

Det nye arbejdsliv

Working Paper 3:

Arbejdsmiljøarbejdets nye

paradigmer - Transformation i organisationer og
arbejdsmiljø

Af Kirsten Marie Bovbjerg, lektor, ph.d.

Danmarks Pædagogiske Universitetsskole,
Aarhus Universitet

Juni 2009

Working Paper serie

Det nye arbejdsliv

Redaktør: Kirsten Marie Bovbjerg

Denne 'working paper' serie er udarbejdet i forbindelse med forskningsprojektet "Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer", finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden i perioden 2007-2009 under forskningsprogrammet EPOKE (Higher Education, Policy and Organisation in the Knowledge Economy) og forskningsprogram om Profession og Ledelse på Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet. Til projektet er tilknyttet en ph.d.-studerende finansieret af Hvidovre Hospital. Forskerteamet indgår i netværket 'Det nye arbejdsliv' med forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Serien vil bestå af de arbejdsrapporter som forskerteamet udarbejder undervejs i projektets løbetid.

"Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer" fokuserer på organisationer i den offentlige sektor, hvor måden man anskuer arbejdet på ændres dybtgående i disse år. Projektet anvender kvalitative metoder til at undersøge ansattes opfattelse af grænseløse og flydende former for arbejde indenfor rammerne af New Public Management (NPM). En del af projektet arbejder med, hvilke forestillinger og implicite antagelser, der ligger i de forskellige former for intervention: politisk- og organisatorisk intervention eller individuel stresshåndtering og rehabilitering. Hvilke forestillinger gør politikere, konsulenter og behandlere sig om den sammenhæng som de intervenserer i? En anden del af projektet undersøger, hvordan forestillinger om arbejde og interventionsteknikker fungerer i konkrete organisatoriske sammenhænge. Hvordan manøvrerer medarbejdere individuelt og kollektivt i forhold til arbejdsmiljø?

Projektets formål er at se på stress i en sociale og kulturel sammenhæng, der kan danne grundlag for en kritisk vurdering af konkrete interventioner. Herunder studeres sociale og kulturelle konsekvenser af de nye styreformer, der på den ene side kan have en omsorgsintention og på den anden side indeholder mere håndfaste økonomiske intentioner om f.eks. større produktivitet. Projektet afdækker, hvordan disse teknikker virker i organisatoriske sammenhænge, og på den baggrund kan forskningsprojektet generere viden om de sociale forudsætninger, der skal være til stede for, at organisationer fungerer godt med et godt arbejdsmiljø.

Forskergruppen består af professor Susan Wright, projektleder, lektor Kirsten Marie Bovbjerg, projektkoordinator, lektor John Krejsler, adjunkt Jakob Krause-Jensen, lektor Lejf Moos, forskningsassistent Jakob Williams Ørberg, ph.d.-studerende Grete Broholt alle fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole ved Aarhus Universitet.

Yderligere information om projektet kan findes på <http://www.dpu.dk/projekt/stress> eller kontakt professor Susan Wright på suwr@dpu.dk eller lektor Kirsten Marie Bovbjerg på kibo@dpu.dk

Indhold

<i>Indledning</i>	<i>1</i>
<i>Fra arbejdsmiljø-arbejde til stress-håndtering</i>	<i>3</i>
<i>To paradigmer</i>	<i>7</i>
<i>Organisationstænkning</i>	<i>8</i>
<i>Ledelsestænkning</i>	<i>11</i>
<i>Medarbejderen i det nye arbejdsliv</i>	<i>13</i>
<i>Opsamlende diskussion</i>	<i>16</i>
<i>Litteratur</i>	<i>19</i>

Indledning

”Det går godt, jeg er bare lidt stresset for tiden.”

(Dalsgaard, 2006: 12)

Alle taler om stress i disse år. Nogle betragter det som et modefænomen, hvor vi bruger begrebet til at beskrive almindelig travlhed, som ovenstående citat illustrerer. Der er samtidig noget, der tyder på, at flere og flere mennesker oplever, at de føler sig stressede. I en undersøgelse i DJØF udtaler 28 %, at de er stressede (Dalsgaard, 2006). Behandlere, der professionelt arbejder med stressramte, rapporterer, at de ser tilfælde, som er langt hårdere ramt end tidligere og nogle mener, at det har udviklet sig mere alvorligt de senere år og udpeger det som et 'moderne traume' (Prætorius, 2007). I undersøgelser giver informanter udtryk for, at de oplever en mere stresset hverdag og behandlere oplever en forøget tilgang af klienter, der er sygemeldt eller ramt af stress (Karasek & Theorell, 1990, Andersen, 2007, Prætorius, 2007, Teknologirådet, 2005, Regeringen, 2008). Denne udvikling underbygges af en stigning i antallet af sygemeldinger og ansøgninger om førtidspension med begrundelse i stressrelaterede psykiske lidelser (www.pka.dk). Private virksomheder, offentlige organisationer, fagbevægelse og regering har fået mere fokus på, hvordan man skal håndtere stress og herved bidrage til at mindske sygemeldinger, og hvordan man skal tage vare på medarbejderne, f.eks. via en stresspolitik, medarbejdere med særlig opmærksomhed på stress osv. I forskningsprojektet 'Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer' ønsker vi ikke at afgøre omfanget af stress og i hvilken grad det har udviklet sig til det værre. Vi ønsker derimod at rette opmærksomheden på det paradoksale forhold, at man i flere år har haft fokus på medarbejdernes trivsel og deres udviklingsmuligheder, mens der samtidig synes at

være undersøgelser, der peger på, at flere og flere ansatte føler, at de rammes af stress eller stigende pres i deres arbejde.

Udvikling af stress og debatten om, hvordan det kan håndteres i virksomheden og blandt medarbejdere kan iagttages på flere niveauer. Et niveau er at rette opmærksomheden på, at der er mange håndteringsredskaber i spil, nogle retter sig mod den enkelte og nogle retter sig mod, hvad man kan gøre i virksomheden. Der er de råd, som stresskonsulenter og stressvejledere internt i virksomheden udstyres med, når de bliver sendt på kurser/uddannelser på arbejdsmiljøcentre og andre uddannelsessteder, f.eks. Center for Stress. Det er et arbejdsfelt for en bred vifte af behandlere og konsulenter, der tilbyder forskellige typer af metoder til håndtering af stress. Det kan eksempelvis være psykologer, træning i meditative teknikker, kontor-yoga, motion, latterkurser, assertionstræning, coaching. Metoderne er tillige varierede i den forstand, at det kan være langvarige forløb af behandling eller træning, der kan strække sig over både måneder og år, eller det kan være kortvarige forløb bestående af et enkeltstående foredrag eller øvelsesdage. Nogle interventionsformer omhandler hele organisationen, hvor man forsøger at klarlægge arbejdsgange, ledelsesforhold eller konflikter i organisationen, som kunne være årsag til, at der udvikler sig et dårligt arbejdsmiljø. Der kan også være tale om organisationsændringer, som en vej til at øge medarbejdernes indflydelse som en vej til trivsel. Selv rationaliseringsredskaber som LEAN tages i anvendelse, når de stressplagede medarbejdere skal lindres, idet man via analyse af organisationens muligheder for forbedringer inddrager medarbejderne i at tilrettelægge produktionen. I denne proces hvor medarbejderne inddrages i klarlægning af arbejds gange og forbedringer i procedurer kan et bedre arbejdsmiljø være en sideeffekt (Krause-Jensen i Bovbjerg og Krause-Jensen, 2008). Endelig er der mange psykologer, der arbejder med stress enten i privat regi som behandlere eller konsulenter, via ansættelser i faglige organisationer eller ansættelse i arbejdsmiljø institutter og konsulentfirmaer. I denne sammenhæng vil vi betragte intervention bredt, som tiltag der skal intervenere i en bestemt situation, så denne udvikler sig anderledes. Forandringer i interventionsformer afspejler både ændringer i synet på, hvad stress er, men også et ændret syn på relationen mellem organisation og

medarbejder. Intentionen er at se på, hvordan disse interventionsstrategier og behandlingsformer har ændret sig. Hvordan de er forbundet med politiske initiativer og sociale strategier og indfældet i kulturelle sammenhænge.

I denne sammenhæng vil vi lægge ud med en beskrivelse af forandringer i arbejdsmiljøarbejdet. Hvilke tiltag er der på lovgivningsniveau? Hvilke nye policy-strategier kan iagttages indenfor arbejdsmiljø, politik og ledelse, som kan have betydning for, hvordan forståelse af arbejde og arbejdsmiljøarbejde har ændret sig? Herunder vil vi placere arbejdsmiljøarbejdet i en bredere sammenhæng, der illustrerer på hvilken måde ændringer i interventionsformer og tiltag afspejler politiske og ledelsesmæssige ændringer gennem de seneste årtier. På den måde vil vi iagttage markedet for intervention og undersøge på hvilken måde dette marked fungerer i forhold til arbejdsmiljøarbejdet, der er knyttet til lovgivning og forskning i arbejdsmiljø. Denne beskrivelse bygger fortrinsvis på litteraturstudier og i mindre grad på feltarbejde, der er gennemført med det formål, at give et indblik i forskellige koncepter for intervention, og hvordan de involverede behandlere eller trænere opfatter problemstillinger omkring stress, og hvordan de arbejder med stressramte klienter eller medarbejdere i virksomheder.

Fra arbejdsmiljø-arbejde til stress-håndtering

Ud fra litteratur er det klart, at arbejdsmiljøarbejdet er under ændring, både som følge af nyere forskning og hvordan man ser problematikken som resultat af ændrede produktionsforhold. Gennem de sidste 20-30 år er der derforuden sket en transformation i forhold til at arbejde med begrebet 'arbejdsmiljø' fra at se på fysiske forhold til i stigende grad at have fokus på psykisk arbejdsmiljø. Allerede i slutningen af 1800-tallet blev der gennemført lovgivning, der sikrede minimum af beskyttelse for ansatte og omkringboende ved industrianlæg og anden produktion. I starten af 1900-tallet blev loven udvidet flere gange, og i 1954 blev Arbejdsbeskyttelsesloven vedtaget. Den var orienteret mod at forebygge ulykker. Her påtog myndighederne sig ansvaret for at sikre medarbejderne et sikkert arbejdsmiljø. Der blev opsat normer for

stoffers indhold ud fra en ide om dosis-respons-sammenhæng. Fra 1950'erne og frem viste det sig, at det efterhånden blev vanskeligere og vanskeligere at finde klare årsagssammenhænge. I løbet af 1960'erne og 1970'erne gjorde den teknologiske udvikling, arbejdets kompleksitet og ændringstempo detailregulering af arbejdsmiljøet vanskeligt og uhensigtsmæssig. Det tog lang tid at udarbejde nye regler, der tog højde for nye teknologiske forhold, og når de var færdige, var de ofte blevet overhalet af nye teknologiske muligheder, som der ikke var blevet taget højde for (Hasle m.fl., 2003). Blandt andet derfor blev Arbejdsbeskyttelsesloven erstattet af en ny 'Arbejdsmiljølov' i 1975, som blev bredere og dækkede flere påvirkningsfaktorer: Fysiske, kemiske, biologiske, ergonomiske og psykosociale. I Arbejdsmiljøloven fra 1975 blev der fastsat overordnede principper for arbejdsmiljø, som gennem rammebestemmelser kunne udmøntes i regler på et lavere niveau. Frem for regulering giver den nye Arbejdsmiljølov mulighed for at udøve et skøn. Samtidig var det i den nye Arbejdsmiljølov et vigtigt princip, at det er arbejdsgiverens forpligtelse og ansvar at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Dette princip blev yderligere udbygget med EU's rammedirektiv for arbejdsmiljø i 1989. Direktivet fører i Danmark til, at man indfører krav om arbejdspladsvurdering (APV), som pålægger arbejdsgiverne at vurdere sundhedsfarerne i arbejdsmiljøet og lave handleplaner for forebyggelse (Hasle m.fl., 2003). Dette viser en ændring i forståelse af arbejdsmiljø, hvor det i 1950'erne var nært knyttet til fysiske og kemiske forhold, hvor man søgte en sammenhæng mellem årsag og virkning. Fra 1990'erne og frem er psykisk arbejdsmiljø kommet på dagsordenen, hvilket tilskrives dels øget viden og formentlig også øgede belastninger på nogle områder¹. Det indikerer også en forandring i produktionen, hvor den industrielle produktion med især fysisk arbejde bliver overtaget af maskiner og arbejdet bliver af en anden karakter, som giver udslag i psykiske belastninger (Karasek & Theorell, 1990). Årsagssammenhænge bliver mere komplekse og individuelle i deres karakter: det som kan være en belastning for en medarbejder kan for en anden være en positiv udfordring (Hasle m.fl. 2003).

¹ Fra vores workshop i projektet d. 22.5.2008 kom det frem fra en af deltagerne, at det var med implementering af APV, at man i arbejdsmiljøarbejdet, at man fik skærpet opmærksom på problemer i det psykiske arbejdsmiljø, se Bovbjerg & Krause-Jensen, 2008..

Med bekendtgørelsen i 1978 får virksomhederne en ny ramme for deres sikkerhedsarbejde. I hver afdeling på en arbejdsplads skal der etableres en sikkerhedsgruppe bestående af en sikkerhedsrepræsentant valgt blandt medarbejderne og arbejdslederen. For hele virksomheden skal der etableres en sikkerhedsgruppe (Hasle, 2001). Bedriftssundhedstjenesten (BST) etableres i 1980 som følge af revision af arbejdsmiljøloven i 1977. BST udviklede en række metoder, som blev grundlaget for en rådgivningspraksis baseret på teknisk forebyggelse til medlemsvirksomhederne. Der var udelukkende tale om rådgivning af virksomheder. Magtanvendelse i forbindelse med sanktioner var Arbejdstilsynets område. Frem til 1984 skete der en jævn udbygning af systemet, som derefter blev bremset af den borgerlige regering i 1980'erne. Efter den socialdemokratiske regerings magtovertagelse i 1993 foregik der frem til 1997 en ny udbygningsbølge. Denne blev imidlertid stoppet af såvel de offentlige som de private arbejdsgivere. Specielt sidstnævnte startede en kritik af BST-systemet. De argumenterede for, at virksomhederne fik for lidt ud af BST-systemet og at det skulle privatiseres. Denne privatisering blev effektueret under beskæftigelses minister Claus Hjort Frederiksen. I bekendtgørelser sker der et skifte fra 1999 til 2005, hvor den borgerlige regering giver mulighed for en yderligere privatisering af BST, som i realiteten nedlægges (Arbejdsministeriet, 1999, Beskæftigelsesministeriet, 2005). BST-systemet blev udfaset i 2008, hvor de forskellige BST er blevet opkøbt af andre rådgivningsvirksomheder som eksempelvis Hedeselskabet (nu Hede Danmark), COWI eller Alectia. Der er nu oprette en ny brancheforening — Arbejdsmiljørådgiverne — hvor de nye centre for medlemmer og fungerer som en organisation for 'arbejdsmiljø professionelle', som det hedder på foreningens hjemmeside (<http://www.arbejdsmiljoraadgiverne.dk>). De nye arbejdsmiljøcentre fungerer som private konsulent-firmaer, som tilbyder løsninger til enten virksomheder eller medarbejder i en virksomhed i forhold til arbejdsmiljø, såvel fysisk som psykisk. I perioden 2005 til 2008 lavede Arbejdstilsynet en screening af alle de såkaldte BST-pligtige virksomheder. Hvis ikke virksomheden overholder loven omkring arbejdsmiljø eller der bliver rapporteret problemer med det psykiske

arbejdsmiljø, kan virksomheden få et rådgivningspåbud, som forpligter den til at søge bistand hos et autoriseret arbejdsmiljøcenter (ibid.).

I BST-systemet var det virksomheden, der var medlem, og man gik ind på virksomhedsniveau eller organisationsniveau. Rådgivningen var desuden i princippet *fortrolig viden*, som virksomheden rådede over, men som BST-konsulenter ikke måtte videregives til virksomheden som andet end generelle anbefalinger (<http://www.arbejdsmiljoraadgiverne.dk>). I et interview med psykolog fra en tidligere BST-organisation kom det frem, at under BST-bekendtgørelsen arbejdede man med arbejdsmiljø i grupper. Med nedlæggelsen af det gamle BST-system er det ændret, så man i dag kan arbejde individuelt med stress og behandling.² Dette illustrerer en bevægelse mod ikke bare at arbejde mere individuelt, som mange behandlere, der er blevet interviewet i forbindelse med delprojekt 1 giver udtryk for, men at der faktisk også på lovgivning og bekendtgørelses-niveau sker en ændring.

Det var med de første undersøgelser i forbindelse med indførelse af APV i 1990'erne, at psykisk arbejdsmiljø kom på dagsordenen. Her er det i forbindelse med offentlige institutioner med omsorgsarbejde, at man begynder at diskutere psykisk arbejdsmiljø. Fra 1990 til 1999 stiger antallet af psykologer i BST fra 4 til 75 (Limborg, 2002). Arbejdsgiverne fastholder, at deres ret til at lede og fordele arbejdet ikke har noget med arbejdsmiljø at gøre. Det betyder, at Arbejdstilsynet kun har mulighed for at forholde sig til problemer med det han kalder 'høj konstaterbarhed', som ensidig gentaget arbejde (EGA), voldsrisici og skifteholdsarbejde. Relationer og konflikter var indtil i slutningen af 1990'erne ikke en del af arbejdsmiljøarbejdet. I løbet af 1990'erne udviklede der sig det 'helhedsorienterede arbejdsmiljøbegreb', som udvidede arbejdsmiljøbegrebet fra at omhandle påvirkninger og konsekvenser af fysiske forhold til også at inddrage de psykosociale faktorer (ibid.).

Den tidligere arbejdsmiljøforståelse var som nævnt bundet til en retslig regulering af arbejdsforholdene for at sikre medarbejdernes sundhed, men med det nye arbejdsmiljøarbejde er man overgået fra sanktioner og kontrol til i langt højere grad at bygge på rådgivning og positive incitamenters for at arbejde med arbejdsmiljø på såvel

² Fra interview med (psyk. 1.)

offentlige som private arbejdspladser (se eksempelvis Beskæftigelsesministeriet, 2005).

Desuden har reguleringen af arbejdsmiljøet fået et bredere sigte, hvor det ikke længere kun handler om at regulere den private produktions nedslidning af arbejdskraften, men også at det offentlige skal regulere sin egen produktion af arbejdsskader og arbejdsbetingede sygdomme. Samtidig bliver arbejdsmiljøarbejdet integreret i andre politikfelter, såsom sundhedsfremme og socialpolitik, hvor det i sidstnævnte tilfælde handler om at fastholde svage grupper på arbejdsmarkedet – etablere et rummeligt arbejdsmarked – med forskellige ordninger som skånejob osv. (Limborg, 2002). I løbet af 1990'erne udvikles sikkerhedsorganisationen på arbejdspladserne, hvor det bliver lovbefalet, at alle virksomheder med over 10 ansatte skal have en sikkerhedsrepræsentant, der skal deltage i lovbefaledede kurser i sikkerhedshåndtering (Tolstrup, 2008). Dette udvikles yderligere med en rammeaftale for ansatte i amter og kommuner om medarbejdernes indflydelse i 2005. Rammeaftalen giver derfor ledelse og medarbejdere i den enkelte (amts)kommune mulighed for at fastlægge formål, indhold og struktur for samarbejdet, så det passer til de mål, (amts)kommunen har fastlagt for serviceydelse og arbejdsformen (http://www.personaleweb.dk/syspub/upload/publication/attachment/med_haandbog_4udg.pdf).

To paradigmer

Ifølge arbejdslivsforsker Hans Jørgen Limborg kan der identificeres to paradigmer indenfor arbejdsmiljøarbejdet. Jeg vil i denne sammenhæng se dem som to hovedparadigmer, som er historiske i den forstand, at de er forbundet med gældende lovgivning og organisering af arbejdsmiljøarbejdet; men de er også til en vis grad samtidige, da der er en glidende overgang fra det ene til det andet. Det første er påvirkningsparadigmet. I dette paradigme er der fokus på, hvilke fysiske mén; sygdomme og skader, medarbejderne kan pådrage sig som følge af produktionsteknologi, arbejdets organisering og ledelsesmæssige beslutninger.

Gennem analyser af sygdomme og skadeforekomst og analyse af ulykker søger forskere at klarlægge årsagssammenhænge. Paradigmet er bundet til en rettighedstænkning, hvor medarbejderen skal beskyttes via rettigheder og sanktioner. Forebyggelse er rettet mod eliminering af kilder til dårligt arbejdsmiljø (Limborg, 2002). Påvirkningsparadigmet er orienteret mod arbejdsstedets indretning og ser arbejdsstedet som kilde til dårligt arbejdsmiljø.

Påvirkningsparadigmet står i modsætning til 'udviklingsparadigmet', som ser en positiv udvikling af produktionen som sammenfaldende med udvikling af gode arbejdsforhold. Derfor ses udvikling og forandring af virksomheden som det, der vil ændre de forhold, der skaber negative påvirkninger. Udbrændthed, manglende kompetencer, stagnation og fravær vil føre til faldende produktivitet. Den metodiske tilgang til arbejdet med arbejdsmiljø er planlægning, evne til at håndtere forandringer og udviklingsledelse. I modsætning til påvirkningsparadigmets faste regler og grænser lægger udviklingsparadigmet op til en antagelse om regulering der tager afsæt i virksomhedens egen evne til at kortlægge, prioritere og udvikle arbejdsforholdene. Motivationen for bedre arbejdsmiljø ligger i ønsket om at udvikle i positive incitamenter for arbejdspladsen frem for straf og sanktioner. Forebyggelse iværksættes ved at inddrage alle i udvikling og ændring. Fleksible krav, fleksible strukturer og fleksible medarbejdere giver den største sikkerhed for valg af rigtige og sunde løsninger. Løsningsmodellen for udviklingsparadigmet i forhold til arbejdsmiljø retter sig mod arbejdets udførelse og udvikling opfattes som forebyggelse i sig selv (ibid.). I det følgende vil jeg beskrive, hvordan denne udvikling i arbejdsmiljøperspektivet hænger sammen med ændringer i organisations- og ledelsestænkning og forståelse af den moderne medarbejder.

Organisationstænkning

Bevægelsen fra det ene paradigme til det andet ser ud til at følge ændringer af organisatorisk karakter. Et centralt skifte i relationerne mellem arbejdsmarkedets parter i Danmark kom med 'Det udviklende arbejde' (DUA) omkring 1990. DUA var

fagbevægelsens svar på, hvordan organisationen tilpassede sig tidens ideer om arbejdets ændrede karakter i det postindustrielle samfund (Lind, 1998). Det havde et vist tankefællesskab med nogle af de nye ledelseskoncepter som f.eks. 'Den lærende organisation' (DLO), der netop som præmis havde medarbejdernes engagement og ejerskab til forandringer (Bovbjerg, 2001). DUA var et bud på, hvordan fagbevægelsen kunne støtte op omkring et medlemskrav, der handlede om at støtte udvikling af arbejdspladser. På en LO-kongressen i 1991 blev det således besluttet at fremme strategien om det udviklende arbejde, der skulle omfatte udviklingen af arbejdet, produktet, miljøet og det hele liv, og op igennem 1990'erne havde projektet stor bevågenhed i den socialdemokratiske ledede regering: Under Arbejdsministeriet blev der afsat 105 mio. kr. til fremme af et bedre arbejdsliv og øget vækst; og statens personalepolitik havde i 1990'erne DUA som omdrejningspunkt (Lind, 1998, Hvid og Møller, 1999). DUA lagde op til, at virksomheder, forskere, konsulenter og organisationer skulle samarbejde. Der var ingen modsætning mellem organisationens og medarbejdernes interesser. Strategien bygger derimod på en forestilling om at arbejde med uddannelse, organisationsudvikling og arbejdsmiljø som en samlet bestræbelse med fælles mål – det gode og udviklende arbejdsliv. De danske arbejdslivsforskere Hvid og Møller beskriver hensigten som en helhedsorienteret strategi:

”... som indbefatter personlig udvikling af den enkelte med større indflydelse og større ansvar i arbejdet større individuelle udviklingsmuligheder, en social udvikling i virksomheden med større åbenhed og større hensyntagen og en udvikling af virksomheden og dens produkter i retning af bedre konkurrenceevne, bedre produkter og større brugertilfredshed” (Hvid og Møller, 1999: 24)

Hvid og Møller hævder videre, at denne udvikling ideologisk hænger sammen med et frigørelses-projekt, og de ser mulighederne i DUA ud fra Habermas kritiske teori, som handler om at humanisere arbejdet og gøre medarbejderen til subjekt i sit eget liv og indføre den 'herredømmefri' kommunikation (ibid.). DUA skulle angivelig ifølge tilhængere og Hvid og Møller føre til medarbejder-ejet fleksibilitet, som er billig i

drift modsat hierarki, som koster penge. Medarbejderne skulle gives større indflydelse på deres arbejdsliv som et led i en bestræbelse på at etablere en fladere organisation (produktionsgrupper, selvstyrende teams). Disse principper om medarbejder-ejet fleksibilitet betød for eksempel, at det var medarbejdere i produktionsgrupper, der tilrettelagde arbejdet og sørgede for jobrotation og derved afhjalp de belastninger, der er knyttet til den tayloristiske produktion med ensidigt gentaget arbejde (EGA) og manglende mening og indflydelse i arbejdet (Hansen, 2006). Med introduktionen af DUA i 1990'erne gives der nye rammer for arbejdsmiljødiskursen, idet arbejdsmiljøarbejdet i denne sammenhæng bliver bundet til forandringsprojekter, som har til formål at udvikle de menneskelige ressourcer for at opnå en mere rentabel produktion. Denne udvikling sigter mod en mere fleksibel organisation, ledelse og arbejdskraft – kort og godt ”det fleksible arbejde”. Formålet med fleksibiliteten er at effektivisere arbejdet og øge produktiviteten gennem en rationalisering af arbejdet. Det skal imidlertid ikke ske gennem en teknisk rationalisering, men organisatorisk rationalisering gennem fleksibilisering af arbejdet. Begrundelsen er, at man via ’det fleksible arbejde’ skaber vækst og udvikling for såvel virksomhed som medarbejder i samme proces (Limborg, 2002). I 1990'erne blev også introduceret andre værktøjer til at udvikle fleksibilitet, ud over eksempelvis DLO, Downsizing, Total Quality Management og Business Process Re-engineering. De forskellige værktøjer til organisationsændringer og optimering af resultater i virksomhederne blev introduceret løbende, men fungerede i sideløbende til trods for at nogle af rationaler kunne være direkte modsatrettede. Downsizing forudsætter at færre medarbejdere kan udføre det samme arbejde, hvilket gør medarbejderne undværlige. Total Quality Management ser medarbejderne som værdifuld ressource. Business Re-engineering bryder organisationen op og starter forfra, som en måde at gøre organisationen mere fleksibel overfor nye udfordringer (Micklethwait & Woolridge, 1996). . Formålet med indførelse af de nye organisationstanker i såvel offentlige som private virksomheder var at sætte kunden og brugerens behov i centrum og forøge omstillingshastighed og –dynamik (Hvid og Møller, 1999). I de senere år er ledelsesstrategien Lean blevet brugt i forsøget på at nå målet om at effektivisere

produktionen og samtidig øge fleksibilitet og medarbejdertrivsel. Lean har det rationale, at medarbejderens konstante fokus på forbedringer og spild vil gøre produktionen både effektiv og fleksibel, gøre produktet bedre, give flow og gøre medarbejderne myndige og ansvarlige via indflydelse og inddragelse i en rationaliseringsproces. Det beskrives som en helhedsorienteret proces, som også vil bedre arbejdsmiljøet i organisationen, eksempelvis via værdistrøms-analyser, der giver overblik over produktion og organisation i samme proces (Krause-Jensen i Bovbjerg og Krause-Jensen, 2008).

Ledelsestænkning

På sammen måde som organisationsfilosofier som LEAN, DUA og DLO er tænkt som totalløsninger på forskellige og til tider modsatrettede problemstillinger er ledelse også blevet centralt, når man udpeger veje til løsning af bestemte problemstillinger (Nielsen, 2007). Det gælder også indenfor arbejdsmiljøområdet, hvor der i artikler og i det indsamlede materiale bliver peget på ledelsen som centralt i forsøget på at løse de stigende problemer med stress og sygdomsmeldinger på danske arbejdspladser. Den generelle forestilling er, at med den rigtige ledelse kan man løse problemer med indtjening, kvalitet, produktivitet, organisering af arbejdet, og altså også arbejdsmiljø. Manglende eller dårlig ledelse bliver ofte udpeget som problemet, når de forventede effekter af forskellige organisatoriske ændringer og interventioner ikke indfries (se også Krause-Jensen om Lean i Bovbjerg og Krause-Jensen, 2008). I lighed med ideen om arbejdsmiljø og organisationsudvikling har ledelse transformeret sig som både som idé og som praksis. Der er ikke mere tale om en leder i traditionel forstand, som udøver sin myndighed over andre enten i en højere sags tjeneste eller som en legitim magt. I dag fremstår ledelse snarere som en manifest bestræbelse på at bevæge eksistenser, som er i bevægelse eller aktivitet (Raffnsøe, 2004). Det vil sige ledelse af individer, der er udstyret med en 'egenvilje' eller — som det kaldes ovenfor — 'empowered'. Det betyder, at diskussionen om ledelse i mange henseender bliver til en diskussion om, hvor grænsen går mellem ledelse af andre og andres ledelse af sig

selv. Den moderne ledelses legitimitet går i denne betydning på, at de ledte bliver ledt i en retning, som medarbejderne vil anerkende. Man kunne indvende, at denne tænkning ikke tager højde for kulturforskelle i fag og på forskellige arbejdspladser, og tager herved ikke stilling til, hvem den type ledelse er ideel for. Ændrede ledelsesrationaler er nært bundet til ændrede krav til organisationen, krav om responsivitet overfor samfundsmæssige ændringer og nye krav til medarbejdere og ledere. Det gør sig også gældende i det offentlige organisationer, der har ændret styringsrationaler som følge af introduktionen af en række ledelsesmodeller og organisatoriske ændringer, som samlet kan betegnes New Public Management (NPM). Formålet med NPM er at tilpasse statens, amtens og kommuners ydelser til nye krav fra brugere og dernæst gøre offentlige institutioner og offentlige ydelser fleksible og økonomisk konkurrencedygtige.

Ledelse er ikke en fast størrelse, men indholdsbestemmes ud fra en historisk kontekst. Fra 1990'erne og frem bliver ledelse italesat gennem NPM og Human Resource Management (HRM) (Rennison, 2004). I det offentlige indikerer det en transformation fra idealet om administration til idealet om ledelse af en fremtidsorienteret nutid (ibid.). Denne ændring reflekterer en ændring fra en forståelse af organisationer, der er hierarkisk opbyggede med klare kommandoveje til mere flade organisationer, hvor medarbejderne forventes at indtage en anden rolle og være mere selvledende. Man kan med henvisning til Webers tanker om bureaukratiske organisationer sige, at der i det industrielle samfund overvejende var tale om organisationer, der var præget af en regel-tænkning (ibid.). Ledelse blev udøvet via en række fastsatte regler. I de nye organisationer forsøger man at imødekomme de problemer, som den regelbaserede ledelse resulterede i, som hænger sammen med nye krav til organisationen, lederen og medarbejderen i en verden i hastig forandring og med viden, der hele tiden ændres. Toneangivende organisationer fremhæver, at de er 'værdibaserede' snarere end 'regelstyrede' (Krause-Jensen, forthcoming). En central kritik af den regelbaserede ledelse er, at den ikke har kunnet opfylde ønsket om at understøtte virksomheder og organisationers udviklingsbehov og – potentialer tilstrækkeligt. Det betyder ikke, at den regelbaserede ledelse forsvinder fra den ene

dag til den anden, men at den suppleres med andre måder at tænke ledelse på, hvor det bliver medarbejdernes udviklingspotentialer og ressourcer, der kommer i centrum (Rasmussen, 1998). Lederen overgår fra at være en kontrollant eller disciplinerende til at være i nogle tilfælde faglig supporter, men ikke mindst at være supervisor eller coach fra sidelinjen, der frem for alt skal ansvarliggøre og opmuntre de selvledende medarbejdere.

Medarbejderen i det nye arbejdsliv

Ændring i arbejdsmiljøarbejdet har transformeret sig i takt med, at det er opstået nye tanker om organisationer og ledelse. Det ændrer også synet på medarbejderen, som ikke mere forventes passivt at lade sig lede, men snarere at lede sig selv, eksempelvis i forbindelse med at opsøge egne opgaver, selv sætte deadlines, indgå i selvstyrende teams, være i udvikling. Det er allerede i det foregående blevet antydnet, at man i ledelsesdiskursen i de senere år har undsagt de hierarkisk opbyggede organisationer og haft fladere organisationer som mål og ideal. Ledelseslagene skulle minimeres og den selvledende medarbejder har været en central idé for de nye organisationer og moderne ledelse. Det har betydet noget for, hvordan relationen mellem medarbejder og virksomhed er blevet iscenesat og omtalt. Tidligere var ansættelseskontrakten det dokument, som beskrev medarbejderens arbejdsområde og vilkår for ansættelsen. Niels Åkerstrøm-Andersen beskriver i sin bog om borgernes kontraktliggørelse den 'klassiske kontrakt', hvor der var klare aftaler omkring arbejdsindhold og forventninger til medarbejderens faglige kvalifikationer. I de senere år har kontrakten fået nogle andre forudsætninger, idet der nu er tale om aftaler, der indgås ad-hoc mellem forskellige niveauer i organisationen som led i selvledelse, f.eks. MUS-samtaler og udviklingskontrakter (Andersen, 2003) Det nye kontraktrelation har fået andre elementer, som netop angår medarbejderens udvikling, selvledelse, ambitioner, og på hvilken måde, det kan bidrage til virksomhedens samlede mål. Jeg vil pege på, at de nye kontraktrelationer snarere har karakter af pagt, som det eksempelvis beskrives af den amerikanske organisationsteoretiker Peter Senge.

”Essensen af denne pagt er, at organisationen forpligter sig på den fulde udvikling af hver enkelt ansat, og en modsvarende forpligtethed over for organisationen fra den ansattes side.” (Senge, 1999:271)

Som jeg ser relationen skal det forstås på den måde, at medarbejdere skal se sit arbejde som et personligt udviklingsprojekt. Dette gør op med ideen om interesse modsætninger mellem medarbejder og virksomhed, hvilket jeg vil vende tilbage til (Bovbjerg, 2001). I medarbejderens bestræbelse på at udvikle sig gennem arbejdet bliver virksomheden mål ideelt set omsat til medarbejderens udviklingsmuligheder og muligheder for at få succes i livet gennem arbejdet. For den nye medarbejdertype bliver ønsker om udvikling i arbejdet, eksempelvis gennem efteruddannelse, ledertræning eller personlig udvikling og virksomhedens fleksibilitetsbehov set som en win-win-situation. Det handler ikke mere om at medarbejderen sælger klare kvalifikationer, men om at udfolde sit medarbejderskab på en bestemt måde, som selvledende og i udvikling. Herved viser medarbejderen, at han er en attraktiv medarbejder, som hele tiden søger at gøre sig relevant i det foranderlige arbejdsliv ved at søge nye kompetencer af både personlig og faglig karakter (Hermann, 2003; Martin, 2000). Denne udvikling ligger i forlængelse af den tænkning, der udvikles om medarbejdere fra Human Resources Management og nye ideer om medarbejderes relationer til arbejdspladsen. En relation, som ideelt set skal være baseret på gensidighed frem for regler og kontrakter om arbejdets udførelse. I offentlige organisationer får medarbejderen med indførelse af NPM en anden rolle, der er ikke længere tale om den ansvarshavende medarbejder med den ansvarstagende medarbejder. Ansvar er ikke en positiv reaktion på en forventning fra den enkeltes overordnede i form af pligt opfyldelse, men noget den enkelte selv skal opsøge. Medarbejderen får pligt til at tage initiativer og til at være engageret (Andersen og Born, 2001). Organisationens mission gøres til medarbejdernes mission gennem inddragelse af medarbejderne i beslutnings- og forandringsprocesser. Der er tale om en overskridelse af den tidligere sondring mellem privat og offentligt eller privat og arbejdspladsrelevant. Således er der ikke nogen modsætning mellem medarbejderens personlige og faglige behov og organisationens interesser (ibid., Bovbjerg, 2001). Ud

fra ideen om personlig udvikling i arbejdet handler personalepolitikken ikke kun om det, der foregår på arbejdspladsen. Nu det private bliver inddraget i organisationens interesse-område på den måde, at det private eller forholdene i det private for den enkelte medarbejder er centrale for, at den pågældende kan fungere optimalt på sin arbejdsplads. Rationalet er, at et velfungerende privatliv er forudsætningen for, at man kan være engageret i sit arbejde. Grænsen mellem privat og arbejdspladsrelevant bliver ikke bare ophævet, men frem for alt nyfortolket. Medarbejderen kan fremføre private begrundelser for, hvordan han kan indgå i organisationen eller ikke indgå. Det private inddrages således både som noget der er et aktiv, men også kan inddrages for at opnå særlige forhold. Herved defineres det private som relevant for organisationen, som noget lederen skal spørge til og forholde sig til i sin ledelsespraksis. Herved 'intimiseres' relationen mellem medarbejder og leder (Andersen og Born, 2001). Fokus bliver på den 'hele medarbejder', som går ind under den humanisering af arbejdslivet, som blev nævnt ovenfor med henvisning til DUA. Med introduktionen af den 'hele medarbejder' i organisationen bliver forventninger til medarbejderen samtidig mere diffuse, idet det bliver medarbejderen selv, der skal sætte sine mål og tage ansvar for både sit arbejde, sin udvikling og sig selv i organisationen. Selv om lederens engagement i medarbejderen udvides med DUA og nogle af de tilsvarende management koncepter i 1990'erne, så bliver også relationen mere uklar og konstant åben for fortolkning. Det giver medarbejderen en potentiel usikkerhed om organisationens forventninger: hvornår er man engageret nok? Hvornår performer man godt nok? Den ansvarstagende og selvledende medarbejder bliver samtidig udsat for stigende top-styring, som på de offentlige arbejdspladser kommer til udtryk gennem mål- og rammestyring og resultatkontrakter for ledere. Veldefinere og klare kontrakter på ansættelsessiden er blevet afløst af en ide om gensidighed, men kontrakter er blevet et redskab mellem de forskellige lag i organisationen, som led i at gøre organisationerne fladere ved at medarbejderne gives ejerskab til egne forandringsprocesser og indgår i 'selvledelse' (Bovbjerg, 2001). Med indførelse af eksplicite incitament strukturer indgår ledere, såvel offentlige som private resultatkontrakter med mål for deres performance. Det samme gør sig gældende både for den

enkelte medarbejder og for arbejdsgrupper og teams. Kontrakten går således ind i det selvledende arbejde som et mål, der skal tænkes ind i den enkelte medarbejders selvledelse!

Opsamlende diskussion

I artiklen har jeg argumenteret for, at der er en central diskussion i debatten om organisationsforandringer indenfor det, som Limborg betegner udviklingsparadigmet. Det handler om DUA, de nye ledelsesformer og medarbejderens rolle i de nye fleksible organisationer. Hovedspørgsmålet drejer sig om, hvorvidt udviklingen kan betegnes som en humanisering af organisationen eller ligefrem emanciperende af det enkelte medlem af organisationen, hvor medarbejderens muligheder for at deltage i dialoger med ledelse og stigende indflydelse i arbejdet er i front, således som Hvid og Møller opfatter det. I en del af arbejdsmarkedsforskningen er det udviklende arbejde blevet forstået ud fra et emancipatorisk sigte, som netop skulle være et opgør med den tayloristiske tænkning og produktionsmåde. Medarbejdere skulle frigøres fra det stramme hierarki og skulle via sin egen medbestemmelse over produktionen frigøre kreativitet og engagement. Denne del trækker på den socialvidenskabelige diskurs, der udgår blandt andet fra Habermas og ideen om muligheden for en herredømmefri dialog, f.eks. som det ses hos Hvid og Møller (1999). Her bliver ændringerne opfattet som en positiv ændring af medarbejdernes forhold. De bliver med de flade organisation, selvstyrende grupper og selvledelse til 'subjekter' i eget arbejdsliv.

På den anden side kan udviklingsparadigmet med de forskellige teknikker til at omforme organisationen, ledelse og medarbejder i fleksibel retning betragtes som udtryk for bestemte styringsrationaler ud fra et governmentality-perspektiv. Denne tilgang til studiet af organisationsændringer og herved arbejdsmarkedsforskningen er Foucault-inspireret og centreret omkring en række begreber: Policy, diskurs, governmentality. I denne tilgang repræsenterer de nye tiltag af organisatorisk art nye regimer og bliver betragtet som nye styringsteknikker, der er kendetegnet ved overgangen fra ydre styring via direkte ordre til indre styring ved

disciplinering (Foucault, 1988, Dean, 1996). Det governmentale perspektiv relationen mellem sociale teknologiers dominans af andre og selvteknologierne, hvor sidstnævnte er de disciplineringsformer, som den enkelte selv iværksætter eller deltager aktivt i. Ændringen i ledelsesforhold og herved ændring i hvordan individet er placeret i organisationen er knyttet til udvikling af selv-styringsteknikker, hvor det som bliver ledelsens genstand er, hvordan lederen leder den enkeltes selvledelse, som Åkerstrøm-Andersen og Raffensøe peger på. Særlige governmentale regimer (regimes of government) iværksættes gennem bearbejdelse af adfærd (regimes of conduct) via eksperter, specialister, rådgivere, der skal gøre 'empower' medarbejderen og gøre den enkelte til subjekt i eget liv (Dean, 1996). Denne forklaring passer umiddelbart bedre med det empiriske forhold, at stress-problemet er voksende i takt med udviklingen af disse nye ledelsesstrategier og interventionstiltag.

Indtil 1990'erne gik arbejdsmiljøarbejdet ud på, at medarbejderen har ret til *ikke* at blive udsat for risici i arbejdet – også betegnet den tekniske forebyggelsestilgang og skærme medarbejderen mod dårligt arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøarbejdet blev som sådan bundet til en rettighedsdiskurs, der handlede om at sikre medarbejderen et sundt fysisk arbejdsmiljø (Limborg, 2002). Jeg har i artiklen argumenteret for at det nye arbejdsmiljøarbejde skal forstås som forbundet med en ny relationen mellem ledelse og medarbejdere og ikke mindst en ny forståelse af, hvad der giver engagerede medarbejdere, nemlig medarbejderen engagement i deres arbejdsliv. Transformationen fra det regelorienterede arbejdsmiljøarbejde til det udviklingsorienterede arbejdsmiljøarbejde hænger tillige sammen med, at arbejdets karakter har ændret sig, som følge af at det traditionelle industriarbejde i stigende grad er blevet afløst af viden arbejde og service erhverv. I påvirkningsparadigmet er interventionen tænkt som en indgriben, der i kollektiv forstand beskytter medarbejderne mod dårligt arbejdsmiljø. I udviklingsparadigmet er der sket en individualisering af interventionerne, som handler om den enkeltes individuelle reaktion og håndtering af pres. I working paperet *Transformation af stress-begrebet - Fra fysiologisk til mental balance* vil jeg forsøge at nærme mig stressbegrebets transformation og variation i forhold til konkrete interventionsformer, som det

praktiseres i behandlere, der arbejder med stress og rehabilitering. Stressbegrebet vil således blive forstået i relation til ændringer i organisationstænkning, nye krav til moderne medarbejdere og de begrebet der er bundet til det ideelle billede af det moderne arbejdsliv.

Litteratur

- Andersen, Lars Peter, 2007: Arbejdsrelateret stress – fra symptomer til et komplekst samspil. I *Tidsskrift for Arbejdsliv*. 9. årg. Nr. 2, 2007
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born, 2001: *Kærlighed og omstilling*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Frederiksberg
- Andersen, Niels Åkerstrøm, 2003: *Borgerens kontraktliggørelse*, Hans Reitzels Forlag, København
- Arbejdsministeriet, 1999: *Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø*. Arbejdsministeriet.
- Beskæftigelsesministeriet, 2005. *Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø*. Beskæftigelsesministeriet.
- Bovbjerg, Kirsten Marie, 2001: *Følsomhedens etik*. Forlaget Hovedland. Højbjerg
- Bovbjerg, Kirsten Marie & Krause-Jensen, Jakob, 2008: Sprog for intervention. Working paper i serien Det Nye Arbejdsliv, <http://www.dpu.dk/everest/Publications/Forskning/Kompetenceprogrammet/Stress%200projektet/20080805135405/CurrentVersion/wp2%20stress.pdf>
- Christensen, Allan (red.), 1998: *Den lærende organisations begrebet og praksis*. Ålborg Universitetsforlag
- Dalsgaard, Thomas, 2006: *Stress – et vilkår i moderne arbejdsliv?* Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København
- Dean, Michell, 1996: Foucault, government and the enfolding of authority. In Barry, A. et.al. (ed.), 1996: *Foucault and Political Reason. Liberalism, neo-liberalism and rationalities of government*. Chicago Press
- Eriksen, Thomas Hylland, 2005: Mind the Gap: Flexibility, Epistemology and the Rhetoric of New Work. In *Cybernetics And Human Knowing*. Vol. 12, nos 1-2, pp. 50-60
- Frank, Lone, 2007: *Den femte revolution. Fortællinger fra hjernes tidsalder*. Gyldendal
- Familie- og Arbejdslivskommissionen, 2007: *Chance for Balance – et fælles ansvar*. www.familieogarbejdsliv.dk

- Foucault, Michel, 1988: Technologies of the Self. In Martin, Luther H. et al.: *Technologies of the Self. A seminar with Michel Foucault*, The University of Massachussets Press
- Hansen, Nanette Juhler, 2006: *Skaber lean bedre arbejdsmiljø?* Ph.d.-afhandling, Institut for Produktion og Ledelse, DPU
- Hasle, Peter, 2001: Sikkerhedsorganisationens lange vej, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3. årg., nr 2, 2001
- Hasle, Peter, Jens Voxtrup Petersen & Inger-Marie Wiegman, 2003: Partsaftalers rolle i regulering af arbejdsmiljøet. I *Tidsskrift for Arbejdsliv*. 5. årg., nr. 2, 2003
- Hermann, Stefan, 2003: Fra styring til ledelse – om kompetencebegrebets udvikling. I *Uddannelse* 01/2003 Undervisningsministeriet.
- Hvid, Helge og Niels Møller, 1999: Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde. I *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1. årg. Nr. 1, 1999
- Karasek, Robert, Töres Theorell, 1990: *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. BasicBooks USA.
- Krause-Jensen, J.(forthcoming), *Flexible Firm. The Design of Culture at Bang & Olufsen*. Berghahn publishers. London/New York.
- Limborg, Hans Jørgen, 2002: *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et nyt arbejdsmiljø*. Frydenlund, København
- Lind, Jens, 1998: Arbejdsmarkedet og den lærende organisation. I Christensen, Allan (red.), 1998: *Den lærende organisations begreber og praksis*, Ålborg Universitetsforlag
- Martin, Emily, 2000: Mind-body problems. In *American Ethnologist* 27(3); 569-590. American Anthropological Association
- Micklethwait, John & Wooldridge, Adrian, 1996: *The Witch Doctors – Making sense of the management gurus*, Times Business Books, Random House, New York
- Nielsen, Line et. al., 2007: Forebyggelse og behandling af stress i Danmark. *Statens Institut for Folkesundhed*. København
- Prætorius, Nadja, 2007: *Stress – Det moderne traume*. Dans Psykologisk Forlag, DK

- Raffensøe, Sverre, 2004: Ledelse, styring og stat fra antikken til moderne tid. I Pedersen, Dorthe (red.), 2004: *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur
- Rasmussen, Jørgen Gulddahl, 1998: *Ledelse år 2000: Læringsbetingelser i organisationer med dynamiske strategier*. I Christensen, Allan (red.), 1998: *Den lærende organisations begrebet og praksis*. Ålborg Universitetsforlag
- Regeringen, 2008: *Sygefravær - en fælles udfordring. Regeringens handlingsplan for at nedbringe sygefraværet*. Regeringen, juni 2008
- Rennison, Bettina Wolfgang, 2004: Ledelsesbegrebets historie i den offentlige sektor. I Pedersen, Dorthe (red.), 2004: *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur
- Senge, Peter, 1999 [1990]: *Den femte disciplin. Den lærende organisations teori og praksis*. Århus, Forlag KLIM
- Teknologirådet, 2005: *Balancen mellem arbejdsliv og andet liv*. Teknologirådet
- Tolstrup, Mogens, 2008: *Arbejdsmiljø. Grundbogen for arbejdsmiljøuddannelsen*, DA, LO, FTF

Udgivelser i serien 'Det nye arbejdsliv':

1. Fra ideelle studerende til ideelle medarbejdere: En ny diskurs i uddannelsessystemet, Jakob Williams Ørberg, Maj 2008.
2. Workshop 20-05-2008 – Sprog for intervention: Program, oplæg, centrale temaer for diskussion, Kirsten Marie Bovbjerg & Jakob Krause-Jensen, August 2008.
3. Arbejdsmiljøarbejdets nye paradigme - Transformation i organisationer og arbejdsmiljø, Juni 2009.