

Bæredygtighed på arbejde – en ny social og faglig orientering i arbejdet?

Sigtet med denne artikel er at bidrage til udforskning af de økologiske spørgsmåls betydning for arbejdslivet. Det spørgsmål rejses, om miljøorientering i arbejdslivet kan bidrage til en udvikling af ny faglighed og ny social orientering i arbejdet – en udvikling i retning af en bæredygtig faglighed? Spørgsmålet diskuteres på et teoretisk plan og på grundlag af empiriske studier, der sætter fokus på barrierer og muligheder for, at miljøtiltag på arbejdspladsen kan bidrage til et mere udviklende og tilfredsstillende arbejdsliv.

Indledning

I løbet af det sidste årti er miljøspørgsmål sat på dagsordenen i moderne virksomheder. Miljøstyring integreres i virksomheders ledelsessystem, miljømærker og økologiske produkter vinder frem, og miljøforhold inddrages generelt i produktudvikling og planlægning. Disse omstillinger i virksomhederne er blevet betegnet som en *økologisk modernisering* (Hajer 1995, 261), dvs. som reaktion på krav fra samfundet om en mere bæredygtig produktion, hvor miljøkravene søges indpasset i de økonomiske vilkår og indordnes under rentabilitetskravet. *Bæredygtighed* (Vores fælles fremtid 1987)¹ mener vi imidlertid bør opfattes som et langt mere omfattende begreb, som både rummer et socialt og et økologisk perspektiv på samfundsudviklingen som helhed, og som dermed rækker langt videre end de til-

tag til økologisk modernisering, der kan ses på virksomhedsniveau.

Stadig flere virksomheder bestræber sig på at fremstå som ansvarlige og miljøbevidste over for omverdenen gennem certificerede systemer, grønne produkter og et grønt image, bl.a. for at tiltrække engagerede og ansvarlige medarbejdere. Hvordan deltager medarbejderne i miljømæssige omstillinger på arbejdet – er det blot en ændret arbejdsbyrde eller skaber det engagement og udvikling i arbejdet? Hvad betyder det for medarbejderne at bidrage til miljøforbedringer i arbejdet og produkterne – giver det en ny faglig stolthed og øget opmærksomhed på miljøforhold? Eller ligger den miljøforståelse, som kræves i arbejdet, milevidt fra den forståelse af miljøproblemer og bæredygtighed, som man udvikler som samfundsborger?

Miljøengagement i arbejdslivet

Inden for den traditionelle arbejdslivsforskning og fagforeningstænkning er man tilbøjelig til at betragte miljøforanstaltninger på virksomheder som en konkurrenceparameter, der primært er iværksat af ledelsen som reaktion på myndighedskrav og kundekrav. Medarbejderne og den faglige reaktion skal primært sikre, at arbejdsmiljø, kvalifikationer og indflydelse sikres i forbindelse med sådanne tiltag, således at medarbejderne ikke belastes yderligere i deres arbejdsliv. Denne betragtningsmåde forekommer at være noget éndimensionel, idet mulige potentialer for medarbejdernes arbejdsliv, som ligger latent ved enhver produktionsforandring (hvor minimal den end synes), herved reelt overses. Der er så at sige behov for 'et andet blik' på sådanne miljøforbedrende produktionsændringer, som nok primært iværksættes af konkurrencehensyn, men som har mere vidtrækkende samfundsmæssige perspektiver, idet der er tale om, at produktionssamfundets selvødelæggelse af naturgrundlaget så at sige trænger sig på og bringer miljøspørgsmål på dagsorden også i arbejdslivet.

Der er da også i de senere år udviklet en nytænkning inden for arbejdslivet og i fagbevægelsen, hvor der udvikles nye indsatsområder og initiativer for et fagligt engagement i en bæredygtig udvikling (LO 1993, 1997, 1999a og 1999b).² De to dimensioner ud af LO's tredimensionelle vision om Det Udviklende Arbejde vedrører således produktens samfundsrelevante og bæredygtige karakter og virksomhedernes miljømæssige bæredygtighed og sociale ansvarlighed (Børsting & Bruvik-Hansen 1999). Miljøspørgsmålet bliver herved fra LO's side trukket frem som et fælles samfundsproblem, der har relevans for den måde ar-

bejdslivet formes, og som potentielt kan udgøre en kilde til et berigende og udviklende arbejdsliv. I lyset af denne tilsynkomst af miljøspørgsmålet – både fra de store organisationers side, men i særdeleshed også helt konkret på de enkelte virksomheder i form af diverse miljøomlægningsprojekter, rejser der sig en række spørgsmål vedrørende de ansattes rolle i denne udviklingsproces. Det er derfor relevant at undersøge, hvorledes disse miljømæssige produktionsforandringer udfoldes i et medarbejder- og arbejdslivsperspektiv. Teoretisk betyder det, at miljø og arbejdsliv som forskningsfelter i højere grad skal samtænkes inden for en mere tværgående horisont, hvilket med fordel kan foregå gennem begrebet om bæredygtighed. Der er behov for en art 'humanisering' af den gængse miljøforståelse, som er præget af en ekspertorienteret naturfaglig tilgang, der som oftest blot implementeres som et rent top-down styret ledelsesdiktat på den enkelte virksomhed.

Der findes flere konkrete studier af medarbejdernes deltagelse og engagement i miljøspørgsmål, som viser, at miljøspørgsmål optager medarbejderne, og at der er interesse for at deltage i miljøarbejde på virksomhederne (Jørgensen et al 1992, Lorentzen et al 1997; Lorentzen & Remmen 2000; le Blansch 1996; Sæbye 1998).

Imidlertid er de økologiske spørgsmål stort set ikke tematiseret inden for den samfundsvidenskabelige forskning i arbejdslivet. Og omvendt er der meget lidt fokus på medarbejdernes rolle i udviklingen af miljøforbedringer og økologisk produktion inden for miljøforskningen. Medarbejderne betragtes i disse sammenhænge oftest som en ren arbejdsmæssig ressource og vidensleverandør i forhold til virksomhedens miljøaktiviteter, men ikke som en selvstændig og aktiv aktør – et socialt subjekt – i den

samfundsmæssige udvikling af bæredygtighed (Christensen 1998, Christensen et al 1997).

Økologi og arbejde som forskningsfelt?

Inden for moderne sociologiske teorier om arbejdsliv kan man som oftest kun indfange de socialt strukturerede konfliktdynamikker, hvilket har som konsekvens, at de økologiske problemstillinger bliver overset. Samfundsteoretikeren Ulrich Beck hævder i sin bog *Risikosamfundet*, at samfundet har bevæget sig fra at have den materielle rigdomsproduktions logik som drivkraft til i højere grad at være domineret af risikoproduktionens logik (Beck 1992, 20). Det nye ved samtidens risici er ifølge Beck, at de er altomfattende i deres udstrækning og menneskeskabte. I modsætning til præmoderne tiders risici, der ofte var båret af naturens autonome kræfter, kan nutidens industrielle farer ses som et resultat af menneskelige handlinger og beslutninger. Det, at vi i dag er istand til udrydde os selv adskillige gange på få øjeblikke, er noget ganske unikt for vor tid. Den industrielle modernitet, som Beck betegner som simpel modernisering,³ har bevæget sig over i sin egen irrationalitet uden blik for sin egenlogiks ødelæggende konsekvenser for menneskeheden. Konsekvenser som dog langt fra er simple eksterne bivirkninger, men snarere kan betegnes som »interne bivirkninger af bivirkningerne«, som ligger indbygget i den simple modernitets egenlogik (Beck 1997a, 209). Beck taler derfor om behovet for en udvikling og anerkendelse af en sekundær modernitet, der kan udfordre og revurdere de industrielle dogmer via en »rationalisering af rationaliseringen« (Beck 1992, 133). Et eksempel på hans kritik af denne industrielle vanetænkning er nationalstatens stadige

politiske dominans, trods en generel ekspliteret erkendelse af, at nutidens miljøproblemer er af udpræget grænseoverskridende og global karakter. Nationalstaten kan blot ses som en forældet konstruktion, der har rod i industrisamfundet, og som overvejende er et udtryk for den simple modernitets vaner og rutiner, blottet for refleksiv begrundelse, men eksisterende parallelt med en udbredt individuel erkendelse af behovet for en globalisering af en bæredygtig produktion (Beck 1992, 11). Denne anerkendelse af den simple modernitet med dens industrielle vanetæknings begrænsninger er for så vidt alment udbredt på det individuelle og erkendelsesorienterede plan – hvilket han karakteriserer som samfundets refleksive modernisering – men har endnu ikke forplantet sig til de samfundsmæssige institutioner; ejheller indenfor videnskaben, som ikke har taget konsekvensen af disse forhold, men stadig i vidt omfang anskuer verden gennem den simple modernitets industrielle briller. Som en følge heraf finder han det nødvendigt, at sociologien retter sit fokus på de økologiske spørgsmål og begynder at anskue de sociale strukturer og de økologiske sammenhænge som indbyrdes forbundne både teoretisk og empirisk.

Ulrich Beck karakteriserer således samtidens samfund som et *refleksivt moderne risikosamfund*, hvor de samfundsmæssige aktører forholder sig til såvel produktionen af risiko generelt som den økologiske forsvarelighed af deres egen adfærd. En arbejder i dag kan ikke længere bryste sig af udelukkende at være en kilde til velfærd, men er også aktiv medskaber af forurening og miljøødelæggelser. Beck præciserer, at refleksivitet betegner dobbeltheden af refleksion, dvs. bevidsthed, og refleks, dvs. ikke-bevidst praksis. Refleksivitet betegner således individets spejling af det samfunds-

mæssige gennem sin praksis, som kan være både bevidst og ubevidst. Den stigende miljøbevidsthed, som Beck tolker som en risikohåndtering, kan forstås som politikdannelse, som går på kryds og tværs af traditionelle politiske og sociale skel, som *sub-politik* (Beck 1997b, 97). Denne politikdannelse foregår på alle de arenaer i det offentlige rum, hvor de samfundsmæssige aktører reflekterer og reagerer på de risici, som produceres, herunder på arbejdspladserne, i hverdagslivet, i institutionerne. Behovet for at samtænke de sociale-økonomiske strukturer, der vedrører produktionen og dermed arbejdet, og de økologiske sammenhænge er således indlysende. Hvordan de indbyrdes er forbundne og hvordan de kan samtænkes, er imidlertid et åbent spørgsmål, som Beck lader stå hen i det uvisse.

Økologi i arbejdslivsforskningen

Tidligere arbejdslivsforskning har inddraget økologiens betydning i arbejdslivet, dog ikke i videre udfoldet grad. Således har Oskar Negt inddraget *økologisk kompetence* som en af de seks kompetencer, som han betragter som nødvendige for den moderne arbejder at udvikle for at kunne begå sig i den nuværende komplekse, fragmenterede og paradoksale verden (Negt 1989). Analog til Beck betegner han den nuværende situation, hvor menneskeheden har mulighed for at udrydde sig selv og sit eget livsgrundlag som unik rent historisk, hvorved behovet for at udvikle en såkaldt økologisk kompetence placeres centralt blandt andre ifølge Negt nødvendige kompetencer.⁴ Begrebet økologisk kompetence indeholder flere delaspekter. Dels består det af en mere direkte indsigt i visse teknologiers ødelæggelsepotentialers konsekvenser for de økologiske sammenhænge. Dels indbefatter det behovet for udvikling af henholdsvis et brede-

re syn på og etablering af nogle mere omsorgsfulde relationer til både mennesker og natur. Negt sidestiller nemlig indirekte relationen mellem menneske og natur med det intersubjektive, det mellemmenneskelige. Således betragter Negt netop den unge Marx' vision om »en naturalisering af mennesket og en menneskeliggørelse af naturen« som det egentlige frigørelsespotential i arbejdsdialektikken (Negt 1985, 161). Negt's kritik af kapitalismens strategiske og udbytende relationer menneskene imellem går nemlig hånd i hånd med kritikken af det rent instrumentelle natursyn. Således skal udviklingen af nye ikke-instrumentelle og ikke-voldelige relationer ikke blot vedrøre menneskers omgang med den ydre natur, men skal udstrækkes til også at indbefatte de øgede psykologiske kvalifikationer, som Negt mener det moderne menneske er udstyret med, og som netop medfører en skærpet indsigt i menneskets indre natur.

Disse antagelser står i skarp modsætning til André Gorz' vision om et bæredygtigt samfund, hvor han ønsker arbejdet reduceret til det absolut materielle nødvendige, mens 'det egentlige liv' leves efter arbejdet (Gorz 1979 og 1983). Dette skal ske ud fra en betragtning om, at teknologi og produktion altid vil placere menneskene i et underordningsforhold af effektivitetshensyn, hvorfor denne praksis bør reduceres til et minimum for ikke at intervenere og ødelægge de potentielt frigørende fritidsarenaer. Spørgsmålet er dog, hvorvidt en sådan yderligere opsplitning af det enkelte menneskes samlede liv, vil bibringe større livsglæde for den enkelte. Ved en sådan minimering af arbejdslivet, kunne man frygte en større risiko for demokratisk kontroltab som følge af den teknologiske udvikling, samt tab af følelsen af at skabe fælles goder og at være en aktiv del af et arbejdsfællesskab. De to betragtningsmåder adskiller sig

således ved hhv. at fokusere på en frigørelse *fra* arbejdet via en realisering af fritids-samfundet og en frigørelse *gennem* arbejdet via en frisættelse af arbejdets skabende og frigørende potentialer. I lyset af ovennævnte kritik finder vi den Negt'ske mere sammenhængende forståelse af 'det hele liv' – og dermed også af arbejde og bæredygtighed – som det mest frugtbare og perspektivrige bud (Meyer-Johansen 1997).

Gennemgående ved Negt's samfundsanalyse er inspirationen fra Marx, samt i forlængelse heraf hans grundlæggende vægtning af arbejdsbegrebet som en historisk-fundamental kategori. Generelt forekommer hans kritik af lønarbejdets fremmed- og umyndiggørende karakter at være mere grundlæggende end hans overvejelser vedrørende den økologiske balance. Hans sondring mellem progressiv og regressiv teknologi kan dog betragtes som et konstruktivt forsøg på at samtænke en mere emancipatorisk arbejdspraksis med økologiske hensyn via kritiske teknologivurderinger. Endvidere åbner hans brede arbejdsbegrebsopfattelse op for en indtænkning af økologihensyn immanent i arbejdet, men desværre befinder denne vision sig hos Negt kun på et principielt og meget abstrakt filosofisk plan.

Arbejdet betragtes således som den centrale aktivitet, af hvilken mennesket er afhængig og betinget, idet man ikke kan bryde med det gensidige konstitutionsforhold, som eksisterer mellem mennesket og dets omformning af dets ydre omverden, hvilket netop er definitionen på begrebet arbejde i den brede Negt'ske facon. Denne definition skal ses som en gentænkning af arbejdsbegrebet, der står i skarp modsætning til det kapitalistiske lønarbejdes stærkt begrænsede og forvrængede karakter (Negt 1991, 46). Forandringen og frigørelsen skal imidlertid ske *gennem* denne brede arbejdskate-

gori qua sådanne arbejdsaktiviteters sociale erfaringsgrundlags potentiale for kollektiv og økologisk bevidsthed og handlen.

DUA-begrebet og bæredygtighed

Idéen om Det Udviklende Arbejde, som i 1991 blev tildelt en central placering i LO's handlingsprogram og indgår i fagbevægelsens fagpolitiske strategi, er siden hen blevet diskuteret og indoptaget i den skandinaviske arbejdslivsforskning. Der er imidlertid forskellige opfattelser inden for disse kredse af, hvorvidt DUA udgør et reelt potentiale for medarbejdernes aktive involvering og medbestemmelse i arbejdet, eller om det snarere skal ses som en særdeles effektiv måde at få medarbejderne til at sætte egne hensyn og behov til side til fordel for en produktionsoptimering (Clematide & Lassen 1999; Csonka 1999; Bottrup 1999). Man kunne måske fristes til at betegne DUA som en særlig form for bevidsthedskontrollerende taylorisme. Begrebet er dog kun summarisk blevet indplaceret i en teoretisk ramme (Hvid 1990; Hvid & Møller 1992), men aldrig rigtig blevet udfoldet begrebsmæssigt i relation til mere filosofiske forestillinger om arbejdsbegrebet i klassisk forstand. Det har formodentlig været en medvirkende faktor til, at det har været vanskeligt at præcisere og tematisere de mange divergenser om DUA-begrebet, som endvidere altfor sjældent er blevet udfoldet. Spørgsmålet er, om der ikke er behov for nogle lidt grundigere teoretiske afklaringer og diskussioner af, hvad begrebets teoretiske fundament mere grundlæggende består af. I en sådan afklaringsproces kunne arbejdets substans – produktet – med fordel tildeles en mere betydningsfuld rolle for vurderingen af arbejdet som meningsfuldt. Vi mener, at man med fordel kunne lade DUA-forestillingen tage afsæt i en Negtsk vision

om frigørelse i arbejdet og bevidstgørelse gennem arbejdet, hvorved arbejdet betragtes som samfundsmæssiggørelse og erfaringsdannelse, og hvor arbejdet udgør en kilde til udvikling af det kompetente, myndige og fagbevidste menneske. Her indgår også erfaringsdannelse om økologiske sammenhænge, udvikling af det, som med Beck kunne kaldes en *økologisk refleksivitet*, dvs. en kompetence til at erkende og håndtere risici og de økologiske sammenhænge. Spørgsmålet er, om DUA-begrebets idé om at placere arbejder, produktet og samfundet i en sammenhæng kunne gentænkes på ny og konkretiseres politisk med et teoretisk udspring i en Negt'sk og Beck'sk vision om arbejdets potentialer i senmoderniteten.

Bæredygtighed og risiko er begreber der sætter arbejdet og brugen af de menneskelige ressourcer i samfundsmæssig sammenhæng. Bæredygtighedsfordringen forbinder arbejdet og produktet med dets samfundsmæssige konsekvenser, og dermed arbejdslivet med det sociale liv. Medarbejdere indgår også som borgere i lokalsamfundet med politisk indflydelse (i et vist omfang!), medarbejderne er forbrugere, og medarbejderne er en nødvendig ressource for virksomheden. Medarbejderne er således en politisk aktør, som forbinder virksomheden med det omgivende samfund. Gennem arbejdet og de arbejdsmæssige relationer, kan medarbejdernes engagement i miljøforhold udfoldes, f.eks. som påvirkning af kunder eller nye ideer til miljøforbedringer, der kan radikalisere eller udfordre de af virksomhedens fastsatte normer. Arbejdspladsen kan ses som en politisk arena, hvor refleksivitet og reaktioner på arbejdets økologiske konsekvenser kan udvikles i den offentlighed, der udgøres af arbejdskolleger, kunder, leverandører, ledelse etc. Trods fastholdelsen af en overvejende hierarkisk virksomheds-

struktur – ikke mindst ved indførelse af miljøomlægninger – bliver ledelsen i praksis nødsaget til at overlade et minimum af kontrol over den praktiske udformning til de faktiske udøvere med fare for kontroltab og uforudsigelighed set fra ledelsesside til følge, hvilket omvendt måske kan udgøre ansatser til et praksisfunderet magtpotentiale for de ansatte – på virksomheden og i et videre samfundsmæssigt perspektiv.

Det får relevans for den enkelte produktionsudøver – medarbejderen – i sin rolle som kompetent faglig udøver, men også som hverdagsmenneske, forbruger og (lokal) samfundsborger. Det interessante bliver herved at få blik for de steder, hvor miljøspørgsmålet på virksomheden ikke *kun* handler om øgede afsætningsmuligheder til gavn for virksomhedens position i den stadig skarper konkurrence, men hvor spørgsmålet rækker ud over dette snævre betingelseskriterie og 'lever' som et allestedsværende kollektivt samfundsproblem, der vedrører os alle som medarbejdere, ledelse, forbrugere og hverdagsmennesker i mere almen forstand. Miljøomlægninger på virksomheden kan herved ses som en potentiel mulighed for at anskue produktet og den måde, hvorpå det frembringes – arbejdsprocessen – på en mere sammenhængende måde. Det kan blive en måde at overvinde splittelsen mellem producent og hverdagsmenneske på, for eksempel de frustrationer det ofte giver at være ansat på en miljøforurenende virksomhed.

Heri ligger endvidere en mulig kilde til nye sociale orienteringer og faglig identitet, som kunne imødegå den omfattende individualisering, som fagbevægelsen døjer med i disse år. En af den hyppigt citerede APL-undersøgelses væsentligste pointer var netop, at der forelå en øget interesse for miljøspørgsmål blandt lønmodtagergruppen, mens de traditionelle kollektivistiske fagforeningsspørgsmål ikke optog medlem-

merne i synderlig grad (Madsen 1997, 71-79). Set i lyset af den generelle medlemsflugt og manglende medlemsengagement forekommer det således oplagt, at fagbevægelsen begyndte at tage disse spørgsmål langt mere alvorligt – ikke blot i tale, men også i handling – idet der heri ligger et potentiale for en ny social orientering og fællesskabsfølelse, som bygger på en fælles ansvarlighed og interesse for miljøproblemernes samfundsmæssige konsekvenser. Dette peger således i retning af en langt mere vidtgående form for solidaritet, der overskrider den traditionelle lønfokusering, og som samtidig kunne udgøre et kollektivt bindeled og en fællesskabsfølelse blandt medlemmerne, som glimrer ved sit fravær i dagens individualiserede serviceorientering i forholdet til fagbevægelsen. Ved at give plads til en fælles miljøorientering kunne der dannes basis for nye sociale identifikationer. Ydermere kunne det rent fagforeningspolitisk styrke medarbejdernes orientering mod og kamp for en udvikling af erhverv og faglige kompetencer, som kunne bidrage til en faglig stolthed i arbejdet.

Medarbejdernes engagement i miljøpolitik på arbejdet – casestudier

Det er bl.a. disse teoretiske overvejelser og disse spørgsmål, som har udgjort et væsentligt grundlag for de empiriske undersøgelser i vores projekt. Disse er et delprojekt under SARA-projektet⁵ (Hvid 1999). Vi har taget udgangspunkt i, at problemfelternes samspil og udfoldelse bliver åbenlys, når den samfundsmæssige økologiske modernisering fører til, at miljøproblemerne kommer på virksomhedernes organisatoriske og politiske dagsorden i form af indførelse af miljøstyring, miljøcertifikater eller økolo-

giske omlægninger af produktionen. Ved at undersøge, hvordan medarbejderne har deltaget i sådanne omlægninger, og hvad det har betydet for dem, har vi søgt at belyse disse spørgsmål omkring økologi og arbejde.

- Giver de miljøomlægninger, der sker i disse år, muligheder for at udvikle nye relationer mellem producent, produkt og samfund i forlængelse af de økologiske konsekvenser af arbejdet?
- Har medarbejderne deltaget aktivt, hvordan har de været engageret i de økologiske aspekter, hvilke konsekvenser har omlægningen haft for arbejdet og hvad har de betydet for medarbejderne?
- Hvordan opfatter medarbejderne selv de økologiske aspekter af deres arbejde, hvad forstår de ved miljø i forbindelse med deres arbejde, hvad betyder produktets miljøforhold for dem?
- Hvordan bliver miljø 'forhandlet' på arbejde, hvordan bliver grænserne flyttet, hos kunder, kolleger, ledelse, og hvad afleder det af økologiske dilemmaer og kontroverser?
- Hvad betyder miljøforhold for det faglige indhold i arbejdet og for ens selvopfattelse? Er der behov for en ny faglighed og hvordan udvikles den?
- Økologisk refleksivitet og subpolitik. Hvordan udvikles økologisk refleksivitet igennem arbejdet og de arbejdsmæssige relationer? Hvordan udvikles arbejdspladsen som arena for økologisk subpolitik?
- Er der tegn til en ny social orientering i arbejdet mod et samfundsmæssigt fælles bæredygtighedsideal?

I projektet har vi undersøgt tre virksomhedstyper, som alle har gennemført eller står over for større miljøomlægninger:

- en mellemstor grafisk virksomhed, som har indført et certificeret miljøstyrings-system samt miljømærkning af deres produkter,
- en mindre brødproducent med mølleri, som er en økologisk pioner med tætte relationer til økologiske og biodynamiske kornavlere og en økologisk engageret kundekreds,
- en supermarkeds-kæde med tilknyttede håndværksbagerier, hvor en del af kæden har omlagt til økologiske bagerier, mens en anden del står over for en tilsvarende omlægning. Inden for denne kæde har vi undersøgt tre bagerier, der har deltaget i omlægningen, og et som er på vej til at omlægge til økologisk produktion.

De udvalgte case-virksomheder har således ganske forskellige ekspliciterede motiver fra virksomhedsside til implementering af miljøorientering i den generelle virksomhedsstrategi. På den ene side den moderne grafiske virksomhed, der befinder sig på forkant med den miljørigtige efterspørgsel ved kontinuerligt at skærpe sine produktionsmåders miljøvenlighed i overensstemmelse med de til hver en tid udviklede miljøcertificeringssystemer. Denne virksomhed inddrager miljøkrav som led i den stadige modernisering og foregribelse af mulige kvalitetskrav fra markedet. På den anden side den økologiske brødproducent, som har produceret biodynamisk og økologisk siden 70'erne, og som er grundlagt i pagt med en bredere filosofi – antroposofien – som den biodynamiske produktionsmåde bygger på. Denne virksomhed møder den økologiske modernisering som øget popularitet i takt med den øgede efterspørgsel efter miljørigtige produkter i løbet af 90'erne. Imellem disse yderpunkter befinder bagerierne i supermarkeds-kæ-

den sig som håndværkspræget produktion underlagt en centraliseret ledelse, som forbereder og dikterer omstillingen til økologisk produktion. Incitamentet for denne omlægning har overvejende været et forsøg på at imødekomme den øgede forbrugerinteresse for økologiske produkter ved at være den første dagligvarekæde, der producerer konsekvent økologisk, og at opnå de stordriftfordele, det giver at være led i en kæde.

Medarbejderdeltagelse i virksomheders miljøpolitik

Fælles for alle tre virksomhedstyper er deres åbenlyst manglende inddragelse af medarbejdernes ressourcer og potentialer i udviklingen af virksomhedens miljøpolitik. Udbredelsen af de nye procedurer i arbejdsgangene foregår som regel blot ved en orientering af medarbejderne – undertiden som deciderede diktater. Kendetegnende er imidlertid, at samtlige arbejdsledere i vore interviews erkender, at *en vis* inddragelse og et spillerum for medarbejderne i udviklingen af miljørigtige redskaber og produkter *er* en nødvendighed, såfremt omlægningen skal blive en succes og man skal kunne gøre forbedringer på feltet, men denne foregår udelukkende som et rent instrumentelt middel til at gennemføre omlægningerne i praksis. Samtidig ses dog en åbenlys irritation over, at medarbejderne ikke udviser den samme gejst og entusiasme for idéen som man som initiativtager – arbejdsleder – selv besidder. Paradokset ligger imidlertid i det generelle problem, at man som ledelse søger at informere inden for så begrænsede og kontrollérbare områder som muligt af frygt for at skabe kaos og forvirring blandt medarbejderne, at de faktiske udøvere af produktionens miljøforbedrin-

ger kun sjældent får mulighed for at videreudvikle og forbedre disse.

Bemærkelsesværdigt er det, at der, inden for de ovennævnte begrænsninger og modstanden mod at tildele de ansatte elementer af frirum til fornøden eksperimentel udvikling, alligevel viser sig enkelte sprækker, hvor medarbejdernes udfoldelse af deres subjektivitet og faglige erfaringshorisont kommer til udtryk i mindre glimt. Endvidere har det været påfaldende, at medarbejderne – trods forbigående irritation i begyndelsen – gennemgående udviser positivt medløb over for de miljørigtige produktionsomlægninger, som de i udgangspunktet i øvrigt ikke har den ringeste indflydelse på. Indenfor arbejdslivsforskningen tales der ofte om medarbejdernes modstand mod forandringer, forstået som medarbejdernes hang til forudsigelighed og tryghed i arbejdet, hvilket ofte volder vanskeligheder ved gennemførelse af organisatoriske forandringer ved eksempelvis indførelse af ny teknologi. Sådanne ændringer fordres også ofte i forbindelse med miljøforbedringer af produktionen, enten i form af miljøstyring eller som tilfældet kan være indenfor fødevarerindustrien, gennem en økologisk omstilling af produktionen. I forbindelse med studiet af miljøorienterede virksomheder havde vi da også en klar forventning om, at sådanne produktionsomlægninger tendentielt ville afføde utilfredshed og modstand blandt medarbejderne – set i lyset af, at sådanne ofte forårsager yderligere arbejdsopgaver eller besværliggør de allerede eksisterende. Ved lidt nærmere undersøgelse var dette dog langt fra det gennemgående træk. Vi fandt på mange måder et engagement i miljøforhold, som gik ud over de ledelsesdikterede omlægninger, og som viser hen mod en ansvarlighed og refleksivitet i forhold til arbejdets indhold og kravene til faglig kompetence. Beck's refleksive mo-

derne menneske som sub-politisk aktør og Negt's tese om medarbejderens økologiske kompetencer viser sig således i glimt.

Den økologisk moderne virksomhed

Der tale om en mellemstor grafisk virksomhed i hård konkurrence. Omstillingen til certificeret miljøstyring og miljømærke var et led i en stadig fortsat række tiltag, hvor virksomheden tilstræber at være på forkant med omgivelsernes krav til kvalitet, miljø og arbejdsmiljø. Omlægningen medførte ikke de store ændringer i arbejdet, snarere kan man sige, at virksomheden fik papir på sin håndtering af miljøforholdene. Den vigtigste ændring var, at miljø- og arbejdsmiljøproblemer af fysisk-kemisk art blev registreret, prioriteret og integreret i ledelsessystemet, og at en medarbejder fik til opgave at stå for miljø- og kvalitetsstyring. Omlægningen havde især betydning for anvendelsen af kemikalier, dvs. trykfarver, opløsningsmidler, afvaskemidler og andre kemikalier, bl.a. til de fotografiske processer. Arbejdsmiljøproblemer af fysisk art, bl.a. hårde gulve og tunge løft, og miljøproblemer forbundet med energi, papirforbrug mm. blev også inddraget. Derimod blev de psykisk/organisatoriske arbejdsmiljøproblemer udgrænset, som noget der var irrelevant i forbindelse med miljøstyring. Skiftehold, stress, relationer mellem medarbejdere, muligheder for ændret arbejdsorganisation, den stramme ordrestyring var miljøspørgsmål, som slet ikke blev tematiseret som sådanne. Enkelte medarbejdere var stærkt engageret i miljøspørgsmål og lagde et stort arbejde i sikkerhedsudvalg og i kontakten med kolleger, men de fleste anså miljøstyringen overvejende som et ledelseskoncept, som stillede nye krav til arbejdets rutiner og registrering af produkter og materialer. Imid-

lertid viste der sig flere interessante aspekter i udviklingen af miljøarbejdet på virksomheden:

- Trykkernes langvarige kamp for et bedre arbejdsmiljø har betydet, at de i dag har en omfattende viden om miljøproblemer – ydre miljø forbindes med arbejdsmiljø.
- Trykkerne er bevidste om og ønsker at undgå risici ved kemiske stoffer – men står i et dilemma over for den ekstra tid og belastning, det kræver at bruge mindre skrappe midler.
- Miljøkoordinatoren har en vigtig rolle som formidler mellem den samfundsmæssige viden om miljøkonsekvenser og arbejdernes konkrete erfaringer om arbejdets udførelse, en formidling som skete på mange niveauer i løbet af omstillingen: et fællesmøde, en spørgerunde til medarbejderne, småkurser, dialoger i dagligdagen, små eksperimenter etc.
- Der sker en dialog og påvirkningsproces 'fra neden', hvor de mest miljøbevidste medarbejdere presser de andre til også at opgive de skrappe kemikalier, bl.a. fordi det giver ulige arbejdsvilkår når nogen bruger mindre tid end andre på arbejdet, og fordi det bidrager til at forbedre trykkernes arbejdsvilkår generelt, at de skrappe midler udfases.
- Trykkerne medvirker i den eksperimentelle udvikling af nye kemikalier og nye processer, idet de afprøver nye produkter fra leverandørerne for deres praktiske anvendelighed i arbejdet.
- Men rummet til at udvikle den økologiske bevidsthed er ekstremt stramt: tidspres, skiftehold, manglende muligheder for fælles møder, afskaffelse af frokostpause, ingen dialog mellem de forskellige skift, øget kommunikation 'på langs' af forsyningskæden, som til gengæld ofte har karakter af registrering og kvalitets-

kontrol og ofte er skriftlig og skemalagt. Den største hindring for, at medarbejderne selv kan overtage miljøarbejdet, er ifølge miljøkoordinatoren »konkret afsat tid til miljøarbejdet«.

- Dog er der muligheder: øget kommunikation med andre omkring produktet, med muligheder for inddragelse af økologiske aspekter omkring farvevalg, papirforbrug, trykbillede. Øget kommunikation med leverandører og via miljøkoordinatoren kommunikation med BST og andre rådgivere omkring miljøforhold.
- Når der gives plads til visioner og dialog, ligger de økologiske overvejelser lige for: vores gruppeinterview gav næring til erfaringsudveksling og ideer til, hvordan 'den gode, miljørigtige tryksag' skulle se ud og produceres: papiret skal udnyttes bedst muligt, trykfarverne skal være naturlige, trykket skal ikke gå helt ud til kanten, trykfarverne skal livscyklusvurderes. Æstetik rummer økologisk forsvarlighed.
- Men en grundlæggende ambivalens ligger der under det hele og gør det svært for trykkerne at gå helhjertet ind for en økologisk dimension: »Ja, det er jo sådan med trykkere, at når de skal hente en tipskupon, tager de 50, fordi de skal jo have noget at lave. Man er nødt til at gøre sit til at skaffe arbejde til faget«. Resourceforbruget til bl.a. overflødige reklamer og tryksager kan man som ansat ikke gøre noget ved – og det er det man lever af.

Den lille økologiske pionervirksomhed

Ved siden af de traditionelle virksomheder, der etableres på markedsvilkår og orienterer sig efter, hvor der ligger muligheder for gevinst og markedsandele, eksisterer der

virksomhedstyper, der orienterer sig efter alternative målsætninger. Kooperativer, opfindervirksomheder, økologisk jordbrug, og økologiske pionervirksomheder på andre fronter. Det forekom interessant at undersøge, hvordan medarbejderne har deltaget i udviklingen af en sådan økologisk pionervirksomhed inden for brødproduktion. Virksomheden er bygget op i forlængelse af biodynamiske tankegange om bevarelse af de livgivende kræfter i jorden og et åndeligt fællesskab mellem mennesker og natur, formuleret af bl.a. Rudolf Steiner. Virksomheden er del af et netværk med ofte personlige relationer til biodynamiske og økologiske avlere og til butikker og institutioner, der aftager produkterne, og er således et mellemled med lager, mølleri og bageri mellem avler og forbruger. I de senere år har virksomheden opnået stigende opmærksomhed og fremstår som vigtig inspirator og nyskaber, bl.a. ved at udvikle opskrifter med oprindelige kornsorter og økologiske ingredienser og bagemetoder uden brug af kunstige tilsætningsstoffer. Dette har bevirket en stigende 'industrialisering' af produktionen med øget antal ansatte, hvilket har krævet en omstilling til øget grad af kvalitets- og miljøstyring.

Det viste sig, at selvom virksomheden bygger på et fundament af respekt for arbejdet og håndværket, som også giver sig udtryk i relativt gode arbejdsvilkår, var medarbejderne ikke inddraget i beslutninger og overvejelser omkring udvikling af produktionen. Det var iværksætteren alene, der stod for tolkning og omsætning af de ideologiske principper, og som foreskrev metoder og ingredienser i de økologiske produkter. Medarbejderne forventes at være engagerede i arbejdets kvalitet, men ikke i idegrundlaget bag: »Man kan godt være engageret i arbejdet uden at være engageret i selve ideen« ifølge lederen. Det betyder på

den ene side, at virksomheden kan rekruttere almindelige arbejdere fra lokalområdet, uden at de skal afkræves en ideologisk stillingtagen til produktet, blot de yder et godt stykke arbejde. På den anden side betyder det, at lederen ikke forventer, at medarbejderne bidrager med deres egen forståelse og tolkning af, hvad der er økologisk rigtigt – men nok, at de tager ved lære af den holdning til miljø og kvalitet, som lederen har bygget sin virksomhed op på. Vi fandt således en top-down-styret, ganske patriarkalsk ledelsesform hos denne økologiske pioner. Nogle arbejdsmiljøproblemer var løst som led i den samlede ideologi om respekt for arbejdet og miljøet, det gjaldt blandt andet arbejdstempo og natarbejde, mens andre var overset eller nedprioriteret, blandt andet fysiske problemer omkring melstøv, glatte gulve, dårlig belysning, temperaturforhold, dårlige pladsforhold, samt psykiske belastninger omkring stress ifølge virksomhedens arbejdspladsvurdering.

Imidlertid fandt vi hos medarbejderne en tilfredshed med arbejdspladsen og en stolthed over produkternes kvalitet. Det er især det sociale fællesskab, der fremhæves, men også produktets kvalitet. Man ser sig selv som medskaber – sammen med det øvrige arbejderkollektiv – af nogle ganske særegne produkter, og man ser det som en interesse at værne om denne kvalitetsstandard. Selv om de opfatter virksomhedens ideologi som »lidt for fanatisk ...«, så har de respekt for produktet: »det smager af mere ...«, og de synes ikke det er for dyrt, da de ved, hvilken omhu og indsats, der er lagt i det.

Virksomheden er helt afhængig af, at medarbejderne lægger ansvar, engagement og faglighed ind i arbejdet, lige fra omhu med at sætte rigtige mærker på produkterne for at bevare produktets troværdighed til rent bageteknisk at kunne vurdere brødens kvalitet. Det er ikke nok at bage efter et sto-

pur: »Når bagerne kigger efter så og så mange grader og så mange minutter, kigger de ikke efter hvad de laver,« ifølge lederen. Meget af det bagerne har lært, kan ikke bruges her, og der er da også flere, som slet ikke er uddannede bagere, men som er op-lært på stedet i de teknikker som bruges her. Endvidere er virksomheden helt afhængig af medarbejdernes egen Kooperation og fleksibilitet for at få de mange led i den daglige arbejdsgang til at passe sammen og opfylde de skiftende ordrer, og ikke mindst indoptage nye ideer og opskrifter i produktionen.

Virksomheden ligger i et landbrugsområde, domineret af traditionelle landbrug, og medarbejderne har ikke et forhåndskendskab til virksomhedens værdigrundlag. Derfor møder de det med skepsis, men opnår efterhånden respekt for resultaterne og begynder at indoptage en økologisk tankegang: De nævner, at arbejdet her har åbnet øjnene for forbruget af gift hjemme på deres eget landbrug. Men der er i arbejdsorganiseringen ikke lagt op til at udvikle medarbejdernes økologiske forståelse og deltagelse i udviklingen af produkter og processer.

Økologisk omstilling i den store virksomhed

Den tredje case-virksomhed er bagerierne i en større dagligvarekæde. Her blev det fra centralt hold besluttet, at alle kædens 72 bagerier på en bestemt dato skulle overgå til fuldstændig økologisk produktion af såvel brød som kager – til samme pris som før. Planen var, at en anden kæde skulle følge efter et halvt år senere. Vi tog derfor fat på studiet af tre af de 72 bagerier og planlagde et studie af et af de bagerier, der skulle følge efter, med henblik på at få mulighed for intervention i denne omstilling. Imidlertid

er omlægningen blevet udskudt, bl.a. fordi det viste sig problemfyldt således at diktere en omlægning fra centralt hold.

Baggrunden for omstillingen til økologisk produktion var mangesidig:

- Virksomheden har en ideologisk frontposition som samtidig forbrugerorganisation og forretning og arbejder ud fra politiske mål om troværdighed, sundhed, kvalitet og miljø ved siden af den forretningsmæssige ledelse. Det var imidlertid stadig vanskeligere at sikre leverancer af rene råvarer til bagerierne: GMO-fri majs, korn uden stråforkortere, salmonella-fri æg, etc. etc., hvorfor en overgang til økologiske råvarer kunne være en løsning – rene råvarer med et slag.
- Bagerierne har gennemført en selvstændig udvikling som en decentral håndværkspræget produktion med en central styring af leverandøraftaler, økonomisk og bageteknisk rådgivning og krav til opskrifter og sortiment i butikkerne. I begyndelsen af 90'erne var der sket en om-lægning af bagerierne, som blev underlagt et fælles koncept om håndværksmæssig brødproduktion, baseret på fælles opskrift-udvikling og naturlige ingredienser. Der var nu behov for et nyt koncept.
- Fra centralt hold var det lykkedes at forhandle sig frem til leverandøraftaler, der kunne sikre leverancer af godkendte økologiske råvarer til priser, der ikke lå langt over de gængse, og da råvarepriserne kun udgør en mindre del af produktets kostpris, ikke ville fordyre produktet væsentligt.
- Med en samtidig omstilling i en hel kæde kunne opnås både en markeds-mæssig fordel, som kunne give større salg, og økonomiske stordriftsfordele, i og med at

råvarerne var sikret, og der ikke skulle laves to adskilte produktlinjer i bagerierne.

Den økologiske satsning blev altså sat i værk som en forretningsstrategi, mens de økologiske og arbejdsmæssige aspekter var midler til at opnå denne strategi. Da et hovedelement i denne strategi var overraskelsesmomentet i, at omstillingen skete på en gang over hele landet, blev kun få medarbejdere involveret i planerne fra starten, dvs. mere end et år tidligere, mens de menige medarbejdere først blev informeret tre måneder før omstillingen, og kun bagermestrene og førstedamerne i butikkerne var på et 1-3 dages kursus for at lære de nye metoder og principper, som de så skulle videreformidle hjemme i bageriet.

Strategien lykkedes i første omgang, hvad et stort antal artikler og interviews med glade og stolte medarbejdere og et boom i salget vidner om ... men efterfølgende viste der sig mange problemer, som gav bagslag for arbejdet. Tørt brød, margarine der gav problemer, et sortiment, der var påtvunget, vanskeligt at få godkendt egne opskrifter, vanskeligt at finde egnet pynt, lokale delikatesser, som måtte udgå til kundernes utilfredshed, for dyre brød i forhold til lokalområdets vaner, etc. Hertil kommer, at brød og kager, der tidligere var lavet af færdige blandinger og 'trylledej', som sikrede de bagetekniske egenskaber, nu skulle laves fra grunden med basis råvarer. For den dygtige baker kunne det give langt bedre smag – men det kunne også gå grueligt galt, hvis man ikke kunne sit håndværk. Det største problem ifølge interviewene var pynten af kagerne, farverne forsvandt, og man kunne ikke bruge årstidens frugter og diverse sukkerstads til pynt, men måtte holde sig til de strengt økologiske. Det gav især problemer i jordbærtiden, hvor leve-

randørerne ikke kunne følge med. En del bagerier i kæden faldt fra det økologiske koncept, og en del kunder faldt fra. Til gengæld er der dukket nye kunder op, som eksplicit foretrækker det økologiske bageri, og derfor også bliver nye kunder i supermarkedet. Alt i alt er situationen efter to år stabiliseret, med stigende salg og succes i visse områder, hovedsageligt i storbyer, og faldende salg, og eventuelt overgang til delvis ikke-økologisk produktion i landområderne.

For medarbejderne har det givet turbulente arbejdsforhold i et års tid efter omstillingen:

- Manglende deltagelse, commitment og ejerskab til omstillingen – men accept af omstillingen, dels fordi det er ledelsesstrategi, dels fordi man gerne vil gøre noget for miljøet.
- Nye krav i arbejdet, nye arbejdsmiljøproblemer, specielt registrering og kontrol og større vanskeligheder med at få lov at lave sit eget sortiment ud fra lokale forhold.
- Nye faglige udfordringer, som af nogle medarbejdere hilses velkommen, mens andre forlader arbejdspladsen.
- Eksperimenter og udvikling af nye løsninger på problemer, tackling af problemer.
- Glæden ved at arbejde med rene råvarer, at skabe produktet fra bunden, at udvikle sit håndværk og faglige kunnen hos bagerne: »Det positive er, at man er fri for alt det der tryllepulver, som man egentlig ikke ved hvad er. Nu er der bare salt og sukker og gær ...«.
- Glæden ved at kunne give kunderne fuld besked om, hvad der er i, at være tryk ved produktet hvad angår risici, at være sikker på at den økologiske kontrol er i orden hos ekspedienterne: »Jamen jeg

tror også med al den allergi, der er kommet, så kommer folk og vi kan sige 100% hvad der er i ».

- Forståelsen af økologi er hos mange begrænset til de aspekter, som de selv støder på: det handler om indholdet af produktet, mens man ikke ser det i sammenhæng med dyrkning af kornet og grundvand etc., eller det handler om de rene råvarer, mens de større miljøproblemer lades ude af betragtning.
- Enkelte ser tingene i sammenhæng og sætter spørgsmålstegn ved virksomhedens miljøprofil, som opleves blakket og modsigelsesfuld, når sukkeret fragtes hertil fra Brasilien, og når nogle af bagerierne kan trække sig ud af det økologiske koncept.
- Dialog om miljø med kunderne, med familien, med folk på gaden, »Nå, I er nok blevet økologiske henne hos jer, kan man nu stole på det ...«.

I omstillingsprocessen har man altså ikke gjort særlige anstrengelser for at få medarbejderne med på ideerne bag: »Nej det eneste der var i de videoer (på det introducerende kursus), var hvordan man laver chokolade«. Men medarbejderne har reageret positivt og lagt et stort arbejde i at få omlægningen til at lykkes og finde nye veje til at skabe et godt sortiment. Endvidere er de gået aktivt ind i den lokale debat om økologi: »Vi har i hvert fald fået mange henvendelser, »nå I har nok økologisk ude ved jer«, fra alle mulige andre, fra vennekredsen eller fra nogen man møder på gaden, familie«. »Der har været positive reaktioner ... også fra min egen omgangskreds, de mener økologi, det er fremtiden«. »Ja, vi har fået meget ros fra kunderne, at vi har et godt brød og det smager af noget, og de bliver meget forbavsede over, at alt er økologisk«. Skepsis fra omgivelserne går især på, om man nu kan stole på det, om det er økologisk hele vejen igen-

nem, og den skepsis skal medarbejderne også være rustet til at tackle. Faglig identifikation går på det gode håndværk og den klare besked til kunderne: »Vores kakao smager mere af kakao, kanel smager mere af kanel, tingene er blevet mere rene i smagen«. »Man bliver sgu stolt når det ser flot ud«.

Hvad betyder økologi for medarbejderne?

I alle cases fandt vi modstand mod de forandringer, som var påført som følge af omlægningerne. Det var især irritation over den øgede registrering og kontrol med arbejdsprocesser og råvarer, som er arbejdsopgaver, der ligger ud over det, som man opfatter som sit arbejde, og som indeholder et moment af fremmed kontrol over arbejdet. I bagerierne fordrer økologireglerne en omhyggelig registrering af alt, hvad der går ind og ud af bageriet. For trykkeriets vedkommende gik kritikken på kvalitets- og miljøstyringens omfattende kontrol af hele processen, hvilket forårsager et udbredt noteringsarbejde og endvidere udgør en trussel for ukollegialt angiveri mellem medarbejderne. Medarbejderne på alle tre virksomheder var gennemgående irriterede over de mere besværlige arbejdsprocedurer og opgaveudvidelser i begyndelsen, men syntes forbavsede hurtigt at vænne sig til dem. Hensynet til garantien for produktets miljømæssige kvalitet synes gennemgående at opveje den øgede arbejdsbyrde, hvilket følgende udtalelse fra en ekspedient fra varekædens økologisk omlagte bageri belyser: »... jeg synes også, at det samtidig giver, at vi kan stå inde for, hvad det er vi har.« »Hvis bare det er økologisk, så er det OK, så stoler vi på det.« Man kan diskutere, hvorvidt denne accept fra medarbejderside skyldes en reel mentalitetsændring i mere inderliggjort forstand i forhold til vigtigheden af udbredelsen af den økologiske

produktion, eller om det snarere skal ses som et resultat af ledelsens succes med forsøgene på at 'opdrage' på deres medarbejdere. Dette kan ses som en indoptagelse af omlægningen som et fælles projekt, der primært har til formål at øge markedsandele – og dermed en styrkelse af en mere instrumentel og formålsrettet orientingshorisont i det daglige arbejde. I forhold til den praksis og styring, der foregår på alle tre virksomheder, appelleres der mest til den sidste. De kurser og informationsmøder, der har været afholdt for varekædens vedkommende, forekommer primært at have karakter af, at man fra ledelsesside ønsker at fastslå det moderne og rationelle – det pragmatiske – i en sådan omlægning, og netop at understrege, at der på ingen måde ligger mere visionære og idealistiske samfundsforanderende motiver bag – det er business as usual. Dette understøtter ledelsens intention om at fastholde den rent virksomheds- og markedsstyrede orientering, for at idealerne ikke løber løbsk og skaber kaos hos medarbejderne.

Inden for bagerfaget eksisterer imidlertid samtidig forestillingen om »økologi som en måde at kunne bruge sit håndværk igen« i bedste velgående på tværs af det ledelsesmæssige hierarki i virksomheden. Det håndværksmæssige indebærer bl.a., at man fokuserer mere på bagværket end på den tid, det tager at bage det, samt at man ser en faglig udfordring i at skulle lave tingene fra bunden fremfor at bruge fabriksfremstillede blandinger. En ambivalens, som afspejler et reelt dilemma mellem faglig identitet og markedsstyrede arbejdskrav.

Rum for eksperimenter og udvikling af miljøforbedringer

På trykkeriet foregik som nævnt eksperimenter med kemikalier til afvaskning af trykkemaskiner. I denne udviklingsproces

gør medarbejderne brug af deres faglige ekspertise og erfaringshorisont i deres afprøvninger af produkternes vaskeevne, som de løbende melder tilbage til leverandøren, som herved kan ændre produkternes sammensætningen efter anvisning fra trykkerne. Dette foregår sideløbende med virksomhedens øvrige top-down-styrede miljøpolitik, som er kendetegnet ved fravær af formel medarbejderindflydelse i virksomhedens miljøpolitik, men som ved nærmere undersøgelse viser sig at indeholde en reel praktisk-konkret medarbejderindflydelse via den faglige indsigt, der kommer til udfoldelse via en fagligt forankret miljøpraksis. Noget lignende ser man hos det økologiske omlagte bageri, hvor man har store vanskeligheder med at producere økologiske konditorvarer på samme farvestrålende facon som de konventionelle. Da det giver problemer både i forhold til kundernes forventninger om konditorkagers udseende, men også i forhold til konditorernes egne forestillinger om fagligt forsvarlige produkter, har det været nødvendigt med en god portion faglig fantasi og eksperimenteren med alternativer fra konditorernes side. Et eksempel er problemet med den hidtidige omfattende brug af frugtfarve, som har vist sig vanskeligt at fremskaffe af økologisk karakter uden for sæsonen. Her finder en medarbejder ud af, at man som alternativ kan bruge økologisk rødbedesaft til pyntning af kagerne. Der ses altså undtagelsesvist glimt af et vis spillerum for medarbejdernes kreativitet og faglige udvikling i miljørigtig retning.

Disciplinering til sikring af økologisk kvalitet

En anden kilde til utilfredshed har hos varekædens omlagte bageri været ledelsens forbud mod at medbringe ikke-økologiske pro-

dukter i såvel bageri som butik, hvilket bliver håndhævet meget strengt, idet overskridelse giver begrundelse for fyringer. Men også her udviser medarbejderne forståelse og accept, idet de tolker forbudet som et forsøg på at undgå at sende forvirrende signaler til kunderne, idet en åbenlys brug af ikke-økologiske produkter fra medarbejderside kunne være en kilde til kundernes mistillid i forhold til, hvorvidt produktionen nu også er gennemført økologisk. Bemærkelsesværdig er således medarbejdernes forståelse og velvilje overfor denne kontrolforanstaltning, idet de betegner den som værende til deres eget bedste i og med, at den netop bidrager til en styrkelse af kundernes tillid, som de anser for den altafgørende faktor. En bagersvend giver udtryk for følgende standpunkt over for kravene: «... jeg syntes ikke det var irriterende, fordi det giver osse mig en god samvittighed, at jeg ved, at det må der bare ikke ... og at jeg kan blive fyret på det, så tænker man lige et skridt længere, at jeg ta'r ikke Kærgården med herind vel, så må jeg stille det i frokoststuen». En anden og mere kritisk tolkning kunne dog også være, at den økologiske disciplinering rent faktisk er lykkedes til fulde, idet medarbejderne går så vidt som at argumentere for en kontrol af egen praksis! Deres begyndelsesvis irritation over disse rigide forbud, som sidenhen gradvist er blevet afløst af ovenstående accept kan ses analog til den anerkendelsesproces, der er foregået med hensyn til såvel registreringskravet som den økologiske omlægning af produktionen i det hele taget.

Bæredygtighed i den konkrete faglige praksis

Arbejdets stofflighed indebærer en omgang med naturgrundlaget, om det så kun er elforbrug, papir og skrottede PC'ere på et

kontor. Den givne arbejdsplads indeholder specifikke naturrelationer, og det enkelte job eller fag indebærer bestemte måder at omgås naturen. Således vil også ændringerne i virksomhedernes miljøpolitik få specifikke og forskellige konsekvenser for arbejdets indhold og den miljøforståelse, som knytter sig hertil. Der er store variationer mellem de konsekvenser omlægningerne umiddelbart får for arbejdet, bl.a. afhængigt af om omlægningerne er relateret til det færdige produkts økologiske karakter, som er tilfældet inden for fødevarsektoren, eller om miljøforbedringerne snarere vedrører de stoffer og kemikalier, der bruges i selve fremstillingsprocessen, og derfor også har betydning for de ansattes sundhed. Afsætteligheden og produktorienteringen er central i begge tilfælde, da drivkraften for omlægningerne altid fra ledelsesside primært handler om at vinde markedsandele i en miljøorienteret (økologisk moderne) samtid. Men disse implikationer får en meget forskellig praksis og betydning for de ansatte, alt efter hvilken produkt- og produktionstype, der i øvrigt er tale om. Den snævre forbrugerorientering, som der er tale om i bageriernes tilfælde, både hvad angår varekædens bagerier, men som også kendetegner det biodynamiske brødbageri, i sin udtalte fokusering på produktet og dettes 'renhed' i forbrugernes øjne medfører, at forbrugertilliden i forhold til 'at holde, hvad man lover' står meget centralt, hvor man kan hævde, at måden hvorpå dette frembringes, synes mindre interessant. For trykkeriets vedkommende er arbejdsprocessen langt mere i fokus, da miljøforbedringerne i høj grad vedrører kemikalier, der er af farlig karakter både i forhold til de omkringliggende omgivelser – det ydre miljø – men også i høj grad indebærer en sundhedsrisiko for udøveren i den konkrete arbejdsproces.

Vi har kunnet konstatere store forskelle inden for de undersøgte fag i muligheder for udvikling af en 'bæredygtig faglighed'. Således finder man indenfor trykkerfaget en tydelig kobling mellem miljørigtig produktion og ordentlige arbejdsforhold i trykkerens bevidsthed. Der ekspliciteres her en helt klar opfattelse af, at »hvad der er godt for miljøet, er også godt for os at arbejde med«. I deres faglige ønsker om et godt produkt efterlyser de enkelthed og mindre brug af farve, og kritiserer tendensen til brug af 'glittet' papir i eksempelvis tidskrifter, hvilket kan tolkes som et udtryk for ressourcebevidsthed. Omlægningen til brug af vegetabiliske farver og afvaskere udgør et tydeligt eksempel på en forening af hensyn til det ydre miljø og arbejdsmiljøet, hvilket er medvirkende til deres relative selvfølgelighed i standpunktet: »hvad der er sundt for os i fremstillingsprocessen er osse godt for miljøet i bredere forstand«. Ved ansættelsen af en utrolig indlevende og velfungerende miljøkoordinator har hendes arbejdsfelt da også omhandlet forhold, der vedrører både det ydre miljø og arbejdsmiljøet. Denne sammenkobling af det ydre miljø og de fysiske arbejdsforhold står i skarp modsætning til bagerfaget, hvor den økologiske produktion optræder som den væsentligste målsætning, som arbejdsforholdene i højere grad blot må tilpasse sig og indordne sig *under*. Her kommer det ydre miljø og arbejdsmiljøet derfor tendentielt til at stå i et modsætningsforhold til hinanden, idet det økologiske slutresultat har forrang.

Bæredygtighedsforståelsen og dens relation til fagligheden udfoldes derfor meget forskelligt i de undersøgte virksomheder. Hvad betyder det for miljøforståelsen for henholdsvis bagere og trykkere, og hvad er det der sætter tankerne og idéerne i gang, både med hensyn til dilemmaer, der afholder én fra at bidrage til forandring, samt vi-

sioner, der kan bringe én videre i sin udvikling? For trykkerne står dilemmaet ganske tydeligt, idet de i sagens natur bidrager til papirspild og reklamer, og for bagere, som i deres faglighed sætter pris på rene råvarer og smagsmæssig kvalitet, men som må døje med skæve arbejdstider og udsættelse for melallergi og sundhedsproblemer, som der ikke gøres noget ved. Butikspersonale som kan give kunderne sikkerhed for allergifrit bagværk etc., men som ikke får den nødvendige indsigt til at forstå produkternes tilblivelse, hverken bagemæssigt eller i et videre livscyklusperspektiv.

Dobbeltheder og dilemmaer i udvikling af økologisk refleksivitet

Når miljøforståelse bliver en del af arbejdet, udvikles også de dilemmaer og den dobbelthed, der ligger i, at man på den ene side ser sig selv som en aktiv forkæmper for miljøet på nogle måder og nogle områder, på den anden side er underlagt markedsvilkår og virksomhedshierarki og den daglige rutine; kort sagt en ambivalens, som er af mere vidtrækkende samfundsmæssig karakter. På den ene side skal alle led i en produktionskæde og en virksomhed arbejde sammen om at efterleve og udvikle miljøpolitikken. Det ses som en del af arbejdet og virksomhedskulturen. På den anden side ser de enkelte sig selv og miljøarbejdet i en større sammenhæng med samfundsmæssige betydninger, som giver mening til miljøarbejdet. Samtidig er det vigtigt at holde sig for øje, at opkomsten af miljøspørgsmålet på virksomhederne ofte afføder nye former for disciplinering af medarbejderne samt nye typer af arbejdsmiljøproblemer, som fagbevægelsen er nødt til at være på vagt overfor.

Her har vi fundet forskelligheder i de forskellige organisationer. Der udvikles speci-

fikke interferenspunkter, nogle mødesteder, som der udvikles en fælles konsensus- og konfliktforståelse omkring. Hvad forbindes miljø med i den særlige produktionssammenhæng, hvorfra udvikles begreb om miljø? For trykkerne var det arbejdsmiljøet, mens det for bagerne var råvarekvalitet og sundhed. Hvad respekteres som sikkerhed for at miljøforholdene er i orden? For de traditionelle virksomheder er det øko-kontrollen og certifikat, for den lille pioner-virksomhed er det fællesskabet med kunder og leverandører, både det åndelige og det organisatoriske. Hvad er målestok for succes? I de traditionelle virksomheder er flere ordrer og flere kunder et fælles mål, som både betyder udbredelse af den økologiske tankegang og bedre overlevelse. I den lille pionervirksomhed er kvalitet målestok for forbedring. Og endelig, hvad er det som i organisationen opfattes som meningen med det hele? Her har alle virksomhederne udbredt begreber for den fælles mening med bestræbelserne som led i virksomhedsstrategien, men også som begreber, der skaber mening for medarbejderne: Det økologiske koncept, ressourcestyring og den antroposofiske ide. Bæredygtighedsbegrebet er for vanskeligt at bruge i en markedsstyret økonomi. Det indeholder visioner om kraftige forbrugsnedsættelser, bedre arbejdsvilkår og konsistens i økologibegrebet. Med miljøstyring og livscyklusanalyse kan trykkerne omgå dilemmaet med papirmængderne og overflødige reklamer. Med kvalitet som fælles referenceramme kan den økologiske pioner få medarbejdernes opbakning og medvirken til sin økologiske linje uden nødvendigvis at inddrage dem i tolkninger og beslutninger omkring udvikling af produktionen. Med økologimærket som garant for den økologiske kvalitet, kan bagerne og ekspedienterne slutte op om en virksomhedsstrategi, der ikke giver dem ordentlige

arbejdsbetingelser og indsigt i produkternes tilblivelse, men som bygger på deres engagement i problemløsning og formidling til lokalområdets kunder og borgere.

Disse interferenspunkter bliver fælles referencepunkter i virksomhedskulturen, som både bærer formidlingen af miljøviden internt i organisationen og kommunikationen udadtil. Fælles referencepunkter, som både åbner for miljøkommunikation, men samtidig lukker for mere overgribende visioner og strategier for bæredygtig udvikling. Denne gør således blind og døv for dilemmaer og nye muligheder i og med fastholdelsen af virksomhedens instrumentelle rationalitets begrænsninger.

Udvikling af de menneskelige ressourcer – åbning for visioner i arbejdet

Med afsæt i ovennævnte analyser ser vi således tydelige ansatser til udvikling af medarbejdernes sociale og faglige orientering i arbejdet, der går i retning af en mere udviklet bæredygtighedsforståelse og -bevidsthed. Det skal understreges, at denne bevidsthed bør anskues som et dynamisk og processuelt fænomen, som netop konstitueres i samspillet mellem og på tværs af medarbejderes mange forskellige livssfærer, og som undertiden vil være forbundet med ambivalens og modstridende opfattelser og følelser. Denne ambivalens udgør dog samtidig en potentiel foranderlighed i form af en mere omfattende og sammenhængende forståelse af de samfundsmæssige sammenhænge og indbyggede konflikter, der kan danne grobund for bredere visioner og muligheder på de forskellige samfundsniveauer. Ved at tildele medarbejderne en mere aktiv plads i virksomhedens miljøarbejde, åbnes således op for en udvidet og praksis-

funderet bevidsthed hos medarbejderne i deres forståelse af miljø og bæredygtighed, som kan antage både kritiske og konstruktive dimensioner og præge virksomhedernes produktionspraksis og dagsorden og dermed samfundet som helhed. Men som vore cases også klart belyser, eksisterer der mange barrierer for en sådan udvikling på grund af en traditionalistisk hierarkisk ledelsespraksis, der sjældent tør give plads til en sådan subjektiv udvikling af virksomhedernes bæredygtighedsperspektiver 'fra neden'. Hertil fordres en langt større grad af anerkendelse fra ledelsesside af medarbejdernes forskellige roller i hele det samfundsmæssige liv med disses dertil hørende kompetencer og erfaringer, end man ser udspille sig på de fleste virksomheder i dag. Der er så at sige behov for at imødegå ledelsens udtalte angst for forandringer og tildele de fornødne frirum for faglige eksperimenter til en miljørigtig faglig praksis – ikke blot inden for områder, hvor man ser sig nødsaget hertil af produkthensyn og direkte forbrugerefterspørgsel – men også mere generelt søge at indarbejde sådanne muligheder i selve organisationsstrukturen. Kun herved kan miljøomlægninger udgøre et reelt frigørende potentiale i et bredere samfundsmæssigt perspektiv og bidrage til en overskridelse af virksomhedens begrænsede her-og-nu-orienterede rationalitet. Metodisk og videnskabeligt fordres ligeledes mod til at eksperimentere med mere åbne metodetilgange for at kunne overskride den rutinerede virksomhedsrationalitet, som medarbejderne følgelig er underlagt og hvis udviklingshorisont herved begrænses i det daglige arbejde.

Miljømæssige omstillinger i en produktion kræver samarbejde og viden om, hvilke miljøforhold der er vigtige og hvad der skal gøres for at nedsætte miljøbelastninger. Overordnet set er det en kommunika-

tion af samfundsmæssig viden mellem samfundsmedlemmerne – nogen taler om ekspertviden kontra lægmandsviden, andre taler om naturvidenskab og ikke umiddelbart sanselig viden overfor erfaringsviden. Hvordan sker denne kommunikation af viden i hverdagens produktionsrelationer, hvordan integreres miljøviden i arbejdets 'tacit knowledge' og faglighed? Hvad ved bagerassistenten om brødens tilblivelse, hvad ved trykkerne om papirets livscyklus og kemikaliernes videre skæbne i miljøet? Bagerassistenten bliver afkrævet svar fra kunderne og får behov for at vide, hvorfor økologisk fløde er gul og chokoladen smager bedre, og trykkerne skal tage stilling til vegetabiliske farver og genbrugspapir.

Vi ser her nye muligheder for udvikling af medarbejdernes faglighed, der medfører viden om og normer for, hvad der er 'god økologisk praksis', hvilket giver belæg for nye forskningsspørgsmål. Således fører økologisk modernisering ikke nødvendigvis til mere bæredygtighed. Denne skal findes i udviklingen af en økologisk refleksivitet i befolkningen, og medarbejderne udgør en vigtig aktør i denne udviklingsproces.

Noter

1. Se også Kurt Aagaard Nielsens (1996) diskussion af begrebet social bæredygtighed.
2. Se også initiativer fra enkelte fagforeninger, f.eks. SID om økologisk jordbrug, NNF om bæredygtigt arbejdsliv og bygningsarbejdernes indsats i forhold til isoleringsmaterialer og maling.
3. Begrebet simpel modernisering henfører til sekulariseringen og rationaliseringen af samfundet som Max Weber beskrev den.
4. At skabe sammenhæng, balancearbejde med en truet og brudt identitet, historisk kompetence, sensibilitet overfor ekspropria-

tionsforandringer samt teknologisk kompetence.

5. SARA-projektet, der er støttet af forskningsrådene i 1997-2001, består af en række delprojekter, der udføres af forskere fra RUC, CASA, DTU og AMI og omhandler aspekter af Det Udviklende Arbejdes konsekvenser for arbejdslivet. Projektets titel er: Sociale og velfærdsmæssige konsekvenser Af udviklingen af de menneskelige Ressourcer i Arbejdslivet.

Litteraturliste

- Beck, Ulrich (1992): *Risk Society – Towards a new Modernity*, London, SAGE Publications.
- Beck, Ulrich (1997a): *Risiko og frihed*. Fakkbokforlaget Vigmostad & Bjørke A/S.
- Beck, Ulrich (1997b): *The Reinvention of Politics – Rethinking Modernity in the Global Social Order*, London, Polity Press.
- Bottrup, Pernille (1999): *Læringsrum i arbejdslivet – Et kritisk blik på Den Lærende Organisation*, Ph.d. afhandling, Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, RUC.
- Børsting, Harald & Bruvik-Hansen, Anne: Uddannelse og udvikling, i Bruno Clematide og Morten Lassen (red.) (1999): *Virksomheden og Det Udviklende Arbejde – et kritisk blik*, København, Samfundslitteratur.
- Christensen, Per (1998): *Medarbejderdeltagelse – en ressource ved miljøstyring*, LO.
- Christensen, Per, Holm, Eskild og Remmen, Arne (1997): *Miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder*, Miljøstyrelsen.
- Clematide, Bruno & Lassen, Morten (red.) (1999): *Virksomheden og Det Udviklende Arbejde – et kritisk blik*, København, Samfundslitteratur.
- Csonka, Agi (1999): *Det fleksible arbejde*, København, Socialforskningsinstituttet.
- DTI Erhvervsanalyse (1999): *Grøn erhvervspolitik*, analyseopgave for LO.
- Gorz, André (1979): *Økologi og frihed*, Oslo, Pax.
- Gorz, André (1983): *Paradisets veje – kapitalens døds kamp*, København, Politisk Revy.
- Hajer, Maarten A. (1995): *The Politics of Environmental Discourse – Ecological Modernization and the Policy Process*, Oxford University Press, Great Britain.
- Hildebrandt, E. & Schmidt, E. (1994): *Industrial Relations and the Environment in Europe*, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin.
- Hvid, Helge (1990): *Det gode arbejde*, København, Fremad.
- Hvid, Helge & Møller, Niels (1992): *Det udviklende arbejde*, København, Fremad.
- Hvid, Helge (red.) (1999): *Ressourcer og velfærd i arbejdet*, København, Forlaget Frydenlund.
- Jørgensen, Henning et al (1992): *Medlemmer og meninger – Rapport over en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af LO-forbundene*, APL-undersøgelsen, LO og CARMA.
- le Blansch, Kees & Lorentzen, Børge (1996): Do workers and trade unions have a role to play in environmental protection? in *Transfer* no. 3.
- LO (1993): *Det Udviklende Arbejde – en overbliksanalyse*, FIU-centret.
- LO (1997): *Det Udviklende Arbejde – en rød tråd i det faglige arbejde*, LO.
- LO(1999a): *Demokrati på arbejdspladsen – LO's velfærdsprojekt*, LO.
- LO (1999b): *Grøn Erhvervspolitik*, LO.
- Lorentzen, Børge & Remmen, Arne (2000): *Medarbejderdeltagelse i miljøindsatsen – læreprocess i miljøgrupper i Tidsskrift for Arbejdsliv* årg. 2, nr. 1, 63-82.
- Lorentzen, Børge m.fl. (1997): *Medarbejderdeltagelse ved indførelse af renere teknologi*, Miljøprojekt nr. 354, Miljøstyrelsen.
- Madsen, Morten (1997): *Demokrati og individualisering – Udfordringer til det organisationsinterne demokrati i fagforeninger set i et medlemsperspektiv*, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet, Licentiatserien nr. 5.
- Meyer-Johansen, Hanne (1997): *Arbejde og økologi*, i Kirsten Weber et al (red.): *Modet til fremtiden*, Roskilde Universitets Forlag.
- Negt, Oskar (1985): *Det levende arbejde – den stjålne tid*, København, Politisk Revy.
- Negt, Oskar (1989): *Die Herausforderung der*

Gewerkschaften, Frankfurt /Main, New York, Campus Verlag.
Negt, Oskar (1991): Individualisering og frigørelse, i *GRUS*, nr. 35.
Nielsen, Kurt Aagaard (1996) *Arbejdets sociale orientering*, København, Forlaget Sociologi.
Sæbye, Uffe (1998): Medarbejdernes frie pro-

jektarbejder på virksomheden – medarbejderuddannelse og virksomhedsudvikling, MIM-forlaget v. Uffe Sæbye, RUC.

Vores fælles fremtid. Brundtland-kommissionens rapport om miljø og udvikling (1987), FN-forbundet og Mellempfolkeligt Samvirke.

Udgivelser fra projektet:

Stauning, I. & Meyer-Johansen, H. (1998): *Udvikling af miljø og arbejde på en grafisk virksomhed*, Teksam, RUC.

Holm, J., Meyer-Johansen, H., Stauning, I., Aagaard Nielsen, K. (1999): *Ånd, miljø og brød – bageriet Aurion, en økologisk pionervirksomhed*, Teksam, RUC.

Holm, J. & Stauning, I. (2000): *Økologisk omstilling i Kvicklys bagerier*, Teksam, RUC.

Hanne Meyer-Johansen er ph.d.-studerende ved Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, RUC.

e-mail: hmj@teksam.ruc.dk

Inger Stauning er lektor ved Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, RUC.

e-mail: is@ruc.dk