

# “Hvis vi bare ku’ få fred til at passe vores arbejde...”

## – om mening, forandring og psykisk arbejdsmiljø

Peter Olsén

Hvordan bliver det meningsfuldt for medarbejdere og ledere at prioritere indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø? Det var et underspørgsmål i den nyligt afsluttede *VIPS-undersøgelse* af 14 danske virksomheder<sup>1</sup>. Samlet set var resultaterne af virksomhedernes bestræbelser på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø skuffende. Men samtidig var der et overraskende højt og udbredt engagement i arbejdsopgaven hos medarbejderne – på tværs af arbejdssektorer. Engagementet var ofte frustreret og forbundet med konflikt, men ikke til at overse. Det kan ses som et markant subjektivt potentiale for forbedring af arbejdet. Med udgangspunkt i denne empiri argumenterer denne artikel<sup>2</sup> for en forståelsesmodel hvor *arbejdsopgaven* er den centrale kategori og omdrejningspunkt for skabelse af *mening* i arbejdet – og mening i *udvikling* af arbejdet. I *praksis* indebærer det bl.a. at arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i højere grad end hidtil må fokusere på arbejdets indhold – og give arbejderne erfaring og indflydelse mere rum.

En afgørende erfaring fra VIPS-projektet var at det først og fremmest var dér hvor det lykkedes at oversætte psykisk arbejdsmiljø til et tema om selve arbejdsopgaven og dens løsning, at der virkelig skete noget. De steder hvor begreber, modeller og metoder angående psykisk arbejdsmiljø forblev løsrevet fra det daglige arbejde, skete der tilsyneladende ikke noget – eller arbejdsmiljøet blev endda forringet!

“Hvis vi bare ku’ få fred til at passe vores arbejde, så ville meget være bedre.” Det var et hyppigt svar når medarbejdere blev spurgt om belastninger i arbejdet. Det er formodentlig udtryk for en tendens til stadig flere omstillinger, ændrede betingelser og nye krav der opleves som forstyrrende i arbejdet. Det antyder også manglende indflydelse på

grundlæggende beslutninger. Og at budskabet om selvrealisering ikke er så udbredt eller entydigt som vi ofte hører. Derimod er der fokus på arbejdsopgaven og dens konkrete nødvendighed(er).

Jeg vil forfølge følgende påstand: Det er en forudsætning for at forandringsinitiativer angående psykisk arbejdsmiljø får succes, at de bidrager til at fastholde, udvikle eller forny en *positiv mening i arbejdet* – for de arbejdende. Det er afgørende at man i forandringen fokuserer på selve kernen i arbejdet: *opgaven eller opgaverne og deres betingelser*. De repræsenterer arbejdets formål og ‘nødvendighed’. Oplevelsen af at man mestrer arbejdet og bidrager til opgaven, og at arbejde og produkt er nyttige og har kvalitet, er omdrejningspunkt i en positiv oplevelse

af arbejdet – og drivkraft i ny meningsskabelse. Manglende *konkretisering* af ændringernes betydning for arbejdet kan derimod skabe negativ mening eller meningsstab, angstbesatte fantasier og begrundet modstand mod forandringer (jf. Krantz 2001).

Denne tese kan forekomme indlysende. Men den repræsenterer en anden forståelse end de to dominerende retninger, henholdsvis faktormodellerne af psykisk arbejdsmiljø og ledelsestænkningens abstrakte motivationsmodeller. Den sigter mod en forståelse af arbejdet *som det fremtræder og giver mening for de arbejdende*. Denne subjektive side af arbejdet begribes som et moment ved arbejdet som et konkret subjekt-objekt forhold: som produktiv, målrettet og kooperativ virksomhed under bestemte materielle og sociale betingelser.

Til disse betingelser hører også at det samfundsmæssige arbejde rummer strukturelle drivkræfter og interesseforskelle og -modsætninger. Interesser i økonomisk overskud, rationaliseringer og investeringer er langt fra altid i overensstemmelse med interessen i et godt psykisk arbejdsmiljø. På den anden side er der ingen tvivl om at forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø ofte giver produktivitetsfordele via større engagement, ansvarlighed etc. hos de arbejdende, et forhold som også ledere i stigende grad har øje for. Psykisk arbejdsmiljø er således indlejret i et politisk felt hvor oplysning og indsigt kun udgør én af drivkræfterne i udviklingen.

Artiklen er bygget op på følgende måde: Først introduceres kort en materialistisk (for-) forståelse af begrebet mening og begrebet arbejdsopgave. Dernæst fremstilles resultater fra VIPS-projektet om de arbejdendes orienteringer til arbejdet i de tre forskellige sektorer. Disse resultater peger, på forskellig måde, på arbejdsopgaven som det centrale begreb for en forståelse af mening i arbejdet og dets forandring. Denne pointe udarbejdes i det følgende afsnit i en mere

helhedspræget begrebslig model der også bygger på resultater fra andre undersøgelser. Teoretisk er denne model orienteret efter kritisk teori i bred forstand. Der er tale om en skitse til en helhedsforståelse, og den indeholder en række teseagtige påstande der kræver yderligere udfoldelse. Endelig følger et afsnit der drager nogle foreløbige konsekvenser for praksis; og til sidst profileres den udviklede forståelse i forhold til henholdsvis beskyttelsesparadigmet i arbejdsmiljøforskningen og udviklingsparadigmet i managementforståelsen.

## Arbejdet – opgave og mening

Bestemmelsen af meningsbegrebet knytter jeg til begrebet *livssammenhæng* (Negt & Kluge 1974). Menneskers aktiviteter, handlinger og relationer indgår i en overordnet sammenhæng der kan være mere eller mindre harmonisk eller brudfyldt.

Sammenhængen er med til at konstituere betydning eller mening i de enkelte dele. Det er en praksisstruktur hvor vi indgår aktivt i forhold til vores omverden, både den materielle og sociale. Arbejdet udgør for de fleste mennesker en betydelig del af denne sammenhæng, på godt og ondt. Det er på én gang en særlig og afgrænset sfære – og samtidig en sfære der både præger og er afhængig af livet uden for arbejdet. Diskussionen om 'det grænseløse arbejde' (Allvin m.fl. 2006; 1999; 1998) afspejler at disse sammenhænge og afgrænsninger skifter karakter, bliver mindre stabile og gennemskuelige i disse år. Det ændrer også betingelserne for mening i arbejdet.

Når vi taler om det psykiske arbejdsmiljø, har vi brug for et begreb der sigter mod helheden i arbejdet – *set ud fra den arbejdendes perspektiv*. Her slår de abstrakte faktormodeller i arbejdsmiljøforskningen og motivationsforskningen ikke til. Pointen er ikke at alle disse modeller bare er forkerte. Men

deres udsagn ligger på et andet niveau, abstraheret fra den *specifikke* arbejds- og livssammenhæng. De siger ikke meget om den konkrete arbejdssituation som en helhed med dens særlige dynamik og konstellation af positive og negative træk<sup>3</sup>. Eller hvordan denne situation fremtræder for den enkelte medarbejder – og for dem der konkret skal være med til at ændre arbejdet.

Således så vi i VIPS-projektet at spørgeskemaresultaterne i mange tilfælde ikke var umiddelbart forståelige eller handlingsanvisende for medarbejdere og ledere og derfor måtte fortolkes og suppleres med nye diskussioner. Vi har derfor brug for samlende subjektorienterede begreber. M.h.t. arbejdets praktiske side foreslår jeg her begrebet om *opgaven*. Og på subjektets oplevelsesside begrebet *mening*. Spørgsmålet er så: (hvordan) giver opgaven mening? Og hvilken mening giver det at *ændre* opgaven eller dens betingelser?

*Opgaven* er helheden og sammenhængen af mål, fremgangsmåder, Kooperation, betingelser og resultater i arbejdet. Dels på et overordnet niveau, også kaldet virksomhedens 'mission' eller 'hovedopgave'. Og dels på et gruppe- eller individ niveau, hvor arbejdet er fordelt og skal varetages som delopgave. Det er en praksissammenhæng og en subjekt-objekt relation med vægt på (det kollektive) mål og den objektive strukturside og indeholdende koordinering og Kooperation mellem de enkelte dele af arbejdet. Denne sammenhæng er ikke altid stabil eller gennemsigtig for den enkelte. Opgaven og dens enkelte elementer kan forstås og tilskrives mening på forskellige måder – men ikke på en hvilken som helst måde!

*Mening* er en subjektiv struktur. Også mening er moment i subjekt-objekt-relationen, men set fra subjektets side. Den er relateret til den måde hvorpå vi indgår og deltager i praktiske og sociale relationer. Den har at gøre med et subjekts oplevelse af at noget

har formål, sammenhæng, forståelighed og måske 'håndterbarhed'. At noget har mening, betyder at vi kan forbinde det med noget andet og gerne større. God mening – 'meningsfuldhed' – forudsætter at noget er i overensstemmelse med subjektets værdier og mål; og den er derfor også afhængig af den enkeltes livshistorie og socialisation. Hvis man forhindres i at se mening, opstår ubehag og måske angst, og man reagerer måske med modvilje, modstand eller flugt. Samtidig ser vi at brud på mening udløser en spontan bestræbelse på at skabe *ny* mening. Resultatet kan være en ny varig og tilfredsstillende mening; eller det kan have karakter af kompensation eller forsvarsmekanisme.

Det er *i princippet* muligt at skelne mellem forskellige *kvaliteter* af mening. Gestaltpsykologien viser fx hvordan vi spontant og konstant søger at danne figurer eller '*gestalter*'. Vi oplever ikke verden (umiddelbart) som en sum af enkeltelementer, men som helhed(er). 'Den gode figur' eller gode gestalt følger principper for prægnans og enkelhed, fx relateret til kvaliteter som nærhed, lighed, helhed, lukkethed, bevægelse (Funch 2007). Sådanne træk er påvist inden for områder som formperception, problemløsning og gruppedynamik; men de har uden tvivl en længere rækkevidde.

Man kan således antage at også arbejdsprocesser opleves med forskellig gestalt og mening. Det afhænger af opgavens samlede organisering og udførelse. Herunder hvordan forholdet mellem gentagelse, variation og udvikling udgør en *balance* og rytme i arbejdet – eller det modsatte: splittelse, afbrydelser, ubalance (jf. Bloch 2001). En dårlig eller manglende gestalt kan skabe ubehag og udløse undgåelse og forsvarsmekanismer – eller forsøg på ændring. Mening viser også hen mod større samfundsmæssige sammenhænge hvor ideologiske og religiøse diskurser ofte spiller en rolle.

## Meningsskabelse og meningstab i arbejdet

Alle deltagende virksomheder i VIPS-projektet forpligtede sig til over en toårig periode at arbejde for en forbedring af deres psykiske arbejdsmiljø – som de hver især fandt bedst. En kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø blev foretaget før og efter med såvel kvalitative som kvantitative metoder<sup>4</sup>. Resultaterne af den første kortlægning blev formidlet tilbage til virksomhedernes ansatte og ledere som start på den praktiske del af projektet. I løbet af perioden var der løbende kontakt mellem forskere og virksomheder i form af samtaler, møder og interviews.

I det følgende er udvalgt og komprimeret nogle uddrag fra VIPS-projektets cases. De viser hvordan forskellige typer arbejde og forskellige arbejdsbetingelser giver medarbejderne anledning til forskellige måder at relatere sig til arbejdet på – og derigennem skabe mening i arbejdet. Resultaterne, som de er fremstillet i det følgende, er 'eksemplariske' i den forstand at de udvalgte træk er typiske for de undersøgte virksomheder i de tre forskellige sektorer.

### Industriarbejde

*Cateringen* er en virksomhed med over 100 medarbejdere der producerer madvarer til fly. Her peger medarbejderne som det helt centrale på problemer med produktionsløbet, med logistik og planlægning. Hertil kommer underbemanding og stort arbejdspress. Der skal produceres mad, vaskes op, leveres mad og toldvarer til flyene i rette tid og på rette sted. Men råvarerne er ikke altid til stede i de rette mængder, ofte ved man ikke hvilke fly der skal serviceres osv. Den manglende planlægning betyder ekstra højt arbejdstempo og meget spild. Medarbejderne ønsker at blive inddraget i planlægning og tilrettelæggelse af deres arbejde. De har konkrete erfaringer og ideer til mere effektivitet og kvalitet i arbejdsgangene. I

interviewene fortæller de om en række tilfælde hvor deres overordnede og styresystemet ikke har slået til, men hvor de selv har klareret situationen. De viser opfindsomhed, men oplever ikke at de høres. De ønsker at koordineringen forbedres mellem afdelingerne, og at der skabes flow i processen. De værdsætter deres kollegiale fællesskab og vil lære hinandens jobfunktioner at kende for bedre at kunne hjælpe hinanden. Og de ønsker en feedback der muliggør at man retter fejl og får anerkendelse for godt arbejde. De udtrykker interesse og stolthed over at kunne levere gode produkter til tiden, men oplever at blive blokeret af deres ledere og af produktions- og lagerstyringsystemet. Ledelsen ønsker at gøre arbejdet mere uafhængigt af arbejdernes erfaring hvilket skaber en latent konflikt. På trods af stor turbulens, nedskæringer og modgang fastholder medarbejderne en interesse for arbejdets kerneopgave.

Også i de øvrige industrivirksomheder er der belastninger og forhindringer i arbejdet. Alligevel overlever alle steder noget af interessen i arbejdet, ønsket om at få mere indflydelse, og at produktionen gennemføres og lykkes.

I VIPS' *spørgeskemaundersøgelse* scorede *industrivirksomhederne* som helhed lavest på spørgsmålet om mening i arbejdet – ligesom på spørgsmålene om involvering i arbejdspladsen, indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet. Indbyrdes var der dog klare forskelle (spredning).

Men i *de kvalitative casebeskrivelser* var der en gennemgående tråd: På trods af manglende anerkendelse i arbejdet, lav indflydelse, høje krav og undertiden dequalificering, nedskæringer og usikkerhed udtrykte medarbejderne en klar interesse i produktionen, dens effektivitet og kvalitet. De var kritiske, men ønskede at blive inddraget, få ansvar og lære. Der var elementer af faglig stolthed der ikke kunne komme til udfoldelse.

Selvom disse træk var blandet op med både kritik, distancering og modstand, var det en overraskende tydelig interesse der kan tolkes som et ønske om (mere) mening med arbejdsopgaven, og som må anses for et klart potentiale i forbindelse med arbejdets udvikling.

## Symbolarbejde

*IT-virksomheden* er en vidensintensiv virksomhed med omkring 800 ansatte. Man arbejder med udbygning og drift af store nationale infrastrukturer på IT-området. I de første 25 år var virksomheden organiseret efter faglige funktioner, og fagligheden var i højsædet. I de seneste godt 10 år er organisationen blevet mere og mere markedsorienteret og organiseret efter forretningsområder. Virksomheden har gennemgået store, strukturelle forandringer og oplevelser af turbulens. Arbejdspreset er forøget og ligger meget højt for nogle grupper, og der har været relativt store uklarheder i krav og roller. Der ligger en spænding mellem på den ene side en historisk velfunderet faglighed og på den anden side et voksende pres mod en forretningsorientering og mindre indflydelse i arbejdet.

På trods af disse udviklingstræk er der stadig en høj grad af interesse for arbejdet og en positiv vurdering af de sociale relationer i arbejdet. Mange giver udtryk for at det er spændende at løse en vanskelig opgave, at "få noget til at virke". I nogle grupper er der en brandslukningskultur hvor det vigtige og spændende er at "slukke brande", så systemerne hele tiden kører. For andre er tilfredse kunder den vigtigste kilde til mening og tilfredshed. Endelig giver man generelt udtryk for en stolthed over virksomhedens produkt – en infrastruktur-service som stort set alle danskere kender og bruger.

Indflydelse, alsidighed og mening i arbejdet er under pres, og det psykiske arbejdsmiljø er blevet dårligere i løbet af VIPS

projektet. Men der er blandt medarbejderne fortsat et ønske om at fastholde og udvikle kvaliteten i arbejde og produkt.

I VIPS' *spørgeskemaundersøgelse* lå sektoren med de *symbolbehandlende virksomheder* som helhed i midten af feltet med hensyn til spørgsmålet om mening i arbejdet. Men de lå højt m.h.t. frihedsgrader i arbejdet og involvering i arbejdspladsen – og højt med hensyn til udviklingsmuligheder. Samtidig var (oplevelsen af) de kvantitative og kognitive krav de højeste i de tre sektorer. Der var dog markante indbyrdes forskelle mellem virksomhederne.

I de *kvalitative casestudier* var der en gennemgående interesse for arbejdets indhold: opgaven og produktet. Medarbejderne var involverede og havde ambitioner om at forbedre og udvikle arbejde og produkt. Det var forventet – ligesom et højt og øget arbejdspress. Hvad der var mere overraskende, var at der i flere tilfælde var aftagende alsidighed og indflydelse i arbejdet; og i flere tilfælde en konflikt mellem faglighed og forretningsorientering. Der var således ikke tale om en *generel vækst* i autonomi og kvalitet; og den faglige stolthed og mening med arbejdet var ikke entydig. Men der var stadig et engagement og et klart ønske om at bevare eller udvikle faglig stolthed og mening i arbejdet.

## Omsorgsarbejde

*Sundhedstjenesten* er en institution med omkring 20 medarbejdere der giver sundhedsmæssig rådgivning og støtte til børnefamilier, på skoler og ved andre kommunale institutioner. Medarbejderne oplever arbejdet som meget meningsfuldt. Den enkelte sundhedsplejerske har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af sin arbejdsdag, men i mindre grad på arbejdsmængden. Den optimale varetagelse af kerneopgaven er afhængig af et godt samarbejde med bl.a. socialrådgivere og socialfaglige sagsbehandlere.

Der fremtræder en klar forbindelse mellem på den ene side medarbejdernes oplevelse af at kunne løse den grundlæggende opgave og på den anden side gode relationer på arbejdspladsen og i forhold til øvrige samarbejdspartnere.

I forbindelse med VIPS projektet bliver IT-systemerne problematiseret; især påpeges det at nedbrud kan være en belastning. Samtidig er der en høj grad af uvished omkring opgaven hvor medarbejderne aldrig helt ved "hvad der venter på den anden side af døren".

Sundhedstjenesten er præget af mange forandringer i perioden, bl.a. som resultat af Strukturreformen. Kun få indsatser er knyttet direkte til VIPS projektets indledende kortlægning; og generelt bliver det psykiske arbejdsmiljø ikke forbedret. Både mening og indflydelse i arbejdet er blevet ringere.

Men undervejs er der skabt nogle konkrete frirum til refleksion over dilemmaer og udfordringer i arbejdet blandt sundhedsplejerskerne. Bl.a. har to grupper gennemført et coachingforløb med en ekstern organisationskonsulent. Tilbage meldingen på disse forløb er meget positiv – med en fremhævelse af dialogen med kolleger om de daglige opgaver og fokuseringen på kerneopgaven.

På en række *daginstitutioner* (med i alt 4-500 medarbejdere) giver medarbejderne udtryk for et højt niveau m.h.t. mening i arbejdet. Men de oplever samtidig at der til stadighed kommer en strøm af forandringskrav udefra der gør det vanskeligt for dem at udfylde deres kerneopgave. Egen økonomi, budgetansvar og personaleansvar har taget lederne tid; og medarbejderne har svært ved at prioritere. Sidstnævnte har udviklet skeptiske holdninger og usikkerhed om deres arbejdes kvalitet. VIPS-projektet bliver oplevet som endnu et led i rækken af udefra kommende begivenheder der er svære at forholde sig til i det daglige arbejde. VIPS-projektets modeller og begreber om det psy-

kiske arbejdsmiljø kan ikke kobles til kerneopgaven. Og de praktiske anledninger der kunne ligge i de forskellige møder, bliver ikke oversat eller tolket til noget brugbart. De bliver oplevet som forstyrrende og ikke bidragende til at skabe mening i udvikling og løsning af kerneopgaven.

I VIPS' *spørgeskemaundersøgelse* lå virksomhederne fra *omsorgssektoren* gennemsnitligt klart højest med hensyn til både mening i arbejdet og indflydelse i arbejdet. Også for udviklingsmuligheder lå svarene højt. Derimod var der ingen betydelig vækst i mening, og tilmed et fald i indflydelse i løbet af VIPS processen. Virksomhederne scorede desuden lavest på spørgsmålene om frihedsgrader, altså også lavere end industrisektoren; og de emotionelle krav og krav om at skjule følelser lå højere end i de andre sektorer. Der var dog klare indbyrdes forskelle mellem virksomhederne.

Dette billede blev bekræftet i de udvalgte *kvalitative cases*. Her blev kerneopgaven oplevet som meget meningsfuld, men i VIPS-perioden forbedredes oplevelsen af mening i arbejdet ikke – og heller ikke det psykiske arbejdsmiljø i øvrigt.

I ét tilfælde oplevede medarbejderne stor indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse (men ikke på arbejds mængden). Her fik man i projektet et udbytte af at skabe et rum for dialog mellem kolleger om kerneopgaven. Der var endvidere en sammenhæng mellem arbejdets karakter af relationsarbejde og den positive betydning man også tillagde relationer til kolleger og andre samarbejdspartnere.

I et andet tilfælde oplevede man en række påførte forandringer – uden forbindelse til VIPS – som så omfattende og forstyrrende at det gik ud over varetagelsen af kerneopgaven. Her blev VIPS tolket ind på linie med de øvrige projekter; og man formåede ikke at koble psykisk arbejdsmiljø til kerneopgaven. Dermed fik VIPS-projektet ikke mening, og dets potentiale blev ikke udnyttet.

## På tværs af sektorer

*Industriarbejderne* i VIPS projektet viste i flere tilfælde konfliktprægede orienteringer som forventet, men også engagement i arbejdet. Fokuseringen på produktionens gennemførelse og resultater og ønsket om at bevare eller (gen-) etablere en faglig stolthed var gennemgående. At der fortsat også var elementer af konflikt og instrumentalisme som forsvar mod arbejdets belastende sider, ødelagde åbenbart ikke helt det afgørende potentiale der ligger i engagementet i arbejdets indhold.

For *symbolarbejderne* stillede sagen sig lidt anderledes. Her fik vi bekræftet forventningen om et indholdsmæssigt engagement, men ikke som en abstrakt psykologisk selvrealisering. Engagementet var bundet konkret, og i nogle tilfælde modsigelsesfuldt, til det forhåndenværende arbejde. I flere tilfælde var der tale om en voksende og skærpet markeds- og forretningsorientering i virksomheden hvilket gav anledning til forskellige reaktioner hos medarbejderne. På den ene side så vi eksempler på at disse ændringer blev vurderet positivt fordi de var ledsaget af tydeligere feedback på teamets og den enkeltes præstation. På den anden side så vi eksempler på svækkelse af medarbejdernes engagement fordi fagligheden blev presset i baggrunden til fordel for øget omsætning. Der var dog overalt stadig et engagement i opgaverne; og ønsker om faglig stolthed og mening var bevaret.

Endelig så vi også sammensatte orienteringer hos dem der *arbejder med mennesker og omsorg*. På den ene side et engagement i (relationen til) de pågældende klienter og brugere og de tilhørende opgaver, men også i forhold til kolleger og andre samarbejdspartnere. På den anden side distancering og forsvar på grund af for mange forandringer der blev oplevet som forstyrrende, samt belastende arbejdsbetingelser og ledelsesforhold.

Samlet er der altså ikke tale om én fælles tendens, men forskelle både inden for den enkelte sektor og mellem sektorerne. Forskellene hidrører både fra forskelle i typen af arbejdsopgaver og fra forskelle i de specifikke betingelser de udføres under. Det fælles i mangfoldigheden er imidlertid at alle typer arbejde rummer et element af interesse og engagement knyttet til selve opgaven og dens nødvendighed eller nytte. Dette element er et potentiale der kan forsømmes eller ødelægges; men det kan også udvikles og udgøre kernen i den subjektive drivkraft i forandringsprojekter.

For at dette potentiale kan udvikles, kræves et helhedsblik på arbejdet – også nedefra, altså set med medarbejderøjne. Medarbejdere må kunne se mening i arbejdet og forbinde sig med arbejdets samfundsskabende betydning. En sådan bevægelse kræver udvidet deltagelse og indflydelse til medarbejderne. Og det vil uden tvivl støde sammen med andre interesser og magtlogikker. Det følgende er en almen skitse til en forståelsesramme for den subjektive side i udviklingen. Omdrejningspunktet er her, at mening knyttes til den konkrete relation mellem de arbejdende og opgaven, formidlet gennem deres konkrete produktive og kooperative virksomhed. Det betyder ikke nødvendigvis at ethvert forhold med betydning for det psykiske arbejdsmiljø kan reduceres til opgaven og dens betingelser; men det betyder at alle betydende forhold må forstås i deres *relation* til opgaven og dens betingelser.

## Omdrejningspunkt – arbejdets produktive kerne

### Arbejdet som opgave og arbejdets mening

Ethvert lønarbejde er en *indtægtskilde* for den ansatte og leverer som sådan en del af arbejdets mening for den enkelte. Denne

mening rummer både en materiel-økonomisk side og en symbolsk side. Lønnen er således relateret til levestandard og livet uden for arbejdet, men den vurderes også i forhold til arbejdsindsatsen og i forhold til andre grupperes indsats og indtægt (anerkendelse, retfærdighed, status). Denne økonomiske og symbolske side af sagen vil jeg ikke forfølge yderligere her, selvom den influerer på oplevelsen af arbejdet og dets mening.

For den enkelte ansatte er selve arbejdet imidlertid (del af) en *livssammenhæng* der må give mening som *konkret produktiv aktivitet*. Her er omdrejningspunktet: arbejdets produktive kerne, dvs. *opgaven* (eller opgaverne) og dens/deres løsning. Den eller de udgør arbejdets nødvendighed som den enkelte må forholde sig aktivt til – og mere eller mindre bringe sin egen person ind i forhold til.

Arbejdsopgaven skal forstås som både virksomhedens *overordnede opgave* og den enkelte gruppes eller medarbejders *delopgave*. De to niveauer er forbundne og gensidigt afhængige, selvom det ikke altid er gennemskueligt for den enkelte. De skaber tilsammen de grundlæggende krav i arbejdet der må tolkes og tillægges mening. Denne mening har såvel en samfundsmæssig dimension – social nytte, prestige osv. – som en virksomhedsmæssig dimension: forholdet til andre opgaver, medarbejdere, Kooperation, hierarki osv. Endelig har meningsskabelsen selvfølgelig en individuel side: den enkeltes forudsætninger for og forventninger til arbejdet og hans/hendes bidrag og dets synlighed (jf. næste punkt).

### **Opgaven – indhold og betingelser**

Det centrale er arbejdets *indhold og mål* (opgaven) – og *i tilknytning hertil dets betingelser*: det man undertiden løsrevet kalder miljø eller miljøfaktorer (intensitet, frihedsgrader, indflydelse, sociale relationer, variation osv.). De to sider må ses som en enhed.

De kan harmonere, men de kan også stå i et indbyrdes modsætningsforhold. I første tilfælde er der muligheder for et godt eller ideelt arbejde: arbejdet kan antage gode 'gestalter' og være umiddelbart meningsfuldt. Det kan i nogle tilfælde have de særlige karakteristika der kaldes flow i arbejdet: intense oplevelser af nærvær, koncentration, flydende samspil, selvforglemmelse og endda ophævelse af den almindelige tidsfornemmelse. Hvilket igen er forbundet med glæde, udvikling og selvbekræftelse (Csikszentmihalyi 2002; Bloch 2001). I tilfælde af manglende overensstemmelse mellem indhold, mål og betingelser vil der derimod opstå konflikt og belastning, og det vil være sværere at opleve sammenhæng og formål. Det kan være i et stærkt arbejdsdelt og monotont arbejde, som fx traditionelt samlebåndsarbejde, der hindrer den enkeltes gestaltning af opgaven og vanskeliggør oplevelsen af sammenhæng (jf. Volmerg 1978). Eller det kan være i et højt kvalificeret arbejde der undergår u gennemskuelige ændringer, eller hvor der stilles krav og betingelser der opleves som irrelevante og illegitime i forhold til kerneopgaven. Fx en læge der skal udfylde skemaer til forsikringselskaber, en forsker der 'spilder tid' på nedslidt udstyr, eller en socialarbejder der får ødelagt klientkontakt p.g.a. krav om kontrol og indberetninger. Sådanne forstyrrelser kan opleves som meningsløse og endda som krænkelse af selvet og den faglige identitet (Semmer m.fl. 2007). Prætorius har givet ekstreme eksempler på hvordan meningsfuldt arbejde der er blevet forstyrret p.g.a. ændret ledelse og organisation, har forvandlet positive og bekræftende arbejdsoplevelser til traumatiske stress-sammenbrud (Prætorius 2007).

Der er en generel samfundsmæssig tendens til flere ændringer og intensivering af arbejdet. Men det afgørende problem er ikke nødvendigvis høje krav i sig selv. Det afgørende er, om opgavens mål og krav er



gennemskuelige og har 'passende betingelser' (ressourcer, indflydelse, kvalifikationer, social støtte). Er det ikke tilfældet, skal der i højere grad ydes en mental anstrengelse for at skabe mening. Det sker fx når de arbejdende aktivt fokuserer på særlige, positive sider af arbejdssituationen og ser bort fra andre (Isaksen 2000; Bering 2002). Men det kan kræve en høj grad af (selv-) *disciplinering*<sup>5</sup>.

### Mening som proces

Arbejdet er både en instrumentel og en kommunikativ proces. Den enkelte bringer en række forudsætninger med sig ind i arbejdet fra sin egen livshistorie og samfundsmæssige baggrund (familie, uddannelse, kultur osv.). Han eller hun har sine individuelle styrker og svagheder. Fx har nogle mennesker som gennemgående træk en større nysgerrighed og evne til at finde interesse og mening i sine erfaringer end andre (Maddi & Khoshaba 1994; Long 2006). I samspil og kommunikation med kolleger, ledelse og evt. kunder, og med baggrund i sine forståelser, værdier og kvalifikationer, fortolker medarbejderen opgaven, dens krav og betingelser – og yder sit eget bidrag. I denne praktiske og sociale proces tilskrives mening. Der er ingen mening der alene dikteres eller påtvinges af arbejdets objektive karakter. Den enkelte og fællesskabet yder altid et stykke subjektiv vurdering og meningskonstruktion (Weick 1995).

Dette sker både spontant og mere målrettet, strategisk. *Organisationskultur* kan fx praktiseres som en instrumentelt orienteret ledelsesstrategi (jf. Volmerg 1993). I en sådan tilgang arbejdes der på at definere mening fra oven. Ledelsens mål og værdier søges *implementeret* gennem hierarkiet. Dette kan have mærkbare følger – men *ikke nødvendigvis* som beregnet! Strategiske forsøg på at definere én kultur vil oftest mislykkes. Der vil være divergerende tolkninger og forståelser både blandt ledergrupper

og medarbejdergrupper. Nedefra vil der typisk både være medarbejdere der bakker op om nye tiltag, og sub- eller modkulturer der kan afvige fra eller stå i opposition til ledelsen. Her er det klassiske eksempel *arbejderkollektivet* der var arbejdernes uformelle kollektive forsvarssystem i industriarbejdet (Lysgaard 1967; Olsén m.fl. 1999). Tendensen i de seneste årtier er imidlertid en tilbagetrængning af de klassiske solidaritetsformer og mere individualiserede måder at fortolke og bearbejde arbejdets erfaringer og belastninger på. Dermed bliver meningsskabelsen i højere grad et krav eller en udfordring til den enkelte. Det skaber betingelser for at organisationskultur kan fungere som en tilpasningsstrategi der på én gang fremmer intensivering og compensation. Den næsten 'epidemiske' udbredelse af fænomenet stress er blevet tolket i denne sammenhæng – nemlig som et resultat af en individualisering og 'terapeutisering' af strukturelle problemer og kollektive belastninger (Wainwright & Calnan 2002).

Når vi har betonet aktørernes aktive rolle i konstruktionen af mening, må vi på den anden side fremhæve at der ikke er noget arbejde hvor meningen *alene* – suverænt – kan defineres af de arbejdende selv eller ledelsen: Mening skabes altid under bestemte vilkår og forudsætninger; og aktørerne må altid *relatere sig til en 'ydre realitet'*. Arbejdsopgaven er således også et sæt af *krav* der ikke kan omdefineres vilkårligt. Arbejdets mening er ikke alene et spørgsmål om frihedsgrader, men også om indsigt i og tolkning af *nødvendigheder*. Dels uomgængelige *nødvendigheder* vi kunne kalde *vilkår*, knyttet til opgavens grundlæggende karakter. Og dels *tilsyneladende* *nødvendigheder* der skyldes arbejdets samfundsmæssige organisering – med dets indbyggede særinteresser og magtforhold. M.h.t. sidstnævnte er der imidlertid en tendens til at de nyliberalistiske magtforhold fremstilles som uom-

gængelige, altså ideologisk gøres til vilkår ('realisme'). Dermed ekskluderes politiske problemstillinger og valgmuligheder.

### **Involvering, ambivalens, forsvar**

Som sagt kan der for den enkelte være *modsatrettede kræfter* i arbejdet. Dels kræfter der virker udviklende, energigivende og tiltrækkende. Og dels kræfter der virker frastødende, trættende og belastende. Konstellationen af disse modstridende kræfter forandrer sig historisk og varierer for forskellige fag (Kern & Schumann 1983). Men begge typer kræfter kan være virksomme i samme arbejde.

Det lægger op til både et engagement og en distancering eller et forsvar hos de arbejdende; og det kan skabe *ambivalens* og modstand i relationer og motiver. Modstanden kan organiseres kollektivt og målrettet, som det traditionelt har forekommet i arbejderbevægelsen, eller den kan optræde spredt og individuelt.

Det vil som regel ikke være muligt at agere fuldstændig distanceret eller instrumentelt i arbejdet. I næsten alt arbejde kræver gennemførelsen et minimum af aktiv involvering og dermed en stræben efter mening (Volmerg m.fl. 1986; Olsén m.fl. 1993; Isaksen 2000; Bering 2002). Den subjektive konflikt kan også antage form af en tvangspræget *overidentificering* med virksomheden eller opgaven hvilket man bl.a. kan se eksempler på i forbindelse med såkaldte postmoderne organisations- og ledelsesformer (Casey 1995; Deetz 1998).

I en selektiv og pragmatisk pointering vil jeg fremhæve følgende: *Hvad der bidrager kvalificeret og produktivt til arbejdsopgavens løsning, opleves positivt og meningsgivende i arbejdsmiljøet. Hvad der kommer på tværs og forhindrer, vanskeliggør eller forsinker den, opleves som generende, belastende eller konflikt-skabende – og dermed meningsforandrende eller -forstyrrende.*

### **Forandring og mening**

Casevirksomhederne i VIPS-projektet var generelt karakteriseret ved *mange andre forandringer* end dem der sigtede mod et bedre psykisk arbejdsmiljø. En del af disse forandringer havde form af ledelsesinitierede projekter der kunne påvirke, dominere eller forstyrre arbejdsmiljøprojekterne.

Forandringerne blev i nogle tilfælde oplevet som konstruktive og understøttende for det daglige arbejde, i andre tilfælde som truende og belastende. Denne erfaring bekræfter en generel tendens i globaliseringen, nemlig de stadigt hyppigere forandringer af organisationer: in- og outsourcing, strategiske samarbejder, flytninger, fusioner, lukninger osv. – relateret til markedets (reelle eller forestillede) skiftende krav og muligheder.

De fladere hierarkier i virksomhederne giver nok visse grupper af medarbejdere mere frihed og ansvar i forhold til deres konkrete opgaver, men ikke i forhold til de overordnede beslutninger om organisationen og dermed rammerne og betingelserne for arbejdet og dets udvikling.

I forbindelse med forandringer er der altid risiko for forsvarsprægede reaktioner hvor de berørte fornægter at ændringer er på vej, eller håber det går over – eller ikke rammer dem selv. Det mest presserende for medarbejderne er således at få klarhed over hvad ændringerne betyder for deres konkrete arbejde og ansættelse – at få oplysning om og indflydelse på dette.

Afgørende for om forandringer skaber mening, er om forandringerne opleves af de involverede som forstyrrende, truende eller udviklende for arbejdsopgaven og dens udførelse. De pågældende medarbejdere må kunne overskue, forstå og se sig selv i den nye situation og medvirke til at forme forandringerne, så de støtter opgaven. Disse betingelser er samtidig afgørende for oplevelsen af anerkendelse i arbejdet.

## 'Psykisk arbejdsmiljø' – giver det mening?

Projekterne om psykisk arbejdsmiljø i VIPS-projektet stod i flere tilfælde i et *konkurrenceforhold til andre og højere prioriterede forandringsprojekter*. Samtidig kunne de opleves som *udefra eller ovenfra kommende* og styret af *ekspertbegreber*. Men et ekspertbegreb om psykisk arbejdsmiljø, fx i form af en model af løsevne faktorer, giver ikke nødvendigvis mening for medarbejderne. Og når projekter om psykisk arbejdsmiljø samtidig indføres top-down, kan de let forsvinde i mængden af andre projekter og ændringer. Det skaber ikke engagement.

Psykisk arbejdsmiljø som ekspertbegreb giver ikke automatisk mening for medarbejderne. Men projekter om psykisk arbejdsmiljø kan dog på den anden side godt være anledning til tolkninger, tematiseringer og initiativer – gennem en oversættelse og forankring af begreberne i den daglige arbejdspraksis. Dette forudsætter ikke blot information, men også inddragelse og indflydelse til de pågældende medarbejdere.

## Betydning for praksis

På baggrund af ovenstående kan vi drage nogle konklusioner om forandringsprocesser der sigter mod holdbare forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø:

### *Skab konkrete anledninger*

Det er vigtigt at organisationen skaber konkrete anledninger og fora der muliggør en løbende individuel og kollektiv meningsdannelse, herunder især en artikulering og diskussion af den konkrete arbejdsopgave og dens betingelser. I forbindelse med forandringer skal det være muligt at tale om både skuffelser og tab og om positive forestillinger om det nye – og de følelser af frygt, glæde osv. der er knyttet hertil. Det er afgørende at medarbejderne får indflydelse

og kan se sig selv i deres kommende arbejde og dermed kan forberede sig både mentalt og praktisk (Krantz 2001).

Under mere ideelle forhold kan man inddrage praktiske, eksperimenterende forsøg hvor medarbejderne ikke blot sprogligt, men også i handling, praktisk-sanseligt, kan gøre nye og foregribende erfaringer og herigennem få indflydelse på 'gestaltningen' af arbejdet (Olsén m.fl. 2003; 2006).

### *Gør ekspertbegreber forståelige*

Ekspertviden, begreber og metoder kan være nyttige og nødvendige. Men det er afgørende at disse begreber og forståelser relateres til, og oversættes til, den lokale arbejdspraksis og får del i den meningssammenhæng arbejdsopgaven konstituerer. Og det er vel at mærke ikke kun medarbejderne der skal forstå eksperterne, det er lige så meget eksperterne der skal sætte sig ind i medarbejdernes konkrete situation og perspektiver.

### *Bred repræsentation i ændringsarbejde*

Ændringsarbejdet kan forankres i en styregruppe, koordinationsgruppe eller lignende der på den ene side er mangfoldigt sammensat og på den anden side afspejler den afdeling eller arbejdsplads som konkret skal udvikle det psykiske arbejdsmiljø. Det handler ikke primært om at særinteresser skal repræsenteres ligeligt, men om at viden om arbejdet og den organisatoriske helhed bedst opnås ved en bred repræsentation.

### *Investering er nødvendig*

Ledelsen skal erkende at der ikke findes genveje: Investering af tid og ressourcer er nødvendig. Og medarbejderne skal indse nødvendigheden af aktiv indflydelse – både på opgavens udførelse og på rammerne for opgaven. Den enkelte medarbejder og gruppen af medarbejdere må gives tid til forandrings- og læreprocesser. Som en side af dette må der være plads til at begå fejl uden

sanktioner (med mindre fejlene skyldes uansvarlighed og sjusk). Og der må etableres en form for støttestruktur med ressourcer, kompetence og ansvarspersoner der er synlige og tilgængelige under forandringsprocessen. Det er primært gennem sådanne konkrete praktiske forholdsregler og ved at give indflydelse, at der kan vises reel *anerkendelse* af medarbejderne i en forandringsproces (jf. Honneth 2003). Dermed kan der skabes et holdbart grundlag for mening og engageret deltagelse.

## En perspektivering

Kerneopgaven skal i centrum når det psykiske arbejdsmiljø skal ændres og forbedres. Med denne fokusering – det er påstanden – er der mulighed for at arbejdet og ændringsarbejdet bliver meningsfuldt for den enkelte og for gruppen.

Denne pointe kan forekomme selvfølgelig. Men i forhold til fremtrædende tænkemåder adskiller den sig ved at (gen-) indsatte arbejdet som det centrale – arbejdet forstået som konkret, målrettet, produktiv, samfundsmæssig virksomhed. På den ene side er det en kommentar til den form for arbejdsmiljøtænkning der ser arbejdspladsen som en sum af faktorer og betragter den arbejdende som passiv genstand for ydre påvirkninger og belastninger. Og på den anden side er det en kommentar til den organisationstænkning hvor det konkrete arbejde bliver usynligt til fordel for organisatoriske og kulturelle aktiviteter og en aktiv, men abstrakt 'organizational man'. Begge disse forståelser kan indeholde noget rigtigt, men har samtidig mangler og ensidigheder der må overvindes. Det skal jeg afslutningsvist uddybe.

## Psykisk arbejdsmiljø og beskyttelse

Den klassiske interesse i arbejdsmiljø er *beskyttelse* af arbejdskraften. Traditionelt

har denne interesse været rent defensiv og sigtet mod at forhindre skader, sygdom og nedslidning pga. (mis-) forhold i arbejdet. Forskningen i arbejdsmiljø har leveret vigtig viden om risikofaktorer, og der er opbygget institutioner til løbende ajourføring, regeldannelse, tilsyn, forhandling og juridiske afgørelser.

En svaghed ved dette sikkerhedssystem og denne viden er måske at man via ekspert-gørelsen har fjernet begreber, analysetilgange og til en vis grad løsningsmodeller fra den konkrete arbejdssammenhæng. Viden og afgørelser er blevet professionaliseret og videnskabeliggjort og flyttet over i andre regier end arbejdet selv. De arbejdende som det hele angår, bliver i stor udstrækning repræsenteret af andre og *genstand* for (ekspert-) undersøgelse, pædagogik, beskyttelse og udvikling. Det fremmer ikke deres initiativ og aktive deltagelse. *Lidt overdrevet* kan man sige at det menneskebillede der har været dominerende, viser et passivt reagerende væsen der skal beskyttes. Det kan kræve sin ret, men ikke aktivt medvirke til at skabe og udvikle et arbejde der både er sundt, udviklende og meningsfuldt. Denne svaghed er bl.a. blevet synlig i forbindelse med forandringsprojekter hvor medarbejderne forventes at deltage aktivt.

## Ledelse og vækst

I sammenligning med denne tænkning har moderne ledelses- og managementteorier i de sidste 30 år opstillet et mere aktivt billede af den arbejdende (jf. Boltanski & Chiapello 2005).

Mennesket tegnes her som aktivt, produktivt, alsidigt, kreativt, engageret og *autonomt*; det 'realiserer sig selv' i sit arbejde til glæde for både virksomhed og medarbejdere. Dette billede tilbyder umiddelbart medarbejderne en tiltrækkende *identitet* og tildeler arbejdet en bestemt mening. Men det er et abstrakt menneskebillede der po-

stulerer en række naturgivne vækstbehov hos den enkelte og ser bort fra det konkrete arbejde med dets nye autoritets- og magtforhold, hindringer, risici og belastninger. Det ser ikke menneskets dannelse og 'individualisering' i et – ofte konfliktuelt – samspil med miljø og samfund (Olsén m.fl. 2006; Brinkmann & Eriksen 2005; Honneth 2004). Det suppleres af et harmoniserende billede af organisationer (og 'netværk') der i vid udstrækning ser bort fra de strukturelle, samfundsmæssigt betingede konflikter i og mellem organisationer.

Mange ledelsesteorier – i hvert fald i den brede mainstream – mangler opmærksomhed på de strukturelle magtdynamikkens og interessers indflydelse på organisationers hverdag. At der kan være modsætninger mellem en abstrakt interesse i vækst og produktivitetsforøgelse på den ene side og på den anden side en kollektiv interesse i et godt, afbalanceret og samfundsnyttigt arbejde, er ikke et tema. Konflikter har i mange ledelsesteorier tendens til at blive psykologiseret og set som udtryk for uorden og irrationalitet, afvigelse, modstand mod forandring eller endda sygdom i organisationen. Der bliver dermed noget postuleret og normativt over den autonome identitet, medarbejderen tilskrives. Og mening i arbejdet bliver en ny, udvidet udgave af *motivation*. Resultatet kan i praksis være et stærkt tilpasningspres gennem individualisering af ansvar, frihedsgrader i det konkrete arbejde, men voksende belastninger og manglende indflydelse på arbejdets grundlæggende betingelser.

## Det gode arbejde – produktivt og balanceret

I et arbejdsmiljøperspektiv gælder det om at udvikle en forståelse og en praksis (organisering, institutionsdannelse) der både rummer og overskrider de to ovenstående forståelser. Den skal fastholde et *både kollektivt og individuelt beskyttelsesperspektiv* i arbejdet og samtidig tillade, ja fremme, en aktiv, *produktiv medvirken i arbejdet og dets udvikling*. Man skal undgå at opstille en generel modsætning mellem effektivitet på den ene side og arbejdskraftens interesse i et godt arbejde på den anden side. De fleste der arbejder, vil gerne være effektive og ser det faktisk som *tab af mening* at være ineffektive. Men begrebet om effektivitet må revideres i forhold til den gængse ledelsesdominerede anvendelse. Bl.a. bør nedslidning, belastning og forurening regnes som tab af effektivitet. Intensivering, vækst eller forøgede krav er dermed ikke pr definition effektive. Kriterier for effektivitet må søges i en *afbalancering* af på den ene side arbejdets kerne – opgaven og dens krav – og på den anden side de arbejdendes ressourcer og den mening de kan se eller 'konstruere' i forhold til opgaven. Ikke mindst i betragtning af de stadig hyppigere forandringer må medarbejderne derfor som gruppe have afgørende indflydelse på balancerne i arbejdet og løbende være med til at fastlægge normer der sikrer både effektivitet – og mening, sundhed og udvikling i arbejdet. Man kommer ikke udenom at der heri ligger et interesse- og magtspørgsmål. I sidste ende et spørgsmål om demokratisering af arbejdet.

## NOTER

1. VIPS står for *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø*. Projektet undersøgte 14 danske virksomheder inden for tre sektorer: industriarbejde, viden- og symbolarbejde og

omsorgsarbejde. Hovedspørgsmålet var hvordan man i praksis arbejder med psykisk arbejdsmiljø på virksomhedsniveau. Projektet blev finansieret af Arbejdsmiljøforsknings-

- fonden med 7,7 mio. kr. og løb fra 1. april 2004 og til 31. dec. 2007. På forskningssiden var det et samarbejde mellem forskere fra DTU, NFA, TeamArbejdsliv og RUC. Om metoderne i projektet: se note 4.
2. Denne artikel er en omarbejdet udgave af en artikel skrevet sammen med Peter Hagedorn-Rasmussen (Olsén & Hagedorn-Rasmussen 2008). Tak til Peter for et godt samarbejde. I forhold til den gamle udgave er der i denne udgave foretaget både ændringer, forkortelser og udbygninger. Jeg har selvfølgelig det fulde ansvar for hele denne udgave.
  3. Som bl.a. Peter Warr har gjort opmærksom på i sin såkaldte 'vitaminmodel', er sammenhænge mellem faktorer/ variabler på den ene side og belastninger eller forbedringer på den anden *ikke lineære* (Warr 1987). Et simpelt eksempel: Manglende variation i arbejdet er en belastning. Derfor er mere variation godt. Det er en 'generel lovmæssighed'. Men det er ikke helt rigtigt: den har kun begrænset gyldighed. Mere variation er godt, hvis der er stor ensformighed i arbejdet; men når variationen kommer over et vist niveau, kan resultatet være forvirring eller kaos. Og det kan igen influere på andre variabler som fx kontrollen i arbejdet. Virkningen af at ændre en variabel afhænger således både af variabelens udgangsniveau og af den samlede konstellation af variabler i det konkrete tilfælde.
  4. Overordnet var VIPS-projektet designet som et *interventionsprojekt*. 14 virksomheder deltog fra start; én lukkede i projektperioden og udgik. Valget af de tre sektorer industri, symbol-/ vidensarbejde og omsorgsarbejde sigtede mod væsentlighed, bredde og forskellighed. Den enkelte virksomhed skulle opfylde det kriterium, at den (ledelse og medarbejderrepræsentanter) ønskede at gøre en indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Kriteriet var altså ikke generel repræsentativitet, men snarere 'best case' m.h.t. 'motivation' (men ikke m.h.t. arbejdsmiljøets tilstand). Undersøgelsen dækkede ca. 3500 ansatte i et forløb over godt to år. Tilbagemeldingen af den første kortlægning fungerede som igangsætter/udgangspunkt for den enkelte virksomhed. Forskerne fungerede delvist som sparringspartnere, men ikke som konsulenter. Generelt var deres rolle tilbagetrukket, og forløbet blev nærmest en slags 'naturligt eksperiment'. – De *kvalitative* metoder bestod af strukturerede, men åbne enkeltinterviews og gruppeinterviews. I alt gennemførtes i første runde 126 enkeltinterviews og 19 gruppeinterviews; i anden runde 76 enkeltinterviews og 36 gruppeinterviews; endvidere i løbet af processen 80 enkeltinterviews, 29 gruppeinterviews og 25 styregruppeinterviews. Endvidere historieværksteder, referater af styregruppemøder, observationer og indsamling af skriftligt materiale på virksomhederne. – Den *kvantitative* del bestod af to spørgeskemaundersøgelser, én før og én efter virksomhedernes forandringsprojekter. Her blev NFA's mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø brugt. Svarprocenten var 88 i første runde; 78,2 i anden. For uddybning af metoderne se: [www.vips-projekt.dk](http://www.vips-projekt.dk) samt Hasle m.fl. 2008 og Sørensen m.fl. (red.) 2008.
  5. Min brug af begreberne disciplin og disciplinering bygger på kritisk teori (Olsén 1986) og delvist traditionen fra Foucault (Olsén 1979). Meget kort og forenklet sagt indebærer disciplin her på den ene side en ordning, effektivisering og intensivering af aktiviteter i et bestemt felt og på den anden side mulige 'omkostninger' i form af tab af alsidighed i oplevelser, behovsudvikling og færdigheder der mere bredt kan betyde tab af fantasi, erfaringsevne og autonomi. Disciplinering er altid indlejret i en magtstruktur. Den kan være åbenlyst arrangeret som strategi i et over- og underordningsforhold med overvågning, belønning og straf, men den kan ikke fungere som ren tvang. For at fungere produktivt kræves en vis grad af internalisering af kravene til de underordnede, et større eller mindre moment af aktiv selv-disciplinering.

## REFERENCER

- Allvin, Michael m.fl. (2006): *Gränslöst arbete*, Malmö, Liber.
- Allvin, Michael m.fl. (1998): *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: Delstudie 1*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Allvin, Michael m.fl. (1999): *Frikopplad eller fränkopplad: Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Bering, Ida (2002): *Når det dårlige arbejde også er godt* (Ph.d.-afhandling), Institut for Uddannelsesforskning, RUC.
- Bloch, Charlotte (2001): *Flow og stress. Stemninger og følelseskultur i hverdagslivet*, København, Samfundslitteratur.
- Boltanski, Luc & Eve Chiapello (2005): *The New Spirit of Capitalism*, London & New York, Verso.
- Brinkmann, Svend & Cecilie Eriksen (red.) (2005): *Selvrealisering*, Århus, Klim.
- Casey, Catherine (1995): *Work, Self and Society*, London & New York, Routledge.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2002): *Flow*, London, Rider.
- Deetz, Stanley (1998): Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance, i A. McKinley & K. Starkey (eds.): *Foucault, Management and Organization Theory*, London, Sage, 151-172.
- Funch, Bjarne (2007): Gestaltpsykologi, i B. Karpatschof & B. Katzenelson (red.): *Klassisk og moderne psykologisk teori*, København, Reitzel, 37-60.
- Hasle, Peter m.fl. (2008): *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Rapport fra forskningsprojektet VIPS*, København, NFA, DTU, RUC & TeamArbejdsliv.
- Honneth, Axel (2004): Organized Self-Realization: Some Paradoxes of Individualization, i *European Journal of Social Theory*, Vol. 7 (4), 63-78.
- Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse*, København, Reitzel.
- Isaksen, Jesper (2000): Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work, i *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 40, Sage, 84-107.
- Kern, Horst & Michael Schumann (1983): Arbeit und Sozialcharakter: Alte und neue Konturen, i J. Matthes (red.): *Krise der Arbeitsgesellschaft?*, Frankfurt/M., Campus Verlag, 353-365.
- Krantz, James (2001): Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Perspective, i L. J. Gould, L. F. Stapley, M. Stein (eds.): *The Systems Psychodynamics of Organizations*, New York/London, Karnac, 133-156.
- Long, Susan (2006): Drawing from Role Biography in Organizational Role Analysis, i J. Newton m.fl. (eds.): *Coaching in Depth*, London, Karnac, 127-143.
- Lysgaard, Sverre (1967): *Arbejderkollektivet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Maddi, Salvatore R. & Deborah M. Khoshaba (1994): Hardiness and Mental Health, i *Journal of Personality Assessment*, Vol. 63, 265-274.
- Negt, Oskar & Alexander Kluge (1974): *Offentlighed og erfaring*, Nordisk Sommeruniversitet, GMT.
- Olsén, Peter (1979): 'Sjælen er kroppens fængsel', i *Kontext*, 39, 147-185.
- Olsén, Peter (1986): Tid, udvikling, historie, i S. Lunn & N. K. Rosenberg (red.): *Psykologi. En indføring i teori og anvendelse*, København, Reitzel, 274-287.
- Olsén, Peter & Peter Hagedorn-Rasmussen (2008): Meningsskabelse og meningstab, i Ole Sørensen m.fl. (red.): *Arbejdets kerne*, København, Frydenlund, 198-216.
- Olsén, Peter, Niels Møller & Nanette. J. Hansen (1999): Farvel til solidariteten?, i H. Hvid (red.): *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*, København, Frydenlund, 106-120.
- Olsén, Peter, Birger Steen Nielsen & Kurt Aagaard Nielsen (2003): *Demokrati og bæredygtighed. Social fantasi og samfundsmæssig rigdomsproduktion*, Roskilde Universitetsforlag.
- Olsén, Peter, Kurt Aagaard Nielsen & Birger Steen Nielsen (1993): Industrial Work, Instrumentalism, Learning processes: An Old De-

- bate in a Utopian Perspective, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 14 (4), 487-510.
- Olsén, Peter, Kurt Aagaard Nielsen & Birger Steen Nielsen (2006): Udvikling uden erfaring?, *Psyke og Logos*, Vol. 27 (1), 89-110.
- Prætorius, Nadja (2007): *Stress – det moderne traume*, Virum, Dansk Psykologisk Forlag.
- Semmer, Norbert K. m.fl. (2007): Occupational Stress Research: The 'Stress-As-Offense-To-Self' perspective, Manuscript for: S. McIntyre & J. Houdmont (eds.): *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, Vol. 2, Maia, ISMAIA Publishing.
- Sørensen, Ole m.fl. (red.) (2008): *Arbejdets kerne*, København, Frydenlund.
- Volmerg, Birgit (1993): Unternehmenskultur – der neue Geist des Kapitalismus und seine sozialpsychologischen Folgen, i W. Fricke (Hg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik*, Bonn, Dietz Verlag.
- Volmerg, Birgit, Eva Senghaas-Knobloch & Thomas Leithäuser (1986): *Betriebliche Lebenswelt*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Volmerg, Ute (1978): *Identität und Arbeitserfahrung*, Suhrkamp Verlag.
- Wainwright, David & Michael Calnan (2002): *Work Stress. The Making of a Modern Epidemic*, Buckingham, Philadelphia, Open University Press.
- Warr, Peter (1987): *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford, Clarendon Press.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, London, Sage.

**Peter Olsén**, cand. psych., er professor ved Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter.  
e-mail: petero@ruc.dk