



norden

# Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø

Mening, indflydelse og samarbejde







# **Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø**

Mening, indflydelse og samarbejde

*Ole Henning Sørensen, Peter Hasle, Rikke Rønne Hesselholt og  
Kasper Herbøl*

Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø  
Mening, indflydelse og samarbejde  
*Ole Henning Sørensen, Peter Hasle, Rikke Rønne Hesselholt og Kasper Herbøl*

TemaNord 2012:525  
ISBN 978-92-893-2353-6  
<http://dx.doi.org/10.6027/TN2012-525>

© Nordisk Ministerråd 2012

Tryk: Kailow Express ApS  
Oplag: 80

Printed in Denmark



Denne rapport er udgivet med finansiell støtte fra Nordisk Ministerråd. Indholdet i rapporten afspejler dog ikke nødvendigvis Nordisk Ministerråds synspunkter, meninger, holdninger eller anbefalinger.

**[www.norden.org/da/publikationer](http://www.norden.org/da/publikationer)**

### **Det nordiske samarbejde**

*Det nordiske samarbejde* er en af verdens mest omfattende regionale samarbejdsformer. Samarbejdet omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige samt Færøerne, Grønland og Åland.

*Det nordiske samarbejde* er både politisk, økonomisk og kulturelt forankret, og er en vigtig medspiller i det europæiske og internationale samarbejde. Det nordiske fællesskab arbejder for et stærkt Norden i et stærkt Europa.

*Det nordiske samarbejde* ønsker at styrke nordiske og regionale interesser og værdier i en global omverden. Fælles værdier landene imellem er med til at styrke Nordens position som en af verdens mest innovative og konkurrencedygtige regioner.

**Nordisk Ministerråd**  
Ved Stranden 18  
1061 København K  
Telefon (+45) 3396 0200

**[www.norden.org](http://www.norden.org)**

# Indholdsfortegnelse

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Forord.....                                          | 7   |
| Resumé.....                                          | 9   |
| Sammenfatning.....                                   | 11  |
| 1. Indledning.....                                   | 15  |
| 1.1 Eftersøgning af en nordisk tilgang.....          | 16  |
| 1.2 Udvikling af en nordisk forskningstradition..... | 19  |
| 1.3 Metoder og afgrænsninger.....                    | 21  |
| 2. Arbejderkollektivet.....                          | 25  |
| 2.1 Systemtænkning.....                              | 26  |
| 2.2 På sporet af arbejderkollektivet.....            | 28  |
| 2.3 Indflydelse, samarbejde og mening.....           | 30  |
| 2.4 Perspektivering.....                             | 34  |
| 3. Den sociotekniske skole.....                      | 37  |
| 3.1 De norske samarbejdsforsøg.....                  | 38  |
| 3.2 Indflydelse, samarbejde og mening.....           | 42  |
| 3.3 Perspektivering.....                             | 44  |
| 4. Indflydelse og demokrati.....                     | 45  |
| 4.1 Demokratisk inddragelse.....                     | 46  |
| 4.2 Krav kontrolmodellen.....                        | 49  |
| 4.3 Aktionsforskningen.....                          | 53  |
| 4.4 Indflydelse, samarbejde og mening.....           | 54  |
| 4.5 Perspektivering.....                             | 55  |
| 5. Diskussion af hovedværkerne.....                  | 57  |
| 6. Mening i arbejdet.....                            | 59  |
| 6.1 Begrebsafklaring.....                            | 62  |
| 6.2 Kategorial mening.....                           | 64  |
| 6.3 Mening som orientering.....                      | 69  |
| 6.4 Mening i arbejdsopgaven.....                     | 71  |
| 6.5 Nye danske artikler om mening.....               | 74  |
| 6.6 Norske og svenske tekster om mening.....         | 78  |
| 6.7 Perspektivering.....                             | 83  |
| 7. Diskussion af det nordiske perspektiv.....        | 85  |
| 7.1 Den særlige nordiske tilgang.....                | 85  |
| 7.2 En nordisk teori om arbejdet?.....               | 88  |
| 7.3 Konklusion og perspektivering.....               | 91  |
| Litteratur.....                                      | 97  |
| Executive Summary.....                               | 105 |
| Summary.....                                         | 107 |



# Forord

Den nordiske velfærdsmodel er relativt velbeskrevet og anerkendt i international sammenhæng, men når det kommer til arbejdsmiljøet i virksomhederne forholder det sig mindre klart. De fleste – både praktikere og forskere i Norden er enige om at der findes særlige fælles træk for hvordan virksomheder i de nordiske lande fungerer og for konsekvenserne for arbejdsmiljøet, men dette særlige fremstår langt mindre klart. Temaet har været behandlet i tidligere projekter støttet af Nordisk Ministerråd som også inddrages i denne rapport, men disse projekter har i højere grad fokuseret på arbejdsmarkedets funktion end på arbejdsmiljøet og dets sammenhæng med organisation og ledelse.

Formålet med denne rapport er at bidrage til en forståelse for det særlige nordiske perspektiv på arbejdsmiljøet og her specielt det psykosociale arbejdsmiljø med indflydelse, samarbejde og mening som centrale begreber. Denne forståelse er først og fremmest vigtig fordi den nordiske model på mange måder er under pres. Den stigende globale konkurrence og finansieringspresset på den offentlige sektor kan svække det samarbejde mellem ledelse og medarbejdere som vi i rapporten konkluderer, er et afgørende led i at udvikle et godt arbejdsmiljø i nordiske virksomheder. En sådan indsigt kan medvirke til at fastholde og udvikle den nordiske model og kan samtidig gennem international publicering medvirke til at skabe interesse for det nordiske perspektiv i udlandet. Rapporten tjener derfor også som afsæt for en række videnskabelige artikler som vil blive publiceret i Nordic Journal of Working Life Studies.

Rapporten er resultatet af et nordisk samarbejde mellem forfatterne og en række samarbejdspartnere i Sverige og Norge som vi gerne vil benytte lejligheden til at udtrykke en varm tak til. Her vil vi fremhæve Jan Karlsson, professor på Karlstad Universitet og Per Øystein Saksvik, professor på Norges Tekniske Universitet i Trondheim som har indgået i projektgruppen og deltaget med kommentarer og ideer igennem hele

arbejdet med projektet. Dertil kommer Klaus T. Nielsen, lektor på Roskilde Universitet, Asbjørn Grimsmo, seniorforsker på Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo og Kaj Frick, tidligere seniorforsker på Arbetslivsinstituttet, Stockholm som i den afsluttende fase har bidraget med kritiske kommentarer til rapportudkastet. Desuden har en række forskere fra de tre lande deltaget i de to workshops og med forslag til litteratur her i blandt Jørgen Winkel, Gunnar Aronsson, Helge Hvid, Marit Christensen og Anette Kamp. På Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har Anders Bojesen og Stine Jakobsen bidraget til projektet.

En særlig tak til Nordisk Ministerråd som gennem en bevilling har gjort dette projekt muligt.

# Resumé

De særlige træk ved det nordiske arbejdsmarked bygger på at arbejdsgivere og fagbevægelse tidligt har gensidigt anerkendt hinanden, hvilket både skyldes en høj social kapital i de nordiske lande og en høj organisationsgrad. Det tætte samarbejde har været afsæt for de mange forskningsprojekter og forsøg med udvikling af arbejdsorganiseringen med en høj grad af medarbejderindflydelse. Den nordiske forskningstradition har en klar opfattelse af medarbejderne som aktivt og kollektivt handlende subjekter. Nordisk forskning om mening fokuserer på sammenhængen mellem arbejdsopgaven og fællesskabet om at udføre arbejdet, i modsætning til individuelle teorier om mening relateret til for eksempel motivation og selvudvikling.



# Sammenfatning

Den internationale samhandel og kommunikation er voksende, arbejdskraften bevæger sig i stigende omfang over grænser, og økonomien hænger stadig tættere sammen på globalt plan. Det medfører et homogeniserende pres på arbejdsmarkedene. Alligevel har nationer og regioner særtræk, som gør dem unikke. De nordiske lande er kendt for høj levestandard og godt arbejdsmiljø. Dette afspejler sig også i arbejdslivet og i arbejdsmiljøforskningen.

Denne rapport handler om nordiske tilgange til forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv. Rapporten forsøger at indfange de fællesnordiske træk ved denne forskning med det formål at sikre en fortsat særlig nordisk tilgang til arbejdsmiljøforskning som kan bidrage til at sikre et bæredygtigt arbejdsliv, hvor mennesker trives og samtidig arbejder produktivt og bidrager til samfundet. Rapporten er dermed også et forsøg på et svar på det pres som den nordiske model er udsat for fra udviklingen på arbejdsmarkedet.

Med udgangspunkt i tre nøglebegreber – indflydelse, samarbejde og mening – analyserer rapporten klassiske hovedværker i den nordiske forskning og diskuterer de nyere bidrag med særlig tilknytning til meningsbegrebet. Resultatet af denne analyse fører frem til en udpegning af særlige træk ved den nordiske tilgang til forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv og til forslag til en række brikker i det man kan kalde en nordisk teori om arbejdet og det arbejdende menneske.

Det første hovedværk er Lysgårds bog om arbejderkollektivet (1961; 1967) hvor han for første gang beskriver hvorledes medarbejderne spontant danner et uformelt kollektiv som modsvar til det han betegner det teknisk/økonomiske system. Gennem arbejderkollektivet kan medarbejderne sikre sig en stemme i virksomheden og dermed få indflydelse på egne arbejdsvilkår. Arbejderkollektivet er efterfølgende blevet et nøglebegreb i nordisk forskning, men Lysgaards bog er aldrig blevet oversat til engelsk, og kendskabet til begrebet i international sammenhæng er derfor begrænset.

Det andet hovedværk er socioteknikken som blev udviklet af Thorsrud og Emery i 1960'erne (1969; 1964; 1970). De peger på at teknik og organisation skal integreres til et samlet system som tager udgangspunkt i en række central jobkrav: indhold, læring, indflydelse, støtte og respekt, nytteværdi og fremtidsperspektiv, og som har gruppeorganisering som et centralt organisationsprincip. Socioteknikken er et opgør med taylorismens tidsstuderede arbejdsdeling uden indflydelse for medarbejderne. Som led i udviklingen af socioteknikken blev der gen-

nemført en lang række samarbejdsforsøg først i Norge og siden i Sverige og Danmark som blandt andet har medvirket til at gruppeorganisering i dag er en udbredt organisationsform. Det er samtidig en forskning som også har haft stort gennemslag i udlandet.

Det tredje hovedværk er egentlig en samling af flere samtidige forskeres arbejde i Stockholm i 70'erne og 80'erne som samarbejder og inspirerer hinanden. Her arbejdede blandt andre Gardell (1976; 1981), Karasek (1987; 1979) og Theorell (1990) med indflydelse og demokrati på arbejdspladsen. De byggede videre både på socioteknikken og Lysgaard og pegede blandt andet på behovet for at arbejdet skulle udvikles nedefra frem for i en mere ledelsesstyret tilgang som socioteknikken kritiseres for. Det er også inden for denne tradition, at Karasek udvikler krav kontrolmodellen for sammenhængen mellem arbejdsorganisering og stress. Den model har siden fået stort internationalt gennemslag, dog først og fremmest som en epidemiologisk baseret risikofaktormodel og i langt mindre grad i forhold til udviklingen af et aktivt lærende arbejde som er den bærende idé med modellen.

Den nyere forskning er analyseret med udgangspunkt i den særlige danske diskussion af mening i arbejdet mens dette begreb spiller en mindre rolle i svensk og norsk forskning. En række forskellige danske forskere (Se bl.a. Isaksen 2000a; Olsén 2008; Ravn 2008) har med ret forskellige perspektiver som både inddrager nordisk og international forskning, undersøgt betydningen af mening i arbejdet og koblingen til den konkrete opgaveudførelse – også kaldet kerneopgaven. Det er en forskning som endnu er under udvikling, men som også gennem en kobling af et meningsfyldt arbejde med et produktivt arbejde peger klart fremad mod de behov for videreudvikling af arbejdet som rejses af udfordringerne for den nordiske samfundsmodel.

På baggrund af disse analyser skitserer vi afslutningsvis hvilket billede det tegner af de særlige nordiske perspektiver i forskningen i arbejdsmiljø og arbejdsliv, som er fælles for de tre undersøgte nordiske lande: Danmark, Norge og Sverige. Forskningen placeres på to dimensioner som udspændes mellem henholdsvis medarbejderne som subjekter eller objekter og medarbejderne som individer eller kollektiv. Den nordiske tradition har en klar prioritering af en opfattelse af medarbejderne som aktivt og kollektivt handlende subjekter, og den adskiller sig derved fra en labour process tradition hvor medarbejder forstås kollektivt, men hovedsageligt ses som objekter for udbytning, en arbejdsmedicinsk tradition som interesserer sig for individer som bliver syge på arbejdet og dermed også opfattes som objekter for forskningens undersøgelse af skadelige påvirkninger, og en human resource management tradition (HRM) som opfatter medarbejderne som subjekter med særligt fokus på individuel kompetence og motivation.

Den nordiske forskningsstradition er udviklet på baggrund af de særlige træk ved det nordiske arbejdsmarked som bygger på at arbejdsgive-

re og fagbevægelse tidligt har gensidigt anerkendt hinanden. Det er en anerkendelse som både bygger på en høj social kapital i de nordiske lande og på en høj organisationsgrad specielt i fagbevægelsen som har gjort den til en nødvendig og relevant samarbejdspartner. Den gensidige anerkendelse har medført et tæt samarbejde som blandt andet har været afsæt for de mange forsøg med udvikling af arbejdsorganiseringen med en høj grad af medarbejderindflydelse.

Det tætte samarbejde mellem parterne sammenholdt med forskningens forståelse af hvordan medarbejderinddragelse kan gennemføres i praksis, danner et godt grundlag for en fortsat udvikling af forskningen. Rapporten identificerer et behov for at revitalisere den viden som socioteknikken har frembragt og bringe den i spil i forhold til nye udfordringer med ny teknologi i en globaliserende økonomi, hvor antallet af videnarbejdere stiger og hvor jobmuligheder for lavtuddannede og emigranter forandres. Arbejdsmiljøforskningen kan derigennem bidrage til at skabe et bæredygtigt arbejde som på den ene side er sundt og udviklende, og på den anden side er så produktivt at de nordiske virksomheder kan klare sig i den internationale konkurrence.



# 1. Indledning

Motivationen for undersøgelsen som har ført til denne rapport, skal findes i det stadigt større behov for at indfange de kvaliteter ved de nordiske samfund som er vigtige at fastholde. Det skyldes de hastige forandringer som alle de nordiske lande er underlagt. Globaliseringen medfører en stigende konkurrence som kræver effektiviseringer og hurtigere innovation og velfærdssamfundet sidder i en finansieringsklemme med en aldrende befolkning og stigende forventninger til en række velfærdsydelser. Disse udfordringer medfører stadige forandringer af både den offentlige sektor og virksomhederne, og det er vigtigt at identificere de kvaliteter ved samfundet og arbejdslivet som vi ønsker at fastholde. Der er i den sammenhæng en stigende erkendelse af at arbejdsmiljøforbedringer er nært knyttet til forbedringer i det konkrete arbejdes organisering og udførelse, og at et bedre arbejdsmiljø muligvis kan opnås ved at fokusere på arbejdets kerneopgave (Sørensen et al. 2008). Det er derfor et vigtigt formål med denne rapport at indfange særlige aspekter af den nordiske tilgang til arbejdsmiljøet. Forståelsen af denne tilgang er vigtig for en fremtidig udvikling af arbejdsprocesser og produktionssystemer der er både arbejdsmiljømæssigt, socialt og økonomiske bæredygtige. I denne undersøgelse søger vi derfor efter hvordan perspektiverne på arbejdsmiljø og arbejdsliv kommer til udtryk i arbejdsmiljøforskning i de nordiske lande.

Der er i de vestlige lande sket forskydning i arbejdet fra landbrug og industriarbejde til service og videnarbejdet i kombination med en betydelig indvandring. Disse forskydninger ændrer også de generelle arbejdsbetingelser. Det bliver i stigende omfang tydeligt at der foregår en kompliceret interaktion mellem person og omgivelser, hvori den enkelte persons og fællesskabets forståelse af problemer og muligheder tillægges større betydning: Dermed tilføjes nye dimensioner til de psykosociale aspekter af arbejdsforholdene som strækker sig ud over de traditionelle forhold omkring samarbejde og indflydelse. Perception og meningsdannelse er ikke kun individuelle anliggender da de enkelte medarbejdere er indlejret i og præget af den lokale arbejdspladskultur. Mening i arbejdet kan derfor ikke opfattes som et strengt individuelt anliggende. Vi mener derfor at der er behov for en nytænkning af arbejdsmiljøbegrebet der tager højde for væsentlige samfundsmæssige udviklingstræk, men som er rodfastet i de eksisterende stærke nordiske traditioner. Denne nytænkning af arbejdsmiljøbegrebet må derfor omfatte mening såvel som samarbejde og indflydelse set i forhold til kerneopgaven på den enkelte arbejdsplads.

En anden væsentlig motivation er en nysgerrighed over hvorfor „den nordiske model“ fremstår som en særlig model i flere forskellige internationale sammenhænge, for eksempel i forhold til arbejdsmiljø (Hörte & Christmansson 2009) og velfærd (Christiansen et al. 2006; Esping-Andersen 1990). Vi oplever at internationale forskere er skeptiske i forhold til de forskningsprojekter og -resultater som opnås i Norden, og de mener ikke det er muligt at gennemføre tilsvarende større forskningsmæssige undersøgelser og analyser på ikke-nordiske arbejdspladser. Hvis man sammenstiller sådanne tilkendegivelser med den stærke forenings- og organisationskultur i Norden, det brede udvalg af internationale forskere som har foretaget undersøgelser netop her (Quick & Tetrick 2003), og mængden af internationalt anerkendte nordisk orienterede (grund-) tekster fra omkring 1950 og fremefter (Emery & Thorsrud 1976; Gardell 1976; Karasek & Theorell 1990; Lysgaard 1961; Sandberg 1995), synes det relevant at stille spørgsmålet: Findes der et særligt nordisk arbejdsmiljøperspektiv, og hvis ja: Hvad kan et studie af forskningen fortælle om det særlige ved det perspektiv? I besvarelsen af dette spørgsmål fokuserer vi primært på Norge, Sverige og Danmark, som på arbejdsmiljøområdet har haft en meget parallel udvikling.

## 1.1 Eftersøgning af en nordisk tilgang

Vi begynder eftersøgningen af et særligt nordisk perspektiv på arbejdsmiljø i historiebøgerne (Due et al. 1994; Falkum et al. 2009b; Gustavsen 2007; Hörte & Christmansson 2009; Jacobsen 2011; Johansson, Frick, & Johansson 2004; Johansson 1998; Schiller et al. 1993). Nogle forfattere trækker tråde fra oprindelsen af den nordiske samfundsmodel helt tilbage til vikingerne, Kalmarunionen og kongernes alliance med bønderne (Bjørnskov, Svendsen, & Svendsen 2011; Gudmundsson 1993). Vi er dog mindre ambitiøse og skitserer nogle forhold i udviklingen inden for arbejdsmiljøområdet inden for de sidste par hundrede år. Det kan hurtigt konstateres at ingen af de tre lande har været særligt tidligt ude med arbejdsmiljølovning. De er industrialiseret relativt sent sammenlignet med England, Tyskland og Frankrig, og disse får da også langt tidligere regler om beskyttelse af arbejderne. I England kom de første regler om børnearbejde allerede i 1802, og i 1833 blev der etableret et egentligt arbejdstilsyn. Sverige var foregangsland i Norden med den første begrænsning af børnearbejde i 1852 og en bredere arbejderbeskyttelseslov i 1889 som året efter blev fulgt op af etableringen af et arbejdstilsyn. Danmark fik sin første fabrikslov i 1873 som samtidig indebar oprettelse af et fabrikstilsyn, og Norge fik en lov om fabrikstilsyn i 1892.

Allerede på et tidligt tidspunkt viser der sig dog træk af den nordiske udvikling som adskiller sig fra de fleste andre industrialiserede lande. Mens man i Storbritannien efter årtusindskiftet stadig kæmper med

anerkendelse af fagbevægelsen som en legitim partner (Walters & Nichols 2007), udvikler der sig meget tidligt et anderledes samarbejde mellem de involverede parter. I alle tre lande anerkender specielt arbejdsgivere og fagforeninger gensidigt hinandens legitimitet, og de kan derfor indgå i et samarbejde som ikke nødvendigvis er konfliktfrit, men et samarbejde hvor rettigheden til at repræsentere henholdsvis arbejdsgiver- og arbejdstagerinteresser ikke er til diskussion. Dette samarbejde danner også grundlag for et trepartssamarbejde hvor staten som tredje part kan indgå uden derved at tage parti for en af parterne.

Norge er tidligt ude på dette område. Allerede i 1885 oprettes en arbejderkommission med deltagelse af arbejdsgivere, arbejdere og staten som i 1892 fører til den norske lov om arbejdstilsyn. Det er så vidt vides det første eksempel på at arbejdere bliver repræsenteret i et statsligt organ. I Danmark etableres den gensidige anerkendelse efter en omfattende generalstrejke og lockout i 1899. Den fører til Septemberforliget hvor de to parter gensidigt anerkender hinanden og etablerer et fælles arbejdsretsligt organ. Septemberforliget danner udgangspunkt for en ny dansk lovgivning på fabriksområdet. I 1901 oprettes et arbejdsråd med deltagelse af arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet, og som i dag er videreført som Arbejds miljørådet. Tilsvarende gensidig anerkendelse af hinanden udvikler sig også i Norge og Sverige og kulminerer med hovedaftalen i 1935 i Norge og med Satsjöbadsavtalet i Sverige i 1938. Der ligger også i disse aftaler en gensidig fredsforpligtigelse der understøttes af regler for afgørelse af konflikter under strejker og lockouts. Disse regler institutionaliseres blandt andet gennem statslig og lovgivningsmæssig understøttelse, og derved dannes et grundlag for indgåelse af forpligtende aftaler om løn- og ansættelsesforhold som i de tre lande breder sig over det meste af arbejdsmarkedet i det 20. århundrede. Ligesom også organisationsgraden for både arbejdere og arbejdsgivere udvikler sig til at omfatte størstedelen af de potentielle medlemmer, og denne høje organisationsgrad har formodentlig givet begge parter den nødvendige styrke til at kunne indgå og håndhæve forpligtende aftaler.

Som led i denne udvikling fik medarbejderne efterhånden ret til repræsentation i virksomhederne. Her var Sverige foregangsland på arbejdsmiljøområdet med en rettighed til at vælge sikkerhedsrepræsentanter allerede i 1921, mens der i de to andre lande forekom frivillige forsøg imellem de to verdenskrige, hvor der også blev indgået aftaler om tillidsrepræsentanter. Relativt kort efter Anden Verdenskrig blev der i alle tre lande både indgået yderligere aftaler om tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg som efterhånden blev til ret fastforankrede institutioner. Desuden blev der gennem lovgivningen i 1950'erne og 60'erne om sikkerheds/arbejds miljørepræsentanter og sikkerheds/arbejds miljøudvalg sikret medarbejderne en vis indflydelse på arbejdsmiljøet. Denne udvikling blev fulgt op af en lovgivningsmæssig ret til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen for aktieselskaber i slutningen af

60'erne og 70'erne. Udover den gensidige anerkendelse af hinanden udviklede der sig således også et demokratisk system, hvor medarbejderne fik en legitim stemme overfor arbejdsgiverne. I 70'erne blev der i alle tre lande vedtaget de første brede arbejdsmiljølove som fastlægger at virksomhederne kan holdes ansvarlige hvis de ikke sikrer sunde og sikre arbejdspladser, og hvor der etableres en vis grad af repræsentativt demokrati med beskyttede sikkerhedsrepræsentanter og sikkerhedsudvalg med repræsentation fra begge parter.

Indførelsen af rettigheder for og beskyttelse af medarbejderne på arbejdsmarkedet sker efter en længere periode med vækst og arbejdskraftmangel. Parallelt hermed udvikles også et unikt nordisk velfærdssamfund (Christiansen et al. 2006; Esping-Andersen 1990) hvor staten spænder et socialt sikkerhedsnet ud under befolkningen. Det begrænser den sociale ulighed og sikrer hele befolkningen ret til blandt andet uddannelse, sundhedsydelser og forsørgelse (ved alderdom, tab af arbejds-evne eller arbejde). Dette system finansieres i høj grad af en positiv udvikling af økonomien hvor et samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter om produktivitetsfremmende tiltag spiller en væsentlig rolle. Forklaringen på at det lykkedes både at skabe et velfærdssamfund og et samarbejdende arbejdsmarked baseret på gensidig anerkendelse, indeholder naturligvis mange forskellige aspekter. En endelig forklaring kan næppe gives, og et forsøg herpå vil blive alt for omfattende for denne rapport. Vi vil blot trække et enkelt element frem som også har betydning for de senere analyser. Det drejer sig om den høje sociale kapital i Norden, der har betydning både i samfundet som helhed og for samarbejdet på arbejdsmarkedet. De nordiske lande ligger helt i top med social kapital i samfundet målt som tillid mellem mennesker og retfærdige processer. Det gælder målt både i europæisk sammenhæng (Anderson et al. 2009) og på globalt plan (Svendsen & Svendsen 2006).

Det er denne samfundsmæssige udvikling der specielt efter Anden Verdenskrig skaber et arbejdsliv der på mange områder adskiller sig væsentligt fra andre industrilande. Vi går ikke her ind i en bredere analyse af særtræk ved det nordiske arbejdsliv, men vil blot påpege at nordiske lande adskiller sig fra de øvrige europæiske lande på en række områder. Igennem en række undersøgelser viser Eurofound i Dublin at de nordiske lande deler en række fælles træk: høj tillid, høj autonomi i arbejdet, lave spændinger på arbejdspladsen og en aktiv lærende arbejdsorganisation i modsætning til en arbejdsorganisation baseret på taylorisering og lean.<sup>1</sup> Tilsvarende viser Hofstede's (1980) undersøgelser af virksomhedskultur at de nordiske lande specielt er præget af lav magtdistance. Det er på baggrund af denne udvikling af både et velfærdssamfund og et arbejdsmarked

---

<sup>1</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.htm>

med en høj grad af indflydelse og en lav grad af spændinger at der også vokser en forskningstradition inden for arbejdsmiljø og arbejdsliv frem som har sit eget særpræg. Der er så at sige nogle særlige samfundsforhold der som rammebetingelse og som forskningsobjekt, giver plads til udvikling af både særlige metoder i forskningen og et særligt indhold. Forskningen virker også tilbage på samfundsudviklingen i en selvforstærkende proces for eksempel via medier, høringer, partssystemet, arbejdstilsynet og konkrete eksperimenter.

## 1.2 Udvikling af en nordisk forskningstradition

Før Anden Verdenskrig adskiller forskningen inden for arbejdsmiljø i de tre lande sig ikke i væsentlig grad fra resten af de industrialiserede lande (Jacobsen 2011; Johansson 1998). Der etableres en primært arbejdsmedicinsk forskning af arbejdsulykker og arbejdsbetingede sygdomme, og der oprettes i den forbindelse institutioner som står for denne forskning. Parallelt med denne udvikling foregår dog også en vis forskning i produktivitetsfremmende tiltag – først og fremmest i Sverige, men også i Danmark og Norge. Det er først efter Anden Verdenskrig at det, vi vil betegne som den særlige nordiske arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskningstradition, udvikler sig.

Der findes stadig i alle tre lande et omfattende arbejdsmedicinsk forskningsspor som blandt andet benytter sig af velfærdsstatens veludbyggede registrering af borgerne, et veludviklet sundhedsvæsen og en generelt positiv holdning til forskning blandt virksomheder og lønmodtagere hvilket blandt andet giver høj deltagelse i spørgeskemaundersøgelser. Dette forskningsspor benytter sig primært af de samme metoder som internationalt anvendes i den arbejdsmedicinske forskning ligesom forskningens fokus på sammenhænge mellem eksponering og helbred ikke adskiller sig væsentligt fra international forskning.

Parallelt hermed udvikler der sig imidlertid en anden forskningstradition i løbet af 1950'erne, 60'erne og 70'erne som adskiller sig væsentligt fra den internationale forskning, og som i dag har afgørende betydning for både forskningen og for den måde aktørerne på arbejdsmarkedet forholder sig til arbejdsmiljø og arbejdsliv på. Denne tradition bygger på den ene side på den gensidige anerkendelse mellem parterne og det tætte samarbejde, og på den anden side har den et klart normativt perspektiv som i høj grad har medarbejdernes demokratiske deltagelse som et omdrejningspunkt. Den kan have et positivt syn på medarbejdernes muligheder som i den sociotekniske tradition (Emery & Thorsrud 1969; Emery & Thorsrud 1976; Thorsrud & Emery 1970) eller en mere kritisk tilgang som i Lysgaards (1961; 1967) analyse af arbejderkollektivt, men udgangspunktet er at lønmodtagerne skal have mulighed for at komme til orde. I den tidlige forskning er det ikke specielt arbejdsmiljøet

der som sådan skrives frem. Det er i højere grad en arbejds sociologisk og -psykologisk forskning der efterhånden viser sig som en bærende del af tilgangen til at det psykosociale arbejdsmiljø i stadig højere grad kommer i fokus. Både forskningen i socioteknikken og i arbejderkollektivet inddrages i en efterfølgende svensk udvikling med særligt fokus på udvikling af medbestemmelse og demokrati på arbejdspladsen (Gardell 1976; Gardell & Svensson 1981; Karasek, Gardell, & Lindell 1987), som efterfølgende fører til diskussionen af det gode arbejde i Sverige (Metall 1985) og senere til det udviklende arbejde i både Sverige og Danmark (Hvid & Møller 1992).

Det er vanskeligt at vurdere hvilken indflydelse forskningen har haft på konkrete fænomener i samfundet, men det er vores vurdering at forskningens italesættelse af indflydelse og samarbejde gennem en 50-årig periode har haft en betydelig indflydelse på, at mange virksomheder, og ledere i de nordiske lande i dag som en selvfølge bygger på inddragelse, dialog og samarbejde. At det foregår i højere grad i Norden end i de øvrige europæiske lande, fremgår af ovennævnte undersøgelser fra Eurofound og også for eksempel danske undersøgelser dokumenterer at ledelse i høj grad bygger på inddragelse (se fx Det Danske Ledelsesbarometer).<sup>2</sup> Det er langt fra altid en inddragelse som fungerer godt. Det er forbundet med mange problemer (Busck, Knudsen, & Lind 2010; Knudsen, Busck, & Lind 2011), men det er samtidig udgangspunkt for såvel arbejdsmarkedets parter som myndighederne i de nordiske arbeidstilsyn at der skal bygges på inddragelse af medarbejderne.

Der har tidligere været gjort forsøg på at indkredse et særligt nordisk perspektiv på arbejdsmarkedet, men dette har dog hovedsageligt fokuseret på industrielle relationer (Fleming et al. 1998; Gudmundsson 1993; Schiller et al. 1993). Vi har identificeret en enkelt artikel som diskuterer den nordiske model på arbejdsmiljøområdet hvor Klaus T. Nielsen (2001) har gjort sig tanker om det særlige ved den skandinaviske arbejdslivstradition. Han peger på at der i Skandinavien har været stor fokus på at gøre forskningen relevant i forhold til konkrete forhold i praksis. Dermed har forskningen også fået en større gennemslagskraft end i for eksempel Storbritannien. Han understreger at der i Skandinavien i modsætning til Storbritannien har været fokus på industrielt demokrati med deltagelse og beskyttelse som omdrejningspunkter. Nielsen peger desuden på at den norske tilgang har haft særlig fokus på aktionsforskning, den danske har været mere analytisk og konsekvensorienteret mens den svenske har haft særlig fokus på faglig ressourceopbygning. Denne indkredsning stemmer godt overens med konklusionerne i denne rapport.

---

<sup>2</sup><http://www.lederne.dk/lho/publikationer/undersogelserogudgivelser/detdanskeledelsesbarometer/detdanskeledelsesbarometer.htm>

### 1.3 Metoder og afgrænsninger

Projektet blev indledt med et mindre litteraturstudie med fokus på nyere forskningslitteratur (de seneste 10 år), som havde fokus på indflydelse, samarbejde og mening. Dette indledende arbejde blev fulgt op af en workshop med otte erfarne nordiske arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskere i foråret 2010. Her blev de vigtigste forskningstraditioner inden for arbejdsmiljø og arbejdsliv diskuteret, og der blev udpeget væsentlig litteratur som skulle indgå i undersøgelsen. Konklusionen blev at det ikke var tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i internationalt publicerede artikler i anerkendte fagtidsskrifter, hvis formålet var at beskrive nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø. Dette skyldtes dels at rødderne ligger længere tilbage i tiden, og dels at meget forskning i Norden indtil for nylig fortrinsvis blev publiceret på nordiske sprog. Det betyder at der blev behov for at inddrage andre typer af litteratur som bøger, rapporter og lignende.

Herefter blev der indsamlet litteratur ved hjælp af yderligere litteratursøgning på nøgleord, og med snowballing hvor værker foreslået af nordiske forskere blev gennemgået, og efterfølgende blev nogle af disse værkers forløbere og efterfølgere inddraget. Der blev afgrænset fra egentlig arbejdsmedicinsk forskning samt forskning i arbejdsmiljøregulering. Undersøgelsen havde hele tiden særligt fokus på de tre nøglebegreber: samarbejde, indflydelse og mening, men det viste sig i løbet af undersøgelsen at det også var nødvendigt at inddrage litteratur som ikke eksplicit forholdt sig til disse begreber, fordi værkernes indhold først i de senere år er blevet italesat som eksponenter for eksempel mening i arbejdet. Desuden viste det sig nødvendigt at se udover de tre begreber for at kunne forstå den særlige nordiske tilgang. Dette udvidede udsyn har især drejet sig om perspektiver på arbejdsmiljø set i forhold til forandringer på arbejdspladsen, som blandt andet har været et nøglebegreb i aktionsforskningen.

Den identificerede litteratur blev gennemgået og diskuteret i projektgruppen, og konklusionen blev at bygge analysen op om tre nordiske værker som efter projektgruppens vurdering har haft en grundlæggende indflydelse på tilgangen til arbejdsmiljø og arbejdsliv i Norden i både forskning og praksis: Lysgaards beskrivelse af arbejderkollektivet (1961; 1967), Emery og Thorsruds beskrivelse af socioteknikken (1969; 1976; 1964; 1970) og Gardells, Karaseks og Theorells (1976; 1981; 1987; 1979; 1990) beskrivelse af betydningen af indflydelse. Via disse værker giver vi et bud på centrale problemstillinger i det nordiske arbejdsmiljøperspektiv, og vi forsøger hermed at tegne et billede af en tradition som hviler på et stærkt socialt og demokratisk engagement, og en tiltagende udjævning af traditionelle magtstrukturer på arbejdspladsen.

I analysen fokuserer vi i særlig grad på de tre begreber: indflydelse, samarbejde og mening som væsentlige elementer i den nordiske forstå-

else af et værdifuldt arbejdsliv. Indflydelse og samarbejde er allerede nøglebegreber i de tre forskningstraditioner, og vi har derudover valgt at inddrage begrebet mening fordi det med det gode arbejde i Sverige (Metall 1985) og det udviklende arbejde i Danmark (Hvid & Møller 1992) træder tydeligere frem som en væsentlig faktor som efter årtusindskiftet særligt i Danmark er blevet et væsentligt begreb for udviklingen af en ny forståelse af sammenhængen mellem arbejde, trivsel og arbejdsmiljø. Det er samtidig begreber som efter vores vurdering også kommer til at stå som centrale i den fremtidige udvikling af nye tilgange til arbejdsmiljø og arbejdsliv. Herudover har vi inddraget elementer af diskussionen om forandringer og forudsigelighed. Dels fordi det er et uomgængeligt vilkår i moderne arbejdsliv, men også fordi det at skabe positive forandringer på arbejdspladsen for medarbejderne, har været et helt centralt element i meget af den nordiske forskning blandt andet i aktions- og interventionsforskningen.

Fokuseringen på de tre begreber som alle kan siges at være „positive faktorer“ eller ressourcer i arbejdet, indebærer samtidig et fravalg af andre nøglebegreber, som også har været fremherskende, såsom krav i arbejdet, social støtte, belønning/anerkendelse og læring. Krav i arbejdet indgår i diskussionen af Karaseks og Theorells (1990) arbejde (se afsnit 4.2), men vi har fravalgt begrebet som selvstændigt element, fordi vi ikke ser det som et særligt nordisk fænomen. Social støtte er til dels et element af samarbejde, men det er også i højere grad et internationalt forskningsperspektiv (Johnson & Hall 1988), selv om det er blevet undersøgt i svenske befolkningskohorter og blev inkorporeret i Karasek og Theorells (1990) krav kontrol-model. Belønning har også været væsentligt, men vi betragter det som et først og fremmest internationalt baseret begreb som for eksempel i den angelsaksiske motivationslitteratur med reference tilbage til Maslow (1943) og den tyske forskningstradition i forhold til kobling af arbejdsmiljø og belønning (Siegrist 1996) og anerkendelse (Honneth 2006). Fravalget af læring er tilsvarende begrundet i at vi vurderer læringsperspektivet til at være relativt internationalt orienteret, for eksempel i form af den lærende organisation (Senge 1990) og arbejdspladslæring (Lave & Wenger 1991). Læring har imidlertid også været centralt i en række arbejdslivsprogrammer i de nordiske lande, der findes omfattende partsbaserede arbejdsmarkedsuddannelsessystemer og vekseluddannelsesmodeller i Norden (Jørgensen 2001), og læring er ubestrideligt en central del af den nordiske politiske arbejdsmarkedstænkning. Det er dog samtidig et stort felt hvor kun en begrænset del af forskningen berører arbejdsmiljøområdet og vi har derfor besluttet at afgrænse os fra det.

Valget af disse tre nordiske værker er udtryk for en betydelig afgrænsning. Der er megen anden relevant forskningslitteratur som ikke kommer med, men alene omfanget af nordisk forskningslitteratur gør

imidlertid en fokusering af vor undersøgelse nødvendig, også selvom det kan betyde at andre væsentlige aspekter bliver nedprioriteret.

Vi analyserer de tre udvalgte værker inden for den nordiske arbejdsmiljøforskning og diskuterer på baggrund heraf hvilken rolle indflydelse, samarbejde og mening spiller for de grundlæggende tankefigurer der bruges i forskningen. Vi forsøger i vor analyse at fremhæve hvorledes de overordnede ideer og antagelser om et frugtbart arbejdsliv, som kommer til udtryk i de pågældende værker, er en forudsætning for grundlæggende nutidige forestillinger om arbejdsmiljø, og vi søger hermed at bygge bro mellem fortid og nutid. Formålet er ikke at levere en egentlig definition af vore tre hovedbegreber, men snarere forsøge at vise hvorledes de i samspil kan bruges til at fremstille komplicerede arbejdsmiljøproblemstillinger og derigennem indfange væsentlige aspekter af den nordiske tilgang til arbejdsmiljø. Vi har ikke et ensidigt arbejdsmiljøfagligt fokus, men det er klart at vore tre hovedbegreber peger i retning af det man i dag kalder „psykosocialt arbejdsmiljø.“ Psykosocialt arbejdsmiljø er en samlet betegnelse for en lang række forhold på arbejdspladsen der har relation til arbejdets ledelse og organisering samt de interpersonelle relationer på arbejdspladsen, og som har betydning for de ansattes psykiske velbefindende og helbred, deres opfattelse af sig selv og for deres sociale liv.

Det er værd at bemærke at vores skelnen mellem psykosocialt og fysisk arbejdsmiljø ikke sigter til komplet adskillelse af psykosociale og fysiske aspekter af arbejdsmæssige spørgsmål, men blot betegner nødvendigheden af et overordnet fokus med hensyn til undersøgelsens omfang. At der i nyere arbejdsmiljøforskning er en øget interesse for menneskets mentale velbefindende, er således ikke udtryk for en fornægtelse af fysiske (kropslige) problemstillinger og disses virkning på psyken, men snarere at den industrielle og teknologiske udvikling i Vesten har mindsket andelen af fysisk belastende arbejde i de traditionelle brancher og en fremvækst af nye job med højere grad af videnindhold. Det har resulteret i en forskydning af den generelle debat om det gode arbejde hvor begreber som „personlig identitet“, „selvrealisering“, „arbejdspladsdemokrati“ og „udjævning af traditionelle hierarkier“ fylder mere og mere inden for arbejdsmiljøforskning og organisationsteori. Traditionelle temaer som fysiske arbejdsbetingelser og løn er i den forbindelse trængt i baggrunden af disse spørgsmål af mere sociologisk, psykologisk og antropologisk karakter. Det betyder imidlertid ikke at de fysiske arbejdsmiljøproblemer er løst. Der er stadig store grupper på arbejdsmarkedet særligt blandt de lavtuddannede som udsættes for fysiske arbejdsmiljøproblemer som påvirker deres helbred som for eksempel belastende støj, tunge og skæve løft og farlig kemi. Inden for flere af disse områder er der ikke identificeret generelle fald i problemernes omfang på samfundsmæssigt plan på trods af flere års indsatser og kampagner. Problemerne med fysisk arbejdsmiljø er blot ikke omfattet af denne undersøgelse, selv om dele af løsningerne

på de fysiske belastninger kan ligge i et samspil med for eksempel indflydelse og samarbejde.

Efter analysen af de tre hovedværker vender vi os mod den nyere udvikling af arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskningen. Her tager vi udgangspunkt i mening i arbejdet som et nyt centralt begreb i forskningen, og som europæiske undersøgelser peger på har væsentlig betydning for det nordiske arbejdsmiljø (Tangian 2007; Tangian 2009). Vi sætter særligt fokus på dansk forskning hvor meningsbegrebet har spillet en væsentlig rolle – både i forbindelse med diskussionen af emner som identitet og selvledelse (Buch, Andersen, & Sørensen 2009) og af organisatorisk social kapital som et fælles omdrejningspunkt for opgaveløsning og mening (Hasle, Toft, & Olesen 2010).

## 2. Arbejderkollektivet

Det første og ældste værk vi undersøger nærmere er Sverre Lysgaards *Arbejderkollektivet* (1961; 1967) som vi anser for en klassiker inden for den nordiske sociologi. Den tilhører hvad man i Norge refererer til som „Gullaldersociologien“ (Hernes, Colbjørnsen, & Knudsen 1982). Der er tale om en definerende periode i norsk sociologisk feltforskning fra midten af 50'erne og cirka ti år frem hvor studier af fængsler (Galtung 1959; Mathiesen 1965), forvaltning (Jacobsen 1964) og sygehuse (Løchen 1965) viste vejen for en empirisk funderet sociologisk metode. Lysgaard stillede i sine undersøgelser krav om virkelighedsnærhed, erfaringsbaseret teori, klare modeller og samfundsrelevans, og han anså empiriske undersøgelser baseret på personlig dialog og samarbejde mellem kollegaer som at foretrække frem for en tekstbaseret teoretisk behandling af sociologiske problemstillinger. Selv om Trist og Bamford udgav deres sociotekniske observationer i 1951 – ti år før Lysgaards værk i 1961 – ligger Lysgaards sociologiske arbejde tidsmæssigt før socioteknikken fik sit egentlige gennembrud i Norden med Thorsruds og Emmerys arbejde i løbet af 60'erne. Der er da heller ikke nogen referencer til socioteknisk tankegods i Lysgaards bog.

Lysgaard opfatter selv *Arbejderkollektivet* som et gruppesociologisk værk (s. 281), og hans overordnede skepsis over for rent teoretiske indsatser i sociologien stemmer overens med hans videnskabelige virke, for så vidt som den teoretiske tilgang til de forskellige sociale grupperinger i værket ofte begribes gennem konkrete observationer eller interviews. Sociologiens fornemmeste opgave bliver således at etablere en forståelse af sociale aktører på deres egne præmisser – for først herigennem at forsøge at beskrive generelle sociale strukturer og de teoretiske implikationer af disse (Kalleberg 2001).

*Arbejderkollektivet* tager udgangspunkt i en undersøgelse af arbejdsforholdene i M. Petersen & Søn A/S Cellulose, og den giver ifølge Lysgaard et billede af forholdet mellem arbejder og organisation som selv om det bygger på en beskrivelse af denne ene arbejdsplads, i forskellige varianter vil kunne genfindes i andre sammenhænge. Lysgaards hensigt er at opstille en generel sociologisk teori som tager udgangspunkt i arbejdernes situation, og han fokuserer blandt andet på det paradoksale forhold at arbejderne står i et skæbnefællesskab med den organisation de er en del af (virksomhedens overlevelse er deres overlevelse), men samtidig står i et modsætningsforhold til samme. De er „produktionsredskaber“, og de er dermed underlagt virksomhedens tekniske og økonomiske rammer uden selv at have ansvar for udformningen af disse.

For at kunne undersøge en sådan „de underordnedes sociologi“ (s. 77) var det vigtigt for forskerne at kunne leve sig ind i den sociale og praktiske hverdag i virksomheden, og netop denne hensigt var ifølge Lysgaard afgørende for virksomhedens og fagforeningens accept af forskningsprojektet: „her var noen sosiologer som trengte praktisk erfaring“ (s. 77).

## 2.1 Systemtænkning

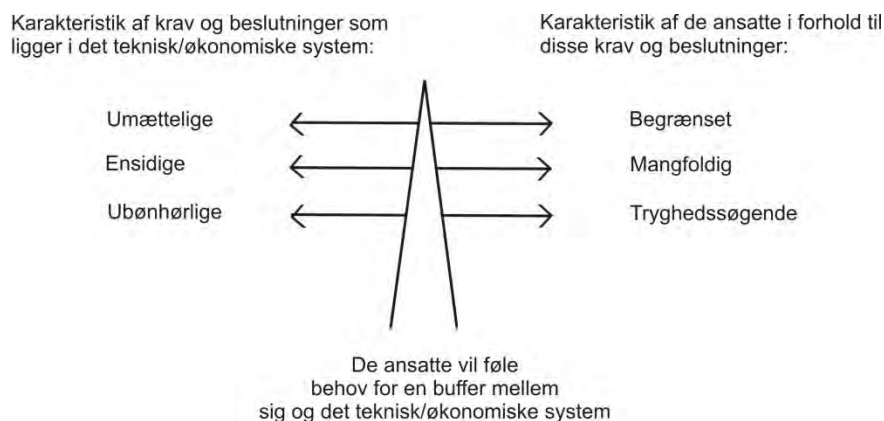
Den centrale tese i undersøgelsen stammer netop fra sådanne praktiske erfaringer i virksomheden, og den lyder som følger: „underordnedes tendens til å samle seg i et slags forsvar overfor bedriften“ (s. 78). Begrebet om „arbejderkollektivet“ dækker over et fællesskab der udvikler sig blandt underordnede som en beskyttelse mod overgreb fra ledelsens side. Det er baseret på et lighedsprincip hvor alle medarbejdere afgiver dele af deres personlige frihed med henblik på at skabe et homogent fællesskab hvis primære funktion er at være modvægt til ledelsesmæssige styrings- og kontrolmekanismer. Der bliver hermed tale om et modsætningsforhold mellem „vi arbejdere“ og „virksomheden“ (ledelsen). Arbejderkollektivet er at forstå som et socialt system der befinder sig mellem den individuelle arbejder og virksomheden som helhed. De overordnede er ikke nødvendigvis mere individualistisk orienterede end de underordnede, blot er deres forhold til virksomheden mere direkte.

Det der fra ledelsens side forstås som virksomhedens generelle interesser, kan med udgangspunkt i ovenstående skisma beskrives som det teknisk/økonomiske system, og dette modsvares af det menneskelige system der repræsenterer medarbejdernes fælles interesser og derigennem de enkelte medarbejders individuelle interesser (s. 80). Lysgaard skelner i den forbindelse mellem medarbejdernes interesser som mennesker og som individuelle personer. Det teknisk/økonomiske system kan både behandle medarbejderne som mennesker der er en del af en gruppe af ansatte, og som personer – altså forholde sig direkte til den enkelte – og forsøge at indgå specielle aftaler der tilpasses den enkeltes ønsker og ressourcer.

Arbejderkollektivet er et socialt system som tjener til at mediere mellem disse to systemers krav og behov: det teknisk/økonomiske system er umætteligt, ensidigt og ubønhørligt, mens det menneskelige system er begrænset, mangfoldigt og tryghedssøgende (Figur 1). Arbejderkollektivet opstår spontant og uofficielt som en social mekanisme der skal imødekomme den enkelte arbejders personlige interesse i en afstemning af magtforhold, økonomiske interesser, arbejdsbyrde og social status. Sociale systemer kan betragtes enten på baggrund af de værdier som systemet indeholder (interesser, målsætninger, normer), eller på baggrund af de roller systemet er bygget op af (forventninger til handlinger og socialt dikteret adfærd). Både værdier og roller inden for det teknisk/økonomiske system er formelle i den forstand at en definition af disse ofte omfatter ledelse af en virksomhed,

men inden for det kollektive system er roller og værdier uformelle og bestemt af komplicerede sociale mekanismer. Det teknisk/økonomiske system er virksomhedens officielle ansigt, og arbejderkollektivet er et uofficielt, men normskabende net af sociale relationer.

**Figur 1. Sammenstød mellem bedriften og de ansatte.**



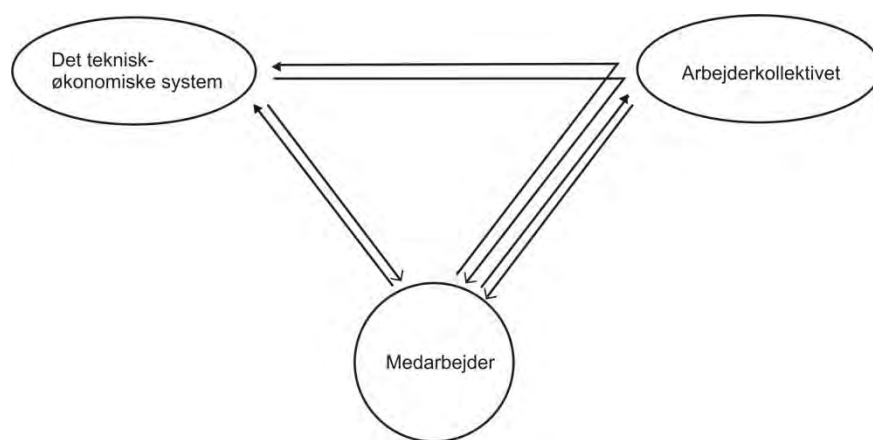
Adapteret fra Lysgaard (1961:145) med tilladelse fra Kopinor

Værdiskabelse og rollefordeling inden for de forskellige systemer er ikke nødvendigvis udtryk for en bevidst social aktivitet hos den enkelte medarbejder og heller ikke for en generel konsensus med hensyn til systemets konkrete manifestationer på arbejdspladsen. Systemtanken er et sociologisk redskab der skal muliggøre en teoretisk behandling af centrale problemstillinger, og den skal forstås som en tankemodel hvis klarhed og overskuelighed virkeligheden hverken kan eller skal leve op til (s. 82). Det er derfor af stor betydning for den videnskabelige kortlægning af et uformelt socialt system som arbejderkollektivet at den systematisk/teoretisk forskningsmæssige indsats løbende bringes i overensstemmelse med de faktiske forhold på arbejdspladsen.

Ifølge Lysgaard udgør de tre nævnte systemer tilsammen en model af hele organisationen, men da en analyse af alle tre systemer og sammenhængen mellem disse ville blive alt for omfangsrig, vælger Lysgaard at fokusere på arbejderkollektivet. Som vi skal se i det følgende, er dette motiveret af de specielle sociale mekanismer der gør sig gældende inden for dette delsystem. Den tredelte systemmodel er en rød tråd igennem bogen som bruges til at illustrere det kollektive systems særegne sociale status. Den illustrerer også de kommunikationsveje der opstår i organisationen, efter kollektivet er opstået. Kollektivet hindrer i nogen grad direkte kommunikation mellem topledelsen (det teknisk/økonomiske systems repræsentant) og den enkelte medarbejder. Det sker ved at insistere på at al kommunikation går gennem kollektivets repræsentanter. I en af virksomhederne i et dansk forskningsprojekt (Sørensen et al.

2008) gik denne styring af kommunikationen så vidt at medarbejderne stort set ikke hilste på direktøren når han gik gennem produktionshallen – end ikke når han sagde godmorgen til medarbejderne. Lysgaard fremhæver at kommunikationen sjældent helt entydigt kommer til at gå mellem medarbejder – kollektiv og kollektiv – topledere. Der vil stadig forekomme direkte kommunikation mellem de enkelte medarbejdere og repræsentanter for ledelsen (Figur 2).

**Figur 2. Kommunikation i den konkrete driftssituation.**



Adapteret fra Lysgaard (1961:175) med tilladelse fra Kopinor.

## 2.2 På sporet af arbejderkollektivet

Undersøgelsen af arbejderkollektivet fandt sit empiriske materiale gennem interviews med et bredt udvalg af afdelingschefer, formænd, forvaltere og arbejdere, og for sidstnævnte gruppe bestræbte Lysgaard sig på at interviewe hele skiftehold for derved at kunne sammenligne store mængder af data om nogenlunde ens arbejdsbetingelser. En anden motivation for dette valg var ønsket om at afdække de sociale og arbejds-mæssige strukturer som kunne ligge til grund for et uformelt kollektivt system blandt arbejderne. Lysgaard analyserede de interviewedes svar på baggrund af den givne kontekst, og han lagde mindre vægt på individuelle udsving i informationerne. Hensigten med begge dele var at fokusere på den sociale sammenhæng i interviewsituationen og generelt på arbejdspladsen. Han påviste blandt andet at medarbejdere ville være tilbøjelige til meningsfuldt at modsige sig selv – afhængig af hvilken kontekst der var givet i samtalen (s. 87), og at meningstilkendegivelser om arbejdsforhold og løn kunne variere drastisk afhængig af om gruppen af kollegaer var involveret eller ej:

„En formand havde en litt vanskelig situasjon å ordne med arbeiderne. Det gjaldt hvor mye arbeid en akkord skulle omfatte. Han tok for seg arbeiderne en for en og la fram problemet, og oppnådde til sin tilfredsstillelse godkjenning på forslaget sitt fra samtlige arbeidere (omtrent 20). Da arbeidet skulle gjøres og formannen gikk bort for å innsisere, viste det seg imidlertid at alle sammen hadde ombestemt seg – de ville ikke godta formannens forslag. Det som var enstemmig godkjendt, ble nå enstemmig forkastet.“ (s. 78)

Et af de centrale punkter i Lysgaards observationer var manifestationen af arbejderkollektivet som en social identitet der kom til udtryk i opposition til andre faggrupper, ledelsen og sågar til andre skiftehold. Det sker særligt gennem sproglige udtryk som „vi“ og „de andre“ eller „os“ og „dem“. Disse udtryk bruges oftest med afsæt i arbejds- eller lønforhold som arbejderne oplever som uretfærdige, og de udspringer tilsyneladende af indignation over generel ulighed både på arbejdspladsen og i samfundet. Lysgaard lægger meget vægt på den dikotomiske sprogbrug (os/dem) der karakteriserer arbejderens beretninger om de hierarkiske forhold på arbejdspladsen, men påpeger også at denne sprogbrug ligeså meget er et spørgsmål om vane som det er udtryk for en negativ holdning til andre faggrupper og ledere generelt. Når man tager i betragtning at Lysgaard fokuserer på denne sprogbrug gennem flere interviews med hver medarbejder, er mængden af negative tilkendegivelser om „de andre“ meget begrænset. Det modsætningsforhold som optræder i forbindelse med sådanne udtalelser, er derfor ikke nødvendigvis udtryk for grundlæggende modsætninger, men snarere motiveret af ønsket om større arbejds- og lønmæssig lighed mellem faggrupperne og et ønske om forbedring af arbejdergruppens karrieremuligheder (s. 94).

Lysgaard finder tre forklaringer på at der kan opstå et stærkt medarbejderkollektiv: nærhedsbetingelser, problembetingelser og lighedsbetingelse. *Nærhedsbetingelser* omhandler de muligheder som medarbejderne har for at mødes og interagere med hinanden for eksempel i forbindelse med selve produktionsprocessen og ved forskellige former for møder. Det handler blandt andet om fysisk nærhed. *Problembetingelser* handler om de dilemmaer som de ansatte står overfor på grund af kravene fra det teknisk/økonomiske system. Jo større dilemmaer desto større er de ansattes oplevelse af et behov for beskyttelse, men hvis der ikke er nærhed, er det ikke sikkert at dette bliver en fælles oplevelse og en efterfølgende kollektiv indsats for at opnå beskyttelsen. *Lighedsbetingelser* handler om hvorvidt medarbejderne kan identificere sig med hinanden for eksempel i kraft af uddannelser eller arbejdsbetingelser. Hvis der er store ligheder, kan nærhed betyde mindre. Det skyldes at medarbejderne derved får stor forståelse for hinandens problemer, hvis der opstår dilemmaer som man føler et behov for at løse, selv om de ikke omgås til dagligt. Er der derimod store forskelle, er det ikke sikkert at medarbejderne kan enes om en kollektiv indsats for at løse dilemmaerne i arbejdet.

Det betyder at en kollektiv „vi“-følelse først vil opstå spontant (eller organiseret udefra for eksempel ved hjælp af en fagforening) hvis de rette betingelser er til stede. Arbejderkollektivet vil for eksempel have vanskeligt ved at opstå i organisationer hvor medarbejderne arbejder alene, og sjældent mødes (langturschauffører, vagter), i organisationer hvor medarbejderne har en høj grad af medejerskab (franchise, advokatpartnere), således at medarbejdernes og systemets interesser i høj grad er sammenfaldende, og i situationer hvor medarbejderne har meget forskellig baggrund og interesser (mange forskellige faggrupper med få i hver gruppe). Men hvis der først er opstået et stærkt arbejderkollektiv, understøttes det af normer som definerer medlemskab, samtidig med at kollektivet vil påvirke muligheden for nærhed (fx oprettelsen af fællesrum, faglige møder, mv.) og søge at påvirke og ensrette problembetingelserne (fx gennem kollektiv forhandling med ledelsen) samt søge at påvirke lighedsbetingelserne (fx stærke normer og ved at påvirke rekrutteringen af nye medarbejdere). Et stærkt kollektiv kan altså påvirke de tre betingelser til fordel for en yderligere styrkelse af kollektivet.

## 2.3 Indflydelse, samarbejde og mening

„En vesentlig fordel ved spaltningen av arbeidsorganisasjonen i disse tre systemer, ligger i den systematikk vi på den måten oppnår når det gjelder drøftningen av viktige målsetninger i arbeidslivet: effektivitet og lønnsomhet, menneskeverd og menneskelig utfoldelse, samhold til gjensidig støtte blant dem som kunne komme til å stå svakt hver for seg.“ (s. 124)

Lysgaards systemteoretiske model som har udgangspunkt i et kritisk, sociologisk perspektiv, har både fordele og ulemper. Centralt står den klare opdeling af menneskelige (individuelle), kollektive og teknisk/økonomiske interesser, og de magtmæssige modsætningsforhold mellem den enkelte arbejder og det teknisk/økonomiske system. Modellen er et teoretisk redskab til forenkling af komplicerede sociale og tekniske problemstillinger, og den understøtter Lysgaards teori om arbejderkollektivets særlige sociale status gennem en klar adskillelse af de forskellige sociale niveauer på arbejdspladsen. I en diskussion af betydningen af teorien om arbejderkollektivet i dag peger Claussen (2001) på at en teori om arbejderkollektivet potentielt også kunne rumme begreber som kreativitet, personligt engagement og individuelt ansvar. Det kræver imidlertid en ophævelse af Lysgaards skarpe adskillelse af individuelle og kollektive interesser. Lysgaards temmelig homogene bestemmelse af kollektivet problematiseres, og i stedet foreslår Claussen en model hvor individets frie og uafhængige udfoldelse ikke blot er mulig inden for kollektivet, men en essentiel del af dette. Individualitet og kollektivitet forstås som gensidigt afhængige og ikke hinandens modsatte begreber. En sådan forskydning af fokus ville nok være gavnlig hvis

hensigten var en intervention med henblik på forbedring af arbejdsvilkår, men dette er ikke Lysgaards ærinde. Teorien om arbejderkollektivet udspringer af observationer på en konkret arbejdsplads, og den er et forsøg på at opstille forklarende principper for nogle sociale mekanismer som blev iagttaget af forskerne. Lysgaards begreb om arbejderkollektivet skal forstås deskriptivt (som et forsøg på at beskrive konkrete forhold) og ikke normativt (som et udsagn om hvordan disse forhold burde være), og Clausen overser med sin kritik af manglen på konstruktivt potentiale i begrebet om arbejderkollektivet at Lysgaard på forhånd har defineret netop den homogene og lighedsorienterede gruppedannelse som undersøgelsens tema (s. 67), og at han langt fra forstår denne som dækkende for hele den sociale virkelighed på arbejdspladsen.

„Selve den sosiale virkeligheten vil alltid være mer nyansert og komplisert enn de systemmodeller sosiologer bruker for å analysere og finne sammenhengen i samfundet, bedriften osv. Systemmodellene representerer et utsnitt av virkeligheten og en rendyrkning og forsterkning av de tendensene vi der noterer os. (s. 127)“

Clausens kritiske overvejelser over Lysgaards systemteoretiske indsats giver os et klart fingerpeg om de faldgruber, vi må undgå i vor bestræbelse på at læse vore tre hovedbegreber ind i Lysgaards tekst, og den efterlader os med en udfordring – særligt hvad angår begrebet om mening. Det er karakteristisk for teorien om arbejderkollektivet at den enkelte medarbejder hovedsageligt citeres for udsagn som har at gøre med tilslutningen til det uformelle kollektiv, og om vedkommendes personlige opfattelse af forholdet mellem arbejdere, mellemledere og topledere og af magtforholdene mellem disse grupper. Dette betyder at fremstillingen af indflydelse, samarbejde og mening inden for teorien om arbejderkollektivet hviler på en fortolkningsmæssig indsats idet det er begreber som Lysgaard ikke direkte har forholdt sig til.

Ligeledes kan man indvende at Lysgaards beskrivelse af de umættelige, ensidige og ubønhørlige krav som det teknisk/økonomiske system stiller medarbejderne overfor, er noget deterministisk beskrevet. Som Lysgaard selv skriver, er mellemlederne og særligt toplederne med til at forme det tekniske system, hvorfor det ikke kan være helt uafhængigt af deres prioriteringer og tolkninger. Figur 1 fungerer godt til at beskrive hvorfor medarbejderne kan føle sig ansporet eller tvunget til at beskytte sig mod „Det teknisk/økonomiske system.“ Men figuren efterlader ikke mange muligheder for at topledelsen kan få en rolle i at fortolke de kapitalistiske produktionsbetingelser på mere eller mindre ubønhørlige måder. For eksempel indikerede VIPS-projektet i Danmark (Sørensen et al. 2008) at forskellige konstellationer af ejere og topledere i de deltagende casevirksomheder over tid havde meget forskellige måder at håndtere og implementere det samme teknisk/økonomiske system.

Lysgaards systemiske stereotypisering efterlader dermed kun en svag teoretisk mulighed for at topledelse og arbejderkollektiv indgår produktive samarbejder der ikke bare modificerer („infiltrerer“), men redefinerer det teknisk/økonomiske system og dermed efterlader større muligheder for både samarbejde, indflydelse og meningsskabelse. De senere års diskussion om tillid, retfærdighed og social kapital kan til dels supplere Lysgaards systemteoretiske model i og med at ledelsen og medarbejdernes repræsentanter kan indgå et produktivt samarbejde – også i virksomheder med traditioner for et stærkt arbejderkollektiv (Hasle & Møller 2007), men hvis idéen om det ubønhørlige og umættelige teknisk/økonomiske system fastholdes i en så objektiverende form som de fremstår i Lysgaards model, efterlades der ikke meget håb for at medarbejdernes samarbejde med topledelsen kan være givtigt på længere sigt. Et sådan håb må bero på at det teknisk/økonomiske system er foranderligt, og at dets krav konstrueres og formidles af arbejdsgiverne. Som vi senere skal se i analyserne af den sociotekniske tilgang og af indflydelsestilgangen, har de efterfølgende forskningsbidrag i høj grad arbejdet med den problemstilling.

### **Indflydelse**

De klassiske magt- og statushierarkier der findes på enhver arbejdsplads, er afgørende faktorer når det kommer til et arbejderkollektivs spontane fremkomst. Modsætningsforholdet mellem det menneskelige og det teknisk/økonomiske system er på forhånd bestemt af et skævt magtforhold. Imødekommelsen af medarbejdernes individuelle interesser er derfor fuldstændig afhængig af den generelle linje i organisationen og ledelsens forvaltning af denne. Til trods for at der kan være overensstemmelse mellem individuelle og organisatoriske interesser, og at det er ønskeligt for virksomheden at udnytte medarbejdernes personlige forcer og kreativitet mest muligt (Claussen 2001), er modsætningsforholdet mellem det menneskelige og det teknisk/økonomiske system centralt for det generelle billede af arbejderkollektivets opståen. Kollektivet er simpelthen den enkelte medarbejders mulighed for at søge indflydelse på eget arbejde, og for arbejdernes fælles interesse i gode arbejdsbetingelser, (lige) høj løn og en styrket forhandlingsevne.

### **Samarbejde**

Som nævnt er en betingelse for et arbejderkollektiv, at nærhedsbetingelserne skaber mulighed for interaktionsprocesser der gør det muligt at diskutere og løse fælles problemer. I arbejderkollektivet opstår normer for godt kollegaskab som fastholder og øger styrken af fællesskabet. Normerne søger at sikre at medarbejderne arbejder sammen frem for at blive spillet ud mod hinanden af det teknisk/økonomiske system som det for eksempel sker i stærkt opdelt samlebåndsarbejde. I arbejderkollektivet håndhæves normer om samarbejde med arbejdskammerater, og individu-

elle forsøg på at interagere med ledelsen eller at identificere sig med ledelsen sanktioneres. Det betyder at samarbejde i denne model især styrkes mellem medarbejderne, mens forholdet mellem kollektivet og ledelsen primært ses som en magtkamp og forhandling frem for et samarbejde.

På den anden side kan man læse af Lysgaard at fremkomsten af arbejderkollektivet skaber en stærk og slagkraftig modvægt til ledelsens forvaltning af det teknisk/økonomiske systems interesser. Denne modvægt tvinger ledelsen til at indgå i dialog med medarbejderne om at skabe tålelige og værdige betingelser for medarbejderne, hvilket ikke i sig selv (ifølge Lysgaards konstruktion) er i det teknisk/økonomiske systems interesse. Det kan imidlertid godt være tilfældet. Et stærkt arbejderkollektiv kan have interesse i både at bidrage til det teknisk/økonomiske system for at sikre virksomhedens overlevelse og samtidig sikre kollektivets medlemmers interesser (se et nyere eksempel herpå fra danske slagterier, Hasle & Møller 2007). Kun de stærkeste og mest uundværlige medarbejdere kan opnå lignende positive resultater gennem individuelle forhandlinger med ledelsen. I det lys kan man sige at fremkomsten af et arbejderkollektiv tvinger ledelsen til at samarbejde med alle medarbejdere og ikke kun med de mest ressourcestærke, og arbejderkollektivet bliver dermed også en del af forudsætningen for det lokale samarbejde om udviklingen af organiseringen af arbejdet som vi diskuterer i de følgende kapitler.

### **Mening**

Mening i arbejdet finder ikke nogen konkret bestemmelse i arbejderkollektivet, men dette betyder ikke at det felt som mening beskriver, ikke har en betydning for teoriens udformning. Arbejderkollektivet beskriver individuel og kollektiv skabelse af rationelle sammenhænge mellem arbejdets indhold og dets sociale og tekniske rammer. Der kan være tale om en tilfredsstillelse af forventninger til arbejdsvilkår, løn eller kollegaer, eller en positiv oplevelse af graden af udfordringer i arbejdet. Mening forstås ofte som et fænomen der har at gøre med individets følelsesmæssige og kognitive tilegnelse af sin omverden, og mening i arbejdet er i tråd hermed kommet til at betegne den enkelte medarbejders oplevelse af sammenhæng og rationelt formål i arbejdet (Isaksen 2000a; Ravn 2008).

Eftersom teorien om arbejderkollektivet fokuserer på de sociale dynamikker der spiller en rolle i skabelsen af uformelle fællesskaber, er det imidlertid nærliggende at fremhæve muligheden for at behandle arbejderkollektivet som en teori om *kollektiv* meningsdannelse. Det vil sige som en teori om de mellem menneskelige betingelser for at gøre arbejdet meningsfuldt og ikke „ubønhørligt slaveri“ og derigennem at skabe mening i arbejdet. En sådan teori tager udgangspunkt i den spontane opståen af et meningsfællesskab på arbejdspladsen, og den inddrager individuelle meningsdannelser og personlige overbevisninger som gennem deres interaktion bidrager til udviklingen af dette fællesskabs vigtigste karaktertræk snarere end at betragte fællesskabet som sum-

men af medarbejdernes individuelle meningsdannelser. Mening i arbejdet inden for det kollektive system knytter sig derved i høj grad både til sociale og praktiske normer som kollektivet varetager på en given arbejdsplads og også til den enkeltes oplevelse af at være en del af et skæbnefællesskab (Kalleberg 2010).

„En arbeider uttrykte seg slik i et intervju: „Solidariteten er alminnelig selvoppholdelsesdrift. Ved å dekke hverandre får vi derved igjen fra hverandre. En kan kjøpe seg kryp, men ikke kjøbe seg respekt.“ Som medlem av kollektivsystemet får hans personlige unndragelse fra det teknisk/økonomiske systemet legitimitet – hans reduserte personlige teknisk/økonomiske tilslutning blir en demonstrasjon av moralsk fortrefelighet og ikke en avsløring av egen ynkværdighet.“ (s. 149)

Mening dannes ikke kun på baggrund af den enkeltes forventninger og forhåbninger til arbejdet, men også gennem selve deltagelsen i et fællesskab og den meningsudveksling der finder sted indenfor dette. Centralt i den kollektive meningsdannelse står værdier som *lighed* (fx: lige løn for lige arbejde) og *solidaritet* (man dækker over hinanden). Disse værdier tjener til kollektivets automatiske inddragelse og regulering af den enkelte medarbejder samt til systemets generelle selvopholdelse. Ovenstående citat viser tydeligt at den pågældende medarbejder finder mening i at være respekteret af sine kollegaer, og at det kollektive system udgør en værdi i sig selv. Som det er tilfældet med den individuelle handlekraft, er arbejderkollektivet også hvad angår medarbejdernes meningsdannelse, udtryk for en afgivelse af frihed med henblik på at være en del af fællesskabet. Det gælder særligt når det kommer til den praktiske udformning af arbejdet og forholdet til formænd og ledere. Det betyder ikke nødvendigvis at den individuelle meningsdannelse kan udskiftes af en kollektiv meningsdannelse (eller at den enkelte ikke er berettiget til at danne sig sine egne meninger), men snarere at den individuelle meningsdannelse holdes i skak af den kollektive, i den udstrækning at sidstnævnte forstås som gavnlig for en fælles sag.

## 2.4 Perspektivering

Lysgaards analyse af arbejderkollektivet undersøger meget detaljeret de positive og negative virkninger af dannelsen af et uformelt socialt system arbejderne imellem. Han udfolder systemteoretiske perspektiver på betydningen af sociale fællesskaber på arbejdspladsen, og det er hans vurdering at lignende arbejderkollektiver kan opstå på andre end den undersøgte arbejdsplads – hvad enten der er tale om en industriel virksomhed eller ej. Hertil kommer en analyse af arbejderkollektivets forhold til samfundsmæssige skel (klasser), sociale normer og almindelige arbejdsmæssige problemstillinger. *Arbejderkollektivet* er et værk der

forsøger at gå fordomsfrit til sagen, idet man forsøger at overskride egne fordomme gennem en fortløbende revidering af de systemteoretiske tiltag i overensstemmelse med den konkrete virkelighed på arbejdspladsen. Dette udgangspunkt betyder også at undersøgelsen har karakter af en begyndelse snarere end en afslutning, det betyder at egentlige konklusioner med hensyn til arbejderkollektivets generelle betydning for en arbejdsplads overlades til den efterfølgende udforskning af begrebet.

Det er Lysgaards store fortjeneste at han har formået at give medarbejderne en selvstændig stemme – ikke kun som en organiseret fagbevægelse – men også i hverdagens arbejdsliv i virksomhederne. Derved har de senere forskere haft denne stemme som en del af grundlaget for den måde deres forskning er gennemført på. Det gælder dog ikke socioteknikken hvor begrebet om arbejderkollektivet ikke fik direkte indflydelse – i det mindste har Thorsrud og Emery ingen direkte referencer til Lysgaard – mens Gardell og Svensson (1981) eksplicit forsøger at kombinere de to tilgange. Det er imidlertid også en forskning som ikke er slået igennem internationalt. Lysgaard blev aldrig oversat til engelsk, og der findes kun spredte referencer til Lysgaard i nordiske forskeres engelske publikationer.



### 3. Den sociotekniske skole

Næsten parallelt – men dog tidsmæssigt lidt senere end Lysgaard – udvikler den sociotekniske skole sig i Norge. Baggrunden for denne skole er at der i løbet af 1950'erne udvikler sig et samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter om udvikling af virksomhederne (Finsrud 2009). Samarbejdet udsprang af genopbygningen efter krigen og en produktivitetsaftale i 1945 som blandt andet anbefaler nedsættelse af fælles produktivitetsudvalg. Denne aftale følges op af en udvidelse af samarbejdsaftalen i 1957 og nedsættelse af et fælles arbejdsgiverfagbevægelsesudvalg i 1961 som iværksætter en række samarbejdsforsøg under ledelse af Einer Thorsrud og Fred Emery. Disse forsøg fører frem til det der kan betegnes den sociotekniske skole (Falkum, Hagen, & Trygstad 2009a). Den sociotekniske skole har et kritisk sociologisk perspektiv på arbejdets karakter og udformning, men indeholder ikke i så høj grad som hos Lysgaard et magtperspektiv.

Den sociotekniske skole bygger på ideer fra det engelske Tavistock Institute og specielt forskning udført af Eric Trist og Ken Bamforth (1951) som undersøgte konsekvenserne af mekaniseringen af arbejdet i engelske kulminer og dennes betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Artiklen udkom på et tidspunkt hvor forskningen var præget af to vidt forskellige opfattelser af menneskets arbejdsliv – nemlig Human Relations-bevægelsen og den dominerende taylorisme. Førstnævnte fandt sit grundlag i Hawthorne-studierne (Mayo 1933), og den satte fokus på socialpsykologiske forholds betydning for menneskeligt velvære og øget produktivitet. Det skete med baggrund i motivationsforskningen fra starten af det 20. århundrede (Kamp & Munk-Madsen 2008). Hvor denne skole lagde vægt på trivsel og socialt velbefindende, var fokus et helt andet i den i tiden mere dominerende taylorisme. De tayloristiske teorier blev formuleret af den amerikanske ingeniør Frederick Taylor (Taylor 1911) i hans bog *„The Principles of Scientific Management“*. Den bygger på tidsstudier med deres fokus på høj arbejdsdeling, enkle og standardiserede arbejdsprocesser, kort oplæringstid og præstationsbaseret aflønning hvilket ofte er blevet kritiseret for at reducere mennesket til et mekanisk væsen. Human Relations-bevægelsen er omvendt blevet kritiseret for at mangle en forankring i konkrete produktionsmæssige teknikker gennem hvilke ideerne om menneskelig trivsel kunne gives et konkret arbejdsmæssigt indhold (Emery & Thorsrud 1969; Graversen & Larsen 2004).

Trist og Bamforths artikel handler netop om samspillet mellem den rent tekniske del af arbejdet, og de sociale betingelser der danner rammen for udførelsen af arbejdet. Omlægningen af minearbejdet til den mere maskinelt prægede langvægsmetode, havde uforudsete conse-

kvenser – ikke blot for produktiviteten og det overordnede arbejdsmiljø, men for hele det mikrosamfund som fandtes omkring kulminen (Trist & Bamforth 1951). Problemet var at man ved indførslen af langvægsmetoden måtte splitte de arbejdsgrupper som udgjorde minearbejdernes primære sociale netværk, og sætte dem til at arbejde alene. Udover de åbenlyse sociale konsekvenser af dette, fik man også skabt større afhængighed de enkelte arbejds-skift imellem. Hvor de tidligere havde kunnet tilrettelægge dagens arbejde ad hoc inden for den enkelte gruppe, var hver enkelt medarbejder nu bundet til at varetage en konkret arbejdsopgave over længere tid og ofte langt fra kollegaerne. Denne omstilling førte til lavere produktivitet og flere konflikter på arbejdspladsen som følge af svækket motivation og social kontakt. Den fremmedgørende effekt af mekaniseringen af minearbejdet bestod således ikke blot i en gentagelsespræget mekanisering af arbejds-gangen, men også i splittelsen af identitetsskabende fællesskaber på arbejdspladsen og skabelsen af en præstationsmæssig rivalisering. Uden at bruge begreber peger Trist og Bamforth således også på en svækkelse af arbejderkollektivet i Lysgaards forstand.

Med den sociotekniske skole opstår bevidstheden om at udviklingen af tekniske systemer på både makroplan (i samfundet generelt) og mikroplan (på arbejdspladsen) må ledsages af en tilsvarende udvikling af de sociale systemer der danner rammerne for menneskets personlige og arbejdsmæssige velbefindende (Graversen & Larsen 2004). Det er således ikke tilstrækkeligt at iværksætte en forbedring af enten tekniske eller sociale forhold på arbejdspladsen, men derimod nødvendigt at forstå disse som to af hinanden afhængige dimensioner af et og samme arbejdsliv, hvis positive udvikling er betinget af dimensionernes indbyrdes sammenhæng. Socioteknikken forsøger således at bygge videre på teoretiske indsigter og praktiske principper fra både Human Relations-bevægelsen og taylorismen. Eftersom udviklingen på mange arbejdspladser i USA og England var gået i retning af en tayloristisk standardisering af arbejdet, forstår den tidlige socioteknik det som sin fornemste opgave at bringe sociale systemer på højde med den teknologiske udvikling for hermed at skabe balance i forholdet mellem menneskets fysiske og psykosociale behov. Denne tilgang fører blandt andet til opstillingen af forskellige psykologiske jobkrav (Emery & Thorsrud 1969).

### 3.1 De norske samarbejdsforsøg

Emery og Thorsruds nordiske hovedværk „Mod nye samarbejdsformer – eksperimenter i industrielt demokrati“ fra 1969 sammenfatter resultaterne af samarbejdsforsøgene igennem 1960'erne som blev gennemført i samarbejde mellem LO i Norge og Norsk Arbeidsgiverforening (NAF) (Emery & Thorsrud 1969). Dette værk er opfølgningen på den første fase

af samarbejdsforsøgene der bestod af „en undersøgelse af allerede eksisterende norske og udenlandske erfaringer med ordninger, der giver de ansatte formel adgang til repræsentation på topniveau i virksomhederne“ (Thorsrud & Emery 1964:14). Anden fase bestod af en undersøgelse af demokrati på arbejdspladsen og muligheden for forbedring af betingelserne for personligt engagement i det daglige arbejde. Værket handler udelukkende om anden fase af projektet, og det bygger rent empirisk på en række feltforsøg i forskellige norske industrivirksomheder. Emery og Thorsrud beskriver mange fundamentale overvejelser med hensyn til betingelserne for og mulige konsekvenser af en forøgelse af de ansattes personlige medvirken på arbejdspladsen. De understreger for eksempel at personligt ansvar både kan være en byrde og en glæde for den enkelte, og at selvstyrende grupper ikke er den bedste løsning på alle arbejdspladser. Centralt står tesen om en synkronudvikling af sociale og tekniske systemer. „Hvert enkelt sæt generelle principper for omformning af arbejdsområderne i den ønskede retning må sandsynligvis formuleres specielt for hver hovedtype inden for teknologien. For hver hovedtype må principperne efterprøves i praksis, sådan at man kan vurdere deres reelle værdi“ (s. 15). Forfatterne forestillede sig at forbedringen af betingelserne for personlig medvirken i arbejdet ville føre til udløsning af uudnyttede menneskelige ressourcer. Derved skulle det blive nemmere for den enkelte at håndtere det moderne industriarbejdes fremmedgørende elementer gennem personlig tilegnelse og håndtering af konkrete problemer på arbejdspladsen. Resultatet af denne udvikling ville blive en forbedring af både den produktive indsats og den ansattes oplevelse af sammenhæng i arbejdet.

Emery og Thorsrud forstår ydre (materielle) belønningsformer som løn, gode arbejdstider, sikkerhed mod skader og beskyttelse mod vilkårlig opsigelse som vigtige, men utilstrækkelige betingelser for et godt arbejdsliv, og de fremhæver at mennesker har psykologiske behov som knytter sig til arbejdets indhold og rammer. De beskriver disse behov i en række af psykologiske jobkrav der skal forstås som grundlæggende retningslinjer for udformningen af konkrete krav til en omlægning af arbejdet. Disse behov omfatter:

- indhold i arbejdet (minimum af variation)
- læring i arbejdet
- beslutningstagen om eget arbejde
- anseelse, støtte og respekt
- sammenhæng mellem arbejdet og omverdenen (arbejdets nytteværdi)
- fremtidsperspektiv (mulig for en positiv udvikling)

Disse jobkrav gælder ifølge teorien for alle typer af arbejde, men er ikke nødvendigvis udtryk for bevidste tanker og følelser hos den enkelte medarbejder. Eksempelvis kan det tænkes at en medarbejder der er vant

til at have jobs med meget lidt indlæring, efterhånden vil komme til at mene at alle jobs er sådan, og det derfor ikke kan være anderledes.

På baggrund af disse overordnede psykologiske krav opstiller Emery og Thorsrud en række principper for omlægningen af arbejdet som de mener, burde kunne indføres på de fleste arbejdspladser. Arbejdet bør indeholde følgende:

### **Individuelt**

- optimal variation i stillingens opgaver (undgå for lidt og for meget variation)
- et meningsfuldt mønster af opgaver der fremtræder som en hovedopgave
- optimal længde på en arbejdscyklus som sikrer en god arbejdsrytme
- mulighed for at opstille mål for produktionen og blive informeret om resultaterne
- udvidelse af jobbet med „grænseopgaver“ eller tjenesteydelser
- arbejdet bør kræve bare et mindstemål af omtanke, færdighed og indsats
- bidrag til produkt eller ydelse – anvendelighed for forbrugeren

### **Grupper**

- etablering af sammenknyttede opgaver, jobrotation og fysisk nærhed hvor gensidighed mellem arbejdsfunktionerne gør det muligt
- etablering af sammenknyttede opgaver, jobrotation og fysisk nærhed ved stærk psykisk belastning (stress)
- etablering af sammenknyttede opgaver, jobrotation og fysisk nærhed særligt hvor bidraget til slutproduktet ikke klart gennemskueligt

Ved sammenknytning af opgaver eller jobrotation bør gruppen af opgaver:

- fremstå som en samlet hovedopgave der bidrager til et nyttigt produkt
- give mulighed for at opsætte normer og modtage information om resultater
- indebære kontrol med grænseopgaver (frivillige opgaver eller tjenesteydelser)

Disse principper for jobudformning betegner et opgør med traditionelle rationaliseringsprincipper og en klassisk virksomhedsorganisation, idet de sigter på et samspil mellem individuelle, sociale og tekniske aspekter af arbejdslivet, hvor individets mentale velbefindende er mindst ligeså vigtigt for produktion og arbejdsmiljø som den rent fysiske organisering og fordeling af arbejdet. Emery og Thorsrud peger på to centrale kritikpunkter hvad angår den traditionelle virksomhedsorganisation:

„De mest fremtrædende principper, der ligger til grund for en mekanisk udformning af arbejdsorganisationen, er for det første, at byggestenene til organisationen er *enkeltarbejderen og hans opgave*. For det andet forudsætter man, at opgaver, der er afhængige af hinanden, så vidt muligt må *koordineres og kontrolleres gennem specielle systemer for arbejdsledelse og bestemte betalingsordninger*.“ (Emery & Thorsrud 1969:27).

Emery og Thorsrud kritiserer derved den traditionelle arbejdsorganisation for at knytte en medarbejder til en enkelt opgave, hvilket fører til en snæver arbejdsfunktion, øget overvågning og specifikke betalingsordninger, og det gør det samtidig sværere at undvære den enkelte medarbejder. Dette tab i fleksibilitet på arbejdspladsen kompenseres man for ved at koncentrere styringskapaciteten i toppen af arbejdspladsens hierarki, således at uforudsete problemer kan imødegås så hurtigt som muligt. Hermed bliver problemløsningen flyttet væk fra den medarbejder der står med arbejdet i hænderne, og denne mangel på ansvar passiviserer og distancerer medarbejderen fra arbejdet, hvilket igen kan føre til mere kontrol og mere topstyring. Mennesket bliver et appendiks til maskinen, og de ansattes personlige og sociale engagement stækkes som følge af forsøget på at mekanisere arbejdsgangen med henblik på at udelukke menneskelige fejl.

Dette opgør med taylorismen udgør den centrale samtidskritiske analyse hos Emery og Thorsrud. De er dog også kritiske overfor Human Relations-bevægelsen, idet de fremstiller dens fokus på mellemmenneskelige relationer og disses betydning for konkrete arbejdsgange som mindst ligeså problematisk som den mekaniske arbejdsorganisation. Det er ligeså nyttesløst at forsøge at beskrive tekniske processer på baggrund af sociale forhold som det er at forsøge at beskrive sociale forhold på baggrund af tekniske processer. En central pointe er at virksomheden kan udlægges som en sammenstilling af sociale og tekniske forhold, hvis indbyrdes afhængighed *ikke* betyder at de to dimensioner kan fremstilles i enten sociale eller tekniske termer alene, men snarere at socialitet og teknik indgår i en kompleks vekselvirkning hvis bevægelser det er forskerens opgave at beskrive (Passmore & Sherwood 1978). Når det sker, fremstiller vi virksomheden som et socioteknisk system.

Udviklingen af frugtbare sociotekniske systemer handler om den fælles optimering af sociale og arbejdsorganisatoriske forhold, hvilket må ske med udgangspunkt i de problemer og behov der findes på en given arbejdsplads. Hvor arbejdspladsen tidligere er blevet forstået som et lukket socialt system, fremhæves nu nødvendigheden af at forstå denne som et åbent socioteknisk system (Trist 1978) hvis overordnede struktur er en konsekvens af såvel eksterne (samfundsmæssige) som interne (organisatoriske) faktorer. En vurdering af arbejdspladsen som et (lukket) socialt system kan være anvendelig når det kommer til en forståelse af simple virksomhedsstrategiske og praktiske problemer, statusforskelle og basal behovstilfredsstillelse, men er utilstrækkelig når man taler

om forbedringer af medarbejdernes personlige engagement samt social og organisatorisk værdiskabelse. Sådanne forbedringer kræver at sociale, tekniske og materielle forhold på arbejdspladsen vurderes samlet – i både en intern og en ekstern kontekst – og hvor selv de mest specifikke arbejdsopgaver og specielle forhold i en given virksomhed forstås i en bredere generel (samfundsmæssig) sammenhæng.

### 3.2 Indflydelse, samarbejde og mening

Fordelene ved at forstå arbejdspladsen som et åbent (socioteknisk) system blev bekræftet i alle fire feltforsøg som samarbejdsprojektet omfatter. Emery og Thorsrud peger blandt andet på fordele med hensyn til rekrutterings- og lønpolitik, sammenhæng mellem lokale samfund og miljøet i virksomheden, repræsentativ indflydelse via fagforeninger, positiv effekt af arbejdsgrupper samt teknisk og/eller teknologisk omstillingspotentialer.

„Mulighederne for at etablere bedre betingelser for personlig medvirken er stærkt afhængige af, at ledelsen kan bringe rammebetingelserne nogenlunde under kontrol. I modsat fald bliver det umuligt at definere de betingelser, inden for hvilke enkeltpersoner eller grupper kan udøve deres selvstyring.“  
(Emery & Thorsrud 1969:171)

En forbedring af det personlige engagement på arbejdspladsen kræver et skift fra topstyret, kommandobaseret ledelse til en fladere ledelsesstruktur hvor den enkelte medarbejder træffer flere selvstændige valg, og ledelsens fornemmeste opgave bliver at sikre at rammebetingelserne er i orden (s. 172). Dette betyder også en omstilling fra et mekanisk menneskesyn til en mere helhedsorienteret og socialt funderet opfattelse af det arbejdende menneske hvor faktorer som positiv meningsdannelse gennem arbejdet, indflydelse på eget arbejde og social forankring spiller en væsentlig rolle. Der er tale om en erkendelse af at de menneskelige værdier som gør sig gældende i samfundet, generelt har en betydning for arbejdet, og at en forbedring af arbejdsmæssige vilkår kan have positive sociale konsekvenser. Analyse og intervention med henblik på etablering af et socioteknisk system handler om en afstemning af sociale og tekniske faktorer med udgangspunkt i det konkrete arbejde, men også om en demokratisering af arbejdslivet, og socioteknikken sætter sig derfor dybe spor i vores nøglebegreber – indflydelse, samarbejde og mening.

#### Indflydelse

For første gang bliver det eksplicit fremhævet at mennesker har behov for indflydelse over eget arbejde, og at denne indflydelse både har betydning for den enkeltes trivsel og for mulighederne for at yde et produktivt bidrag på arbejdspladsen. I socioteknikken indebærer indflydelse at medarbejderen har mulighed for selv at tilrettelægge sit arbejde og for at blive

hørt om både arbejdsmæssige og bredere organisatoriske problemstillinger. Medarbejdere der har indflydelse på eget arbejde, vil samtidigt kunne leve op til højere kvalitetsmæssige og produktive standarder så længe de selv har frihed til at vælge hvordan. Emery og Thorsrud lægger i den sammenhæng særligt vægt på udviklingen af grupper som et redskab til at organisere indflydelse således at det fremmer ikke blot den enkelte medarbejders, men hele organisationens produktionsevne og overordnede sundhed. Etablering af og støtte til pleje af arbejdsgrupper bliver dermed et vigtigt redskab inden for den sociotekniske systemteori.

### **Samarbejde**

Med hensyn til samarbejde er Emerys og Thorsruds udgave af socioteknikken blevet kritiseret for en for høj grad af individuelt fokus (Falkum, Hagen & Trygstad 2009a). Til trods for at udgangspunktet har været samarbejdsforsøg udført i fællesskab mellem NAF og LO forbigår Emery og Thorsrud stort set medarbejdernes mulighed for kollektiv indflydelse gennem tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg. Deres fokus er på udvikling af den lokale arbejdsorganisation dels for den enkelte medarbejder og dels for gruppen, men når der ikke indgår en form for kollektiv repræsentation i denne sammenhæng, bliver det i høj grad arbejdsgiveren som afgør på hvad og i hvilken form medarbejderne kan få indflydelse på i deres arbejde. Spørgsmålet om demokratisk indflydelse udover den snævre jobfunktion fremtræder således ikke som en markant del af socioteknikken. Det er til trods for – som fremhævet ovenfor – at Emery og Thorsrud netop peger på at medarbejderne også har behov for indflydelse på bredere organisatoriske problemstillinger.

Socioteknikken blev imidlertid lanceret under betegnelsen industrielt demokrati, og den vigtigste fortjeneste ved denne forskningstradition må være at det for første gang lykkes at ophæve modsætningen mellem en fremmedgjort lønslave der skal tvinges til at arbejde, og et frit menneske som træffer selvstændige valg. Emery og Thorsrud viser netop at mennesket både kan være produktivt og få opfyldt centrale psykologiske behov på den samme tid. Mere indflydelse til medarbejderne behøver derfor ikke nødvendigvis at medføre en nedsat produktivitet. Noget andet er selvfølgelig hvor meget indflydelse arbejdsgiverne faktisk ønsker at overdrage til medarbejderne. Arbejdsgiverne kan stadig have en interesse i at bevare kontrollen med den samlede arbejdsproces således som det fremhæves i den engelske labour process-forskningstradition (Braverman 1974; Thompson & McHugh 2002), men netop i Norden med den udstrakte tradition for samarbejde og med en større grad af formaliseret indflydelse både gennem aftaler og lovgivning, var der måske bedre muligheder for at socioteknikken kunne få en positiv indflydelse. Spørgsmålet om mere indflydelse over arbejdet og en højere grad af udvikling bottom-up bliver senere taget op af blandt andet Gardell og Svensson (1981) i næste kapital.

## Mening

Emery og Thorsrud anvender ikke eksplicit begrebet mening i arbejdet, men både i deres argumentation og i deres jobkrav handler hele idéen bag socioteknikken om at skabe sammenhæng, helhed og nytte i arbejdsopgaven, således at medarbejderne både trives og får mulighed for at være mere produktive. Blandt de væsentligste elementer i nutidens perspektiv på mening i arbejdet som diskuteres i kapitel 6 indgår for eksempel mulighederne for at se en helhed og sammenhæng i arbejdsopgaven, og for at arbejdet bidrager til en løsning af opgaver/behov for andre – altså at arbejdet har nytteværdi. Man kan derfor med rimelighed sige at socioteknikkens jobkrav indgår som centrale elementer i den nyere og mere eksplicitte diskussion af mening i arbejdet.

## 3.3 Perspektivering

Efterfølgende har socioteknikken som begreb fået et stort internationalt gennembrud – både gennem Emerys og Thorsruds egne tekster (Se fx 1976; og 1977) og igennem deres tilknytning til Tavistock Institutet (Mumford 2006). Den sociotekniske skole er kendt overalt af forskere inden for feltet, og elementer af teorien anvendes i mange både praktiske og teoretiske sammenhænge.

Samtidig har socioteknikken fundet en særlig genklang i Norden som har ført til en udpræget anvendelse af gruppeorganiseret arbejde og udvikling af indflydelsen i det konkrete arbejde (Gallie 2003). Ligesom den blev et fundament for den senere udvikling af ideer om først det gode arbejde og det udviklende arbejde og senest for diskussionen af mening i arbejdet.

Udover at muliggøre en skelnen mellem individuelle (mening), praktiske (indflydelse) og sociale (samarbejde) faktorer i arbejdslivet tegner begreberne i fællesskab et billede af en nordisk forskningstradition, der er præget af socialt engagement og stærke demokratiske traditioner. Når socioteknikken trods tilknytningen til Tavistock Institutet i London her forstås som et nordisk fænomen, skyldes dette ikke blot at de mest berømte sociotekniske interventionsforsøg blev foretaget i Norden, men også at socioteknikkens virkningshistorie er udpræget nordisk. Socioteknikken kan forstås som en vigtig del af det generelle holdningsskifte som lanceringen af den skandinaviske velfærdsmodel satte i gang i perioden efter Anden Verdenskrig, specielt hvad angår individuelle rettigheder og socialt ansvar. Dens store fortjeneste er opstillingen af teoretiske og praktiske rammer for en udvikling af arbejdslivet med udgangspunkt i konkrete arbejdsmæssige og overordnede menneskelige forudsætninger, og det er vores vurdering at socioteknikken har ydet et afgørende bidrag til at nordiske lønmodtagere ligger helt i top i Europa i forhold til autonomi på arbejdet (Gallie 2003; Parent-Thirion, Macías, & Vermeylen 2007).

## 4. Indflydelse og demokrati

I Norden voksede der i 1970'erne en forskning frem som integrerer Lysgaards arbejderkollektiv med Thorsrud og Emerys socioteknik med nye forståelser af det psykosociale arbejdsmiljø og med tidens store interesse for en demokratisk udvikling. Der udspringer flere forskellige forskningsretninger af denne periode hvor vi særligt vil fremhæve to som delvist bygger på hinanden. Det drejer sig om Gardells (1976; 1981) forskning i demokratisk udvikling i virksomhederne og Karaseks og Theorells (1987; 1979; 1990) udvikling af krav kontrol-modellen. Disse værker er i høj grad empirisk funderede og har kun i mindre grad et teoretisk, kritisk sociologisk perspektiv på arbejdets karakter og udformning. Magtperspektivet indgår primært som led i forfatternes overvejelser over mulighederne for industrielt demokrati og interesseforskelle mellem aktører.

Specielt Karaseks arbejde som sammenkædede belastende forhold for arbejderne med belastende forhold i organisationen, slog bredt igennem op gennem 1990'erne med populariseringen af krav kontrol-modellen (Karasek 1979). Karasek er amerikaner og opholdt sig en årrække i Stockholm i 70'erne. Her blev han inspireret af den nordiske organisations- og arbejdsmiljøforskning, og han indgik i tæt samarbejde med de svenske forskere. Sammen med Theorell udgav han i 1990 bogen „Healthy work – stress, productivity, and the reconstruction of working life“ som var inspireret af anden svensk forskning og i høj grad byggede på data fra svenske befolkningsundersøgelser (Karasek & Theorell 1990). Krav kontrol-modellen som præsenteres i disse to værker, har i stressforskningen været blandt de to-tre mest indflydelsesrige og diskussionsskabende modeller i forhold til at flytte stressforskningens fokus fra individfokuserede modeller for stress (coping, fysiologisk respons, hardiness) til organisatoriske forhold (indflydelse, social støtte) – og på længere sigt i forhold til at udvikle et begreb om et psykosocialt arbejdsmiljø.

Vi vender tilbage til krav kontrol-modellen senere i dette kapitel, men først retter vi blikket mod en af kilderne til forståelsen af betydningen af indflydelse (kontrol) som Karasek og Theorell er inspireret af: „Gardell ... did innovative work in developing processes of work reorganization to reduce psychosocial hazards.“ (Karasek & Theorell, 1990: 5). Gardells arbejde har således været en inspirationskilde for Karasek, og sammen med Gardell og Lindell publicerer han i 1987 en artikel om sammenhængen mellem sygdom og adfærd (behaviour). Heri konkluderer de at: „job factors are stronger than family factors for both men and women... Among the job factors, control and work load have the strongest associa-

tions; with the former predicting behaviour patterns and job satisfaction (along with social support), and the latter predicting mental strain symptoms" (Karasek, Gardell & Lindell 1987:187).

## 4.1 Demokratisk inddragelse

Gardell og Svensson (1981) beskriver i bogen „Medbestämmande och självstyre – en lokal facklig strategi för demokratisering av arbetsplatsen“ hvordan en gruppe aktive medarbejdere og en interesseret ledelse gradvist igangsætter et forsøg med en øget grad af selvstyre i arbejdsenhederne og øget arbejdspladsdemokrati.

Som indledning til bogen forklarer forfatterne, at udbredelsen af arbejdspladsdemokrati på alle niveauer var en central strategi for lønmodtagerorganisationerne i Sverige i 1960'erne og 1970'erne. Men selv om der havde været meget overbevisende demonstrationsprojekter i både Norge og Sverige for eksempel med udgangspunkt i Thorsruds og Emerys arbejde, forblev mange af disse projekter enlige forsøg som ikke spredte sig i nævneværdig grad, og de skabte derved ikke læring i andre virksomheder. Det var lønmodtagernes erfaring med forsøgene i Sverige at projekterne ikke skabte bred indflydelse på alle niveauer, men at arbejderne primært fik mere indflydelse over afgrænsede umiddelbare arbejdsforhold, og at man intet kunne opnå uden ledelsen godkendte det. Fagforeningerne koncentrerede sig derfor i stedet om at sikre indflydelse gennem lovgivning. Mange indflydelsesprojekter var efterfølgende arbejds giverinitierede og gennemført efter en top down-model med primært fokus på øget produktivitet og umiddelbar indflydelse, også selvom de blev udviklet i samarbejde med de lokale faglige organisationer.

Tendensen til at de arbejds giverinitierede indflydelsesprojekter har et relativt begrænset omfang og primært drejer sig om indflydelse på de umiddelbare arbejdsopgaver, er siden blevet bekræftet i flere studier. Senest er det bekræftet i et større dansk forskningsprojekt, hvis resultater peger på at medarbejderindflydelse der udvikles som led i ledelseskoncepter såsom Lean og TQM, er begrænset til de umiddelbare arbejdsopgaver og tæt kontrolleret af ledelsen, og at dette er særlig tydeligt på de industrielle arbejdspladser der deltog i undersøgelsen (Busck et al. 2009; Knudsen, Busck, & Lind 2009).

Gardell og Svensson præsenterer i bogen industrivirksomheden Almex hvor udviklingen af arbejdspladsdemokrati følger en helt anderledes logik end beskrevet i tidligere forsøg. I dette tilfælde er demokratiseringsprojektet ikke initieret gennem et samarbejde mellem arbejds giver- og arbejdstagerorganisationer. Projektet starter og gennemføres derimod i hovedsagen som et lokalt medarbejderinitiativ. Medarbejderinitiativer havde ført til at omkring ¾ af afdelingerne i Almex havde indført selvstyrende grupper da undersøgelsen blev foretaget.

Ifølge Gardell og Svensson startede arbejdspladsudviklingen på Almex paradoksalt nok med en utilfredshed med det lokale faglige arbejde. Det var i slutningen af 1960'erne nærmest gået i stå, og den faglige klub var i to tilfælde blevet nedlagt. I starten af 1970'erne begyndte en gruppe medarbejdere at omgås mere både på arbejdet og privat, og fagklubben valgte i 1972 en ny bestyrelse. Forfatterne tilskriver endvidere – med en hvis forsigtighed og nogle forbehold – en klubordfører som havde undervist på LO skolen, en betydningsfuld rolle i projektet. Mellem 1972 og 1975 gennemfører otte medarbejdere fra Almex en studiekreds i selvstyrende grupper og arbejdspladsdemokrati i regi af Svensk Metal.

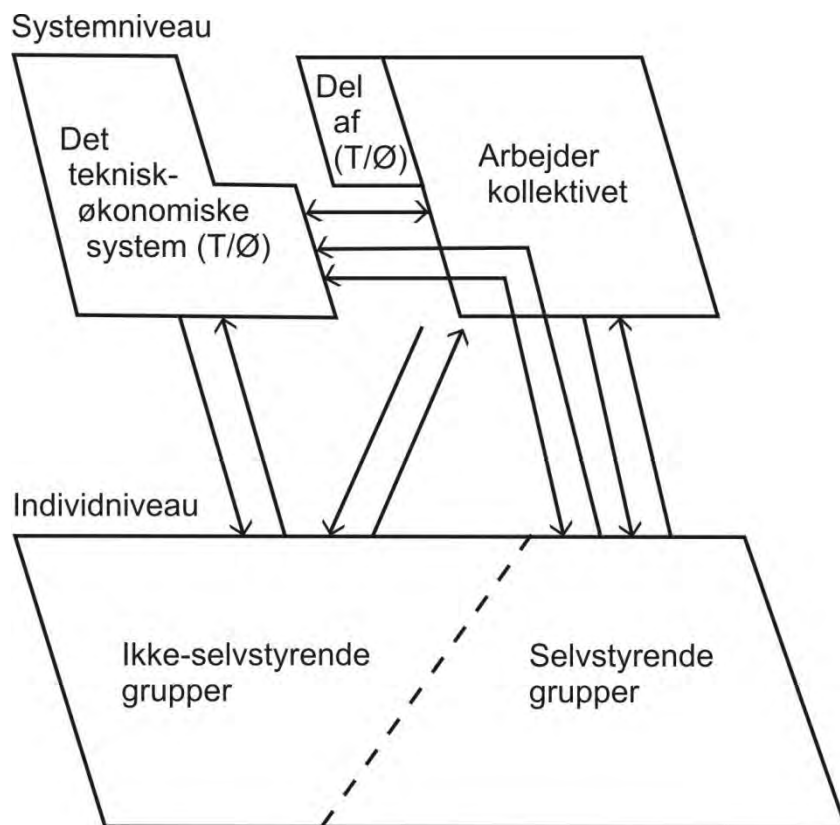
I 1976 besluttede virksomhedens samarbejdsudvalg (Företagsnämnden) at nedsætte en gruppe med det formål at indføre selvstyrende grupper. Der blev i samarbejde med metalklubben udarbejdet en kursuspakke til medarbejderne, og virksomheden begyndte at indføre selvstyrende grupper „steg-för-steg“. Det betød at grupperne blev indført i nogle afdelinger før andre, således at man kunne lære af erfaringerne, og at arbejdspladsen hele tiden kunne være i udviklingen.

Gardell og Svensson sammenfatter at udviklingen i Almex adskiller sig fra tidligere demokratiske udviklingsstrategier ved at være:

- *flere niveau strategi* hvor faglig medbestemmelse, produktionsgruppernes selvstyre og individernes selvbestemmelse ses som en helhed
- *udviklet nedefra* idet arbejderne selv initierede og drev processen med støtte fra topledelsen
- *en kollektiv og solidarisk strategi* hvor metalklubben forsøgte at undgå konkurrence i og mellem arbejdsgrupper
- *udviklet trin-for-trin* således at initiativerne indføres gradvist og organisationen ikke ses som færdigudviklet
- *lokalt samarbejde* mellem Metall- og SIF-klubben
- *strategi for spredning* hvor metalklubben formidlede erfaringer direkte til andre klubber og fra centralt hold at forsøge at sikre spredning via forskning

Det er interessant at bogen benytter Lysgårds model til at analysere forskellen på de selvstyrende og de ikke-selvstyrende grupper. Gardells pointe er især at de selvstyrende grupper påtager sig ansvaret for styringen og kontrollen af en del af det teknisk/økonomiske system som dermed bliver tæt knyttet til arbejderkollektivet. De selvstyrende grupper kan påvirke det teknisk/økonomiske system direkte gennem arbejderkollektivet og dets repræsentanter. Derimod er de ikke-selvstyrende grupper nødt til at kommunikere direkte med ledelsesrepræsentanterne for det teknisk/økonomiske system eller indirekte gennem repræsentanter for arbejderkollektivet (Figur 3).

**Figur 3. Selvstyrende grupper og arbejderkollektivet.**



Adapteret fra Gardell og Svensson (1981:152) med tilladelse fra forfatteren.

Det er ligeledes interessant at se at bogen og det konkrete projekt i høj grad refererer til og benytter Thorsruds og Emerys arbejde som inspiration og afsæt, men at forfatterne distancerer sig fra den centralt initierede samarbejdsmodel som ligger til grund for de sociotekniske forsøg i Norge. Det skyldes blandt andet at Gardell ikke mente forsøgene igangsatte tilstrækkelig udvikling på det decentrale niveau. Ser man på udviklingen siden udgivelsen af Gardell og Svenssons bog, må man nok konkludere at heller ikke Almex-modellen har spredt sig i særlig høj grad, selv om der blev taget initiativer til at udbrede modellen gennem Svensk Metal. Modellen udgjorde dog en del af inspirationen til den aktionsforskningsmodel der udviklede sig både i Sverige og Norge med blandt andre Bjørn Gustavsen (1992; 1998; 2007) som en af hovedpersonerne. I Sverige gennemførte man et stort statsligt program til lokal virksomhedsudvikling i 90'erne (LOM: Ledning, Organisation och Medbestämmande), og der blev samtidigt gennemført et nogenlunde parallelt program Bedriftsutvikling2000 i Norge (Finsrud 2009).

Det er imidlertid de ledelsessystemer som indeholder selvstyrende grupper under tæt systemkontrol (som Gardell kritiserer), der sidenhen har vundet indpas i industrien – for eksempel gennem arbejdsgivernes

omfavnelser af japanske produktionsmetoder som lean, TQM, mv. (Knudsen, Busck & Lind 2011; Westgaard & Winkel 2010).

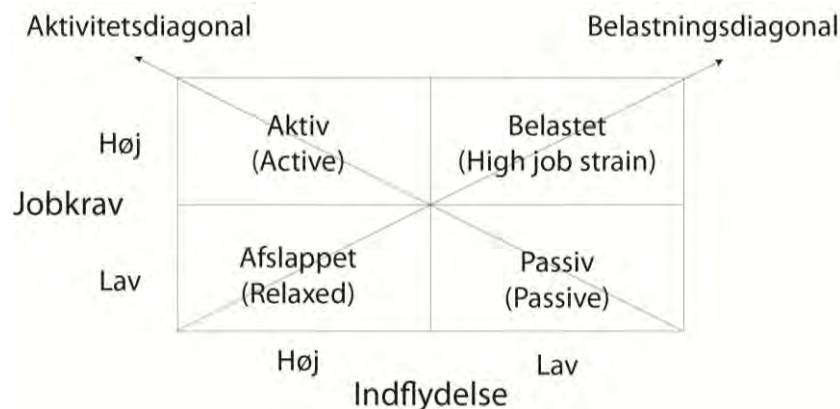
I forhold til nøglebegreberne samarbejde og indflydelse går de selvstyrende grupper, som Gardell og Svensson beskriver, et skridt videre end både Lysgaards arbejdskollektiv og Emery og Thorsruds principper for produktionsgrupper. De selvstyrende grupper samarbejder ikke kun om produktionsopgaven, men også om produktionsstyringen. De får overdraget en del af den produktionsstyring som i Lysgaards beskrivelse er tæt bundet til det teknisk/økonomiske system. De ansatte opnår den øgede indflydelse på systemet gennem en selvstændig opkvalificering (litteratordiskussionsgrupper) og gennem et samarbejde med en velvilligt indstillet ledelse. Forandringerne gennemføres ikke uden diskussion og kampe med ledelsen og andre faggrupper, for eksempel funktionærerne som i udgangspunktet havde en stærkere position end metalarbejderne, og de havde derfor mindre interesse i at øge indflydelsen generelt, og i at dele deres allerede etablerede magtbase. Øget mening i arbejdet eller lignende fremhæves ikke som et selvstændigt resultat af forandringsprocesserne i Almex, men det fremhæves at medarbejderne får langt større følelse af medansvar for produktionsprocessen, og at langt de fleste er tilfredse med at få mere ansvar og mulighed for at tilrettelægge produktionen hensigtsmæssigt både i forhold til sig selv, men også i forhold til den grundlæggende rationalitet i produktionsprocessen hvilket ifølge flere er central for mening (Isaksen 2000b; Ravn 2008).

## 4.2 Krav kontrol-modellen

En af de store betydninger af Karasek og Theorells arbejde er at krav kontrol-modellen forener teorier om stress med teorier om ledelse, organisering og produktivitet. Den bliver et vigtigt forskningsmæssigt bidrag fordi den er med til at gøre stressforskningen mindre orienteret mod individets individuelle coping, og den er med til at definere begreberne „healthy work“ og psykosocialt arbejdsmiljø. Modellen understreger den centrale betydning for stress af tre centrale organisatoriske og ledelsesmæssige forhold: indflydelse, samarbejde og læring. I konklusionen på sin artikel fra 1979 fremhæver Karasek med reference til Ritti (1971) at den største medarbejdertilfredshed var forbundet med en kombination af høje tidsmæssige og intellektuelle krav (Karasek 1979:301). Det var i modstrid med den gængse opfattelse i datidens stressteorier som fokuserede på at høje krav gav øget stress. Dette fund, fremhæver Karasek, understøtter hans teori om at et arbejdsorganisatorisk design med aktive job hvor høj indflydelse kombineres med høje krav, er sundere end et design hvor høje krav er kombineret med lav indflydelse som er typisk for job der er fremkommet som resultat af tayloristiske rationaliseringsmetoder. Denne teori præsenterer Karasek

i sin berømte krav kontrol-model (Figur 4). I den efterfølgende fælles bog med Theorell udbygges modellen med social støtte som en faktor med en væsentlig medierende virkning på belastning.

**Figur 4. Krav kontrol-modellen**



(Karasek 1979: 288). Oversat med tilladelse fra forfatteren

Hvor krav kontrol-modellen internationalt har fået et gennemslag som model for sammenhæng mellem stress og sygdom, var Karaseks og Theorells hensigt med deres bog i 1990 i høj grad at fremme bevægelsen mod industrielt demokrati som voksede frem i Norden. Selvom modellen forholder sig til konkrete forhold i arbejdet, så understreger forfatterne at forandringer, som indføres ovenfra, risikerer at fejle hvis de ikke har støtte fra arbejdere og funktionærer, og mere vigtigt at sådanne forandringer ikke vil reflektere en demokratisk værdistruktur på arbejdspladsen. De understreger at selv om den amerikanske „Quality of working life“-bevægelse viser at mere tilfredse medarbejdere er mere produktive, så kan øget produktivitet ikke være en selvstændig begrundelse for at forbedre medarbejderhelbred – sikring af godt helbred må være et mål i sig selv (Karasek & Theorell 1990:12). Forfatterne fremhæver ligeledes at svenske erhvervsledere offentligt har bekræftet at involverende processer er vigtige mål i et demokratisk samfund, og at manglende indflydelse kan være relateret til stress (s. 17).

Modellen er efter udgivelsen blevet udbredt både internationalt og i Norden. Blandt andet ligger krav kontrol(-støtte)-modellen til grund for det danske Arbejdstilsyns procedurer til inspektion af det psykosociale arbejdsmiljø (Rasmussen, Hansen, & Nielsen 2011). Det er primært de epidemiologiske betragtninger i Karasek og Theorells model som har fundet vej til internationale reviews der undersøger sammenhænge mellem forskellige indikatorer på indflydelse og indikatorer på belastning, for eksempel i form af depression, hjerte-kar-problemer og stress. Det er denne type evidens for menneskelige konsekvenser af u hensigtsmæssige

ge arbejdsmæssige forhold (for lav indflydelse ved for høje krav) som hovedparten af forskningen sidenhen har søgt efter.

Modellen er blevet testet i mange forskningsprojekter, og der er udgivet adskillige reviews (Belkic et al. 2004; Doef & Stan 1999; Egan et al. 2007). Fælles for disse tre reviews er at modellen kun delvist bliver understøttet i den empiriske forskning – især i den type forskning som der i epidemiologisk forskning lægges mest vægt på: longitudinelle, kontrolrede forsøg. Den type forskning er samtidig også den mest vanskelige at gennemføre i komplekse, organisatoriske sammenhænge. Det skyldes at det er vanskeligt at finde relevante sammenligningsgrupper, det er ofte umuligt og uetisk at randomisere, det er umuligt at blinde indsatserne, og der sker ofte store forandringer i interventionsbetingelserne over tid (Kristensen 2005; Semmer 2006). De tre reviews finder at høje krav og manglende indflydelse hver for sig ser ud til at have betydning for udvikling af stress, men det er vanskeligt at dokumentere interaktionseffekten (altså at høj indflydelse modificerer den negative betydning af høje krav).

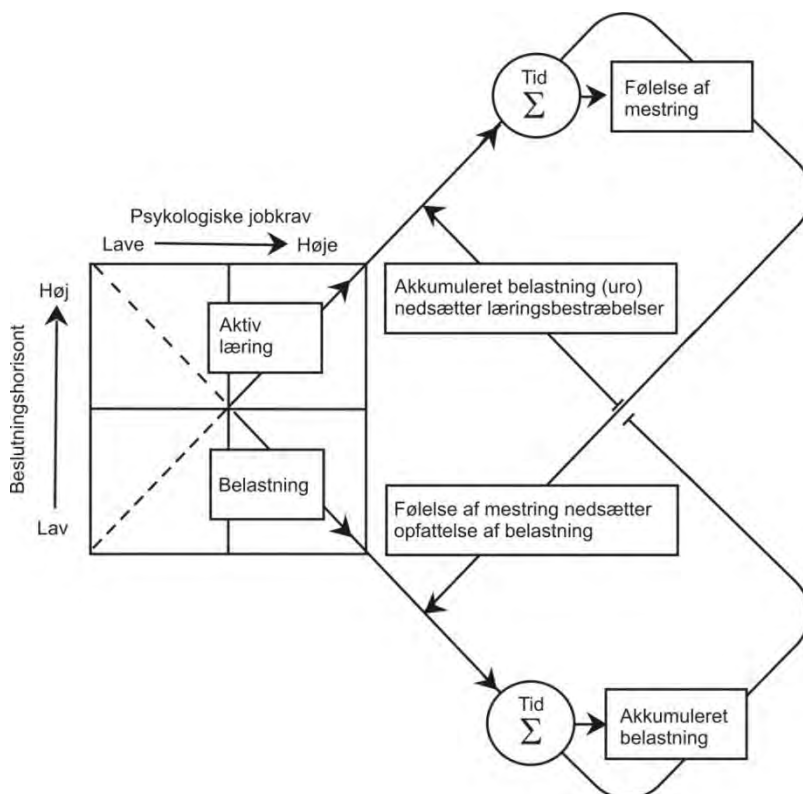
Karaseks og Theorells arbejde har dog også en helt anden side end den epidemiologiske kobling af arbejdsbetingelser og stress. Bogens anden del handler om betydningen af læring og udvikling i de enkelte job, og om hvordan arbejdslivet kan rekonstrueres så der tages hensyn til både helbred og produktivitet. Her fremhæves styrken af de nordiske (og europæiske) fagforeninger som begrundelse for at en samarbejdende tilgang til jobrekonstruktion er næsten uomgængelig. Forfatterne fremhæver fagforeningernes mulige positive rolle i forbedringer i jobdesignet (og deres rolle i initiativer som „det gode arbejde“), og de fremhæver i den forbindelse at Gardell har observeret at de mest omfattende forandringer af det psykosociale arbejdsmiljø var begyndt med en accept af forandringsdagsordenen i fagforeningen. Forfatterne advarer om at der kan komme for meget centralt bestemt bureaukrati ind over bestræbelserne på at skabe et bedre jobdesign, og at en positiv udvikling kræver initiativer som er forankret lokalt (hvilket er i overensstemmelse med Gardells forskning).

Som udgangspunkt for bogens anden del præsenterer Karasek og Theorell en mindre kendt udgave af krav kontrol-modellen, der begrunder hvorfor en udvikling i retning af mere aktive job skulle have positive effekter på både produktivitet og helbred (Figur ). Forfatterne fremhæver at medarbejdere i belastende job over tid ophober indre spænding og angst hvilket nedsætter deres muligheder for at lære. Dermed forringes deres muligheder for at opnå en følelse af håndterbarhed i forhold til opgaven hvilket igen øger akkumuleringen af indre spænding. Modsat vil aktive job skabe mulighed for læring hvilket øger følelsen af håndterbarhed i forhold til opgaven. Følelsen af håndterbarhed nedsætter risikoen for at ophobe indre spænding og nervøsitet hvilket øger muligheden for aktiv læring. Forfatterne skitserer således en negativ og en positiv læringsspiral der igangsættes og vedligeholdes af forhold i jobbet, og som er afhængig af medarbejdernes indflydelse – herunder deres kompetencer for at bestride

arbejdet. Desto større indflydelse i arbejdet, desto større mulighed for læring, og dermed større chance for at medarbejderne kan overkomme høje krav og har en mindre risiko for at udvikle stress.

I denne anden del af bogen leder forfatterne efter nye muligheder for at forbedre arbejdet for medarbejdere som er beskæftiget med industri- og servicearbejde. Denne del inddrager flere konkrete eksempler på hvordan ændret arbejdstilrettelæggelse, nye teknologier og ændrede organisatoriske design kan øge medarbejders ansvar, indflydelse og mulighed for læring. Flere eksempler tager udgangspunkt i svenske virksomheder (Volvo, Almex), men der refereres også til virksomheder i andre dele af verden, herunder USA (Nummi, Saturn) og Japan (Toyota). Det understreges for eksempel at den amerikanske oversættelse af „just-in-time“ er radikalt ændret i forhold til den oprindelige japanske udgave som faktisk hedder „just-in-time and respect-for-workers.“ Derved er den japanske tilgang radikalt ændret. I den originale japanske udgave har medarbejderne substantiel indflydelse på for eksempel hvornår produktionen skal skiftes fra en maskine til en anden. Dermed understreger forfatterne at perspektivet for indflydelse ikke bare er at øge læring og produktivitet, men at det også har en selvstændig betydning for medarbejdernes værdighed og som demokratisk grundpille.

**Figur 5. Dynamiske associationer som forbinder belastning og læring og personlig**



Adapteret fra Karasek og Theorell (1990:99) med tilladelse fra forfatterne.

### 4.3 Aktionsforskningen

Som nævnt indledningsvist har aktionsforskning på arbejdspladserne udviklet sig til en selvstændig tradition som bygger på både Lysgaard, Thorsrud og Emery og Gardell og Svensson. Denne forskning fokuserer på medarbejdernes ret til at påvirke deres arbejdsforhold, og på de produktive muligheder der ligger i at inddrage medarbejdernes erfaringer i forandringer på arbejdet. Vi vil ikke komme yderligere ind på denne forskningstradition, men vil dog nævne den store betydning, som forskere som Bjørn Gustavsen (Gustavsen, Hansson, & Qvale 2008) og Morten Levin (Greenwood & Levin 1998) har haft. Gustavsen har blandt andet været dybt involveret i at udforme den norske arbejdsmiljølov, og han har stået for en lang række søgekonferencer i både Norge og Sverige for regeringerne og arbejdsmarkedets parter. Aktionsforskningen har også haft stor betydning i Danmark (Nielsen & Svensson 2006), om end mange projekter inden for de seneste ti til femten år er blevet omtalt som interventionsprojekter frem for aktionsforskning, dels fordi aktionsforskningen har fået et særlig politisk rygte (venstreorienteret), og dels fordi forskning i arbejdspladsændringer i højere grad ses ud fra et biomedicinsk forskningsparadigme.

Udviklingen og den efterfølgende udbredelse af aktionsforskningen understreger at denne type handlingsorienteret og normativ forskning har haft særlig gode betingelser i Norden, fordi der har været en stærk bevægelse inden for industrielt demokrati, stærke og samarbejdende parter på arbejdsmarkedet og et stærkt socialt fokus i samfundet generelt. I en gennemgang af aktionsforskningens baggrund og mål konkluderer Nielsen og Svensson at „we can see that ... the Nordic countries have more Actions Researchers ... than any other part of the world“ (2006:40).

Betydningen af arbejdsmiljøforskningens gode samarbejde med og mellem arbejdsmarkedets parter kan næppe undervurderes, fordi det har betydet at der har været tilgængelige forskningsmidler til aktions- og interventionsprojekter inden for arbejdsmiljø. Internationale samarbejdspartnere som deltager i følgegrupper for eksempel i Danmark, har gentagne gange understreget at et sådan samarbejde er stort set uset i engelsk og amerikansk sammenhæng. Hertil kommer formodentlig en langt større respekt for værdien og betydningen af kvalitativ forskning.

Både Gustavsen og Levin har påvirket både nordiske og internationale forskere til at tage medarbejdernes synspunkter alvorligt og til at involvere medarbejderne i forskningen. Ud over denne normative understregning af betydningen af at inddrage medarbejderne, så argumenterer aktionsforskningen med henvisning til Morten Levin for at handlingsorienteret forskningen giver nye metodiske muligheder idet man får den bedste forståelse af et socialt system ved at forsøge at forandre det (Greenwood & Levin 1998:19).

## 4.4 Indflydelse, samarbejde og mening

Den svenske tradition som udspringer af forskningen omkring Gardell, Karasek og Theorell, handler i høj grad om demokrati og indflydelse, mens tilgangen til samarbejde nærmest tager den nordiske baggrund som en forudsætning. Det forventes at arbejdsgivere og fagforeninger er interesserede i et samarbejde, om end også vigtigheden heraf understreges. Meningsbegrebet er heller ikke i denne forskning direkte italesat, og begrebet må derfor her belyses mere indirekte.

### Indflydelse

Ud fra gennemgangen af Karasek og Theorells samt Gardells arbejde kan man konkludere at forfatterne, ud over at påpege betydningen af indflydelse for medarbejdernes tilfredshed med arbejdet, også understreger at indflydelse har betydning fordi:

- det er et grundlæggende anliggende i et demokrati at der også er demokrati på arbejdspladsen
- indflydelse er centralt for medarbejdernes følelse af værdighed i arbejdet
- med øget indflydelsen øges medarbejders mulighed for at lære på jobbet og dermed for at håndtere jobkravene
- øget læring både er produktivt og medvirker til at forebygge stress

Dermed skitserer modellen et muligt „produktivitets“-kompromis mellem medarbejder- og arbejdsgiverinteresser som Lysgaards arbejderkollektiv ikke lægger op til, og som Thorsrud og Emery nærmest tager for givet uden i øvrigt at forholde sig til det. Kompromisset består i at hvis arbejdsgiverne er villige til at tilbyde mere indflydelse, ansvar og læring, så er medarbejderne og deres fagforeninger villige til at påtage sig flere opgaver fordi det ikke vil øge deres belastning – snarere tværtimod. At vi betegner det som et produktivitetskompromis, skyldes at det allerede ud fra Karasek og Theorells værk er tydeligt at de aktive job ikke er job som er helt uden fare for stress og udviklings af helbredsproblemer. Der er stadig en risiko forbundet med at arbejde, men det er et felt som i teorien både har færre problemer, større produktivitet og mere værdige job end tayloriseret arbejdet tilbyder. Dermed præsenterer teorien et videnskabeligt grundlag for dele af den psykosociale forskning, for tilsynsindsatsen og for samarbejdsprojekter såsom „Det goda arbetet“ og „Det udviklende arbejde.“

### Samarbejde

Samarbejde er et helt centralt tema inden for denne forskningstradition. Det gælder især Gardell og Svenssons beskrivelse af hvordan idéerne til de selvstyrende grupper opstår blandt en gruppe medarbejdere og facili-

teres gennem deres fælles indsats over flere år, og beskrivelsen af hvordan medarbejdernes samarbejde med en positivt indstillet direktør muliggør de store forandringer på virksomheden Almex. Herudover lægger Gardell og Svensson vægt på det samarbejde der nødvendigvis opstår i de selvstyrende grupper, og han påpeger også de problemer som det kan medføre såsom konflikter mellem kolleger. Anden del af Karasek og Theorells bog understreger nødvendigheden af samarbejde mellem både medarbejdere og ledelse og mellem ledelse og fagforening. Men samarbejde har ikke samme centrale plads i deres diskussion som hos Gardell og Svensson.

### **Mening**

Selvom begrebet mening i arbejdet ikke bliver direkte italesat af Gardell og Svensson eller Karasek og Theorell, er der en underliggende diskussion der handler om at indflydelse skaber større tilknytning til arbejdet og til produktionsprocessen. Det tages nærmest som en udtalt forudsætning at medarbejderne ønsker at opnå den højere grad af indflydelse fordi det opleves som et mere meningsfyldt arbejde. Særligt Gardell og Svensson understreger desuden den potentielle diskrepans mellem manglende indflydelse i arbejdet og livet som borger i et demokratisk samfund hvor man forventes at være i stand til at tage ansvar for sig selv, mens man som medarbejder i en traditionel virksomhed ikke har rettigheder til at bestemme noget særligt i en stor del af dagen.

## **4.5 Perspektivering**

Hvor arbejderkollektivet og socioteknikken fremstår som relativt klare afgrænsede begreber, bevæger den efterfølgende udvikling sig i en mere facetteret retning. Det illustreres af den svenske forskning som er præsenteret i dette kapitel. Den bygger i høj grad på de norske værker, men bevæger sig også i forskellige retninger. Forskningen i betydningen af indflydelse (og læring) leverer afgørende bidrag til forståelsen af hvor vigtigt medarbejdernes demokratiske bidrag er – både for medarbejdernes konkrete trivsel og for en mere langsigtet udvikling af en organisering af arbejdet som socialt og økonomisk bæredygtigt. Det er samtidig en forskning som lægger grundstenene til både konkrete virksomhedsforsøg hvor det mest kendte er Volvos Uddevalla-fabrik (Sandberg 1995) og som peger frem mod udvikling af nye bredere tilgange til arbejdet for eksempel i form af det gode arbejde (Metall 1985) og det udviklende arbejde (Hvid & Møller 1992).



## 5. Diskussion af hovedværkerne

Der kan trækkes en forholdsvis tydelig linje gennem de diskuterede værker. Den handler om hvordan organisatoriske og ledelsesmæssige forhold kan være med til at sikre arbejderne bedre forhold og forebygge stress og nedslidning. Man kan med en vis rimelighed påstå at et gennemgående element handler om respekt for medarbejdernes faglighed og værdighed. Det kan enten være ved at forsvare sig gennem at danne et kollektiv, ved at udvikle former for et godt og udviklende arbejde eller ved at involvere medarbejderne mere i produktionen. Lysgaards og Thorsruds og Emerys arbejde indgår centralt i Gardell og Svenssons beskrivelser af udviklingerne af de selvstyrende grupper, og de fordele som kan opnås herved. Karasek og Theorell derimod nævner kun Lysgaards værk i forbindelse med deres argumentation for at sociale relationer blandt medarbejderne også har betydning for at forebygge stress. Derved illustreres også at de to forfattere på et tidligt tidspunkt lægger op til den risikofaktorforståelse som diskussionen af krav – kontrol modellen efterfølgende har taget. Thorsrud og Emery, Gardell og Svensson og Gustavsen nævnes for deres bidrag til udviklingen af det industrielle demokrati, og herudover har socioteknisk design en stor plads i diskussionen om alternative produktionsformer.

Diskussionen af indflydelsens betydning er stadig levende i dag. Krav kontrol-modellen er blevet kritiseret for at en meget høj grad af indflydelse i sig selv kan modvirke følelsen af håndterbarhed i komplekse og modsætningsfyldte arbejdssituationer, som for eksempel videnarbejde (Sørensen et al. 2007), selv om det ikke var Karasek og Theorells ærinde at beskrive problemer eller forbedringsmuligheder for ledere og professionelle. Et nyligt dansk forskningsprojekt viser at medarbejderdeltagelse har stor indflydelse på arbejdsmiljøets kvalitet (Knudsen, Busck & Lind 2009). Dette og andre projekter peger på at direkte indflydelse som man finder det i produktionskoncepter som Lean og TQM, kun sjældent er en fordel for arbejdsmiljøet, og ofte er direkte negativ (Westgaard & Winkel 2010), med mindre det kombineres med den nordiske tradition for socioteknisk design (Seppala & Klemola 2004) eller høj social kapital (Hasle 2011a). Ligeledes argumenterer nyere dansk forskning for at ikke-tayloriseret arbejde også kan være problematisk i forhold til indflydelse (Hvid, Lund, & Petersen 2008).

Samarbejde er også centralt i de klassiske værker, omend betydningen af dette tema behandles meget forskelligt i de enkelte værker. Hos Thorsrud og Emery nævnes primært samarbejdet mellem de centrale parter, Lysgaard fokuserer på samarbejdet mellem arbejderne, mens forholdet til ledelsen er konfliktpræget. Hos både Gardell og Karasek og Theorell dis-

kutures samarbejdet på flere planer. Diskussionen af samarbejde er aktuel i dag, men det indgår nu som et særligt element i bredere begreber som for eksempel social kapital (Hasle, Toft & Olesen 2010), samarbejdende fællesskaber (Heckscher 2007) og relationel koordinering (Gittell 2009). I modsætning til de klassiske værker har samarbejde i de nyere diskussioner fået selvstændig betydning som facilitator for effektiv produktion af høj kvalitet og for element i et godt psykosocialt arbejdsmiljø.

Mening er det mindst eksplicit diskuterende emne i de klassiske kilder på trods af at de alle handler om at skabe gode og værdige forhold for medarbejder. På mange måder tager værkerne mening som en underforstået forudsætning for de forhold i arbejdet som diskuteres. Mening er i forlængelse af ideerne om det gode arbejde og det udviklende arbejde i nogen grad blevet taget op som emne i den nyere forskning, især i Danmark. Vi har derfor valgt at fokusere den videre analyse i denne rapport på mening, fordi det kan vise den retning som den nyere arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskning bevæger sig i, og fordi mening samtidig repræsenterer det nyeste og mest udforskede perspektiv af de tre valgte temaer.

## 6. Mening i arbejdet

Til trods for at „mening“ gennem tiderne har været et centralt begreb inden for videnskaber der beskæftiger sig med menneskets selvforståelse (filosofi og psykologi samt social- og samfundsvidenskaberne), er begrebet relativt nyt inden for forskning i organisationsteori, management- og ledelsesfilosofi og ikke mindst arbejdsmiljø. Der har været tidlige tilløb for eksempel afholdt Riksbankens Jubileumsfond i 1980 et symposium om arbejdets værdi og mening. Det blev afholdt nogenlunde samtidig med tilblivelsen af de centrale værker ved Gardell, Karasek og Theorell, og Gardell deltog faktisk i symposiet, men diskussionen fik ikke større udbredelse på dette tidspunkt (Sörbom 1980). Hvis man ser bort fra, at enkelte af disse discipliner er relativt nye, og at begrebet om mening på grund af dets vidtfavnende teoretiske konnotationer kan tolkes ind i snart sagt enhver diskurs om arbejde, kan det stadig undre hvorfor mening i arbejdet først nu træder frem som et betydningsfuldt begreb.

En besvarelse af dette spørgsmål lægger i sig selv op til en omfattende analyse af udviklingen af det moderne samfund og arbejdsliv. Det kommer for vidt i denne rapport, men vi vil kort skitsere to mulige bidrag til svaret. Det første mulige svar kunne være at mening som væsentligt begreb sådan set hele tiden har spillet en rolle i arbejdslivet og i forskningen. Som vi har redegjort for i de foregående kapitler, ligger meningsbegrebet implicit i dele af den forskning der er gennemført de sidste 50 år. Det er blot ikke italesat som sådan fordi andre spørgsmål, først og fremmest om indflydelse, har været dominerende, og mening måske har været et uudtalt udgangspunkt for forsøgene på at øge indflydelsen til medarbejderne. Det er jo ganske naturligt at indflydelse som ikke giver mening for medarbejderne i deres arbejdssituation, er – ja – meningsløs. Efter udforskningen af indflydelsesbegrebet kan man på den måde hævde at forskningen i sin søgen efter en forståelse af arbejdets karakter og betydning for mennesket er nået frem til en undersøgelse af et meningsbegreb som hele tiden har gjort sig gældende på arbejdspladserne.

Et andet muligt svar hænger måske sammen med at meningsbegrebet har fået en øget aktualitet. Den kan søges i udviklingen af det moderne samfund hvor mennesket ikke mere fødes til en særlig identitet, men selv skal skabe sig denne identitet (Giddens 1990; 2002). Man kan ikke blot støtte sig til den identitet som ens forældre har, og religionen til at understøtte identitet og mening er også stærkt eroderet. Vi skal kun få årtier tilbage før ens arbejde nærmest automatisk medførte et klassetilhørsforhold og dermed en identitet – på samme måde som det klassiske arbejderkollektiv gav arbejderne en identitet. Denne automatik

er blevet svækket gennem de seneste årtier, men det er stadig eller måske endda i endnu højere grad arbejdet der er en afgørende kilde til identitet. Det er blot nu op til den enkelte at skabe sin egen identitet i en proces som svenske organisationsforskere kalder „identity work“ (Sveningsson & Alvesson 2003). Selvom det er den enkelte som skaber sin identitet, er det dog ikke en individuel proces. Identitet skabes gennem de sociale relationer hvor man spejler sig selv i andre mennesker og deres reaktioner. I denne identitetsproces bliver meningsbegrebet helt centralt. Den enkelte definerer sin identitet over for sig selv og omverden gennem det man gør – og for de fleste er det man gør allermest netop arbejde. Det bliver derfor afgørende at skabe mening i arbejdet. Det giver ikke en stærk identitet at forklare sig selv og andre at man blot går på arbejde for at tjene penge, og at det er ligegyldigt hvad man foretager sig der. Det bliver vigtigt at kunne svare på spørgsmål om hvad man bidrager til. Hvilke problemer løser jeg for andre? Og hvilke behov opfylder jeg for andre? Kun gennem en positiv besvarelse af dette spørgsmål bliver det muligt at opnå den anerkendelse fra andre mennesker som er vigtig for at kunne eksistere som individ (Honneth 2004; 2006).

Diskussionen af mening i arbejdet trækker derfor også tråde tilbage til vores klassiske værker. Arbejderne fandt en høj grad af mening gennem det at tilhøre arbejderkollektivet, og i de psykologiske jobkrav i socioteknikken fremhæves både at arbejdet skal indgå i en meningsfuld sammenhæng med andre aktiviteter, og at det skal bidrage til at opfylde behov for andre. Det er imidlertid ikke fordi den nordiske diskussion af mening i arbejdet er tidligt ude. Allerede for mere end 20 år siden blev der internationalt publiceret om mening i arbejdet. For eksempel blev jobkarakteristik modellen publiceret af Hackman og Oldham (1976) parallelt med udviklingen af socioteknikken i Norge. Modellen fremhæver fem karakteristika ved arbejdet, hvoraf følgende tre angiveligt skulle skabe meningsfuldhed i arbejdet:

- variation i brug af færdigheder, for eksempel gennem kombination af opgaver
- opgaveidentitet, muligheden for at deltage i afsluttende opgaveforløb
- opgavesignifikans, viden om at opgaven har betydning for eksempel for kunden

Det er værd at bemærke at det fjerde karakteristika er autonomi – altså medindflydelse – som angiveligt øger medarbejdernes ansvarsfølelse for resultaterne. Modellen fokuserer især på det individuelle motivationsniveau og indeholder ikke som Thorsruds og Emerys model bud på jobdesign for arbejdsgrupper og for samarbejde. Modellen har især givet anledning til forskning inden for „jobdesign“-området, mens det internationale forskningsperspektiv på mening tilsyneladende bevægede sig i en lidt anden og mere individuel kognitiv retning.

I slutningen af 1980'erne fokuserede en international forskergruppe direkte på mening i arbejdet (MOW International Research Team 1987). Ligeledes blev der i 1990 udgivet en bog af en gruppe amerikanske forskere med titlen „Meaning of occupational work“ (Brief & Nord 1990). Det er primært angelsaksisk forskning der kun i begrænset omfang er refereret til i den nordiske litteratur, og fokus på mening i arbejdet er altså hverken nyt eller i særlig grad nordisk. I denne del af den angelsaksiske forskning forstås mening som en specifik individuel mental proces, hvilket betyder at en kobling af begrebet om mening i arbejdet til mere generelle spørgsmål om meningen med livet er forholdsvis gængs i denne litteratur. Samtidig med at man i den empiriske sammenhæng har en tendens til at reducere mening i arbejdet til holdninger til arbejdet (work attitudes). I 1995 blev der i serien „Research in the sociology of work“ udgivet en bog med titlen „The meaning of work“ (Simpson & Simpson 1995). Denne antologi indeholder et bidrag fra en svensk forsker, Jan Christa Karlsson, som diskuterer idéen om arbejdet og som relaterer arbejdsformer med mening i arbejdet.

Som nævnt blev der allerede i 1980 afholdt et seminar i Stockholm om arbejdets værdiskabelse og mening. Bidragene var temmelig forskelligartede og omfattede diskussioner om arbejdet som kald i forhold til fritid, om arbejde som skabelse af identitet, om marxistisk forståelse af arbejdets værdiskabelse, arbejde og køn, m.m. (Sörbom 1980). Diskussionerne med de nordiske eksperter som har været tilknyttet projektet, peger på at denne interesse for mening ikke førte til noget samlende forskningsperspektiv på mening. Så vidt vi kan vurdere, er der først kommet en bredere videnskabelig debat om mening i de sidste fem til ti år i Danmark.

I den danske debat søges meningsbegrebet i høj grad opbygget fra grunden – dog med referencer til både international og nordisk forskning. Det sker ved at sætte mening i arbejdet ind i en bredere arbejdsteoritisk kontekst (Eriksen 2009a; Kamp & Munk-Madsen 2008), eller ved at begrunde arbejdspsykologiske forhold gennem almene psykologiske teorier (Eriksen 2009a; Hvenegaard et al. 2003; Isaksen 2000a; Isaksen 2000b; Ravn 2008). Sådanne tilgange forsøger at svare på hvad mening i arbejdet er, og hvordan det skabes og fremmes, snarere end på hvilke sociale og økonomiske forhold der har været afgørende for begrebets fremkomst. Mening forstås som 1) en intrapsykisk kognitiv og følelsesmæssig tilstand, hvis subjektive karakter gør det nødvendigt at basere en undersøgelse af mening i arbejdet på interviews eller spørgeskemaundersøgelser om emnet, men også som 2) et livsfilosofisk eller eksistentielt tema hvis overordnede teoretiske rækkevidde fordrer en begrebsanalytisk indsats.

Et fællestræk ved teksterne om mening er at de forsøger at sammenlægge en empirisk tilgang til mening i arbejdet (kvantitativ/kvalitativ) med en rent teoretisk behandling af begrebet (begrebsanalyse, littera-

turanalyse). Forfatterne forsøger at undgå en reduktion af den menneskelige meningsdannelse til en simpel målbar størrelse (kvantitativ). Mening i arbejdet søges der hvor den findes (hos de arbejdende), og de indsamlede empiriske data bearbejdes analytisk for at opnå et tilfredsstillende forskningsmæssigt resultat. Kvantitative, kvalitative og begrebsanalytiske metoder har hver deres fordele og ulemper, og en konstruktiv afbalancering af disse ser ud til at være afgørende for forståelsen af begrebet mening i arbejdet og for at kunne omsætte forståelsen til normative forslag om hvordan et godt arbejdsliv kan fremmes.

Vi vil her opsummere og analysere tekster inden for den skandinaviske arbejdsmiljøforskning om mening i arbejdet fra de sidste ti år. Vi har særlig fokus på den danske debat da den forekommer at være den mest eksplicitte. Herigennem forsøger vi at uddrage centrale pointer, vigtige indsigter og generelle tendenser i debatten. De behandlede tekster vurderes ud fra følgende grundlæggende kriterier: 1) Hvilken kontekst udspringer de af? 2) Hvilken metode anvendes? 3) Hvilke teoretiske forudsætninger ligger til grund for teksterne? 4) Hvilken empiri benytter de sig af? 5) Og hvilken tese arbejdes der ud fra i teksterne? Disse fem punkter bliver behandlet særskilt i det omfang det er muligt, og eventuelle konvergenser bliver fremhævet med henblik på en overordnet problemorientering i den pågældende tekst.

## 6.1 Begrebsafklaring

Vi præsenterer først en kort begrebsafklaring i forhold til den generelle forståelse af mening i arbejdet som benyttes i rapporten. Vi har den grundlæggende antagelse at mening i arbejdet er noget der er godt (for nogen). Mening i arbejdet forstås i udgangspunktet som noget der har en positiv effekt (på medarbejderne og på arbejdets udførelse), og som noget der er godt i sig selv, det vil sige i udgangspunktet uafhængigt af den kontekst mening optræder i. Der er som sådan ikke blot tale om en rationel overensstemmelse mellem et givent individs tanker, følelser og forventninger, og det sagsforhold som opfattes som meningsfuldt, men også om at denne overensstemmelse er udtryk for noget positivt for individet. At begrebet om mening i arbejdet skulle indeholde et normativt moment, kan man få uddybet hos Eriksen (2009b) hvor den konsekvens der drages af det at have mening i arbejdet, imidlertid er temmelig vidtrækkende med hensyn til arbejdets konkrete moralske implikationer. Eriksen tolker meningsfuldhed som noget der udspringer af arbejder der lever op til en række etiske standarder, og mening i arbejdet forstås i vid udstrækning som noget der er bundet op på moralske handlinger. Det betyder at arbejdets mening er bestemt af dets nytteværdi for andre og for samfundet generelt. Om end dette perspektiv er vigtigt (og særdeles aktuelt), er det ikke dækkende for begrebet om mening i arbejdet.

Det er således nemt at forestille sig at en medarbejder kan opleve noget som meningsfuldt uafhængigt af arbejdets moralske værdi – altså uden at arbejdets gavnlige effekter forstås som en del af den subjektive meningsdannelse.

Man kan med god ret sige at begrebet om mening i arbejdet befinder sig i krydsfeltet mellem ren begrebsanalyse (deduktiv metode, typisk af filosofisk og særligt psykologisk karakter), empirisk forskning (induktiv metode, fremstilling af mening på baggrund af analyse af data) og normativt funderet samfundsanalyse (mening fremstilles på baggrund af sociale og samfundsmæssige normer). Disse tre aspekter er alle repræsenteret i det følgende, om end det samfundsmæssige perspektiv ofte træder i baggrunden og blot antydes som den overordnede ramme for en diskussion af den menneskelige meningsdannelse. Denne tendens er en konsekvens af beslutningen om at fokusere den forskningsmæssige indsats omkring mening i arbejdet. Begrebets komplekse karakter betyder at en central problemstilling inden for den pågældende forskning er selve afgrænsningen af emnet, og at en af de vigtigste diskussioner handler om rækkevidden (bredden) af en holdbar definition af mening i arbejdet.

Empirisk forskning har vist at menneskers syn på arbejdets mening i høj grad afhænger af om det betragtes ud fra et absolut eller et relativt perspektiv (Eriksson 1998; Johansson, Isaksson, & Sjöberg 1996). Et absolut perspektiv indebærer at arbejdet betragtes i sig selv uden sammenligning med andet, mens et relativt perspektiv betyder at arbejdet stilles op imod andre livsaspekter såsom familie, venner og fritidsaktiviteter. Dette kan eksemplificeres med almindelige påstande som respondenter i spørgeskemaundersøgelser skal tage stilling til: I det første tilfælde er udsagnet „Arbejdet er en kedelig nødvendighed som jeg helst vil slippe for“ og i det andet tilfælde er udsagnet „Arbejdet er en af de vigtigste faktorer i livet sammenlignet med andre ting.“ I Sverige er disse spørgsmål for nyligt blevet undersøgt med blik på forskellene mellem en instrumentel og en engageret indstilling til arbejdet, hvorved det førstnævnte indebærer at man udelukkende arbejder for pengenes skyld og den sidstnævnte at man (også) arbejder for hvor givtigt arbejdet i sig selv er. I dag (2010) dominerer den instrumentelle indstilling når arbejdet betragtes i et absolut perspektiv, men i det relative perspektiv dominerer andre dele af livet næsten ligeså stærkt. I løbet af de seneste 15 år er den instrumentelle indstilling blandt lønmodtagere i Sverige øget noget (Eriksson, Karlsson, & Bergkvist 2012).

I de følgende afsnit undersøger vi hvordan mening i arbejdet er behandlet i nyere dansk forskningslitteratur. Tre bidrag (Isaksen 2000a; Isaksen 2000b; Olsén 2008; Ravn 2008) bearbejdes mere dybdegående. Efterfølgende inddrages et kort afsnit med to nye danske artikler om mening i arbejdet af Kamp (2011) og Tufte (2011). Afslutningsvist vil vi undersøge hvorledes debatten om meningen i arbejdet har formet sig i nabolandene Norge og Sverige.

## 6.2 Kategorial mening

Jesper Isaksens (2000a; 2000b) ph.d.-afhandling udgør det første større danske forsøg på at indfange mening i arbejdet. Den handler om betydningen af ensidigt gentaget arbejde (EGA) for følelsen af mening og meningsløshed i arbejdet og i familielivet. Han undersøger denne problemstilling på baggrund af interviews med medarbejdere med EGA i en større københavnsk cateringvirksomhed, og undersøgelsen omfatter både kvalitative og kvantitative analyser af empiriske data.

Metodemæssigt omfatter analysen af kvalitative interviews en reduktion af data til enkeltudsagn med en efterfølgende scoring og kategorisering af disse udsagn. Der er tale om en reduktion af konkrete udsagns indhold gennem en transformation af dem til håndterbare data som kan analyseres kvantitativt. Ifølge Isaksen er datareduktion en vanskelig balancerende af behovet for et godt datamateriale og loyalitet over for kilderne.

### **Model med fire niveauer af mening**

Isaksen opstiller en model med fire forskellige niveauer af mening på baggrund af centrale psykologiske meningsteorier. I en af disse meningsteorier beskriver Frankl (1993) menneskets vilje til at se livet som meningsfyldt på alle niveauer. Kendetegnende for denne teori er at den konkrete meningsdannelse hos individet altid skal forstås på baggrund af et abstrakt begreb om livsmening. Hermed fremstiller Frankl menneskets overordnede behov for at forklare og beskrive verden som grundlag for den enkelte oplevelse af mening hos individet.

Isaksen fremhæver desuden Bruners meningsteori (1990; 1994). Ifølge Bruner dannes mening som en del af bestemte narrative forløb. Fortællingens funktion er at skabe sammenhæng mellem det almindelige og det usædvanlige, og den beskriver en intentionel tilstand som kan gøre afvigelser fra det normale forståelige for individet. I denne proces former den enkelte konstant sin verden på baggrund af den sociale gruppes holdninger der påvirker hvad individet lægger mærke til, og hvordan den enkelte integrerer sine erfaringer med nye indtryk og oplevelser.

På baggrund af Frankl og Bruners meningsteorier samt Yaloms (1980) skelnen mellem kosmisk mening og livsmening, opstiller Isaksen en model for mening hvor den menneskelige meningsdannelse inddeles i fire niveauer:

- kosmisk mening – meningen med alt værende
- livsmening – meningen med ens eget liv
- lokal mening – meningen med ens liv i en bestemt kontekst
- situationel mening – meningen med det liv som man observerer og deltager i situationelt

Modellen beskriver en aftagende grad af abstraktion og stabilitet fra top til bund og en tiltagende grad af verbaliserbarhed samme vej. Dette henviser til at abstrakte problemstillinger som kosmisk mening og livsmening er vanskelige at tale om, men til gengæld også (måske som følge heraf) vanskelige at ændre på. Hvor situationel og lokal mening kan ændre sig fra minut til minut, vil ændringer i livsmening og særligt kosmisk mening typisk foregå glidende og ubevidst over større tidsrum – hvis de overhovedet sker.

### **Definition af mening i arbejdet**

Mening i arbejdet forstås i modellen som udtryk for lokal mening (meningen med ens liv i en bestemt kontekst). Hermed forstås mening i arbejdet som den meningsdannelse der finder sted på arbejdspladsen (et bestemt sted) i arbejdstiden (til en bestemt tid) – uden dog at være uafhængig af andre former for meningsdannelse. Eksempelvis formoder Isaksen at der vil være sammenhæng mellem generelt at opleve livet som meningsfuldt (livsmening), og det at opleve mening lokalt (eksempelvis på arbejdspladsen). Han skriver endvidere at de lokale meninger ofte er genstand for samtale mellem kolleger, og at de situationelle meninger dannes i aktuelle situationer – man forhandler de situationelle meninger ved at diskutere intentioner bag handlinger.

Arbejde defineres i afhandlingen bredt fænomenologisk hvilket betyder „basalt set alt, hvad der sker med den ansatte mens vedkommende er på arbejde“ (Isaksen 2000b:29).“ Denne definition forsøger at omfatte enhver oplevelse en given medarbejder kunne have af sit arbejdsliv, og den tager hensyn til at mening i arbejdet er noget den enkelte medarbejder i høj grad selv skaber. Mening i arbejdet handler om personlige motiver og mål, om at føle kontinuitet i livet, og om målrettet at yde en indsats som gør livet mere sammenhængende. Der er tale om en psykologisk definition af mening som generelt er rationelt, men også normativt betinget (mening skaber overskud og klarhed i livet), og som sådan adskiller den sig fra en filosofisk definition af mening som udelukkende er deskriptiv, men ikke normativ. Mening i arbejdet defineres i forlængelse heraf: „ontologisk set som en intrapsykisk tilstand af både emotionel og kognitiv karakter der opstår i et individs interaktion med sit omgivende miljø, og som udspilles og lever i interaktion med andre mennesker og arbejdsbetingelser.“ (Isaksen 2000b:29)

Isaksen indfører en distinktion mellem generel mening i arbejdet og personlig mening i arbejdet. Den første benævner den mening den ansatte finder i et givent stykke arbejde uafhængigt af egne interesser og motiver, og den anden benævner den mening den ansatte finder på baggrund af egne interesser og motiver. Den første form for mening handler om den ansattes oplevelse af selve arbejdets værdi, og hvorvidt dette udgør et positivt bidrag i en given sammenhæng. Den anden handler om den ansattes oplevelse af meningsfuldhed på det personlige plan. Det vil

sige om vedkommende er i stand til skabe mening for sig selv i arbejdet. Denne distinktion er indført fordi de ansatte i cateringvirksomheden hovedsagelig taler om mening på det personlige plan, og hermed afgrænses begrebet om mening i arbejdet til at handle om den personlige mening i arbejdet.

Isaksen har tre forbehold over for definitionerne af mening i arbejdet:

- mening i arbejdet kan ikke forstås som en størrelse der er konstant over tid. Der sker konstant ændringer i personlige, sociale, miljømæssige, samfundsmæssige og politiske forhold som har indvirkning på den enkeltes oplevelse af mening
- måling af mening i arbejdet støder på principielle metodologiske problemer, for så vidt som det at vurdere sit arbejde som meningsfuldt kan være udtryk for et psykologisk forsvar hos en given medarbejder
- enhver definition af mening implicerer en normativ eller relativiserende holdning, for så vidt som en slags mening opfattes som mere udviklet end en anden. Isaksen bekender sig til en forståelse hvor alle slags mening(er) i princippet er lige „gode“

### **Empiriske målinger af mening i livet og i arbejdet**

Isaksen beskriver forskellige metoder til at foretage en vurdering af mening (i livet) på baggrund af empiriske data som eksempelvis MED (Meaning Essay Document) – og opstilling af kategorier til scoring af forskellige udsagn om mening i livet (DeVogler & Ebersole 1981; Locke & Taylor 1990). Nævnte empiriske metoder er forbillede for Isaksens egne formuleringer af kategorier til scoring af udsagn opsamlet i interviews, blandt andet i forbindelse med muligheden for at anvende kategorierne på forskellige typer af empiri og en pålidelig testning af de foretagne scoringer.

Som eksempel på en anden kvalitativ metode til vurdering af mening i arbejdet nævnes Locke & Taylor (1990) hvis definition af mening i arbejdet betegnes som totaliteten af jobværdier inklusive deres betydning som individer søger og forventer at opnå igennem arbejdet. Disse værdier kan opdeles i fem kategorier: 1) materielle værdier, 2) præstationsrelaterede værdier, 3) følelse af sammenhæng, 4) sociale relationer og 5) udvikling eller vedligeholdelse af selvet. Mening i arbejdet forstås her som variabel til hvilke af ovenstående værdigrupper en given medarbejder vægter højest.

Martin E. Ford (1992) har udviklet et sæt kategorier som beskriver personlige mål som påstås at have to grundlæggende egenskaber. De repræsenterer de mål man ønsker at opnå, og samtidig den måde hvorpå personlige egenskaber udnyttes til at opnå disse mål. Beskrivelsen sigter til henholdsvis indholdet og processen hvad angår personlige mål. Personlige mål hvor de ønskede konsekvenser er intrapersonelle (privat psykiske), fremstilles som enten følelsesmæssige, kognitive eller subjektivt organiserede, og personlige mål hvor de ønskede konsekvenser er

ekstrapersonelle (i det omgivende miljø) fremstilles som enten selvudviklende hvad angår sociale relationer, integrerende i sociale relationer eller opgave mål.

Ovennævnte metoder giver indblik i den balancegang som Isaksen selv anser for afgørende hvad angår den kvalitative vurdering af empiriske data. Locke & Taylor lancerer kategorier hvis brede formulering både er deres styrke og deres svaghed, og som modsætning hertil mener Isaksen at Fords skelnen mellem tre intrapersonelle mål (følelsesmæssige, kognitive eller subjektivt organiserede) er for snæver eftersom de fleste mål rummer alle tre aspekter. Isaksen betegner en god taksonomi som en der på den ene side kan skelne mellem mange forskellige former for mening, og samtidig kan indfange så godt som alle former for mening. Målet er at maksimere graden af information og reproducerbarhed.

### **Isaksens kategorier af mening i arbejdet**

Isaksen opstiller ud fra analysen af de gennemførte interviews ti kategorier for mening i arbejdet og kriterier for scoring af disse. Isaksen bringer eksempler der illustrerer hvorledes hver kategori kommer til udtryk i et eller flere interviews, og han fremlægger sine overvejelser om ordlyd og meningsindhold i hver kategori. Kategorierne lyder som følger:

- *Mening gennem tilknytning til arbejdspladsen og dens procedurer*  
„Scores, når tilhørsforholdet til arbejdspladsen eller arbejdet bredt set er afgørende for vedkommendes identitet og selvrespekt“
- *Mening gennem engagement i de sociale relationer på arbejdet*  
„Scores, når den interviewede giver udtryk for, at de sociale relationer på arbejdet giver mening og indhold. Det kan være ved, at den interviewede giver udtryk for en standard for, hvordan de sociale relationer bør være, og selv gør noget for at realisere dette mål“
- *Mening gennem at se arbejdet som en nødvendig del i en større meningsfuld kontekst*  
„Scores, når den interviewede giver udtryk for, at det som giver arbejdet mening i virkeligheden er et engagement i en aktivitet, som ligger uden for arbejdet, og som muliggøres via arbejdet. Der er to varianter heraf: C1) arbejdet får mening, fordi lønnen eller særlige ressourcer herfra muliggør et godt familieliv; C2) lønnen fra arbejdet skal bruges til et helt særligt fremtidigt projekt, som den interviewede har investeret følelsesmæssig energi i“
- *Mening gennem en glæde ved at lære noget nyt i sit arbejde*  
„Scores, ved udsagn om, at det er meget vigtigt for en, at lære noget nyt i sit arbejde, og at man rent faktisk lærer noget nyt“
- *Mening gennem en følelse af ansvar for og stolthed ved ens arbejdsprodukt*  
„Scores, ved direkte udsagn om at den interviewede føler et ansvar for sit produkt og gør noget særligt for at sikre en høj kvalitet af produktet“

- *Mening gennem en følelse af, at det man laver er vigtigt for andre menneskers trivsel*  
„Scores, når den interviewede føler, at det hun laver er vigtigt og betydningsfuldt, fordi andre menneskers trivsel afhænger af det“
- *Mening gennem en følelse af, at man bidrager til udvikling af arbejdsprocedurer, -rutiner og – betingelser*  
„Scores, når den interviewede giver udtryk for, at det er afgørende for vedkommende at kunne videregive og realisere sine ideer til forbedring af arbejdet“
- *Mening gennem en oplevelse af selvbestemmelse i arbejdet, som giver en følelse af frihed*  
„Scores, når den interviewede føler, at hun selv kan bestemme over rækkefølgen af sine arbejdsopgaver og udføre dem i fred for en chefs utidige indblanding, vel og mærke hvis dette giver anledning til en oplevelse af frihed i arbejdet“
- *Mening gennem andet*  
„Scores når det som giver den interviewede mening, ikke kan rubriceres i nogle af de ovenstående kategorier“
- *Meningsløshed*  
„Scores, ved udsagn om, at arbejdet er meningsløst, eller ved en stiltiende accept af interviewerens spørgsmål herom. Inkluderer også metaforer om arbejdet, som illustrerer dets tømthed for indhold og frihed (såsom „det er slavearbejde“, „vi er maskiner“, etc.). Endvidere kan den interviewede være præget af håbløshed eller aktivt punktere egne forsøg på at konstruere mening“

### **Perspektivering**

Isaksen præsenterer et omfattende forsøg på at indfange mening i arbejdet. Han tager i høj grad udgangspunkt i international forskning og finder altså ikke megen inspiration i den tidligere nordiske forskning. Ikke desto mindre genfinder vi i hans ti kategorier både elementer af arbejderkollektivet, specielt de to første kategorier om tilknytning til arbejdspladsen og de sociale relationer, elementer af socioteknikken i specielt kategori 4–9 og den udvidede krav kontrol-models fokus på kontrol (selvbestemmelse) og læring. Han indfanger også væsentlige elementer som det situationelle og det historisk betingede, men hans samlede liste bærer også præg af det som Ravn (2008) kalder en listeteoretisk tilgang hvor der ikke er en indre sammenhæng i meningsbegrebet. Det er i særlig grad den opgave Ravn kaster sig over, og som vi undersøger nærmere i næste afsnit.

### 6.3 Mening som orientering

En stor del af forskningen bruger psykologiske teorier om mening som afsæt for en undersøgelse af mening i arbejdet. Den forstår dermed skabelse af mening som et generelt menneskeligt vilkår hvis betydning for den enkeltes arbejdsliv kan uddybes på baggrund af overordnede betragtninger om den menneskelige meningsdannelse. Ravns artikel fra 2008 er et eksempel på en sådan tilgang. Mening forstås som udtryk for menneskets evne til at orientere sig i verden, og begrebet betegner det at skabe (konstruere) en sammenhæng mellem et eller flere konkrete fænomener og menneskets forestillinger om verden. Sådanne overvejelser muliggør en teoretisk forankring af diskussionen om mening i arbejdet i kraft af etablerede psykologiske teorier. Mening i arbejdet udfoldes dermed på baggrund af mere generelle begreber som „vilje til mening“ (Bruner 1990), „narrative meaning“ (Bruner 1994), „sense making“ og „enactment“ (Weick 1995) og „sense of coherence“ (Antonovsky 1987). Selv for mere empirisk orienterede studier af mening i arbejdet er en udredning af meningsbegrebets generelle implikationer som regel af afgørende betydning. Det er blandt andet disse tilgange som danner afsæt i en forståelse af mening som orientering. I Ravn arbejder med i sin artikel „*Mening i arbejdslivet – definition og konceptualisering.*“ (Ravn 2008). Valget er faldet på denne artikel, da den er et eksempel på en rent begrebsanalytisk tilgang.

#### **Mening som sammenhæng og anvendelse af styrker**

Ravn redegør for at en væsentlig del af litteraturen har en empirisk orienteret induktiv tilgang, hvor man spørger en gruppe af medarbejdere om mening, og derefter ordner deres svar i nogle forskellige grupper/kategorier (faktorer for mening) således som beskrevet i Isaksens undersøgelse ovenfor. Som supplement til denne praksis ønsker Ravn at lancere en deduktiv (begrebsteoretisk) metode som kan generere handlingsforskrifter på baggrund af teoretiske overvejelser.

I fremstillingen af en generel teori om mening bekender Ravn sig delvist til et socialkonstruktivistisk udgangspunkt (Berger & Luckmann 1966; Collin 1997; Gergen 1985), og han fremhæver at mening i denne optik er „beslægtet med det, der tænkes på, når man siger „mening i arbejdslivet“ (Ravn 2008:63). Mening forstås som noget der hører til hos subjektet, men dog har at gøre med en given kontekst. Herpå definerer han mening således: „Et fænomen giver mening, når man oplever, at det indgår i en større sammenhæng eller helhed.“ (ibid:64). Det eksemplificeres hvorledes denne definition kan forstås perceptuelt, funktionelt, formålsmæssigt, strategisk og eksistentielt, og hvorledes mening på alle disse niveauer optræder på baggrund af en given sammenhæng og giver os mulighed for at forstå et fænomen i forbindelse med en helhed.

Ravn etablerer en overgang fra et generelt begreb om „mening i livet“ til „mening i arbejdet“ gennem idéen om mening som udfoldelse af menneskeligt potentiale (Seligman 2002), og denne leder inspireret af Eagleton (2007) til første bestemmelse af mening i arbejdet:

- *Mening i kraft af anvendelse af styrker og udvikling af potentiale*  
Det kan styrke individets muligheder for at udvikle sit potentiale at indgå i meningsfulde arbejdsmæssige sammenhænge, men dette er imidlertid ikke tilstrækkeligt hvis den arbejdsmæssige sammenhæng, man indgår i (organisationen), ikke også forekommer meningsfuld i relation til resten af samfundet (Ackoff 1994; Ghoshal, Barlett, & Moran 1999). Derfor bliver anden bestemmelse af mening i arbejdet følgende
- *Mening i kraft af værdiskabelse for kunder og samfund*  
Den enkelte medarbejders konkrete mulighed for at gøre gavn i samfundet kaldes „bidraget“, og det beskriver den korrekte udnyttelse af evner i et konstruktivt arbejde. Bidraget er den arbejdsindsats som medarbejderen på moderne arbejdspladser selv er med til at forme, og som giver en følelse af at deltage i virksomhedens samlede produkt. Tredje bestemmelse af mening i arbejdet lyder derfor således:
- *Mening i kraft af at bidrage til en større sammenhæng*  
Da ingen af disse bestemmelser tager højde for personlige relationer, samarbejde, organisering eller ledelse på arbejdspladsen er det nødvendigt med en fjerde bestemmelse, som udover at beskrive oplevelsen af at løfte i flok, også kan adskille social mening i arbejdet fra andre sociale meningsforhold
- *Mening i kraft af deltagelse i et produktivt fællesskab*  
Disse bestemmelser kan arrangeres og forstås således: Man har mening i arbejdslivet når man indgår i en større sammenhæng hvor man
  - bruger sine styrker til at
  - yde et væsentligt bidrag i
  - et produktivt fællesskab, hvor
  - man skaber værdi og udvikling for kunder og omverden

Styrken i denne formulering af de fire punkter er naturligvis at den giver en sammenhængende bevægelse i de faktorer Ravn har defineret. Den imødekommer dermed den kritik han selv retter mod listeteoretiske forsøg på at definere mening. Ravn mener selv at de opstillede fire punkter om mening i arbejdet lever op til de tre krav, nemlig at de er 1) tilsammen komplette, 2) distinkte, og 3) indbyrdes konsistente (Isaksen 2000b).

Ravn forsøger afslutningsvis en instrumentalisering af de fire bestemmelser af mening i arbejdet. Der foreslås spørgeskemateknikker, og det påstås at de fire meningsbestemmelser kan overføres til MUS, coaching, kollegasparring, anerkendende undersøgelse og meningsorienteret strategiarbejde. Det er kendetegnende for disse forslag at de skal implementeres i et oppefra og ned-perspektiv, og man kunne med rette spørge om en

begrebsteoretisk (deduktiv) metode i kraft af sin stræben efter almengylidighed, fjerner sig så meget fra den enkelte medarbejders konkrete oplevelse af mening i arbejdet (og den konkrete arbejdsopgave) at det vanskeliggør inddragelsen af medarbejderne i en debat om mening.

### **Perspektivering**

Et af de store problemer ved en rent teoretisk tilgang til konkrete praktiske problemer er den instrumentelle retfærdiggørelse af udpræget principielle forskrifter og ideer, og dette lider Ravns forslag også under. Han bestemmer mening som noget subjektivt som vi ikke desto mindre må forsøge at give en fælles betydning, men uddyber ikke hvordan denne modstilling kan opløses. Man kunne hævde at han lader sig forføre af et instrumentelt meningsbegrebs eventuelle nytteværdi. Den meget almene og rent teoretisk motiverede definition af mening som „det at indgå i en større sammenhæng“ finder sit egentlige indhold i de fire underkategorier (styrkerealisering, værdiskabelse, bidrag og fællesskab), men det er ikke entydigt at disse skulle være dækkende for det at finde mening i arbejdet, eller om et alternativt valg af tekster ville generere de samme kategorier.

En forbedring af Ravns analyse af begrebet om mening i arbejdet kunne medtage konkrete overvejelser om arbejdets indhold (arbejdsopgaven), hvilket vi vil se nærmere på i det følgende bidrag.

## **6.4 Mening i arbejdsopgaven**

Peter Olsén (2008) forstår helt overordnet også begrebet om mening som et spørgsmål om det enkelte menneskes mulighed for at skabe sammenhæng i livet, men er i stand til at konkretisere dette standpunkt gennem et fokus på arbejdets centrale indhold som kaldes *kerneopgaven*. Den rent begrebslige forståelse af den menneskelige meningsdannelse suppleres af en analyse af resultaterne fra det såkaldte VIPS-projekt (Hasle et al. 2008; Sørensen et al. 2008) med henblik på at undersøge arbejdsopgavens betydning for oplevelsen af mening i arbejdet.

VIPS-projektet viser begrænsede resultater når det kommer til bestræbelsen på at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, men projektet blotlægger samtidig at der findes et højt engagement i arbejdsopgaven hos medarbejderne. Gennem en fokusering på medarbejdernes erfaringer med de centrale arbejdsopgaver kan dette engagement muligvis udgøre et potentiale for en normativ indsats hvor en øget mening i arbejdslivet kan føre til bedre trivsel og øget produktivitet.

Medarbejdere ønsker større fokus på arbejdsopgaven samt færre forstyrrelser i deres muligheder for at løse arbejdsopgaven. Denne tilsyneladende banale tilgang til udvikling af mening i arbejdet er forskellig fra henholdsvis en fremstilling af mening ud fra en opremsning af faktorer, og

fra en ledelsesteoretisk motivations-psykologisk tilgang. Der fokuseres på arbejdet som det fremtræder og giver mening for de arbejdende, og selvrealisering er (måske) ikke ligeså vigtigt som man normalt antager.

### **Arbejdet – opgave og mening**

Olsén sætter begrebet om mening i relation til et begreb om livssammenhæng som konstitueres af praksis – materielt og socialt (Negt & Kluge 1974). Dette begreb giver mulighed for at fokusere diskussionen af det psykosociale arbejdsmiljø på helheden i arbejdet set fra den arbejdendes perspektiv. Her slår lister med faktorer ikke til, disse opfattes som adskilt fra den specifikke arbejdssammenhæng og som abstrakte og generelle. Det element af konkret arbejdsmæssig praktik som mangler i de tidligere nævnte teorier, kan ifølge Olsén tilvejebringes af begrebet om *opgaven* der i artiklen forstås som helheden af mål, fremgangsmåder, samarbejde (kooperation), betingelser og resultat i arbejdet. Begrebet om opgaven indeholder både et individuelt niveau og et gruppeniveau. Det betyder at der samtidig på den ene side er forståelser af opgaven som den fremstår subjektivt, og på den anden side er forståelser der opstår i kollektive processer som både formes af og former den subjektive forståelse. Mening forstås som en subjektiv struktur der hænger sammen med subjektets oplevelse af at noget har formål, sammenhæng og er forståeligt. Meningsfuldhed forudsætter at objektet eller dele af objektet stemmer overens med subjektets værdier og mål.

### **Arbejdets produktive kerne**

I VIPS-projektet forpligtede virksomhederne sig til over en toårig periode at arbejde for en forbedring af deres psykosociale arbejdsmiljø. Resultaterne peger på kerneopgaven som et uudnyttet potentiale i alle de undersøgte brancher. Faglig stolthed, ønsket om at kunne levere et godt produkt, og frustration over dårlige arbejdsgange er blot nogle af de faktorer der fremhæves.

Olsén tematiserer mening i arbejdet ud fra den konkrete empiri i VIPS-projektet. Et lønarbejde beskriver han som en indtægtskilde for den ansatte, og lønnen i sig selv leverer derfor en del af arbejdets mening for den enkelte og relaterer sig til levestandard, social status og lignende. For den ansatte er arbejdet en del af en livssammenhæng der giver mening som konkret produktiv aktivitet. Opgaven og dens løsning er et andet afgørende tema for mening i arbejdet. Arbejdsopgaven omfatter såvel virksomhedens overordnede opgave som delopgaven, gruppens eller individets opgave. Denne mening har både en nytte dimension ud mod samfundet som helhed og en virksomhedsmæssig nytte dimension som handler om individets og gruppens bidrag til løsning af opgaver som andre kolleger og grupper i virksomheden har gavn af. Det påpeges med reference til Weick (1995) at mening ikke alene kan forstås som „arbejdets objektive karakter“, men også er resultatet af både individuel

og fælles konstruktion. Som modstilling til denne opfattelse understreges det at arbejdets mening ikke kan defineres suverænt af den ansatte selv eller af ledelsen, mening skabes altid under bestemte vilkår og forudsætninger – arbejdets mening er altid underlagt en ydre nødvendighed, hvad enten dette er bestemt af magtforhold, samfundsmæssige krav, produktets særlige karakter, eller banale fysiske forhold.

Med udgangspunkt i denne forståelse af opgaven går Olsén videre med at undersøge konkrete eksempler fra forskellige brancher, og han peger på at opgaven både består af indhold og mål, og af betingelserne for opfyldelse af disse mål, blandt andet intensitet, frihedsgrader, indflydelse, sociale relationer og variation. Betingelser som også er væsentlige elementer i det psykosociale arbejdsmiljø. Indhold og mål forstås som en enhed selv om indhold og mål ikke nødvendigvis harmonerer med hinanden.

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

Olsén fremhæver at der ofte kan optræde en ambivalens hvad angår mening. Forskellige faktorer kan forstås som modsatrettede når det kommer til den enkeltes oplevelse af mening i arbejdet, og han fremfører at sådanne strukturer må opløses eller afvejes hvis det skal lykkes med arbejderne at etablere en positiv mening. Sådanne modsatrettede kræfter (udvikling, energigivende og tiltrækkende kontra frastødende, trættende og belastende) kan fremstilles historisk og fagspecifikt (Kern & Schumann 1983), og de peger frem mod engagement og distancering som udtryk for en ambivalens hos den enkelte medarbejder. Det påpeges at en fuldstændig distanceret indstilling er uforenelig med et begreb om mening, da dette kræver et mindstemål af aktiv deltagelse i en given arbejdssammenhæng (Bering 2002; Isaksen 2000a; Olsén 2008; Olsén et al. 1993; Volmerg et al. 1986). Tvangspræget overidentifikation nævnes som et andet problem i denne sammenhæng. Olsén (2008:52) fremhæver at „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 konfliktskabende – og dermed meningsforandrende eller forstyrrende.“

### **Forandring og mening**

Et særligt problem udgør forandringer der er et vilkår i snart sagt alle brancher. Her opstår ofte et modsætningsforhold mellem det medarbejderne oplever som det konkrete indhold, og de mål der formuleres, ligesom den forståelse af mål og indhold som er meningsfuld for medarbejderne og måske udviklet igennem en lang historisk proces, udfordres af forandringsprocesserne.

Det foreslås at forsvarsprægede reaktioner på forandring på arbejdspladsen imødekommes med involvering af den enkelte medarbejder i omstilling af arbejdsprocesser, og at det sker med særligt fokus på ved-

kommendes konkrete arbejdsopgaver, samt at en fladere virksomhedsstruktur delvist kan medvirke til at facilitere dette. Dog forventes de overordnede organisatoriske beslutninger stadig at blive varetaget af topledelsen og dermed uden for rækkevidde for den enkelte medarbejder som i stedet er i risiko for forsvarsprægede reaktioner som for eksempel fornægtelse af kommende forandringer. Om forandringerne opleves som forstyrrende, truende eller udviklende for arbejdsopgaven har betydning for om forandringerne skaber mening for den ansatte (Sørensen, Hasle, & Pejtersen 2011).

### **Perspektivering**

Et fokus på kerneopgaven forsøger at tænke arbejdet som en konkret produktiv aktivitet der har betydning både for den enkelte, for arbejdslivet og for samfundet. Man distancerer sig hermed fra en forståelse af arbejdspladsen som en række faktorer der påvirker den enkelte, idet en sådan tilgang reducerer medarbejderen til et produkt af en række udefrakommende påvirkninger. Modsat denne tilgang står en organisationsteoretisk tankegang hvor medarbejderen er aktivt deltagende og kulturelt forankret i organisationen, men hvor det arbejde som udføres, træder i baggrunden. Olsén foreslår at disse to tankegange bør balanceres. Denne mulighed udgør et interessant perspektiv både for en videreudvikling af forskningen i betydningen af mening i arbejdet og for en konkret udvikling af arbejdet. Det åbner mulighed for at udvikle begreber om et mere bæredygtigt arbejde hvor medarbejderne i højere grad trives samtidig med at de er produktive, men uden at forudsætte at konflikter og balanceproblemer dermed forsvinder eller kan ophæves. En sådan tankegang er efter vores vurdering i direkte forlængelse af både Thorsruds og Gardells teorier om det sociotekniske og gruppebase-rede selvstyrende arbejde.

## **6.5 Nye danske artikler om mening**

Vi har nu været omkring tre danske værker om mening i arbejdet som peger på centrale forskningsperspektiver på mening i arbejdet. Som afslutning på den danske debat vil vi skitsere tre nye artikler af Anette Kamp, Pernille Tufte og Thomas Clausen, som blev publiceret sideløbende med udarbejdelsen af denne rapport. Det er derfor nye arbejder som illustrerer hvordan debatten om meningsbegrebet udvikler sig i den aktuelle danske arbejdsmiljøforskning.

### **Mening – et begreb under konstruktion og til forhandling**

Først vil vi fremhæve Anette Kamps artikel „Mening i arbejdet – for lidt, for meget til forhandling?“ (2011). Kamps artikel er et litteraturstudie hvor hun ser kritisk (med et konstruktivistisk blik og med fokus på magt-relationer i arbejdet) på hvordan mening i arbejdet begribes, og hun viser

at der er mange forskellige forståelser af mening i diskussioner om arbejdet. Hun argumenterer for at hvorvidt mening i arbejdet kan siges at medvirke til at forbedre og udvikle arbejdslivet, kommer an på hvilket perspektiv der anlægges på mening i arbejdet, og hun har dermed også et klart normativt sigte hvor hun forsøger at finde frem til om, og hvordan meningsbegrebet kan anvendes til at fremme et godt arbejdsliv. I reviewet skelner hun mellem tre perspektiver på mening i arbejdet:

- et styringsperspektiv som ser mening i arbejdet ud fra en ledelsesvinkel og lederens rolle i at skabe mening for medarbejderne
- et kritisk perspektiv hvor mening og meningsløshed i arbejdet bruges som en kritik af rationalisering og øget kontrol
- et transformativt perspektiv der fokuserer på hvordan mening og identitet i arbejdet til stadighed produceres og forhandles lokalt

Artiklen diskuterer disse perspektivers implikationer for et meningsfuldt arbejde. De tre perspektiver adskiller sig på flere måder. Det gælder både i forhold til fokus og interesse, og for deres forståelse af hvordan mening skabes og forandres. Det vil sige den dynamik og de kontekster mening skabes i, og dermed i hvilket omfang meningen skabes i organisationen, arbejdsfællesskabet og/eller det omkringliggende samfund

*Styringsperspektivets* særtræk er at det i realiteten afgrænser det meningsfulde arbejde fra arbejde som i al almindelighed giver arbejdsglæde og trivsel. Kamp skriver at meningsfuldhed i dette perspektiv i stedet handler om at være en del af noget større der skaber værdi i samfundet. I dette perspektiv får ledelsen en særlig position da den må fortolke og anskueliggøre for medarbejderne hvordan virksomheden giver værdi udadtil, og hvordan den enkelte medarbejder yder et bidrag. Med et styringsperspektiv som grundlag kan man ifølge Kamp betvivle, om det store fokus på mening i arbejdet overhovedet er godt, fordi det i høj grad tjener et instrumentelt formål, og dermed pålægges medarbejderne uden mulighed for direkte indflydelse.

*Det kritiske perspektiv* sætter modsat styringsperspektivet arbejdet som menneskelig og samfundsmæssig aktivitet i centrum. Det fremhæves eksplicit i det kritiske perspektiv at mening ikke skal forstås som noget der udvikles fra oven. Snarere er fokus på den mening som medarbejderne selv tildeler arbejdet. Det betyder fokus på en menings-tilskrivelse der kan være i direkte modstrid med ledelsens forståelse.

Udgangspunktet i et *transformativt perspektiv* er at hvad der er meningsfuldt i et givet arbejde er bundet af konteksten – det vil sige afhængig af tid og sted. Samtidig er fokus også på subjektets konstruktion af mening og identitet i arbejdet, og den samfundsmæssige dynamik som danner rammen om processen. Fremadrettet peger dette perspektiv frem mod en diskussion af udvikling af arbejdet, og det er dermed i høj

grad på linje med den sociotekniske retning og specielt efterfølgeren i form af det udviklende arbejde.

De sidste to perspektiver opfatter i højere grad mening som noget der opstår nede fra i organisationen – altså ud fra et medarbejderperspektiv. Ifølge disse perspektiver kan mening ikke ensrettes som det antages i styringsperspektivet. Hvis mening i arbejdet skal kunne bruges til at forbedre og udvikle arbejdet, skal mening betragtes som pluralt, forhandlet og omstridt. Der er dermed også klare paralleller til arbejderkollektivet, idet medarbejdernes tilskrivning af mening sker gennem de sociale relationer i gruppen og mere eller mindre i modstrid med ledelsen.

Kamp argumenterer afslutningsvist for at et fokus på mening i arbejdet ikke skal forbindes med ledelsesdiskursen, hvis det skal kunne skabe et arbejde med bedre trivsel. I stedet skal vi forskningsmæssigt og samfundsmæssigt interessere os for hvordan mening i arbejdet konstrueres som en lokalproces. Der skal kæmpes om mening i arbejdet med mange stemmer. Det kritiske perspektiv er vigtigt at fastholde da kritik kan være en vigtig kilde til indsigt, men, slutter Kamp af, især det transformative perspektiv repræsenterer relevante bud på, hvordan vi i diskussionen om mening i arbejdet åbner for en debat om hvordan arbejdet i lokale kontekster kan og skal udvikle sig.

### **Mening gennem job crafting**

I den anden artikel „Hvad er meningen – arbejdspraksis og mening i arbejdet i den danske ældrepleje“ undersøger Pernille Tufte (2011) betydninger af mening for medarbejderne i den danske ældrepleje. Artiklen er en kvalitativ, eksplorativ undersøgelse af hvilke betydninger af mening medarbejderne i den danske ældrepleje tillægger deres arbejde, og en belysning af hvordan meningsbetydninger praktiseres i det daglige arbejde. Det empiriske datamateriale består af fire fokusgruppeinterviews og tre ugers observationsstudier som er gennemført i hjemmeplejen i to danske kommuner. Materialet er analyseret fænomenologisk.

Mening i arbejdet betragtes i artiklen som et processuelt begreb, og Tufte er teoretisk inspireret af begrebet „job crafting“ (Wrzesniewski & Dutton 2001). Job crafting betyder at medarbejderne gennem selve det praktiske arbejde er med til at fastlægge arbejdets indhold. Det gør de gennem en række forskellige handlinger. Medarbejderne kan for eksempel flytte grænserne for arbejdsopgaverne (ændre på typen eller antallet af arbejdsopgaver), flytte de kognitive grænser (ændre måden de opfatter arbejdet på) eller flytte grænserne for relationerne i arbejdet (ændre hvem de interagerer med eller hvilken type af interaktion der er).

Undersøgelsens resultater peger på at job crafting finder sted i betydeligt omfang i ældreplejen. Tufte identificerer fire betydninger af hvordan mening i omsorgsarbejdet udfolder sig, og som viser sig at stemme overens med Ravns (2008) model – samblomstringsteorien (se også afsnit 6.3). Denne teori foreslår en sammenhæng mellem de fire fakto-

rer: potentialerealisering, bidrag, produktivt fællesskab og værdiskabelse, og at mening dermed opstår når man i sit arbejdsliv anvender sine kvalifikationer til at skabe nytte for andre end sig selv. De fire kategorier af meningsbetydninger Tufte trækker frem for ældreplejen, handler samlet set om at gøre en forskel og at bruge sine egenskaber til at skabe en god hverdag for ældre mennesker:

- at hjælpe den ældre med at skabe struktur i hverdagen
- at have et ansvar over for de ældre
- at udfylde en funktion i samfundet
- at anvende sine faglige kompetencer

Disse meningsbetydninger ser ud til at være tæt relateret til konstruktionen af en arbejdspraksis hvor de virker både som en motivationsfaktor og som et resultat af arbejdet.

I konklusionen på artiklen fremhæver Tufte at job crafting sker på baggrund af meningsbetydninger, og at meningsbetydninger skabes med udgangspunkt i medarbejdernes aktive handlinger. Tufte's analyse af job crafting viser at der faktisk eksisterer et handlingsrum, og at medarbejderne udnytter handlingsrummet når de udfører deres arbejde. De flytter grænserne for deres arbejde på baggrund af deres fortolkninger af de krav og forventninger de møder fra de ældre, pårørende og ledere. Disse fortolkninger fører til beslutninger og handlinger i arbejdet som ikke nødvendigvis stemmer overens med formelle regler eller værdisæt. Medarbejderne forsøger derigennem i den daglige praksis at skabe omsorg og et meningsfuldt arbejdsliv. Det sker på trods af de dilemmaer som for eksempel begrænsede ressourcer der er til stede i omsorgsarbejdet. Men, skriver Tufte, det stiller store krav til grænsesætningen for den enkelte ellers risikerer man et grænseløst arbejde der aldrig er færdigt eller godt nok.

### **Kvantitative analyser af mening i arbejdet**

Der er tillige gennemført en række kvantitative analyser af mening i arbejdet ud fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's nationale arbejdsmiljødata. Analyserne viser blandt andet at lav mening forudsiger dårligt psykisk helbred og lav vitalitet. Desuden ser det ud som om at mening medierer effekten af kvantitative krav på samme måde som indflydelse skulle gøre ifølge Karasek. Men samtidig diskuteres det, om man egentlig kan og bør opfatte „mening“ som en risikofaktor, eller om det i højere grad skal ses som et resultat af et godt arbejdsmiljø (Burr et al. 2010). En analyse af data for social- og sundhedsassistenter viser desuden at lav mening i arbejdet påvirker sygefravær negativt, samt at mening i arbejdet selv påvirkes positivt af følgende faktorer: rolleklarhed, indflydelse, ledelseskvalitet og følelsesmæssige krav (Clausen 2010).

## **Perspektivering**

De nye artikler indikerer at mening i arbejdet i Danmark er ved at placere sig som et mainstream-begreb der analyseres og diskuteres både kvalitativt og kvantitativt. Mening i arbejdet har efterhånden fået en central plads i analyserne af den danske arbejdsmiljøkohorte på linje med andre arbejdsmiljøfaktorer. Men Kamps review viser at der langt fra er en ensartet og fælles forståelse af hvordan mening i arbejde skal forstås, og at der ikke overraskende er mange forskellige interesser involveret i anvendelsen af begrebet.

## **6.6 Norske og svenske tekster om mening**

Vi har udarbejdet en litteraturoversigt over svenske, norske og danske tekster på baggrund af søgninger på mening i litteraturdatabaser (RUCs bibliotek), på baggrund af anbefalinger fra nordiske forskere som har deltaget i en projektworkshop i 2010, samt ud fra databasesøgninger og fra referencer i den indsamlede litteratur. Hovedparten af litteraturen stammer fra anbefalinger fra de skandinaviske forskere.

På baggrund af den samlede litteraturoversigt har vi undersøgt hvilket svensk og norsk materiale der nævner meningsbegrebet. Materialet er udvalgt ud fra litteraturoversigten på baggrund af titel og resuméer. De udvalgte tekster er derefter blevet skimmert for relevans. I det elektroniske materiale er der så vidt muligt via programmets søgefunktion søgt på „mening“ i teksterne, og disse tekstpassager er gennemgået.

Litteraturen som indgår, er hovedsagelig fra det sidste årti (afgrænsning) med et par enkelte afvigelser. Materialet er en blanding af artikler, rapporter, bøger og afhandlinger. Hovedparten af materialet er svensk, og der indgår blot et par enkelte norske tekster. I de følgende afsnit beskriver vi, hvorledes de norske og svenske tekster anvender meningsbegrebet, og vi ser på hvilke lighedstegn og strømninger der er for disse tekster.

Det er kendetegnende for det identificerede norske og svenske materiale at der ikke er tekster som eksplicit undersøger og diskuterer meningsbegrebet, således som vi har set i nogle af de udvalgte danske tekster, fx Olsén, Ravn og Isaksen. Meningsbegrebet bruges snarere som del af undersøgelser der inkluderer spørgsmål om mening og meningsfuldhed. Nogle tekster ser på hvordan man måler på mening gennem spørgeskemaer. I nedenstående tekst foretager vi tekstnedslag for at illustrere det brogede billede af meningsbegrebet i de svenske og norske tekster.

### **Indskrevet i den norske arbejdsmiljølov**

Mening fik i 1995 en central plads i den norske arbejdsmiljølov (Arbeidsdepartementet 2005). I kapitel 1 står der under de indledende bestemmelser at lovens formål er

„a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet, (...)“ (Arbeidsdepartementet 2005).

I Norge har man altså taget skridtet fuldt ud og indskrevet et formål om at sikre medarbejderne en meningsfuld arbeidssituation. I lovteksten defineres det meningsfulde dog ikke yderligere, og vi har ikke fundet tekster der tager betydningen af denne formulering op til en bredere diskussion.

### **Mening som en positiv faktor i arbejdet**

Christensen et al. (2002) har udarbejdet rapporten „Positive factors at work“ der er resultatet af et Nordisk Ministerrådsprojekt. Her nævnes mening som en af de positive faktorer i arbejdet. Rapporten sammenfatter eksisterende nordiske projekter som fokuserer på positive faktorer i arbejdet med tekstbidrag af nordiske forskere. Det er dog kun de danske bidrag af undersøgelser i ældreplejen (Borg og Clausen) som benytter meningsbegrebet, blandt andet nævnes COPSQ (The Copenhagen Psychosocial Questionnaire), som kilde til formulering af spørgsmål om mening i arbejdet til den danske ældrepleje. I dette spørgeskema indgår mening i arbejdet som en dimension under engagement.

Norske Kopperud nævner mening i rapportens introduktion. Hun skriver under overskriften „Positiv psykologi i arbejdet i et mikroperspektiv“ og henviser her til Luthans (2002) som definerer begrebet „Positive Organizational Behaviour“ POB som „the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today’s workplace.“ (Luthans 2002). Luthans argumenterer for at POB består af forskellige kvaliteter som for eksempel mening, self-efficacy, håb og optimisme, men der refereres ikke til egentlig nordisk forskning i den sammenhæng.

### **Motiver for at arbejde – økonomiske kontra arbejdsengagement og mening**

Wikman (2005) beskriver i rapporten „Om arbetsengagement och andre motiv för arbetet än ekonomiska“ et svensk kohortestudie som blandt andet undersøger hvordan organiseringen i arbejdslivet forandres, og hvordan det ændrer forudsætningerne for mennesker i arbejde. I indledningen reflekterer Wikman blandt andet over vore skiftende perspektiver på arbejdslivet, og hvilke konsekvenser det kan få for engagementet. Spørgsmålet er om der foregår en udvikling frem mod et større fokus på løn og andre økonomiske incitamenter eller alternativt mod større mulighed for at opleve arbejdet som meningsfuldt og interessant.

Teksten diskuterer ikke meningsbegrebet som sådan, men knytter meningsbegrebet til arbejdsengagementet, og forfatteren skriver at det

at være engageret skaber mening, vigtighed og betydning i arbejdet (Wikman 2005:19). I rapporten skriver han også om processen fra engagement til udbrændthed og peger på at en forklaring på dårligt motive-rede og negativt indstillede mennesker kan være at man af en eller anden grund er ramt af meningstab. I sammenfatningen konkluderer Wikman at lønnen kun forklarer en beskeden del af menneskers drivkraft bag det at arbejde. Snarere er det de sociale tilhørsforhold samt det at være engageret som udgør en væsentlig del af denne drivkraft.

Fokus på det økonomiske perspektiv i forhold til mening i arbejdet berøres ligeledes i et par andre svenske tekster (Birnbäum 2005; Wendin 2006). I sit empiriske materiale identificerer Wendin en dominerende økonomisk diskurs hvor mennesket betragtes som egocentreret og stræber efter at tjene så mange penge som muligt. Mennesket forudsættes hermed at have en instrumentel indstilling til arbejdet hvilket medfører at arbejdet ikke har en mening i sig selv, men betragtes som et middel til at opnå andre mål ved siden af arbejdssituationen. Arbejdets primære mål i et samfundsmæssigt perspektiv i den sammenhæng er at skabe tilvækst for at velfærden kan bevares. Birnbäum skriver derimod i sin artikel, at det ikke er nok for medarbejderne at have en tilstrækkelig indkomst, men de ønsker også muligheder i arbejdet som er meningsfulde (2005:344). Den samme problematik berøres ligeledes i et andet litteraturstudie (Björkman & Carlsson 2006). Hvad er det der motiverer til at arbejde – er det monetært eller ikke-monetært? Forfatterne konkluderer at motivationsfaktorerne er individuelle og blandt andet afhænger af hvor i livet personen befinder sig.

### **Sense of coherence**

Flere af de identificerede tekster som bruger meningsbegrebet, refererer til meningsfuldhed i arbejdet knyttet til Antonovskys begreb om oplevelse af sammenhæng (Sense of coherence) (Björkman & Carlsson 2006; Hanson 2004; Sørensen & Wathne 2007; Vogel 2004). Det er Antonovskys betydning af meningsfuldhed som anvendes i disse tekster for eksempel som udgangspunkt for spørgsmål i spørgeskemaundersøgelser.

I Björkman og Carlssons (2006) „Känsla av sammanhang på arbetet“ undersøges hvilke faktorer på arbejdspladsen og hos individet som fremmer arbejds terapeuters (ergoterapeuter) oplevelse af et meningsfuldt arbejde. Spørgsmål om mening i arbejde stilles i undersøgelsen med fire spørgsmål om meningsfuldhed i arbejdet. Projektet formulerer en teoretisk model for hvad der kan anses for at være vigtige faktorer i arbejdet. Meningsfuldhed er en nøglekomponent som skal bidrage til motivationen ved at søge at gøre situationen begribelig og håndterbar (de to øvrige komponenter i Sense of Coherence).

I forhold til oplevelse af sammenhæng fremhæver Hörte og Christmansson (2009) at Antonovsky kan ses som en repræsentant for et arbejdsmiljøperspektiv med fokus på udviklingsmuligheder hvor menne-

sker udvikles, finder mening i arbejdet og er raske som modpol til det perspektiv hvor man i undersøgelser af arbejdsmiljøet primært ser på udfald såsom risiko, ulykker, skader og sygdom.

### **Teorier om arbejdets mål og betydning**

Som tidligere nævnt blev arbejdets mening diskuteret på en konference i Stockholm i 1980 (Sörbom 1980), men den tidligste dyberegående nordiske tekst vi har kunnet identificeret er Grenholms (1988) svenske bog „Arbetets mening“. Den dukker op som en kilde i flere af vores fundne tekster. Bogen bygger på et litteraturstudie som analyserer og præsenterer teorier om arbejdets mål og betydning. Målet med forfatterens analyse er ikke at udvikle sin egen teori om arbejdets mening, men at vurdere mulighederne i de forskellige tilgange. Han tager derfor udgangspunkt i en beskrivelse af teoriernes indhold og diskuterer herefter forskelle og ligheder. Teoriene er hentet fra mange forskellige kilder herunder filosoffer, teologer, sociologer og psykologer, og de går lige fra Platon, Aristoteles, Luther og Marx til Taylor, Mayo, Gardell og den sociotekniske teori.

I konklusionen skriver Grenholm at det nærmeste han kan komme med en egen teori om arbejdets mening, er en kombineret teori om arbejdet. Her inddrager han elementer af den lutherske kaldslære (kalleslära), den sociotekniske teori om arbejdet og den marxistiske teori om arbejdet. Disse synes for Grenholm at være mulige og ønskværdige at forene i forhold til at beskrive arbejdets mening (1988:448). Ingen af de tre teorier giver efter Grenholms mening et udtømmende svar på spørgsmålet om, hvad der er meningen med arbejdet, men de er delvis mulige at forene med hinanden. Fra den lutherske kaldslære påpeger Grenholm at et vigtigt mål med arbejdet er at tjene sine medmennesker – dog uden at man er selvopofrende og ens eget udbytte lider under det, for der skal både være omsorg for andre og sig selv. Derfor mener Grenholm at kaldslæren bør kombineres med den sociotekniske og marxistiske teori. Fra den sociotekniske teori fremhæver han at arbejdet også bør tilfredsstille den arbejdendes egne behov, blandt andet behovet for den individuelle selvrealisering. Samtidig skal vi, som i den marxistiske teori, kunne realisere os selv som rationelle og bevidste mennesker via arbejdet (Ibid: 448).

### **Mening og bæredygtighed**

Sørensen og Wathne (2007) har gennemført en undersøgelse af bæredygtigt arbejde i Norden som de beskriver i Bærekraftigt arbejdsliv. Forfatterne peger på den norske arbejdsmiljølov som i 1977 blev formålsorienteret og senere fik en egen paragraf som omhandler meningsfyldt arbejde. Det er en tænkning om læring og behov for meningsfyldt arbejde som siden også er kommet med i aftaler mellem arbejdsmarkedets parter i først Sverige og Norge og senere Danmark og Finland (Sørensen & Wathne 2007:40).

På baggrund af interview i Finland, Sverige, Danmark og Norge udpeger forfatterne en række årsager til mening og bæredygtighed som blandt andet er identificeret inden for brancher som topidræt og reklamebranchen. Disse årsager omfatter: at få lov til at bruge sig selv og sit potentiale, at blive set og få anerkendelse fra andre, at have en god leder og kollega, at have et godt team, hvor man kan hente støtte og motivation, at gøre en indsats som betyder en forskel for nogen (Sørensen & Wathne 2007:193).

De ansattes værdighed er også et underliggende tema i nordisk arbejdslivsforskning med relation til meningsbegrebet. Selve begrebet „værdighed“ har imidlertid ikke fået nogen egentlig teoretisk tyngde. En mindebog til Volvos daværende administrerende direktør Pehr G. Gyllenhammer havde titlen *Arbete och värdighet* (Ekman 1985), men heller ikke i denne bog findes en egentlig argumentation for begrebets betydning. De seneste år har en sådan diskussion i stedet været livlig blandt angelsaksiske forskere (Bolton 2007; Hodson 2001; Sayer 2007). Det er ræsonnementer som også er introduceret og videreført i svensk arbejdsmiljøforskning (Karlsson 2008; Karlsson 2011). Med udgangspunkt i Sayers analyse kan man sige at:

„Arbetsvillkor som ger de anställda integritet, respekt, stolthet, erkännande, värde och status ger dem värdighet. Arbetsvillkor som medför skam, stigma, förödmjukelse, brist på erkännande och tillit, och att vara någon som är tagen för given, ger inte anställda värdighet.“ (Karlsson 2011).

Med udgangspunkt i denne definition arbejder Karlsson (2011) med at relatere en række af de væsentlige teorier vedrørende det psykosociale arbejdsmiljø til hinanden. Det gælder specielt socioteknikkens krav til arbejdsmiljøet ud fra de ansattes behov, Karaseks krav kontrol-model og den engelske arbejdsmiljøforsker Sharon C. Boltons (2010) model over dimensioner af værdighed.

### **Sammenfatning af den norske og svenske litteraturgennemgang**

Litteraturgennemgangen tyder på at selvom vi ikke har kunnet identificere en større selvstændig diskussion i Sverige og Norge der fokuserer specifikt på mening, så er diskussionen ikke fraværende, og den tager fat i nogle af de samme temaer som vi har identificeret i den danske diskussion. Det er desuden bemærkelsesværdigt at Norge på et tidligt tidspunkt har skrevet et meningsfuldt arbejde direkte ind i arbejdsmiljøloven, og at man i Sverige og Norge tilsyneladende har indarbejdet idéer om det meningsfulde arbejde i aftaler mellem arbejdsmarkeds parter før det er sket i Danmark. Det er måske ikke så overraskende set i lyset af at den sociotekniske tænkning som mere eller mindre eksplicit også handler om meningsfuldt arbejde, idet den både er tidligere introduceret og har fået stærkere gennemslag i Norge og Sverige end i Danmark.

## 6.7 Perspektivering

Meningsperspektivet på arbejdsmiljø er i nordisk sammenhæng både et relativt nyt forskningsfænomen, men samtidig også gammelt. Det er gammelt i den forstand at det, set men nutidens øjne, var dybt integreret i både Lysgaards tænkning om arbejdskollektivet og Thorsruds teorier om socioteknikken. Men det var ikke formuleret direkte som „mening i arbejdet“. Det er først kommet ind i arbejdsmiljøforskning i det seneste årti, i særdeleshed i Danmark. Derfor ser vi et meget broget billede af forskellige diskussioner som i høj grad også er inspireret af den internationale litteratur. Det er således vanskeligt at identificere et særligt nordisk perspektiv, og måske kræver det også en større tidsmæssig afstand for at kunne identificere et særligt perspektiv som efterfølgende kan opfattes som særligt nordisk. Meningsdiskussion har imidlertid en tæt tilknytning til det konkrete arbejds udførelse og relationerne til kollegerne på arbejdspladsen, og diskussionen af mening i arbejder ligger derfor også fint i forlængelse af både Lysgaard, Thorsrud og Gardell og Svensson. Samtidig adskiller den nordiske diskussion sig fra megen af den internationale – specielt angelsaksiske – diskussion hvor betydningen af arbejds meningen for den enkelte medarbejder primært bliver gjort til et religiøst, filosofisk eller psykologisk fænomen.

Den begyndende nordiske diskussion af meningsbegrebet åbner for nye perspektiver i udvikling af arbejdet. Det tager udgangspunkt i medarbejdernes egne meningstilskrivninger, det udvikler sig som arbejdet udvikler sig og det har en tæt relation til løsning af kerneopgaven som skaber en forbindelse til arbejds produktive formål. Derved kan diskussionen af mening blive et væsentligt element i udviklingen af et bæredygtigt arbejde som både er sundt og produktivt. Dette perspektiv tager vi fat på i det afsluttende kapitel.



## 7. Diskussion af det nordiske perspektiv

Da vi studerer et bestemt udviklingsforløb i et historisk perspektiv, må vi tage forbehold over for historieskrivningens tendens til at forstærke sammenhænge som i bakspejlet forekommer kausale og meningsfulde. Det gør man selvom en udvikling altid vil indeholde mange tilfældigheder og sidespor. Vi kan derfor nu have en tilbøjelighed til at læse indre logikker ind i den nordiske forskning og den nordiske samfundsudvikling som aktørerne ikke selv havde taget stilling til på det pågældende tidspunkt i historien. Enkeltpersoners valg og udefrakommende begivenheder vil derfor ofte spille en vigtig rolle. Det er dog også sådan at vi kan iagttage en udvikling af de tre nordiske samfund som – forskelle til trods – på mange måder forløber parallelt, og det er en udvikling som betyder at nogle forskningsresultater lettere vinder gehør i samfundet og i virksomhederne end andre resultater, ligesom nogle forskningsresultater bygger på særlige træk ved de nordiske virksomheder som ikke findes andre steder.

Vi må også tage et andet forbehold. Eftersøgningen efter en særlig nordisk tilgang eller model indebærer et forsøg på at beskrive kulturelle forhold der på den ene side kan være velkendte og på den anden siden kan være svære at sætte ord. Derved vil vi have en tendens til at kigge efter perspektiver i de nordiske landes forskning som konvergerer og overse andre ting som divergerer, hvilket kan føre til at visse udviklings-træk og sammenhæng forstærkes. Vi konkluderer, med disse forbehold in mente, at der i de tre undersøgte nordiske lande kan identificeres en rød tråd gennem forskningen i arbejdsmiljø og arbejdsliv gennem de sidste 50–60 år. I dette kapitel uddyber vi denne røde tråd. I beskrivelsen forsøger vi at indfange et særligt nordisk perspektiv på arbejdsmiljø, og vi placerer denne tilgang i en model som vi benytter som afsæt for en diskussion af de fremtidige perspektiver for såvel forskningen som udvikling af arbejdet og arbejdsmiljøet.

### 7.1 Den særlige nordiske tilgang

For at udpege det særligt nordiske forskningsperspektiv er det nødvendigt at diskutere hvordan det adskiller sig fra andre forskningstraditioner som forholder sig til arbejde og arbejdsmiljø. For at kunne få tilstrækkelig kontrast til at indfange de principielle forskelle er det nød-

vendigt at bygge på nogle ret generaliserende antagelser. Disse antagelser bygger på vores fortolkning af de oprindelige grundantagelser i forskningstraditioner, men sammenligningerne kompliceres af at forskningstraditioner i nogen grad udvikler sig i parallelle spor for eksempel i forskellige nationale sammenhænge, men at de samtidig og med tiden bliver nuanceret fordi de forskellige traditioner bliver inspireret af hinanden, og forskellene derved bliver mindre markante. Vi vil pege på tre dominerende forskningstraditioner inden for arbejdsmiljøområdet: Labour process, arbejdsmedicinen og human resource-management som alle efter vores vurdering adskiller sig væsentligt fra den nordiske tradition i deres forskningsperspektiv og dermed i deres analysetilgang.

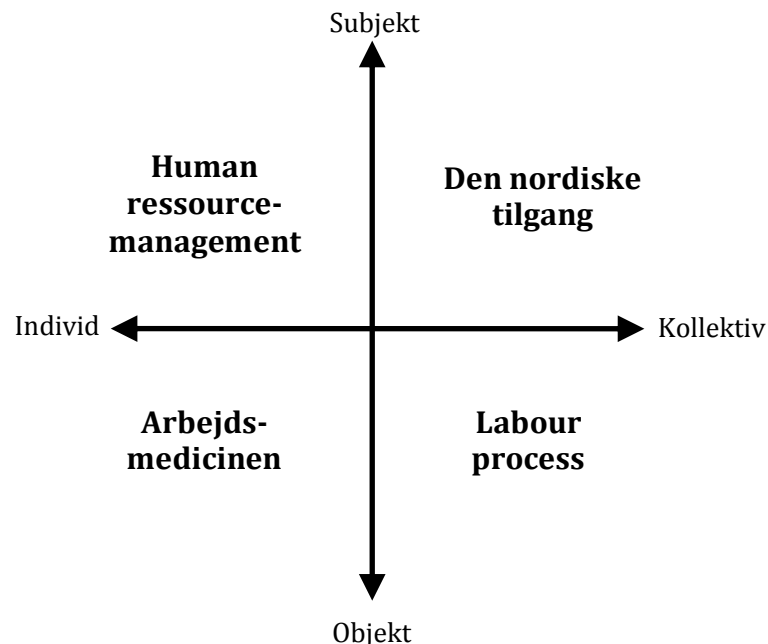
De tre traditioner fokuserer alle på arbejdet ligesom de nordiske tilgange som vi forsøger at indfange i denne rapport, men de adskiller sig også væsentligt på to dimensioner. Den første dimension handler om forholdet mellem individbaserede tilgange og kollektive. Vores vurdering er, at den nordiske tilgang i særlig grad har prioriteret den kollektive tilgang. Det er selvindlysende med arbejderkollektivet og socioteknikken som har et særligt fokus på gruppeorganiseret arbejde. Det samme gælder Gardells interesse for en demokratisering af arbejdslivet og selvstyrende grupper, og Karasek og Theorell flytter netop fokus fra individuelle faktorer som årsag til stress til kollektive faktorer på job- og arbejdspladsniveau. Endelig er der aktionsforskningens fokus på kollektiv handlen og handling i forhold til udviklingen af det kollektive. Labour process-traditionen som tager udgangspunkt i Bravermans (1974) arbejde har ligeledes en kollektive tilgang mens tilgangen inden for forskningen i human resource-management primært fokuserer på individets kompetencer og motivation. Arbejdsmedicinen har tilsvarende en individorienteret tilgang på mennesker som bliver syge af arbejdet.

Den anden dimension udspænder sig mellem medarbejderen forstået som subjekt eller objekt. Lysgaards fortjeneste bestod i høj grad i at give medarbejdere stemme som aktivt handlende subjekter i det daglige arbejde. En tradition som siden er fortsat i den øvrige nordiske arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskning. Herved adskiller den sig fra labour process-forskningsdebatten som i højere grad beskriver medarbejderne som underlagt en ufravigelig udbytning som grundlæggende ikke kan ændres på den enkelte arbejdsplads. Derved reduceres medarbejderne i højere grad til objekter. Tilsvarende har den arbejdsmedicinske forskning også primært fokuseret på medarbejderne som objekter hvis sygelighed studeres, mens deres handlinger og opfattelser er mindre interessante. Forskningen inden for human resource-managementområdet deler interessen for medarbejderne som subjekter, men som nævnt ovenfor med fokus på det enkelte individs kompetencer og motivation.

Sammenligning mellem de fire traditioner kan således afbildes som i figur 7 hvor hver af traditionerne er placeret i hver sin kvadrant. Det

særlige kendetegn ved det nordiske forskningsperspektiv kan således siges at være at forståelsen af arbejdet og arbejdsmiljøet kombinerer en kollektiv og subjektiv tilgang. Den særlige nordiske tilgang har altså fokus på medarbejderne som aktivt handlende og involverede subjekter på arbejdspladsen og på en forståelse for at disse handlinger altid foregår i et kollektiv og bygger på de sociale relationer og en vis grad af samarbejde mellem ledelse og medarbejderne, og at den kollektive tilgang er hensigtsmæssigt for at opnå et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Det er vores vurdering at en fastholdelse og en udvikling af denne tilgang er vigtig både for at yde et forsat bidrag til udvikling af arbejdsmiljøet på de nordiske arbejdspladser og for internationalt at bidrage til en bredere forståelse af arbejdsmiljø og for mulighederne for at udvikle arbejdet i en positiv og mere bæredygtig retning. Det er interessant at et nyligt gennemført review af effekterne af rationaliseringsstrategier peger på, at det netop er ledelses- og implementeringsstrategier som tager medarbejderne alvorligt som subjekter og kollektiv ved for eksempel at informere, inddrage og støtte dem, der har størst mulighed for at fremme et positivt arbejdsmiljø frem for at ødelægge det (Westgaard & Winkel 2011). Det betyder at den nordiske tilgang vil have et særlig godt udgangspunkt for at skabe bæredygtig rationalisering.

**Figur 6. Placering af den nordiske model i forhold til andre væsentlige forskningstraditioner**



Som nævnt indledningsvist bør det understreges at den markante opdeling af de fire forskningstilgange er meget forenklet. Labour process-debatten har de senere år fået større fokus på medarbejderne som hand-

lende subjekter. Det samme gælder arbejdsmedicinen – specielt inden for sundhedsfremme, men forskningen har dog stadig et stærkt individuelt fokus, og human resource-management har fået en stigende interesse for de sociale relationer og har dermed også åbnet for en mere kollektiv tilgang. Endelig har vi også tidligere illustreret at det nordiske forskningsperspektiv ikke er homogent og at det inddrager elementer fra andre perspektiver og kulturelle sammenhænge.

## 7.2 En nordisk teori om arbejdet?

Et spørgsmål er om denne forståelse af medarbejderne som aktivt og kollektivt handlende subjekter kan kaldes en teori om arbejdet. Det fremgår af vores analyse af centrale forskningsbidrag at der er sammenhænge hvor den nordiske forskning bygger videre på de tidligere nordiske resultater, men også at der ikke er tale om en samlet udvikling af én teori, men snarere om brikker til en teori om arbejdet som delvist passer sammen, men hvor der endnu mangler mange brikker for eksempel er forskningen i mening i arbejdet og sammenhæng med kerneopgaven endnu i sin vorden, og hvor det også er nødvendigt at inddrage resultater fra international forskning, for eksempel er forskningen i organisatorisk social kapital og i værdighed – begge emner som er initieret i den internationale forskning og siden introduceret i Norden fordi disse temaer passer godt ind i den nordiske tilgang.

Forståelsen af medarbejderne som aktivt og kollektivt handlende subjekter udgør en teoretiske ramme for tilgangen til arbejdsmiljø som også må være relevant for den internationale forskning. Alt taler for at medarbejderne også i andre nationale kontekster er aktivt og kollektivt handlende subjekter, selv om de kulturelle og institutionelle rammer de kan handle indenfor, er meget anderledes. Som påpeget i forrige afsnit inddrager de øvrige forskningstraditioner i disse år i stadigt højere grad tilsvarende forståelser i deres tilgang til arbejde og arbejdsmiljø. Derfor melder spørgsmålet sig om hvorfor udviklingen af dette forskningsperspektiv netop har et stærkt udgangspunkt i Norden.

Svaret på dette spørgsmål må i høj grad søges i udviklingen på arbejdsmarkedet og i virksomhederne, men til dels også i institutionelle forklaringer. Denne udvikling udgør det materielle grundlag for forskningen i Norden, og et fokus på de særlige træk som adskiller den nordiske udvikling fra andre industrialiserede lande kan bidrage med yderligere brikker til den særlige nordiske teori om arbejde og arbejdsmiljø. Vi vil særligt pege på to faktorer som afgørende: gensidig anerkendelse og medarbejderinddragelse.

### **Gensidig anerkendelse**

Det er vores vurdering at den altafgørende forudsætning for udviklingen af et særligt nordisk perspektiv i arbejdsmiljøforskningen, er arbejdsgiveres og lønmodtageres gensidige anerkendelse af hinanden. På et meget tidligt tidspunkt før Anden Verdenskrig anerkender de to parter hinanden. Baggrunden herfor er formodentlig både en høj organisationsgrad hos fagbevægelsen som udtryk for styrke og social kapital med høj tillid. Det betyder ikke at man nødvendigvis er enige, eller at der ikke opstår konflikter, men at man sigter mod at opnå resultater og kompromiser som begge parter kan leve med. Det er helt modsat andre lande hvor konflikter ofte handler om den anden parts legitimitet og eksistensberettigelse. Man kan sige, at arbejdsmiljøområdet i Norden har udviklet sig til at være et område som arbejdsmarkedets parter i nogen udstrækning opfatter som en win-win situation. Denne udvikling er understøttet af at der i Norden fra statslig side er blevet oprettet samarbejdsinstitutioner som støtter modellen, og at der ikke er gennemført tiltag som på væsentlig måde har destabiliseret samarbejdet mellem parterne på centralt og lokalt niveau – for eksempel ved at gennemføre ændringer som stækker den ene af parterne. Modellen er dog på nogle punkter udfordret af den internationale udvikling ikke mindst i EU hvor det åbne marked medfører vanskeligheder med at opretholde nationale systemer som afviger væsentligt fra de fleste andre lande (Due & Madsen 2008).

I USA er der for eksempel stor tradition for at arbejdsgivere gør sig store anstrengelser for at holde fagforeninger ude af virksomheden, og staten har i mange tilfælde understøttet disse anstrengelser med fagforeningsfjendtlige tiltag. Anstrengelserne kan omfatte ansættelse af særlige konsulenter i at bekæmpe fagforeninger og etablering af særlige goder for medarbejderne for at bevise at de ikke har behov for fagforeninger. Det betyder for eksempel også at man i de fleste andre lande i Europa opretter works council (gennem overenskomster eller lovgivning) som særlige lønmodtagerorganer der har visse rettigheder over for arbejdsgiverne, mens man i Norden opretter samarbejdsudvalg hvor ledelse og medarbejdere sidder i et fælles udvalg og skal finde frem til løsninger.

Et andet eksempel er produktivitetsudvikling. Efter Anden Verdenskrig bliver der som en del af Marshallhjælpen til Danmark og Norge blandt andet satset på produktivitetsudvikling, og arbejdsgivere og fagforeningen indgår fælles aftaler om at fremme udviklingen af produktiviteten. Det er blandt andet en af forudsætningerne for de sociotekniske forsøg i Norge i 1960'erne som netop blev gennemført i fællesskab mellem arbejdsgivere og fagforeninger. Derved har man måske i Norden undgået en konstant konflikt om produktivitetsudvikling og rationalisering som man har set i andre lande, og dermed måske også undgået den groveste intensivering af arbejdet. Det kunne en sammenligning af udviklingen af svensk og amerikansk bilindustri tyde på (Sandberg 1995).

Det betyder ikke at denne udvikling har været problemløs. I slutningen af 1960'erne og 70'erne medførte både ny teknologi, rationalisering og akkordarbejde at der kom mere ensidigt gentaget arbejde og øget nedslidning af arbejdskraften (Jacobsen 2011; Johansson, Frick & Johansson 2004). Denne udvikling faldt sammen med det opbrud i samfundet som kaldes ungdomsoprøret, og det førte blandt andet til nye arbejdsmiljølove i alle tre lande, men det var igen love som i høj grad var bygget op om samarbejde med og mellem arbejdsmarkedets parter – både i den konkrete udformning af arbejdsmiljøregler og lokalt i virksomhederne.

Det er måske også denne udvikling som har været afsættet for den mest tydelige røde tråd i arbejdsmiljøforskningen – medarbejderinddragelse.

### **Medarbejderinddragelse**

Stort set al den forskning vi har kunnet identificere inden for den nordiske tilgang, handler på den ene eller den anden måde om at give en stemme til medarbejderne – både i form af en stemme til at blive set og hørt og en demokratisk stemme til at få indflydelse på egne arbejdsforhold. Det er som nævnt ovenfor også en stemme hvor medarbejderne optræder som aktive subjekter der selv tager stilling og handler og ikke kun er modtagere af ledelsens tilbud om indflydelse således som det ligger i megen amerikansk ledelsestænkning.

Lysgaards arbejderkollektiv giver stemme og indflydelse til medarbejderne på en virksomhed. En indflydelse som han ser som en nødvendighed for at modvirke det umenneskelige teknisk/økonomiske system. Thorsrud og Emery går en anden vej. De søger at skabe et menneskeligt system som samtidig er mere produktivt. Vejen til at nå det mål ser de som øget indflydelse til medarbejderne. En indflydelse der kan opnås gennem øget mulighed for at bestemme over eget arbejde. Gardell og Svensson søger at kombinere de to tilgange gennem en udvikling af virksomhederne nede fra hvor arbejderkollektivet så at sige får til opgave at udvikle virksomheden, og hvor medarbejderne derfor både kan opnå den sociotekniske indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde og får medindflydelse på hele virksomhedens udvikling. Tilsvarende søger også Karasek og Theorell at argumentere for øget medindflydelse. Det sker i høj grad ud fra sundhedsmæssige overvejelser om at mere kontrol over eget arbejde giver mindre stress. De efterfølgende ideer om „det gode arbejde“ og „det udviklende arbejde“ bygger ligeledes på indflydelse til medarbejderne som det afgørende omdrejningspunkt.

Indflydelse kan opdeles på et operationelt, taktisk og et strategisk niveau (Hvenegaard, Jessen, & Hasle 2003). Selv når det drejer sig om indflydelse på det operationelle niveau (eget arbejde enten i grupper eller i det individuelle job), er det imidlertid ganske vanskeligt at implementere i praksis. Sammenlignet med de øvrige europæiske lande synes Norden at være kommet ganske langt (Gallie 2003; Parent-Thirion, Macías & Vermeylen 2007), men der har også været en løbende diskussion blandt

praktikere og forskere om hvorledes man kan få denne indflydelse til at fungere i praksis (Busck, Knudsen & Lind 2010; Knudsen, Busck & Lind 2011). Det gælder specielt når indflydelsen bevæger sig ud over den allersnæveste jobfunktion. Her er der typisk et vist om end begrænset spillerum for beslutninger, men i det øjeblik indflydelsen flyttes op til det taktiske niveau, bliver det straks langt vanskeligere. Det handler for eksempel om samarbejde med andre, fordeling af ressourcer og forandringer. Her er det typisk ledelsen som skærer igennem og træffer beslutninger eventuelt efter høring af medarbejderne enten uformelt eller gennem mere formaliserede procedure, fx et samarbejdsudvalg.

Den fremvoksende diskussion af mening i arbejdet bygger i høj grad på hele diskursen om indflydelse. Det er medarbejdernes mulighed for at skabe mening i eget arbejde – individuelt og kollektivt – som er i centrum, og det kræver nødvendigvis et element af indflydelse. Man kan ikke påtvinges en mening af andre. Men denne diskussion tager tilsyneladende et skridt videre, idet den spørger om indholdet af indflydelsen. Hvad skal vi med indflydelse? Hvad vil vi opnå med indflydelse? Mere indflydelse er ikke nødvendigvis et mål i sig selv.

Spørgsmålet om mening rejser dermed også, i det mindste potentielt, det vanskeligste spørgsmål knyttet til indflydelse – indflydelse på det strategiske niveau. Det spørgsmål som også blev i rejst i 1970'erne af blandt andre Gardell, nemlig spørgsmålet om ikke kun indflydelse i eget arbejde, men også over arbejdet – altså indflydelse på virksomhedens strategi og udvikling. Lovgivningsmæssigt er medarbejderne sikret en repræsentation i aktieselskabers bestyrelse, og i hovedaftalerne mellem arbejdsgivernes og fagbevægelsens hovedorganisationer er medarbejderne sikret en vis høring på et strategisk niveau, men det er vanskeligt at få til at fungere. Der er dog eksempler på strategisk medarbejderindflydelse i dansk sammenhæng for eksempel argumenterer Kristensen (2003; 2005) på basis af en række empiriske eksempler på at stærke tillidsrepræsentanter specielt i afdelinger af multinationale selskaber kan udnytte det danske aftalesystem til at opnå en betydelig strategisk indflydelse. På samme måde giver også aftaler om medarbejderindflydelse i den offentlige sektor medarbejderne en vis strategisk indflydelse (Navrbjerg 2004; Navrbjerg & Madsen 2004; Sørensen, Hasle, & Navrbjerg 2009), men der kendes også eksempler om end mere begrænsede gennem den private sektors samarbejdsudvalg (Hasle 2011b).

### 7.3 Konklusion og perspektivering

Vi har ovenfor forsøgt at tegne et billede af et nordisk forskningsperspektiv på arbejdsmiljø, og på hvilken måde det adskiller sig fra andre væsentlig forskningstraditioner. Vi vender her tilbage til de tre begreber som har fokuseret undersøgelsen af det nordiske perspektiv: samarbej-

de, indflydelse og mening. De to første begreber er helt gennemgående centrale elementer i den nordiske arbejdsmiljøforståelse som diskuteres i den mest indflydelsesrige nordiske arbejdsmiljølitteratur. Samarbejde mellem parterne og mellem medarbejder- og ledelsesrepræsentanter er udgangspunkt for de norske og svenske samarbejdsforsøg som var grundlag for socioteknikkens udvikling i Norden og for udviklingen af selvstyrende grupper. Samarbejde er et centralt element i de nordiske modeller for godt psykisk arbejdsmiljø og det udviklende arbejde og senere for teorier om social kapital på arbejdspladsen. Det nære samarbejde med partssystemet har også betydning for det normative og handlingsorienterede karakter af meget af arbejdsmiljøforskningen, for eksempel i form af aktions- og interventionsforskning hvor medarbejderne involveres konkret i forskningsprojekterne herunder i selve formuleringen af forskningens genstand og formål – i nogle tilfælde kun sammen med den ene part, men dog accepteret eller tolereret af den anden part.

Samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er måske ikke centralt i Lysgaards beskrivelse af arbejderkollektivet, men arbejderkollektivet er ifølge Lysgaard en betingelse for at medarbejdernes repræsentanter kan forhandle og dermed også samarbejde med ledelsen på relativt lige betingelser. Det vil sige at indflydelse er helt grundlæggende i Lysgaards værk, og dette perspektiv på indflydelse er helt anderledes end meget af den internationale litteratur, hvor et stærkt arbejderkollektiv ofte vil blive anset som negativt. Indflydelse er også centralt i socioteknikken og i de selvstyrende grupper som beskrevet af Gardell og Svensson. Og indflydelse er helt centralt i Karasek og Theorells model. Hvor Karaseks originale artikel om krav kontrol-modellen primært fokuserede på indflydelse i arbejdet, hvilket i høj grad også gælder den internationale litteratur om lean og lignende produktionsfremmende organisationsmodeller, så tilføjer bogen med Theorell i lighed med Gardell og Svenssons værk en langt bredere forståelse af indflydelse som inkluderer indflydelse over arbejdet som udgangspunkt i demokrati. Endelig viser den store interesse for aktionsforskning at der i Norden har været et stærkt fokus på at skabe forandring gennem at øge medarbejdernes indflydelse på deres arbejdsituation gennem et samarbejde med forskerne.

I forhold til begrebet mening i arbejdet er det vanskeligere at finde en særegen og fælles nordisk tilgang til mening. Internationale undersøgelser viser at medarbejderne i de nordiske lande alle har høj fokus på mening i arbejdet og medarbejderne vurderer mening som mest betydende for jobtilfredshed i Danmark, Finland og Sverige hvilket gør mening til den højeste blandt flere forskellige arbejdspladsfaktorer (Tangian 2009). Mening i arbejdet har ikke en lige så central betydning i den klassiske arbejdsmiljøforskning i Norden. Selvom det ikke fremstår tydeligt, så er mening et betydningsfuldt grundlag for socioteknikkens anbefalinger om at tilrettelægge arbejdsprocesser så de indgår meningsfuldt i en helhed. Dette er et vigtigt arbejdsorganisatorisk bud på hvordan man

kan bryde med de fremmedgørende elementer i tayloriseret arbejdet. Vi har fundet mest forskningslitteratur om mening fra Danmark. Gennemgangen viser at bidragene er meget forskellige, og at flere af dem i høj grad refererer ud af den dansk/nordiske kontekst til international forskning og filosofi. Hvis man skulle pege på et særligt træk ved den nordiske arbejdsmiljøforskning i denne sammenhæng, så skulle det være at flere af diskussionerne om mening fokuserer på sammenhængen til arbejdsopgaven og fællesskab om at udføre arbejdet, i modsætning til individuelle teorier om mening relateret til for eksempel motivation og selvudvikling, og meningsdiskussionen placerer sig således også i feltet for en subjektorienteret kollektiv tilgang.

Det kan altså konkluderes at der er væsentlige fælles træk ved den nordiske samfundsmodel og i denne sammenhæng specielt på arbejdsmarkedet som genfindes i tilgangen til arbejdsmiljøforskningen. Denne samfundsmodel har præget emner og tilgang for forskningen i arbejdsmiljø og arbejdsliv, og den har derved også gjort det muligt at skabe en unik forskning som i høj grad optræder som et fælles bagtæppe for den nationale forskning i de tre lande, og som adskiller den fra forskning der foregår uden for Norden.

Det er også rimeligt at konkludere at forskningen har sat sit præg på samfundet – først og fremmest på arbejdsmarkedet. Forskningen har medvirket til at fastholde et fokus på medarbejdernes stemme som både legitim og nødvendig – for samfundet og for virksomhederne. Det er således ganske sjældent i Norden at arbejdsgivere stiller spørgsmålstegn ved nødvendigheden af at inddrage ikke kun medarbejderne, men også deres fagforeninger. I den sammenhæng har den nordiske forskning været med til at finde en placering mellem en britisk labour proces-tilgang hvor – lidt firkantet formuleret – ethvert ledelsesinitiativ ses som et nyt overgreb, og en amerikansk tilgang hvor nye ledelseskoncepter postulerer at alle problemer løses, og alle interessemudsætninger forsvinder. Her har den nordiske tilgang i langt højere grad formået at kunne rumme både kritik af problematiske elementer i udviklingen af arbejde og forslag til fremadrettet udvikling hvor ledelse og medarbejdere kan findes et grundlag for fælles forståelse og handling.

### **Perspektivering**

Endelig er der spørgsmålet om udviklingen i fremtiden. Hvor er de nordiske samfund og det nordiske arbejdsliv på vej hen, og hvilke udfordringer stiller denne udvikling for forskningen?

Det nordiske velfærdssamfund er på mange måder under pres. Preset kommer ikke kun fra den aktuelle økonomiske krise, men også og i højere grad fra en række strukturelle ændringer. Heri indgår både interne træk i de nordiske lande som for eksempel en demografisk udvikling med stigende aldring og tendenser til øget individualisering af samfundet. Der indgår også eksterne træk som først og fremmest hænger sam-

men med globaliseringens stigende konkurrence, hvor produktionsvirksomheder og efterhånden også servicefunktioner flyttes til lavtlønslande, samt den hastige globale udveksling af informationer, varer og mennesker som gør det sværere at fastholde modeller som markant adskiller sig fra de globalt dominerende samfundsmodeller (se fx Campbell et al. 2005; Kristensen & Lilja 2011; Pedersen 2011).

Disse udviklingstræk slår i høj grad igennem på arbejdsmarkedet ikke mindst med udflytning af arbejde som specielt fører til tab af job for ufaglærte, men også i form af stadig hurtigere organisatoriske forandringer samt skift i ejerskab, flere højtuddannede, flere midlertidigt ansatte, migrant arbejdskraft fra Østeuropa og ikke mindst faldende medlemstal i fagbevægelsen.

Det forekommer som et åbent spørgsmål i hvilken udstrækning den bløde nordiske samarbejdsmodel med en høj grad af medarbejderindflydelse på arbejdsmarkedet kan opretholdes, eller i hvor høj grad den udhules af en brutal økonomisk virkelighed hvor arbejdsgiverne oplever det nødvendigt at gennemføre radikale ændringer med forringede medarbejdervilkår henover hovedet på både medarbejdere og deres fagforeninger.

Netop den nordiske tradition for forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv der har formået at fastholde såvel en kritisk som en løsningsorienteret side, vil have gode muligheder for at spille en vigtig rolle i forsøgene på at finde svar på disse udfordringer. Der er åbenlyst behov for at fastholde et kritisk element hvor negative konsekvenser for medarbejderne synliggøres. Det gælder både konsekvenser for de lavtuddannede som oplever et pres i arbejdsbetingelserne fra et udgangspunkt som allerede ligger lavt i forhold til resten af arbejdsmarkedet, og det gælder de nye problemer der opstår i tilknytning til de stigende ydelseskrav og krav om omstillingsevne som de højere uddannede stilles overfor. I nogle tilfælde kan en sådan påvisning af problemer medføre behov for lovgivning eller aftaler mellem arbejdsmarkedets parter som beskytter medarbejderne mod forringede vilkår.

Men det er urealistisk at forestille sig at lovgivning og aftale kan indhegne de nordiske lande således at vi kan modstå presset udefra og opretholde de gode gamle dage. Der skal tænkes nyt og udvikles nye løsninger. Her kan forskningen også spille en væsentlig rolle. Allerede den klassiske nordiske arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskning som vi har præsenteret her, pegede på mulighederne for at forbedre produktivitet og kvalitet gennem øget indflydelse til og samarbejde med medarbejderne. Og det er vores vurdering at der her er et vigtigt grundlag for at bidrage til udvikling af nye forståelser af arbejdsorganisering som er unikke for Norden, og som samtidig kan medvirke til at sikre den globale konkurrencedygtighed.

Den nye diskussion af indhold i arbejdet kunne udgøre en spændende platform for en sådan nyudvikling. De fleste virksomheder i dag skal ma-

nøvrere i en overordentlig kompleks kontekst som hurtigt ændrer sig. Ledelsen kan derfor langt fra kontrollere alt der foregår i virksomheden, og den er helt afhængig af at medarbejderne selv finder ud af at løse opgaverne på en bedre måde og finder ud af at samarbejde om denne opgaveløsning. Det kan de imidlertid kun hvis de oplever deres arbejde og forandringerne som meningsfulde således at de selv er aktive i opgaveløsningen – ikke mindst den uforudsigelige del – frem for at vente på at en ledelse giver besked om hvad der skal gøres. Og hvis den aktive egenindsats (ofte kaldet selvledelse) faktisk skal bidrage til løsning af virksomhedens kerneopgave, kræver det at medarbejderne har en oplevelse af fælles mål hvor alle bidrager til løsning af dette mål. Det nordiske perspektiv på arbejdsmiljø understreger at oplevelse af og tilslutning til fælles mål kun vanskeligt indføres gennem en rent ledelsesstyret proces, og at det ikke kan gennemføres med tvang. Det er en proces som kun kan gennemføres, når medarbejderne opnår medejerskab og kan identificere sig med det fælles mål og deres egen opgave som bidrager til opfyldelse af dette mål. Det er dette ejerskab og identifikation som giver mening i arbejdet samtidig med at denne mening bidrager til løsning af virksomhedens kerneopgaver. En sådan tilgang til udvikling af samarbejde om fælles mål er ikke kun skitseret i nordisk sammenhæng (Hasle, Toft & Olesen 2010) men også i international litteratur hvoraf flere er inspireret af den nordiske forskning (Gittell, Seidner, & Wimbush 2007; Heckscher 2007; Nahapiet 2009).

Det er her medarbejderindflydelsen kommer ind i billedet. Det nordiske perspektiv fremhæver at det kræver medindflydelse på formulering af mål, og på måden målene opfyldes på, før medarbejderne oplever medejerskab. Ledelsen bliver altså nødt til at afgive et element af kontrol over både det taktiske og strategiske niveau hvis de for alvor vil have medarbejderne til at involvere sig i den fælles opgaveløsning. Mulighederne for at det kan lade sig gøre er større i Norden sammenlignet med mange andre lande fordi der er en høj social kapital med et institutionaliseret og forankret samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Samtidig er det, mener vi, den lange tradition for samarbejde og den relativt høje sociale kapital som muliggør og udgør rammen for at koncipere denne type inddragende, handlingsorienteret arbejdsmiljøforskning som rapporten peger på er særlig for det nordiske arbejdsmiljøforskningsperspektiv. Det kræver imidlertid også bidrag fra forskningen i arbejdsmiljø og arbejdsliv som kan vise hvordan denne vanskelige opgave kan løses på en måde som både bliver en fordel for medarbejderne og for virksomhederne.

Der er samtidig aspekter af udviklingen som underminerer styrkerne i det nordiske perspektiv. På arbejdsmarkedet og i uddannelsessystemet sker der en forøgelse af unge med højere uddannelsesniveau samtidig med at der er flere job som kræver højere uddannelse. Desuden oplever de traditionelle fagforeninger for fag- og ufaglærte en nedgang i andelen af organiserede medarbejdere. Det kan betyde at det traditionelle samarbejde

de mellem stærke arbejdsmarkedsparter bliver svækket i fremtiden. Hvor „arbejderkollektivet“ er en beskyttelse af arbejdere som er svagt stillet overfor det teknisk-økonomiske system, så er medarbejdere med højere uddannelser mindre udsat netop qua deres viden som gør dem mindre „udskiftelige“. Tilsvarende er socioteknikken og krav kontrol-modellen udviklet som „beskyttelse“ af „arbejderne“, og de er mindre relevante for videnarbejdere som fx allerede har høj grad af variation og selvbestemmelse. Derfor bliver teorierne måske mindre relevante i fremtiden i forhold til dengang de blev udviklet. Fortsatte problemer med det psykosociale arbejdsmiljø i alle typer job peger dog på at disse teoriers rolle ikke er udpillet, selvom både den samfundsmæssige udvikling og den teknologiske udvikling indenfor IT og kommunikation helt har forandret mulighederne for samarbejde og indflydelse. Der er derfor behov for nyudvikling af teorierne. Det nyere begreb om mening i arbejdet kan ikke erstatte samarbejde og indflydelse, men kan måske bidrage til udviklingen af det der fx kunne blive en socioteknik „for the 21 århundrede“. Samtidig er der behov for at undersøge hvilken betydning de samfundsmæssige forskydninger har for lavtuddannede og udsatte grupper. Det gælder fx emigranter der ikke i samme grad som tidligere kan regne med beskyttelser fra fagforeninger og arbejderkollektivet.

Forskningen får dermed mulighed for at yde et væsentligt bidrag til løsningen af udfordringerne for den nordiske samfunds- og samarbejdsmodel. Globaliseringen udfordrer i Norden både arbejdsgivernes og medarbejdernes interesser, og der er derfor at begrundet håb om at forskningen fortsat kan bidrage til løsninger der fremmer begge parter interesser. Der er behov for at udvikle et bæredygtigt arbejde som både skaber et sundt arbejdsmiljø hvor mennesker trives og som er konkurrencedygtigt på globalt plan. De eksisterende forskningsresultater leverer et solidt fundament med mange brikker til et sådant arbejdsystem, men vi ved for lidt om hvordan det produktive og sunde arbejde udvikles i praksis, og der er behov for samspil med initiativer på samfundsplan, såsom samarbejds-, uddannelses- og forskningsprogrammer, som kan sikre udvikling af modeller, metoder og værktøjer bredt i arbejdslivet. Med det perspektiv er det derfor vigtigt at genoplive og videreudvikle nogle af de tanker om det gode arbejdsliv og et værdigt, udviklende arbejde der lå bag de store programmer som samarbejdsforsøgene i 1960'erne og de senere programmer som Bedriftsutvikling 2000 i Norge og Ledning, Organisation och Medbestämmande i Sverige. Nogle af de problemer, som blev identificeret i 60'erne blev løst gennem programmerne og generelle samfundsmæssige udviklinger, men andre udfordringer er tydeligvis opstået, når man vurderer ud fra sygefraværs- og stressstatistikker. Der er derfor behov for udvikling af tidssvarende programmer som kan vise hvordan det nordiske perspektiv kan danne grundlag for at udvikle nye måder at organisere arbejdet, som både svarer på udfordringerne fra globaliseringen og skaber et arbejde hvor mennesker trives.

# Litteratur

- Ackoff, R. L. (1994), *The democratic corporation*. Oxford University Press, New York.
- Anderson, R., Mikulić, B., Vermeylen, G., Lyly-Yrjanainen, M., & Zigante, V. (2009), *Second European quality of life survey – Overview*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Antonovsky, A. (1987), *Unraveling the mystery of health – How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Arbeidsdepartementet (2005), *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*, <http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html>
- Belkic, K., Landsbergis, P. A., Schnall, P. L. & Baker, D. (2004), „Reviews – Is job strain a major source of cardiovascular disease risk?“ *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*. 30(2), 85–128.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966), *The social construction of reality*. Doubleday, New York.
- Bering, I. (2002), *Når det dårlige arbejde også er godt: medarbejderperspektiver på ændret arbejdsorganisering belyst gennem udviklingsprojekter i rengøringsbranchen*, Institut for uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter Forskerskolen i Livslang Læring.
- Birnbaum, S. (2005), „Universell grundinkomst och den svenska välfärdsstaten: Mot en ny generation av inkomsträttigheter?“ *Statsvetenskaplig Tidskrift*, årg 107(4), 323–350.
- Björkman, M. & Carlsson, I. (2006), *Känsla av sammanhang på arbetet. Vilka faktorer på arbetsplatsen och hos individen främjar arbetsterapeuters upplevelse av ett meningsfullt arbete?*. Arbetslivsinstitutet, 22.
- Bjørnskov, C., Svendsen, G. T. & Svendsen, G. L. H. (2011), „På sporet af den skandinaviske tillid“ i *Tillid – samfundets fundament*, P. Hegedahl & G. L. H. Svendsen, eds., Syddansk Universitetsforlag 2011, Odense, 127–140.
- Bolton, S. C. (2007), *Dimensions of dignity at work*. Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Bolton, S. C. (2010), „Being human: dignity of labor as the foundation for the spirit–work connection.“ *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7(2), 157–172.
- Braverman, H. (1974), *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press, New York.
- Brief, A. P. & Nord, W. A. (1990), *Meanings of occupational work : a collection of essays*. Lexington Books.
- Bruner, J. S. (1990), *Acts of meaning*. Harvard University Press, Cambridge.
- Bruner, J. S. (1994), „The narrative construction of „reality“ i *Psychoanalysis and development – representations and narratives*, M. Ammaniti & D. N. Stern, eds., New York University Press, New York, 15–38.
- Buch, A., Andersen, V. & Sørensen, O. H. (2009), *Videnarbejde og stress – mellem be-gejstring og belastning*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Burr, H., Albertsen, K., Rugulies, R. & Hannerz, H. (2010), „Do dimensions from the Copenhagen Psychosocial Questionnaire predict vitality and mental health over and above the job strain and effort-reward imbalance models?“ *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 59–68.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010), „The transformation of employee participation: Consequences for the work environment.“ *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285–305.

- Busck, O., Knudsen, H., Lind, J. & Jørgensen, T. (2009), „Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet.“ *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11(1), 31–48.
- Campbell, J., Hall, J. A., Pedersen, O. K. & (eds.) (2005), *National identity and the varieties of capitalism – the Danish experience*. DJØF Publishing, Copenhagen.
- Christiansen, N. F., Petersen, K., Edling, N. & Haave, P. (2006), *The Nordic model of welfare: A historical reappraisal*. Museum Tusculanum Press.
- Clausen, T. (2010), *Psychosocial work characteristics, positive work-related states, and labour market outcomes. A study of antecedents and consequences of affective organizational commitment and experience of meaning at work*, Institut for Psykologi, Københavns Universitet.
- Claussen, T. (2001), *Arbejdslivets klassikere og dagens arbejdsliv – arbejdsliv og arbeidsfellesskap – er vi på rett vei?* Unipub Forlag, Oslo.
- Collin, F. (1997), *Social reality*. Routledge, London.
- DeVogler, K. L. & Ebersole, P. (1981), „Adults' meaning in life.“ *Psychological Reports*(49), 87–90.
- Doef, M. v. d. & Stan, M. (1999), „The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research.“ *Work and Stress*, 13(2), 87–114.
- Due, J., Jensen, C. S., Madsen, J. S. & Petersen, J. K. (1994), *The survival of the Danish model*. DJØF Forlagene, Copenhagen.
- Due, J. & Madsen, J. S. (2008), „The Danish model of industrial relations: Erosion or renewal?“ *Journal of Industrial Relations*, 50(3), 513–529.
- Eagleton, T. (2007), *The meaning of life*. Oxford University Press, London.
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M. & Thomson, H. (2007), „The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control.“ *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61(11), 945–954.
- Ekman, B. (1985), *Arbete och värdighet. En bok tillägnad Pehr G Gyllenhammar*. Streiffert, Stockholm.
- Emery, F. E. & Thorsrud, E. (1969), *Form and content in industrial democracy*. London: Tavistock.
- Emery, F. E. & Thorsrud, E. (1976), *Democracy at work – The report of the Norwegian industrial democracy programme*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division, Leiden.
- Eriksen, C. E. (2009a), *Det meningsfulde arbejdsliv*. Aarhus Universitetsforlag, Århus.
- Eriksen, C. L. (2009b), „Veje til et meningsfuldt arbejdsliv – de etiske fordringer og valgte udfordringer,“ i *Det meningsfulde arbejdsliv*, C. L. Eriksen, ed., Aarhus Universitetsforlag, Århus, 119–150.
- Esping-Andersen, G. (1990), *The three worlds of welfare capitalism*. Polity Press, Cambridge.
- Falkum, E., Hagen, I. M., & Trygstad, S. C. (2009a), *Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 1: Bedriftsdemokratiets historie i Norge*, FaFO, Oslo.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009b), *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. FaFo, Oslo.
- Finsrud, H. D. (2009), „Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling.“ *Sosiologi i dag*, 39(1), 63–94.
- Fleming, D., Kettunen, P., Søborg, H. & Thörnqvist, C. (1998), *Global redefining of working life – a new Nordic agenda for competence and participation?* Nordic Council of Ministers.
- Ford, M. E. (1992), *Motivating humans – goals, emotions, and personal agency beliefs*. Sage Publications, Newbury Park.
- Frankl, V. E. (1993), *Det overhørte råb om mening. Psykoterapi og humanisme*. Gyldendal.
- Gallie, D. (2003), „The quality of working life: Is Scandinavia different?“ *European Sociological Review*, 19(1), 61–79.

- Galtung, J. (1959), *Fengselssamfunnet*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Gardell, B. (1976), *Arbetsinnehåll och livskvalitet. En socialpsykologisk studie av industriellt arbete*. Prisma, Stockholm.
- Gardell, B. & Svensson, L. (1981), *Medbestämmande och självstyre – en lokal facklig strategi för demokratisering av arbetsplatsen*. Prisma, Stockholm.
- Gergen, K. J. (1985), „The social constructionist movement in modern psychology.“ *American Psychologist*(40), 266–275.
- Ghoshal, S., Barlett, C. A. & Moran, P. (1999), „A new manifesto for management.“ *Sloan Management Review*, 40(3), 9–20.
- Giddens, A. (1990), *The consequences of modernity*. Stanford University Press, Stanford.
- Giddens, A. (2002), *Modernitet og selvidentitet*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Gittell, J. H. (2009), *High performance health care – using the power of relationship to achieve quality, efficiency and resilience*. McGraw-Hill, New York.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2007), *A social capital model of high performance work systems*, Sloan Industri, WP-2007-19.
- Graversen, G. & Larsen, H. H. (2004), *Arbejdslivets psykologi*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998), *Introduction to action research: Social research for social change*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Grenholm, C. H. (1988), *Arbetets mening*. Almquist Wiksell International, Stockholm.
- Gudmundsson, G. (1993), *Den nordiske model – en afklaring af begreber*, Nordisk Ministerråd, Roskilde, 646.
- Gustavsen, B. (1992), *Dialogue and development : theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (1998), „From experiments to network building: Trends in the use of research for reconstructing working life.“ *Human Relations*, 51(3), 431–448.
- Gustavsen, B. (2007), „Work organization and the Scandinavian model.“ *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 650–671.
- Gustavsen, B., Hansson, A. & Qvale, T. U. (2008), „Action research and the challenge of scope,“ i *Handbook of action research*, P. Reason & H. Bradbury, eds., Sage, London, 63–76.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976), „Motivation through the design of work: test of a theory.“ *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 256–279.
- Hanson, M. (2004), *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. Arbetslivsinstitutet.
- Hasle, P. (2011a), „Lean production – an evaluation of the possibilities for an employee supportive lean practice.“ *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, In press.
- Hasle, P. (2011b), „Udvikling i fællesskab,“ i *Samarbejde – Nøglen til vækst, en udfordring for samarbejdsudvalget*, Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark, København, 49–58.
- Hasle, P., Hvid, H., Kristensen, T. S., Limborg, H. J., Møller, N., & Hvenegaard, H. (2008), *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø – Rapport fra forskningsprojektet VIPS*, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København.
- Hasle, P. & Møller, N. (2007), „From conflict to shared development: Social capital in a Tayloristic environment.“ *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 401–429.
- Hasle, P., Toft, E. & Olesen, K. G. (2010), *Ledelse med social kapital*. L&R Business, København.
- Heckscher, C. (2007), *The collaborative enterprise – Managing speed and complexity in knowledge-based businesses*. Yale University Press, New Haven.
- Hernes, G., Colbjørnsen, T., & Knudsen, K. (1982), *Klassestruktur og klaseskiller*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Hodson, R. (2001), *Dignity at work*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, 2 edn. Sage, Beverly Hills.
- Honneth, A. (2004), „Organized self-realization – Some paradoxes of individualization.“ *European Journal of Social Theory*, 7(4), 463–478.
- Honneth, A. (2006), *Kamp om anerkendelse – Sociale konflikters moralske grammatik*. Hans Reitzel, København.
- Hörte, S. Å. & Christmansson, M. (2009), *Perspektiv på arbetsmiljöarbete*, Högskolan i Halmstad.
- Hvenegaard, H., Jessen, H. & Hasle, P. (2003), *Gruppeorganiseret arbejde*. Frydenlund, København.
- Hvenegaard, H., Limborg, H. J., Rasmussen, H. N., & Grinderslev, E. (2003), *Det meningsfulde arbejde – udvikling af det sociale arbejdes psykiske arbejdsmiljø, indhold og organisering*, Center for Alternativ Samfundsanalyse, København.
- Hvid, H. & Møller, N. (1992), *Det udviklende arbejde*. Fremad.
- Hvid, H., Lund, H. & Petersen, J. (2008), „Control, flexibility and rhythms.“ *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Suppl 2008(6), 83–90.
- Isaksen, J. (2000a), „Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work.“ *Journal of Humanistic Psychology*, 40(3), 84–107.
- Isaksen, J. (2000b), *Ensidigt gentaget arbejde og psykisk trivsel?*, Institut for Psykologi, Københavns Universitet.
- Jacobsen, K. (2011), *Velfærdens pris*. Gads Forlag, København.
- Jacobsen, K. D. (1964), *Trekk av norsk forvaltningsutvikling. Studiet av den offentlige forvaltning*. Bergen.
- Johansson, B., Frick, K. & Johansson, J. (2004), „Varför är arbetshälsan inte god?“, i *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*, B. Johansson, K. Frick, & J. Johansson, eds., Studentlitteratur, Lund.
- Johansson, J. (1998), „Perspektiv på svensk arbetslivsforskning under 1900-talet“, i *Arbejdet under forandring – forandring af arbejdet*, N. F. Christiansen, A. E. Hansen, & N. Møller, eds., Nordisk Ministerråd, København.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988), „Job strain, work place social support, and cardiovascular-disease – A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population.“ *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
- Jørgensen, C. H. (2001), „Better jobs through training and education“, i *European working lives: continuities and change in management and industrial relations in France, Scandinavia and the UK*, S. Jefferys, F. M. Beyer, & C. Thörnqvist, eds., Edward Elgar Publishing, Northampton, Mass.
- Kalleberg, R. (2001), „Introduksjon til Arbeiderkollektivet : en studie i de underordnede sosiologi“, i *Arbeiderkollektivet : en studie i de underordnede sosiologi af Sverre Lysgaard*, Universitetsforlaget, Oslo, 9–53.
- Kalleberg, R. (2010), „Arbeiderkollektivet i samfunnsfag og opplyst offentlighet – introduksjon til Arbeiderkollektivet“, i *Arbeiderkollektivet, af Sverre Lysgaard*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Kamp, A. (2011), „Mening i arbejdet – for lidt, for meget, til forhandling?“ *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7(2).
- Kamp, A. & Munk-Madsen, E. (2008), *Mening i arbejdet. Et litteraturstudie med særligt fokus på mening i omsorgsarbejdet*, Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, RUC, København.
- Karasek, R., Gardell, B. & Lindell, J. (1987), „Work and non-work correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers.“ *Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 187–207.
- Karasek, R. A. (1979), „Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign.“ *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990), *Healthy work, stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Karlsson, J. C. (2008), *Den smidiga mellanchefen – och andra motståndsberättelser*. Gleerup, Malmö.
- Karlsson, J. C. (2011), *Organizational misbehaviour in the workplace. Narratives of dignity and resistance*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Kern, H. & Schumann, M. (1983), „Arbeit und Sozialcharakter: Alte und neue Konturen,“ i *Krise der Arbeitsgesellschaft?*, J. Matthes, ed., Campus Verlag, Frankfurt/M., 353–365.
- Knudsen, H., Busck, O. & Lind, J. (2011), „Work environment quality: the role of workplace participation and democracy.“ *Work Employment and Society*, 25(3), 379–396.
- Knudsen, H., Busck, O. & Lind, J. (2009), *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet. Rapport fra Medea-projektet*. Ålborg Universitet, Ålborg.
- Kristensen, P. H. (2003), *Et grænseløst arbejde. En fantastisk fortælling om danske tillidsvalgte arbejde med at sikre arbejde, indflydelse og fremtid i multinationale datterselskaber*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.
- Kristensen, P. H. & Lilja, K. (2011), *Nordic capitalisms and globalization – new forms of economic organizations and welfare institutions*. Oxford University Press, Oxford.
- Kristensen, P. H. & Zeitlin, J. (2005), *Local players in global games: The strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford University Press, Oxford.
- Kristensen, T. S. (2005), „Intervention studies in occupational epidemiology.“ *Occupational and Environmental Medicine*, 62(3), 205–210.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Løchen, Y. (1965), *Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus*, Universitetet i Oslo.
- Locke, E. A. & Taylor, S. M. (1990), „Stress, coping, and the meaning of work,“ i *Meanings of occupational work*, A. P. Brief & W. R. Nord, eds., Lexington Books, Lexington, 135–170.
- Luthans, F. (2002), „Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths.“ *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Lysgaard, S. (1961), *Arbejderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Lysgaard, S. (1967), *Arbejderkollektivet*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Maslow, A. H. (1943), „A theory of human motivation.“ *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mathiesen, T. (1965), *The defences of the weak: A study of Norwegian correctional institution*. Tavistock, London.
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan, New York.
- Metall (1985), *Det goda arbetet*, Metallindustriarbetareförbundet, Stockholm.
- MOW International Research Team (1987), *The meaning of working*. Academic Press, New York.
- Mumford, E. (2006), „The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential.“ *Information Systems Journal*, 16(4), 317–342.
- Nahapiet, J. (2009), „Capitalizing on connections: social capital and strategic management,“ i *Social capital: reaching out – reaching in*, V. O. Bartkus & J. H. Davis, eds., Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 205–238.
- Navrbjerg, S. E. (2004), *Erfaringer med MED i amterne – og pejlinger på fremtidige udfordringer*, FAOS, Sociologisk Institut på Københavns Universitet, København.
- Navrbjerg, S. E. & Madsen, J. S. (2004), *Mellem medindflydelse og medbestemmelse – en tværgående analyse af samarbejdet i kommunerne i Danmark*, FAOS, Sociologisk Institut på Københavns Universitet, København.
- Negt, O. & Kluge, A. (1974), *Offentlighed og erfaring*. Nordisk Sommeruniversitet.
- Nielsen, K. T. (2001), „Udviklingen i den skandinaviske arbejdslivstradition – nogle eftertanker.“ *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3(2), 9–18.

- Nielsen, K. A. & Svensson, L. (2006), *Action research and interactive research*. Shaker Publishing BV, Maastricht.
- Olsén, P. (2008), „Meningsskabelse og meningstab – om organisatoriske forandringsprocesser,” i *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, O. H. Sørensen et al., eds., Frydenlund, København, 198–216.
- Olsén, P., Nielsen, K. A. & Nielsen, B. S. (1993), „Industrial work, instrumentalism, learning processes: An old debate in a utopian perspective.” *Economic and Industrial Democracy*, 14(4), 487–510.
- Parent-Thirion, A., Maciás, F. E., & Vermeylen, G. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Dublin.
- Passmore, W. A. & Sherwood, J. J. (1978), *Sociotechnical systems: a sourcebook*. University Associates, San Diego, CA.
- Pedersen, O. K. (2011), *Konkurrencestaten*. Hans Reitzel, København.
- Quick, J. C. & Tetrick, L. E. (2003), *Handbook of occupational health psychology*. American Psychological Association., Washington, DC.
- Rasmussen, M. B., Hansen, T. & Nielsen, K. T. (2011), „New tools and strategies for the inspection of the psychosocial working environment: The experience of the Danish Working Environment Authority.” *Safety Science*, 49(4), 565–574.
- Ravn, I. (2008), „Mening i arbejdslivet – definition og konceptualisering.” *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(4), 59–75.
- Ritti, R. (1971), „Job enrichment and skill utilization in engineering organizations,” i *New Perspective in Job Enrichment*, J. Maher, ed., Van Nostrand, New York, 131–156.
- Sandberg, Å. (1995), *Enriching production: perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. Avebury.
- Sayer, A. (2007), „Dignity at work: broadening the agenda.” *Organization*, 14(4), 565–581.
- Schiller, B., Venneslan, K., Ågotnes, H., Bruun, N., Nielsen, R. & Töllborg, D. (1993), *The future of the Nordic Model of labour relations – three reports on internationalization and industrial relations*. Nordisk Ministerråd.
- Seligman, M. E. P. (2002), *Authentic happiness*. Free Press, New York.
- Semmer, N. K. (2006), „Job stress interventions and the organization of work.” *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 32(6), 515–527.
- Senge, P. (1990), *The fifth dimension. The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York.
- Seppala, P. & Klemola, S. (2004), „How do employees perceive their organization, and job when companies adopt principles of lean production?” *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(2), 157–180.
- Siegrist, J. (1996), „Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Simpson, R. L. & Simpson, I. H. (1995), *The meaning of work*. Jai Press Inc, London.
- Sörbom, P. (1980), *Arbetets värde och mening*. Riksbankens Jubileumsfond og Liber Förlag, Stockholm.
- Sørensen, B. A. & Wathne, C. T. (2007), *Bærekraftig arbejdsliv: Arbejdslivsutvikling i Norden*, Nordisk Ministerråd, København, 530.
- Sørensen, O. H., Hasle, P. & Navrbjerg, S. E. (2009), „Local agreements as an instrument for improvement of management-employee collaboration on occupational health and safety.” *Economic and Industrial Democracy*, 30(4), 643–672.
- Sørensen, O. H., Hasle, P. & Pejtersen, J. K. (2011), „Trust relations in management of change.” *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), In press.
- Sørensen, O. H., Mac, A., Limborg, H. J. & Pedersen, M. (2008), *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. Frydenlund, København.
- Sørensen, O. H., Buch, A., Christensen, P. H. & Andersen, V. (2007), „Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode.” *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9(2), 38–54.

- Svendsen, G. T. & Svendsen, G. L. H. (2006), *Social kapital – en introduktion*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003), „Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle.“ *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.
- Tangian, A. (2007), *Is work in Europe decent? A study based on the 4th European survey of working conditions 2005*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Tangian, A. (2009), „Decent work: indexing European working conditions and imposing workplace tax.“ *Transfer: European Review of Labour and Research*, 15(3–4), 527–556.
- Taylor, F. W. (1911), *The principles of scientific management*. Harper, New York.
- Thompson, P. & McHugh, D. (2002), *Work organisations – A critical introduction*, 3 edn. Palgrave, Basingstoke.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1964), *Industrielt demokrati: representation på styreplan i bedriftene*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Thorsrud, E. (1977), „Democracy at work – Norwegian experiences with non-bureaucratic forms of organization.“ *Journal of Applied Behavioral Science*, 13(3), 410–421.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970), *Mod nye samarbejdsformer – Eksperimenter i industrielt demokrati*, København, Steen Hasselbachs Forlag.
- Trist, E. L. (1978), „On socio-technical systems.“ i *Sociotechnical systems: A sourcebook*, W. Passmore & J. Sherwood, eds., University Associates, San Diego, CA, 43–58.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951), „Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting.“ *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Tufte, P. (2011), „Hvad er meningen? – arbejdspraksis og mening i arbejdet i den danske ældrepleje.“ *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(2), 28–41.
- Vogel, K. (2004), *Arbete ger livet mening. Studier av en förbättringsprocess på ett större Livsmedelsföretag*, Arbetslivsinstitutet, Linköpings universitet.
- Volmerg, B., Senghaas-Knobloch, E. & Leithäuser, T. (1986), *Betriebliche Lebenswelt*. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Walters, D. & Nichols, T. (2007), *Worker representation and workplace health and safety*. Palgrave Macmillan.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Sage, London.
- Wendin, A. (2006), *Allt som är fast förflyktigas – Föreställningar om arbete och sambandet mellan arbete, tillväxt och välfärd i senmodernitetens Sverige*, Linköpings universitet, Institutionen för samhälls- och välfärdsstudier.
- Westgaard, R. H. & Winkel, J. (2010), „Occupational musculoskeletal and mental health – Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – A systematic review.“ *Applied Ergonomics*, In print.
- Westgaard, R. H. & Winkel, J. (2011), „Occupational musculoskeletal and mental health – Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – A systematic review.“ *Applied Ergonomics*, 42(2), 261–96.
- Wikman, A. (2005), „Om arbetsengagemang och andra motiv för arbetet än ekonomiska.“ *Arbetsliv i omvandling*, 4.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001), „Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work.“ *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Yalom, I. D. (1980), *Existential Psychotherapy*. Basic Books, New York.



# Executive Summary

The characteristics of the Nordic labour market are based on an early mutual recognition between employers and unions, which is related to a high social capital in the Nordic countries and a high union density. The close collaboration has been the impetus for many research projects and experiments with work organization development aiming for higher degrees of employee involvement. The Nordic research tradition has a clear perception of employees as capable and collectively acting subjects. Nordic research on meaning in work is closely associated to core activities of work and workers collective performance, as opposed to individualistic theories of meaning related to e.g. motivation and self-development.



# Summary

International trade and communication are growing, labour moves increasingly across borders, and the whole economy is getting more and more integrated at a global level. This development causes a pressure for homogenisation at the labour markets. In spite of this trend, nations and regions do have features which are unique. The Nordic countries are well known for a high living standard and a good working environment. This situation is also reflected in the working life and in working life research.

This report discusses a Nordic approach to research in work environment and working life. It is an attempt to capture common Nordic features to secure a continuation of a Nordic approach that can contribute to a sustainable working life with human well-being, which is also productive and contributes to society. The report is therefore also a perspective on possible responses to the pressure on the Nordic labour market model.

The point of departure is three key concepts – worker influence, collaboration and meaning of work, which are applied in the analysis of three classic principal works in the Nordic research and in an analysis of newer research focusing on the meaning of work issue. The result of this analysis is used to single out key features in the Nordic approach and to suggest a number of pieces which could fit into a possible future development of a Nordic theory about work and the working human being. The outset of the analysis is a reading of three principal works of Nordic researchers.

The first principal work is Lysgaard's book about the workers' collective (1961; 1967). He is the first researcher to describe how the workers spontaneously develop an informal collective as an answer to what he calls the techno-economic system. The workers use the workers' collective to force the company into a dialogue and thereby secure influence on their own working conditions. The workers collective has subsequently grown into a key concept in Nordic research. However, Lysgaard's book was never translated into English and the knowledge about the concept in an international context is therefore limited.

The second principal work concerns sociotechnical thinking, which – also with international inspiration – was developed by Thorsrud and Emery in the 1960s (1969; 1964; 1970). The authors suggest that it is necessary to integrate technology and work organisation into one joint system based on a number of job demands: Content of work, learning at work, influence, support and respect, usefulness and a perspective for the future. Team organization is a key organisational principle. The sociotechnique is a clear alternative to extreme division of labour created by Taylorism with time and mo-

tion studies and very limited worker influence. Ground-breaking experiments with and development of sociotechnical systems in the work organisation carried out in first Norway and then Sweden and Denmark in collaboration between the social partners. These experiments have, among others, contributed to team organisation as a widespread organisation form throughout the Nordic countries. The research in sociotechnical system has had a considerable impact in international research.

The third principal work was conducted by a group of researchers in Stockholm in the 1970s and 1980s working together and inspiring each other. The researchers included among others Gardell (1976; 1981), Karasek (1987; 1979) and Theorell (1990). They all worked with issues related to control and democracy at work. They used the former work by Lysgaard, Thorsrud and Emery as important inspiration sources, and pointed out the need to secure worker influence in the development of work in a bottom up approach compared to the more top down approach used in the sociotechnique. It is in this tradition that Karasek developed the well-known demand-control model for the causal relations between work and stress. This model has had a considerable international impact although mainly as an epidemiological based risk factor model and to a much lesser extent related to the development of an active and learning work which was originally the main idea behind the model.

The analysis of more recent research primarily focuses on the Danish discussion of meaning of work – a concept which has had smaller impact in Sweden and Norway. A number of Danish researchers (See for instance Isaksen 2000a; Olsén 2008; Ravn 2008) have, with rather different theoretical points of departure, studied the significance of meaning of work and the relations to the core task of the company. It is a research field which is under development and especially a link between meaningful work and productivity points towards the possibilities for a further development of our understanding of work.

Based on the above analysis, the report draws a sketch of the particular Nordic research perspective on work environment and working life shared by the three Nordic countries: Denmark, Norway and Sweden. The Nordic research is characterized on two dimensions. The first dimension comprises workers as either subjects or objects, and the second one, workers as individuals or as a collective. The Nordic approach gives clear priority to workers as subjects acting in and through the collective group. Thereby, the Nordic approach is distinct from the labour process approach where workers are considered as a collective but also as objects for exploitation beyond their own control. Similarly, the Nordic approach is distinct from occupational medicine that considers workers as objects exposed to hazards beyond their control, but it has a more individual oriented interest in sickness of workers, and finally the Nordic approach is distinct from human resource-management that gives

priority to workers as subjects, but with a clear individual orientation in terms of interest in qualifications and motivation.

The Nordic research approach is related to particular features of the labour market. The most important point is that employers and unions mutually recognised each other at a very early stage. The recognition builds on a high level of social capital in the Nordic countries and a strong position for the unions. The Nordic countries have the highest union density in the World. Therefore, employers have considered the unions as a needed and relevant partner. The mutual recognition has resulted in a close collaboration, which has been the platform for a large number of experiments with development of work organisations with a high level of worker influence.

This close collaboration between the social partners in combination with research knowledge about how to implement worker participation in practice is a strong foundation for further development of research in work environment and working life. The report identifies a need to revitalize the sociotechnical tradition to deal with the new challenges of new technologies in a globalizing economy, where the number of knowledge workers is growing and where job opportunities for low-skilled workers and migrants are changing. The research of the future can therefore give a possible, positive contribution to the development of sustainable work, which is healthy and at the same time facilitates learning productivity, which may be a fundament for Nordic companies to meet the challenges from international competition.



## Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø

### Mening, indflydelse og samarbejde

Indflydelse, samarbejde og mening i arbejdet. De særlige træk ved det nordiske arbejdsmarked bygger på, at arbejdsgivere og fagbevægelse tidligt har anerkendt hinanden. Samarbejdet har været afsæt for de forskningsprojekter og forsøg med udvikling af arbejdsorganiseringen med en høj grad af indflydelse for medarbejderne.

Den nordiske forskningstradition har opfattet medarbejderne som aktivt og kollektivt handlende og har fokuseret på sammenhængen mellem arbejdsopgaven og fællesskabet – i modsætning til de individuelle teories fokus på motivation og selvudvikling.

Forfatterne ser et behov for at revitalisere den nordiske forskningstradition og bringe den i spil i forhold til ny teknologi og globalisering. Derigennem kan forskningen bidrage til et bæredygtigt arbejdsmarked, som er sundt, udviklende og produktivt, så nordiske virksomheder kan klare sig i den internationale konkurrence.

