenternes verdensbillede, der kommer til at dominere processen, ledelsen er splittet og usikker, og medarbejderne opfordres primært til at give in-put til analysen af forskellige processer. De medarbejdere, som deltager i de

'fælles teams', overtager med tiden BPR jargon og sprog fra konsulenterne, fordi det opleves som en betingelse for at deltage. De fjerner sig efterhånden fra deres kolleger og bliver snarere en slags gidsler end egentlige repræsentanter.

Processen løber hurtigt ind i vanskeligheder. Da BPR konsulenterne præsenterer resultatet af deres analyse, er medarbejderne forslag blot brugt af konsulenterne som information, tolket ind i konsulenternes egen forståelse af rationaliseringsprocessen. For konsulenterne er det givet, at processen skal føre til, at der skal skæres ned på bemanningen, og da dette bliver styrende for fortolkningen, føler medarbejderne sig manipuleret med og svigtet af ledelsen. De mener, at beslutningerne har været taget på forhånd. I parentes bemærket har virksomheden været præget af stor stabilitet, fyringer har været undtagelsen, og der er mange 25 og 30 års jubilare blandt medarbejderne.

På den baggrund trækker medarbejderne sig ud af arbejdet omkring BPR processen. De bruger derefter primært SU til at forhandle bemandingsaftaler med ledelsen. Resultatet er altså, at de helt afviser at reflektere over deres ønsker og krav til udviklingen og over de kompromismuligheder, som kan vise sig. De bliver defensive og træder tilbage i kendte polariserede forståelser og forhandlingspositioner.

En af kernerne i konflikten er forståelsen af medarbejderdeltagelse. Medarbejderdeltagelse er i udgangspunktet noget alle kan tilslutte sig, men hvad det indebærer er der meget forskellige forståelser af. BPR konsulenterne fortolker medarbejderdeltagelse som en måde, hvorpå man kan sikre sig adgang til vigtige informationer. Og deres tolkning vinder. Medarbejderne forstår medarbejderdeltagelse som et led i samarbejdet mellem parter med såvel forskellige

som sammenfaldende interesser. Interessevaretagelse opfattes som legitim, ligesom forhandlinger og kompromisdannelse spiller en vigtig rolle. Dele af ledelsen deler formodentlig – den lange fælles historie taget i betragtning – medarbejdernes forståelse; dette kommer dog aldrig til udtryk på grund af ledelsens svaghed og splittelse.

Resultatet er altså, at medarbejderne og deres forståelser ekskluderes tidligt i processen. Ja, deres forståelser vinder aldrig rigtig legitimitet, selv om de deltager i 'fælles teams'.

SU på lærebænken

Det er åbenlyst, at medarbejderne i denne situation har malet sig selv op i et hjørne. De vante modeller for strategi og handling er ikke adækvate, for de er ikke i stand til blot at fastholde status quo. Medarbejderne indser desuden, at de mangler den viden og det overblik, som kan gøre dem i stand til at spille sammen med ledelse og konsulenter og formulere relevante krav til udviklingen. Samtidig er SU – den institution de eventuelt kan bruge til at få indflydelse – selvsagt ikke en homogen størrelse, og også medarbejdernes repræsentanter er splittede. Nogle fastholder en traditionel fagforeningsposition med stærk vægt på bemandingsaftalerne; andre er mere åbne i forhold til nye muligheder i den ny organisationsstruktur. I denne situation forslår aktionsforskerne, at SU indgår i et experimentarium. Eksperimentariet bygger på pædagogiske principper om praksislæring. Formålet er at etablere et frirum, hvor medlemmerne af SU kan reflektere over deres egen praksis og lære at håndtere konflikter og forskel i interesser i gruppen, således at de kan komme i spil i forhold til ledelse og konsulenter. Desuden kan de udvikle en mere nuanceret forståelse af deres rolle i forandringsprocessen, og de kan – præsenteret for forskellige redskaber

til bedre at forstå udviklingen – eksperimenterer med at analysere konsekvenser af forandringer og formulere visioner og krav.

Dette forløb tilvejebringer faktisk en forandring i SU medlemmernes forståelse og handlingsberedskab. Blot er timingen dårlig, løbet er næsten kørt med BPR konsulenterne i spidsen, og SU får derfor ikke stor indflydelse. Derfor overføres erfaringer fra frirum kun i ringe grad til daglig praksis.

Det er således et eksempel på, hvordan man via etablering af læringsarenaer kan søge at overvinde det problem, at der ikke findes aktører, som kan bringe arbejdsmiljø på banen, når dagsordenen for forandringsprocessen udvikles. Den grundlæggende figur er altså, at læreprocesser kan forandre betingelserne for de politiske processer i organisationen.

Team-building – mellem tilpasning og myndiggørelse

Overskriften for den organisationsforandring, som siden implementeres, bliver 'organisationen skal arbejde som et team af teams'. Derfor beslutes det, at hvert skiftehold skal trænes i team-building.'team building'. Eksperimentariet, som ideelt var tænkt som en mulighed for at ruste medarbejderne til at indgå i forandringsprocesserne på et tidligt tidspunkt, bliver nu bragt på banen som et alternativ til et traditionelt kursus. Formålet er, at ruste medarbejderne til at deltage i udformningen af de nye jobs, fremfor at isolere sig og yde åbenlys modstand mod forandringer. Dermed kan arbejdsmiljøhensyn også potentielt blive del af udviklingen.

Ledelsen accepterer, men kræver, at de projekter, som deltagerne arbejder med i eksperimentariet, skal handle om, hvordan man håndterer det daglige arbejde med nedsat bemanding (hvilket er den ny realitet,

som er accepteret – om end modvilligt – af medarbejderne). Dette er dog til forhandling, og man bliver enige om at undtagelser kan forekomme. Eksperimentarierne lægger, trods de begrænsninger og rammer de er underlagt, op til at deltagerne selv at formulere reformulerer de problemstillinger de vil arbejde med og udvikler en form for ejerskab for processen. Den læringsarena, som her etableres, afspejler altså i høj grad de politiske processer, som har ført til dets konstruktion. Det gælder således både emnet og dets formål. Eksemplet demonstrerer klart den dobbelthed, som læreprocesser rummer. Der er både elementer af tilpasning til de ny betingelser og elementer af myndiggørelse.

Forskernes forhåbning var, at eksperimentarieret kunne give mulighed for at udvikle krav til arbejdet baseret på en bredere forståelse af arbejdsmiljø. Imidlertid lod eksperimentarieret sig ikke etablere med dette som eksplicit dagsorden. Læringsarenaen konstrueres som det muliges kunst – altså et kompromis, hvor både dagsorden og aktørpositioner transformeres. I dette tilfælde betød det, at arbejdsmiljøtemaer blev transformeret i denne ‘det muliges arena’. Visse arbejdsmiljøtemaer, såsom indflydelse, uddannelse og belastning under stærkt arbejdspress var til debat – men ikke som hovedemner og ikke tematiseret som arbejdsmiljø. Det fik den konsekvens, at der ikke kunne arbejdes mere systematisk med disse problemstillinger.

Diskussion

Denne – om end noget forkortede – analyse af et forandringsforløb illustrerer, hvordan politisk proces tilgangen bidrager til en forståelse af muligheder og betingelser for læreprocesser. Hvordan ‘frirummet’ er socialt formet om end aldrig totalt kontrollerbart. Omvendt vises også, hvordan der via

læring kan skabes nye betingelser for politik. Gennem læreprocesser, hvor eksisterende praksis og antagelser antastes og forandres, kan der ske en transformation af aktørgrupper og deres politik.

Casen beskriver, hvordan eksperimentarieret som en særlig læringsarena bliver til i en politisk proces, hvor der er flere modstridende dagsordener for det, som skal læres i eksperimentarieret, ligesom hvem der skal deltage er omdiskuteret. Her forhandles balancen mellem tilpasning og myndiggørelse. Selve det at få læring på dagordenen, at få accept af et experimentarium, betyder at ledelsen i et vist mål må slippe kontrollen, og medarbejderne må åbne for at revurdere deres handlingsrationaler, her den traditionelle lønarbejder kontra producentrationalet. Det lykkes i denne proces præget af konflikter og kompromiser at skabe en dagsorden for eksperimentarieret.

Via eksperimentarieret søger man at udvikle et frirum til reflektion,refleksion, for dermed at skabe nye politiske aktører, og dermed nye betingelser for politik. Deltagerne i eksperimentarieret kan lære noget nyt om sociale relationer, ændre rationaler og gøre op med myter og antagelser. Derved kan der ske en forandring af konfliktflader. Samtidig sigtes der på at give deltagerne erfaringer til at deltage i den teknologiske udvikling ud fra principper om praksislæring. Det er imidlertid en vigtig pointe, at der samtidig sker en transformation af diskursen om arbejdsmiljø. Elementer i det brede arbejdsmiljø diskuteres nu inden for rammerne af produktionsoptimering, med de muligheder og begrænsninger, det indebærer.

Mellem læring og politik

Det overordnede spørgsmål for vores gennemgang af lærings- og politisk procesperspektiverne har været, hvordan arbejdsmil-

jø- og arbejdslivsspørgsmål kan sættes på dagsordenen ved tekniske og organisatoriske forandringer. I vores gennemgang har vi lagt vægt på at finde parallelle og kombinerbare træk ved læring og politik samtidig med, at vi har trukket forskellene i forståelser af vilkårene for organisatorisk forandring frem.

Vi vil argumentere for, at de to perspektiver kan befrugte hinanden. Læringstilgangen kan inspirere til politisk refleksion og analyse, medens politisk processtilgangen kan inspireres til at anvende læringsarenaer som et middel til at skabe politisk bevægelse. Hermed lægger vi op til, at aktionsforskere på arbejdslivsområdet, men også praktikere mere generelt som f.eks. i BST, arbejdsmiljø- og miljøledere samt konsulenter i organisationsudvikling reflekterer begge tilgange til forandring i deres tænkning og eventuelt veksler mellem lærings- og politikperspektivet. For at illustrere, hvad vi mener med en sådan gensidig inspiration, slutter vi med nogle analytisk reflekterede strategiske, normative anbefalinger.

Læringsperspektivets styrke er, at det sigter mod at myndiggøre aktører gennem etablering af læringsarenaer, hvorved der skabe mulighed for forandring af organisationer fra neden. En række projekter har søgt at integrere udviklingen af et godt arbejdsliv i dette normative sigte ud fra en konsensusopfattelse. Denne konsensusopfattelse indebærer, at magtperspektivet bliver fraværende med den risiko, at forandringen alene bliver en tilpasning af organisationer til forandrede betingelser.

Politisk procesperspektivet er primært analytisk orienteret og sigter mod at belyse aktørers ageren i sociale processer, hvorigennem aktører og perspektiver inkluderes eller ekskluderes i et organisatorisk forandringsforløb. I politisk processtilgangen frem-

hæves, at alle sociale forandringsprocesser har en mere eller mindre artikuleret politisk dimension, at 'politik gennemsyrrer alt'. Af dette følger den opfattelse, at læring er politisk og fra et politisk procesperspektiv er det oplagt at analysere læring i organisationer som politisk proces. De fleste lærings-tilgange udgrænser eller nedtoner de politiske perspektiver i deres eksplicite refleksionsrefleksion over læringen.

Politisk processtilgangen er ofte rettet mod specifikke temaer og dagsordener samt analyserne af muligheden for at politisere produktions-, teknologi- og arbejdsmiljøspørgsmål, hvilket vi ser som en styrke ved politisk processtilgangen. Men konsekvensen kan imidlertid også være en overfokusering på de politiske dimensioner af social forandring, hvorved man risikerer at tillægge aktørerne for entydige politiske motiver og intentioner. Læringstilgangen fremhæver i stedet, at læringsdagsordenen bør være åben for deltagernes præferencer, således at der kan ske en bred afsøgning af udviklingsmulighederne i situationen. Dette åbner op for, at arbejdsmiljøet kan tematiseres ud fra andre også mere uventede præferencer, end traditionelle arbejdsmiljøforståelser ville pege på. Denne indbyggede demokratiske åbenhed er dog begrænset til de politiske emner, som kan tematiseres inden for den enkelte organisation og den kontekst, hvori rummet for læring sættes op. Integrationen af arbejdsmiljø i læringsperspektivet hviler oftest på en tiltro til, at ansatte vil sætte deres arbejdsmiljøinteresse på dagsordenen, hvis de bliver inviteret til dialog. Som vi har set i casen, er dette ikke altid tilfældet, idet den politiske kontekst og de indlejrede magtrelationer ofte virker ekskluderende på arbejdsmiljøspørgsmål.

Læringsperspektivet peger på mulighederne for at myndiggøre aktørerne ved at

lade dem deltage i udviklingsarbejde og læreprocesser. Men læringstilgangen har ikke øje for aktørernes politiske ageren og betydning for udviklingsprocesserne. Her kan politisk procesperspektivet identificere de forskellige aktørgrupperes potentielle bidrag til udvikling af arbejdsmiljøet. En sammentænkning af de to perspektiver vil derfor lægge op til mere politisk strategiske refleksionerrefleksioner over, hvordan man får etableret en arena for læring i organisationen med en læredagsorden, der understøtter udviklingen af et godt arbejdsmiljø. Her til slut vil vi derfor kort antyde, hvilke strategiske implikationer politisk procesperspektivet kan have for den sociale konstruktion af rum eller arenaer for læring:

Læredagsordenen formes for det første gennem det *strategiarbejde*, der ligger i oversættelsen af behov for udvikling af organisationen til argumenter for igangsættelse af konkrete forandringstiltag. I hvilken kontekst, herunder forståelse af organisationens udviklingsbetingelser, dannes ideen om etablering af et udviklingsprojekt baseret på læring? Ud fra et ledelseperspektiv, som ofte understøttes af konsulentbårne ledelseskoncepter som f.eks. BPR eller TQM lægges vægt på behovet for udvikling af konkurrenceevne, kundeorientering og tilpasning af organisationen til ændrede krav. Der er imidlertid tale om en bestemt tolkning, filtreret gennem etablerede meningssystemer og ledelsesdiskurser. Der findes altid forskellige oversættelser af de ydre vilkår til en snæver ydelses- og fleksibilitetsorienteret udviklingsmodel baseret på konstruktion af et billede af nødvendighed. Ønskes arbejdsmiljø på dagsordenen må billedet af udviklingsbehov f.eks. suppleres med tildeling af betydning til myndighedskrav og opfordringer, problemer med rekruttering af arbejdskraft og behovet for udvikling af attraktive arbejds-

pladser eller ønsker om lokale kompetencer og problemløsningsevner mv. Som casen viser, kan en isoleret fokusering på behovet for kompetenceudvikling og anknudning til læringsdiskursen føre til en udgrænsning af arbejdsmiljødiskussionen eller en vægtning af udviklingsperspektivet på bekostning af et belastningsperspektiv.

For det andet formes læredagsordenen gennem *opbygningen af en stærk koalition*, som kan lægge ryg til forandring af organisation og teknologi. En utraditionel koalition kan være nødvendig for at skabe en læringsarena, som kombinerer forskellige perspektiver på udvikling, vidensdomæner og interesser repræsenteret ved forskellige aktører. Dannelse af en politisk koalition forudsætter ofte en transformation af interesser, hvorunder bestemte perspektiver, viden, aktører og interesser inkluderes og andre ekskluderes. Der er med andre ord en indholdsmæssig sammenhæng mellem ændringer i aktørkonstellationer og det arbejdsmiljøbegreb, som kommer på dagsordenen. Indrullering af faglige repræsentanter, produktions-, teknologi- eller personaleafdelinger vil, udover at bidrage med forskellige perspektiver på forandring, også skabe forskellige forventninger som påvirker læredagsordenen. For at etablere koalition vil der ofte være tale om en bevidst nedtoning af bestemte konfliktfyldte emner i forhandlingerne, som dermed vil være ømtålelige punkter under hele processen, eller der kan være tale om underforståede, eller bevidst uklare elementer i de indgåede aftaler. I casen var det f.eks. ikke helt klart, i hvilken udstrækning topledelsen støttede eksperimentarieret. Der var tale om en accept, men ikke engageret tilslutning. Dermed var der åbnet en lem for forskellige senere fortolkninger af udkommet. Som følge af, at politiske processer ikke altid er eksplisit artikulerede (eller artikulationen kan

forekomme i en anden kontekst), kan der skabes læreopfordringer, som ikke er på den åbne dagsorden (en såkaldt skjult læredagsorden) såvel som undertrykkelse af andre læringsmuligheder.

For det tredje er der altid en eller flere *konkurrerende læredagsordener* i organisationen. Etableringen af en arena for læring vil typisk omfatte en del af organisationen, idet visse perspektiver og grupper af ledelse, afdelinger eller medarbejdere er blevet ekskluderet (ikke nødvendigvis bevidst) som led i etablering af en bærende koalition for læringsprojektet. Her er det vigtigt at være opmærksom på, at der foregår læring såvel indenfor i læringsarenaen som udenfor i resten af organisationen. Netop koblingen mellem de forskellige arenaer for social forandring – således som det er illustreret i casen med de parallelt løbende, men adskilte politiske processer indenfor i eksperimentariet og udenfor i BPR projektet – er et væsentligt fokus for forandringsprojekter, der bygger på organisatorisk læring. Læringsarenaens placering og indlejring i organisationen, dvs. hvilke organisatoriske interesser, kompetencer, erfaringer og udviklingsperspektiver, der er repræsenteret er en afgørende dimension i designet af en arena for læring. Men der bør lægges mere vægt på de strategiske overvejelser om, hvordan arenaen for læring placeres i forhold til organisationens forskellige centre for forandring. Der vil ofte være et dilemma mellem indrulning af magtfulde aktører og sikringen af en åben læredagsorden (Bottrup 2000). Ligeledes kan der opstå et dilemma mellem det ønskelige (hvis muligt) i at samle BPR konsulenterne og medarbejderne i den samme arena for læring, således at de internationale ideer om udvikling konfronteres med den lokale praksisviden, og på den anden side, den oplagte mulighed for, at de ansatte derved havner i en gidselrolle.

For det fjerde er aktionsforskere og andre konstruktører af rum eller arenaer for læring henvist til *refleksiv navigation* i et snævert farvand af mulige koalitioner og dagsordener jfr. 'det muliges kunst' (Busk Kofoed, Jensen & Rosenørn 2000; Clausen 1998). Aktionsforskeren kan her sammenlignes med en forandringsagent der løbende forholder sig til de mulighedsbetingelser, der opstår. En sådan forandringsagent er imidlertid ikke fri og uafhængig af de kontakter, der plejes, og de alliancer, der indgås. Herunder vil bindingerne især være præget af den indgangsvinkel, hun har til virksomheden, og hvilken instans der har åbnet for adgang. Men bestræbelserne på at holde sig neutral kan være afgørende for at vinde tillid hos andre i organisationen. Der findes ingen objektive dommere, der kan udråbe resultatet af en sådan usikker sejlads som succes eller fiasko, selv om mange byder sig til. Opsamling og tolkning af resultaterne og erfaringer fra et læringsforløb kan være en vigtig måde at tillægge processen og diskussionerne betydning og give feedback til den videre forandringsproces. Fortolkning af resultaterne og viderefremstilling i form af 'best practice' anbefalinger er en vigtig del af eksterne konsulenter eller aktionsforskeres politiske funktion. Derfor kan vi kun anbefale, at læringsarenabyggere og aktionsforskere reflekterer offentligt over deres praksis og skaber et alternativ til den dominerende tolkning af forandringsprocesser som foretages af de internationale management konsulentfirmaer.

Litteratur

- Argyris, C. (1992): *On Organizational Learning. A theory of action perspective*, USA, Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996): *Organizational*

- Learning II*, USA, Addison-Wesley Publishing Company.
- Badham, R. & Buchanan, D. (1996): *Power assisted steering and the micropolitics of organizational change: a research agenda*. Paper presented to the Australian and New Zealand Academy of Management Conference. Wollongong, New South Wales, December 1996.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991): *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- Bottrup, P. (2000): *Læringsrum i Arbejdslivet – et kritisk blik på den lærende organisation*, PhD afhandling Tek Sam RUC.
- Braverman, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital*, New York & London, Monthly Review Press.
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent: changes in the labour process under monopoly capitalism*, Chicago, Chicago UP.
- Burawoy, M. (1985): *The Politics of Production: factory regimes under capitalism and socialism*, London, Verso.
- Busk, Kofoed L., Jensen, L.P. & Rosenørn, T. (2000a): Eksperimentarium som læringsarena under forandringsprocesser, i K.T. Nielsen, A. Kamp og C. Clausen (red.): *Perspektivforandringer I arbejdsmiljøet – en antologi fra »Arbejdsmiljø og Teknologisk udvikling«*. Roskilde: RUC/Teksam.
- Busk, Kofoed L., Jensen, L.P. & Rosenørn, T. (2000b): Experimentarium as arena for common learning during change processes, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Wiley Publishers.
- Busk, Kofoed L. & Clausen, C. (2000): Developing a management platform based on participatory institutions and practices, Paper presented at APROS, Sydney, 14-16 december.
- Child, J. (1972): Organisational Structure. Environment and Performance – The Role of Strategic Choice, *Sociology* no. 6, p.1-22.
- Clausen, C. (1998): Action Research Strategies Concerned with Technology and Working Life, i Christiansen, Hansen og Møller (red.): *Arbejdet under forandring*, TemaNord 1998:550, København, Nordisk Ministerråd.
- Clausen, C. & Olsén, P. (2000): Strategic Management and the Politics of Production in the Development of Work, *Technology Analysis and Strategic Management*, 12, 1: 59-74.
- Clegg, S. (1994): Power relations and the constitution of the resistant subject. In: J.M. Jermier, W.R. Nord, and D. Knights (eds.): *Resistance and Power in Organizations: Agency, Subjectivity and the Labour Process*, London, Routledge.
- Cook, S.D.N. & Yanow D. (1993): Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, vol. 2, 373-90.
- Dawson, P. (2000): Technology, Work Restructuring and the Orchestration of a Rational Narrative in the Pursuit of 'Management Objectives', in *Technology Analysis and Strategic Management*, 12, 1: 39-58.
- Drory, A. & Romm, T. (1990): The definition of organizational politics: a review, *Human Relations*, vol. 43, nr. 11, 1133-54.
- Ellström, P.E. (1996): *Arbete och Lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Elkjær, B. (2000): Det er længe siden der er nogen der har talt om den lærende organisation, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 1, nr. 4, 85-101.
- Elkjær, B. & Lysgaard, A. (1998): *Med læreprocessens blik*, København, Samfundslitteratur.
- Fibæk, Laursen P. (1997): Refleksivitet i didaktikken. I: J.C. Jacobsen (red): *Refleksive læreprocesser*, København, Politisk Revy.
- Frick, K. (1994): *Från Sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Gustavsen, B. (1992): *Dialogue and Development – action research and the restructuring of working life*, Assen, Netherlands, Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (1996): Development and the Social Sciences. An uneasy relationship, in Tuolmin and Gustavsen (eds.): *Beyond Theory. Changing organisations through participation*, pp. 5-30. Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins B.V.

- Hagedorn-Rasmussen, P. (2000): *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik. Politiske processer på tværs af organisatoriske grænser*, Ph.d. afhandling, Teksum, RUC.
- Hagedorn-Rasmussen, P., Kamp, A. & Koch, C. (1998): Politics in Extended Organisations – Organising and politicking – a life of change or a life of continuity?, *Paper presented at Political Processes in Management, Organisation and the Social Shaping of Technology*, 22-24 October 1998, Karrebæksminde.
- Hildebrandt, E. (1991): Die Betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung, in Hildebrandt (ed): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Berlin, Ed. Sigma.
- Hildebrandt, E. & Seltz R. (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle?* Berlin, Ed. Sigma.
- Helms, Jørgensen, C. (2000): Uddannelse og organisationsforandring, *Tidsskrift for arbejdsliv*, nr. 4, 27-47.
- Hvenegaard, H. & Trolle, H. (1996): *Den lærende organisation – fra udbændthed til udvikling*, København, Arbejdsmiljøfondet.
- Illeris, K. (1998): Læringsteori og didaktik, i Illeris, Simonsen og Ahrenkiel: *Udspil om læring og didaktik*, Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.
- Kamp, A. (1998a): *Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø. Forandring set i et politisk og kulturelt perspektiv*, Lyngby, DTU, Institut for Teknologi og Samfund.
- Kamp, A. (1998b): Integrerede ledelsessystemer for miljø og arbejdsmiljø – en strategi for arbejdsmiljøindsatsen, i: Christiansen, Hansen og Møller (red.): *Arbejdet under forandring*. TemaNord 1998:550, København, Nordisk Ministerråd.
- Kamp, A. (2000): Breaking Up Old Marriages: The Political Process of Change and Continuity at Work, *Technology Analysis and Strategic Management* 12, 1: 75-90.
- Knights, D. & Murray, F. (1994): *Managers Divided*, New York, Wiley.
- Koch, C. (2000): The Ventriloquist's Dummy? The Role of Technology in Political Processes. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12,1:119-138.
- Kronlund, J., Fleischauer, B. & Grünbaum, M. (1985): *Miljörörelse men i ordnade former – Arbetmiljölagen som instrument för miljöförändring*, Stockholm, Arbetslivscentrum & Arbetskyddstyrelsen.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991): *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*, New York, Sage Publications.
- Neergaard, C., van Hauen, F. & Kastberg, B. (1999): *Den lærende Organisation i Praksis*, København, Dansk Industri.
- Nielsen, K. T. (2000): Organization Theories Implicit in Various Approaches to OHS Management, i Frick m.fl. (eds.): *Systematic Occupational Health and Safety Management*, Amsterdam, Pergamon.
- Olsén, P. & Clausen, C. (1994): *Inerti og bevægelse – nye perspektiver på arbejde og politik i den industrielle virksomhed*, Lyngby, DTU, Institut for Arbejdsmiljø.
- Pettigrew, A.M. (1985): *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford, Basil Blackwell.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*, Boston, Pitman.
- Sandberg, Å. (red.) (1981): *Forskning för förändring – Om metoder och förutsättningar för handlingsinriktad forskning i arbetslivet*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Schön, D. (1983): *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline. The Art and Practise of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- Stranddorf, J. (1992): *Arbejdsmiljøet i udvikling*, København, Arbejdsmiljøfondet.
- Weick, K.E. & Wesley, F. (1996): Organizational Learning. Affirming an Oxymoron, i Clegg, Hardy og Nord (eds.): *Handbook of Organization Studies*, London, Sage Publications.
- Willmott, H. (1994): Bringing agency (back)

into organizational analysis: responding to the crisis of (post)modernity, i J. Hassard and M. Parker (eds.): *Towards a new Theory of Organizations*, London, Routledge.

Aagaard Nielsen, K. (1996): *Arbejdets sociale orientering*, København, Forlaget Sociologi.

Christian Clausen er lektor ved Institut for Produktion og Ledelse, DTU, og arbejder på området Teknologi- og miljøstudier.
e-mail: cc@ipl.dtu.dk

Annette Kamp er forsker ved Socialforskningsinstituttet og arbejder under programområderne Det rummelige arbejdsmarked og Menneskelige Ressourcer i Arbejdslivet.
e-mail: ank@sfi.dk