



# Planlægningsgruppen

Debatoplægget er udarbejdet af journalist Jacob Vedelsby.

## Planlægningsgruppen Informationsteknologi og arbejdsvilkår Teknologirådet 2002

Agi Csonka  
agi.csonka@pls-ramboll.com  
PLS RAMBØLL Management  
Nørregade 7A  
1165 København K  
Tlf. 3397 8200  
Fax 3397 8233

Brit Egedal  
be@finansforbundet.dk  
Finansforbundet Langebrogade 5  
Postboks 1960  
1411 København K  
Tlf. 3296 4600  
Direkte 3266 1471  
Fax 3296 1225

Edvin Grinderslev  
egv@casa-analyse.dk  
Center for Alternativ  
Samfundsanalyse CASA  
Linnésgade 25, 3. sal  
1361 København K  
Tlf. 3332 0555  
Fax 3333 0554

Inger Ravn  
ir@ses.dk  
Slots- og Ejendommstyrelsen  
Løngangstræde 21 1468  
København K  
Tlf. 3392 6300  
Direkte 3392 7119  
Fax 3377 3920

Leif Limkilde Bloch  
llb@workinfuture.dk  
Workinfuture  
H. C. Andersens Boulevard 50  
1780 København V  
Tlf. 3330 4158  
Mobil 2093 3694  
Fax 3330 4749

Birgitte Malm  
bim@di.dk  
Dansk Industri, ITEK  
H. C. Andersens  
Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf. 3377 3344  
Direkte 3377 3917  
Fax 3377 3920

Cy Larsen  
gla@tekno.dk  
Teknologirådet  
Antonigade 4  
1106 København K  
Tlf. 3332 0503  
Direkte 3345 5376  
Fax 3391 0509

Anders Jacobi  
aj@tekno.dk  
Teknologirådet  
Antonigade 4  
1106 København K  
Tlf. 3332 0503  
Direkte 3345 5374  
Fax 3391 0509

Mette Seier Helms  
mette.seier.helms@mail.dk  
Bretagnevej 32  
3100 Hornbæk  
Tlf. 4970 2103  
Mobil 2614 2104

Jacob Vedelsby  
himmelhav@post.tele.dk  
Humblebækgade 7, 2.  
th 2200 København N  
Tlf. 3834 0485  
Fax 3834 5100

# Informationsteknologi og arbejdsvilkår

## 1.0 Organisering af arbejdet

- 1.1 Mulighed: Nye attraktive arbejdsformer
- 1.2 Mulighed: Udlicitér og foren kræfterne
- 1.3 Trussel: Kompetencetab ved udlicitering
- 1.4 Trussel: Livsfarlige arbejdsformer
- 1.5 Trussel: Nye arbejdsformer hæmmer uformelle netværk
- 1.6 Trussel: Mennesket som maskine
- 1.7 Mulighed: Frie agenter lever livet
- 1.8 Trussel: Frihedens pris: Udbrændthed

## 2.0 Arbejdstid og arbejdssted

- 2.1 Mulighed: IT har sat os fri
- 2.2 Mulighed: Verden er til rådighed
- 2.3 Trussel: Arbejde er hele livet
- 2.4 Trussel: Fleksibilitet på arbejdsgiverens præmisser
- 2.5 Trussel: Loyalitet er en by i Rusland
- 2.6 Trussel: Solidaritet – hvad er det for noget?

## 3.0 Ledelse i vidensamfundet

- 3.1 Mulighed: Ny lederrolle åbner for større medarbejderengagement
- 3.2 Mulighed: Nødvendigt opgør med det traditionelle ledelsessyn
- 3.3 Trussel: Lederens krævende moderrolle
- 3.4 Trussel: Teknologiforskrækkelse bremser udvikling
- 3.5 Trussel: IT misbruges til kontrol af de ansatte

## 4.0 Den mangfoldige arbejdsplads

- 4.1 Mulighed: Mangfoldighed er en styrke
- 4.2 Trussel: Alderstyranniet breder sig
- 4.3 Trussel: Det teknologiske B-hold vokser stødt

## 5.0 Arbejds miljø

- 5.1 Mulighed: Et bedre psykisk og fysisk arbejdsmiljø
- 5.2 Trussel: Vor tids samlebåndsarbejde
- 5.3 Trussel: IT-pisken over nakken – frivilligt
- 5.4 Trussel: Sociale krav truer det psykiske arbejdsmiljø

## 6.0 Arbejds krav og kompetencer

- 6.1 Mulighed: Større variation giver større engagement
- 6.2 Mulighed: Bedre vilkår for idéudvikling
- 6.3 Mulighed: Effektiv digital kompetenceudvikling
- 6.4 Trussel: Forandring fryder ikke altid
- 6.5 Trussel: Varm luft og overgearret IT-begejstring
- 6.6 Trussel: Teknologiforstoppelse

## 7.0 Noter

## 8.0 Litteratur og links

## 1.0 Organisering af arbejdet

**Dilemma:** Når det gælder arbejdsorganisering åbner IT for nye muligheder, samtidig med at der skabes nye alvorlige trusler. IT-udviklingen giver gode vilkår for udbredelse af nye organisations- og arbejdsformer, som har vist sig at kunne give ansatte større arbejdsglæde – og længere arbejdsuger. Mange mennesker sidder i dag i den klemme, at de har valget mellem et udviklende familieliv og et tilfredsstillende arbejde – eller også er det omvendt. Den teknologiske udvikling har endvidere medført eksplosiv vækst i antallet af IT-betjente arbejdspladser, der kan minde om industrisamfundets samlebåndsarbejde. På den anden side har teknologien åbnet for, at især videneliten kan boltre sig som frie og højtlonnede agenter, der dog tilsyneladende er i risikozonen for at brænde hurtigt ud.

### 1.1. Mulighed: Nye attraktive arbejdsformer

Det klassiske karriereløb med gradvis opstigning i hierarkiet er for tid. IT-revolutionen har accelereret en udvikling hen imod nye organisationsformer i både private og offentlige virksomheder, hvor de ansatte generelt får større bredde og variation i opgaverne. Man er typisk tilknyttet projektgrupper eller team, og ens arbejdsfunktioner er mere flydende end før. I en del virksomheder er der indført mobile arbejdspladser og åbne kontormiljøer, hvor medarbejdere og ledere fra forskellige faggrupper placerer sig alt efter det aktuelle projekt. De ansatte har ofte fået langt større ansvar end tidligere – man er mere selvstyrende og arbejder i højere grad på tværs af organisationen. To arbejdsdage er sjældent ens, krydskompetencer befrugter hinanden og øger dynamikken, og der åbnes for en mere direkte kommunikation mellem ledere og medarbejdere, og for en mere effektiv kommunikation mellem medarbejderne.

En stor del af den information og viden, medarbejderne har brug for i de nye roller, leveres gennem virksomhedens Intranet – fremfor at ligge gemt i skuffer på kontorerne. Via IT er der adgang til store videnmængder, hvilket bl.a. sikrer, at ingen i virksomheden behøver at opfinde den samme dybe tallerken to gange: Man har fri adgang til at bygge videre på andres erfaringer.

Arbejdets organisering med flere åbne kontorlandskaber, teamsamarbejde og projektgrupper stiller også høje krav til den enkeltes sociale kompetencer. Man skal kunne gå på kompromis og være fleksibel over for kollegernes forskelligheder. Det opleves af mange som personligt udviklende og positivt. Flere undersøgelser har dokumenteret, at folk trives med at

arbejde på denne måde – og det gælder ikke alene videnmedarbejdere: Den ufaglærte monitrice, der tidligere sad fastspændt til sin plads og loddede hele dagen, er, hvis hun er heldig, nu en del af et selvstyrende team, hvilket åbner for større variation og fleksibilitet i arbejdslivet – og større arbejdsglæde (1).

### 1.2. Mulighed: Udliciter og foren kræfterne

IT-udviklingen har givet mange virksomheder helt nye muligheder for at rationalisere. En lang række jobfunktioner er overflødiggjort. Ny teknologi har overtaget arbejdet – fx fra mange servicemedarbejdere, hvis opdaterede viden nu helt eller delvist stilles elektronisk til rådighed på hjemmesiden og via Ekstranettet. Næste fase i udnyttelsen af IT er allerede i fuld gang: Stadig flere virksomheder vælger at udlicitere hele områder såsom IT, regnskab, lagerstyring, administrative funktioner og kundeservice – vel at mærke uden at serviceniveauet over for kunder og partnere forringes. Ofte vil disse end ikke blive opmærksomme på, at et funktionsområde er udliciteret til en underleverandør.

Et eksempel på den nye bølge er de såkaldte Call Centre, som er i eksplosiv vækst herhjemme og forventes at ville beskæftige 200-300.000 danskere i 2005. Et Call Centre er en art IT-central, som betjenes af mennesker placeret ved computere, der rummer informationer om de virksomheder, som har udliciteret deres telefonbetjening af kunder – eller de virksomheder, som helt eller delvist har samlet kundebetjening i interne Call Centre. At Call Centre overhovedet er en mulighed skyldes, at IT har åbnet for forenkling og eksemplificering af en lang række administrative rutiner.

Når virksomheder vælger at udlicitere fx serviceopgaver, er det i erkendelse af, at hvis nogle kan løse en opgave bedre og billigere end virksomheden, så er det en ufornuftig disposition at fortsætte med at gøre det selv. Den indlysende fordel for en virksomhed, som vælger at organisere sig på denne måde, er, udover ofte markante økonomiske besparelser, at man nu kan samle alle kræfter om virksomhedens kerneområder – man forenes simpelthen om det, man er bedst til.

### 1.3. Trussel: Kompetencetab ved udlicitering

Erfaringen herhjemme og i udlandet viser, at udlicitering kan indebære alvorlige trusler for virksomhederne. Det kan nemlig være en konsekvens af udlicitering, at virksomheden mister den erfaringsbaserede, ofte uerkendte viden, som de tidligere medarbejdere besad.

Et eksempel: Et dansk møbelfirma valgte ud fra rationelle overvejelser at udlicitere deres indkøbslagre. Hvad firmaet havde glemt at tage i betragtning var, at deres lagermedarbejdere gennem årene havde oparbejdet en ekspertise i kvalitetsvurdering af finér og andre råmaterialer, som de mere eller mindre ubevidst gjorde brug af ved udvælgelse og indkøb. Efter udliciteringen fik møbelfirmaet meget store produktionspro-

blemer og måtte tilbagekalde store partier af færdigproducerede varer.

#### 1.4. Trussel: Nye arbejdsformer er livsfarlige

I perioden 1996-2001 øgede danskerne, ifølge Danmarks Statistik, antallet af arbejdstimer med i gennemsnit 7,4 procent. Samtidig viser en undersøgelse, at 20 procent af danskerne har næsten daglige symptomer på stress (2). WHO forventer, at stressrelateret sygdom og død vil blive en af fremtidens største omkostning i sundhedssektoren – hvis ikke den største. I en Gallupundersøgelse fra foråret 2001 udpeger danskerne selv stress som den største trussel mod deres sundhed.

På trods heraf benytter stadig flere danskere sig af de nye teknologiskabte muligheder for fleksibilitet og virtuel mobilitet til at presse endnu flere arbejdstimer ind i døgnet. Den nye teknologi har for mange, især højtuddannede grupper, fået arbejde og fritid til at flyde sammen. Arbejdspladsen er blevet det foretrukne tilholdssted for mange, det er her man udvikler sig og har de spændende diskussioner og personlige relationer. Dette behøver ikke at være negativt, men kan hurtigt blive det, især hvis man er en del af en børnefamilie. Og er man arbejdende kvinde, der per definition også har hovedansvar for familien, kan problemerne på hjemmefronten hurtigt vokse op over skorstenen.

Erfaringerne viser, at det ikke er så ligetil at slå hegnsplæne i mellem arbejde og fritid. I det hele taget må man betegne forestillingen om, at balance mellem arbejdsliv og børnefamilieliv er inden for rækkevidde – hvis man selv vil det – som udtryk for manglende indsigt i forholdene på mange nutidige arbejdspladser. Her ligger det nemlig ofte i kortene, at man investerer hele sit liv i arbejdet ud fra devisen, at det sublimt ikke kan skabes i løbet af blot 37 timers ugentligt arbejde.

Problemet er i høj grad, at mange mennesker vender den kroniske stress og frustrationerne, som kan være en følge af de flydende, IT-skabte grænser, indad. Man bliver ikke vred på arbejdsgiveren, fagforeningen eller samfundet, man bliver vred på sig selv, fordi man ikke kan få tingene til at hænge sammen og derved påfører familien – og i særdeleshed børnene – smerte og konflikter. Man har måske fået tudet ørerne fulde af, at de nye arbejdsformer giver én alle muligheder for at prioritere og vælge det liv, man ønsker sig. Men vi mennesker eksisterer som bekendt ikke i små individuelle rum. Tværtimod er vi en del af et fællesskab, der bevæger sig i bestemte retninger – og mange er fanget i den massive arbejdskultur, som er vågnet med IT-revolutionen. Her hænger stress og udbrændthed som en sort skygge, der til stadighed truer med at trække tæppet væk under den enkelte.

I nogle virksomheder interesserer man sig en hel del for medarbejdernes familieliv – sikkert ofte ud fra personlig omsorg, men i høj grad også, fordi problemer på hjemmefronten uvilkårligt må influere på medarbejderens engagement og effektivitet på job-

bet. Men idet virksomheden blander sig i de ansattes privatliv, kan der være en risiko for, at det medvirker til yderligere at udslette grænserne mellem arbejde og familieliv – og at problemerne derved forstærkes. Det er den kattepine, som mange danskere og danske virksomheder befinder sig i netop nu. Løsningen er ikke lige til at få øje på, men meget taler for, at der er behov at intensivere den politiske debat med henblik på at skabe en mere balanceret arbejdsetik. Vores fælles fremtid afhænger bl.a. af, om det lykkes at skabe vilkår for familierne, som kan medføre et løft i børnetallet. I dag føder kvinder i EU i gennemsnit 1,5 barn. Tallet skal op på 2,1 for at vi blot kan reproducere os selv.

#### 1.5. Trussel:

##### Nye arbejdsformer hæmmer uformelle netværk

IT har som nævnt åbnet for omfattende forandringer i virksomhederne. Arbejdsprocesserne ændres, og der skabes hurtigere forretningsgange, effektive interne kommunikationsveje og elektronisk integration med kunder, leverandører og samarbejdspartnere.

På trods af øget teamsamarbejde og arbejde i projektgrupper mv., er det en konsekvens af den stigende brug af IT, at uformelle netværk mellem de ansatte hæmmes. Man er simpelthen mindre tilbøjelige til at rejse sig fra skærmen og gå ned og snakke med kollegerne, når det er langt mere effektivt at sende en email afsted. Dette er imidlertid uhensigtsmæssigt, da innovation og nytænkning ofte vokser ud af netop uformelle, fysiske møder mellem mennesker, hvor man ikke nødvendigvis er sammen for at arbejde målrettet med en opgave. Hvis kommunikationen i høj grad foregår elektronisk, er der samtidig risiko for, at solidariteten og ansvarsfølelsen mellem de ansatte smuldrer – med forringet arbejdsmiljø og arbejdsglæde til følge.

#### 1.6. Trussel: Mennesket som maskine

Tidligere var faglig dygtighed det vigtigste succesparametre i jobbet, men i dag efterspørger virksomhederne i stigende grad generalister, som hurtigt kan sætte sig ind i nye områder. Det afgørende er, om man har evnen til at søge og anvende den viden, som ligger i systemerne. Udviklingen indebærer en risiko for, at arbejdslivet bliver mere overfladisk, forstået sådan, at man aldrig får mulighed for at gå i dybden, fordi man skal fokusere på at være fleksibel og forandringsparat.

Men én ting er negative konsekvenser for højtuddannede videnmedarbejdere, langt værre ser det ud, når man betragter de nye arbejdsformer med et meget smalt indhold, som IT-udviklingen har muliggjort, og som retter sig mod ufaglærte og personer med kortere uddannelser. Det gælder fx de omsiggribende Call Centre. Her er det ikke medarbejderne, men IT-systemerne, som kender kunderne og som reagerer og finder frem til de relevante informationer, når telefonen ringer. Det er utvivlsomt vældig effektivt, men sideeffekten er, at de ansatte bliver et appendiks til systemerne – en slags nye samlebåndsekspedienter, der konstant måles på deres ekspeditions hastighed og effektivitet, og som kan have vanskeligt ved at undgå

at oparbejde en overfladisk holdning til arbejdet. Her har man valgt at bruge teknologien til at skabe perspektivløse job uden udviklingsmuligheder, som efterlader de ansatte i en vanskelig position, når de fyres i forbindelse med den næste fusion eller rationalisering, eller alternativt overflødiggøres af nye teknologiske fremskridt. Oveni må disse mennesker lære at leve med et arbejdsmiljø, som burde høre et fjernt industrisamfund til.

Der er næppe tvivl om, at virksomhederne, i stedet for på denne måde at gøre de ansatte til maskiner af kød og blod, på længere sigt vil få langt mere ud af at drage nytte af alle den enkelte medarbejders evner – at satse på det hele menneske og det udviklende arbejde.

Endelig skal det dog tilføjes, at medarbejderne på visse Call Centre også kan have en egentlig rådgivende funktion i forhold til de kunder, som ringer ind, og dermed bredere og mere kvalificerede arbejdsopgaver og bedre udviklingsmuligheder.

### 1.7. Mulighed: Frie agenter lever livet

Frie agenter, der er en relativt ny gruppe på arbejdsmarkedet, er fx IT-eksperter, økonomer, rekrutteringsfolk, bogholdere, sekretærer, forskere, skribenter eller grafikere, der har opdaget fordelene ved at sælge deres viden til højst bydende. Det er mennesker, der med IT og i særdeleshed Internettet som katalysator, stræber efter et mere varieret og frit arbejdsliv med mulighed for at få erfaringer og oplevelser, som ofte ikke er tilgængelige i faste job, foruden en indtægt, der i reglen er langt højere.

Det kan være vanskeligt at bestemme det nøjagtige antal frie agenter i Danmark, da dette afhænger af, hvordan en fri agent defineres. En undersøgelse fra 2000, der ikke medtager traditionelle næringsdrivende såsom selvstændige håndværkere og butiksejere i definitionen af frie agenter, når frem til, at der er 104.000 af slagsen herhjemme. En nylig offentliggjort undersøgelse (3) afdækker, at antallet af frie agenter ikke er vokset mærkbart i Danmark op gennem 1990'erne – modsat i USA og de fleste europæiske lande, hvor stadig flere vælger det frie liv (4). En aktuel dansk undersøgelse viser, at de frie agenter, som kommer vel fra start og kan leve af arbejdet, generelt trives godt. Deres psykiske arbejdsmiljø er væsentligt bedre end tilfældet er for lønmodtagere i almindelighed. For et flertal af de frie danske agenter er det tilmed lykkedes at få familie- og arbejdsliv til at hænge godt sammen – og det på trods af, at de gennemsnitligt arbejder langt flere timer end fastansatte (5).

Også for virksomhederne kan der være store fordele forbundet med at benytte en fri agent, fx når der i perioder er brug for ekspertviden til løsning af specifikke opgaver. Selv mindre virksomheder har i dag mulighed for også at agere globalt, ved at opbygge netværk til højt kvalificerede frie agenter på de udenlandske markeder. Ved at benytte en fri agent har virksomheden ikke andre forpligtelser end at betale fakturaen – feriepenge, pension, løn under

sygdom og barsel mv. er agentens egen sag. I slutningen af februar 2002 fremsatte EU-Kommissionen imidlertid et direktivforslag, som skal sikre frie agenter og vikarer de samme grundlæggende arbejdsvilkår, og de samme løn-, ferie, pensions- og frynsegoder som de fastansatte.

Frie agenter skal, ligesom fastansatte, sørge for hele tiden at udbygge deres kompetencer, så de svarer til kundernes krav. I erkendelse af, at det sociale liv og samspillet på arbejdspladsen ofte har stor værdi for den faglige og sociale udvikling, ses i disse år en tendens til, at stadig flere frie agenter finder sammen i fællesskaber – fx fælles kontormiljøer, som bruges permanent eller som supplement til hjemmekontoret. Dette kan også ses som en modvægt til den rodløshed og ensomhed, som kan ramme frie agenter. Der foregår p.t. endvidere forsøg herhjemme, som har til formål at få frie agenter til at bosætte sig i mindre kommuner ved at tilbyde kontorarbejdspladser i et fysisk fællesskab med ligesindede.

### 1.8. Trussel: Frihedens pris: Udbrændthed

Den frie agent opsøger selv sine arbejdsopgaver – agenten skal være permanent udadvendt og med liv og sjæl sælge sin arbejdskraft. Erfaringerne fra udlandet viser, at udbrændthed og nedslidning på sigt kan være bagsiden af medaljen for de frie agenter, der ikke i længden kan holde til altid at skulle være innovative i en usikker verden og på egen hånd. Ikke mindst i USA har man konstateret, at friheden har sin høje pris i form af bl.a. stress på grund af alt for meget arbejde og tomhedsfølelse som følge af manglende stabile kollegiale og sociale relationer. Mange amerikanske frie agenter har organiseret sig om websteder, hvor de udveksler erfaringer og hjælper hinanden med at tackle bl.a. de økonomiske og sociale problemer, der hurtigt kan vokse sig store, når man arbejder alene.

I endnu højere grad end det er tilfældet for lønmodtagere i virksomheder, der praktiserer moderne arbejdsformer, forudsætter succes som fri agent, at ens virksomhedsloyalitet afløses af karriereloyalitet – det er agentens egen udvikling, som er hovedsagen. I en situation med mangel på arbejdskraft, og hvor folk ønsker at arbejde som frie agenter, vil virksomhederne være tvunget til at benytte dem. Men når loyaliteten og solidariteten er gået fløjten, får virksomhedens kultur det svært. En svækket virksomhedskultur kan føre til, at det bliver vanskeligere at tiltrække faste medarbejdere, hvilket må formodes at forringe virksomhedens overlevelsesvilkår.

Flere organisationer og eksperter forudser, at udviklingen i retning af flere frie agenter også vil tage fart herhjemme. Ikke mindst i takt med at virksomhederne i stigende omfang vælger at fokusere på deres kerneområder og derfor efterspørger frie agenter til løsning af specialopgaver. Udbredelsen vil dog næppe få samme omfang som i USA, hvor virksomhedernes incitament til at bruge frie agenter ikke mindst hænger sammen med, at det kan være endog særdeles svært at "skille sig af med" en fastansat – langt sværere end i Danmark.

## 2.0 Arbejdstid og arbejdssted

Dilemma: IT har gjort mange mennesker arbejdsmæssigt uafhængige af tid og sted – jobbet kan udføres når og hvor som helst, og man er ikke længere dømt til den samme kontorcelle på livstid. Men den nye fleksibilitet i arbejdet truer med at nedbryde familier og sociale relationer – præcis de områder i livet, som betyde allermost for flertallet. Samtidig tager individualiseringen fart og stadig flere fokuserer udelukkende på egen udvikling fremfor på virksomhedens. Og da færre og færre endvidere ønsker medlemskab af en fagforening, står medarbejderne ofte helt alene, når der opstår konflikter på arbejdspladsen.

### 2.1. Mulighed: IT har sat os fri

IT giver stadig flere mennesker mulighed for at arbejde online uafhængigt af tid og sted – det vil sige i bilen, toget, sommerhuset, koblet op til virksomhedens IT-systemer via transportabel pc/mobiltelefon, eller fra hjemmekontoret, der meget vel kan ligge i et andet land, via modem eller bredbåndsforbindelse. Det åbner for en enorm fleksibilitet. Nu kan man arbejde, når det passer ind i alt det andet, som tilværelsen gerne skulle være fyldt af.

Hvem ønsker ikke et fleksibelt arbejdsliv, som fx giver mulighed for at møde tidligere og gå før? Pludselig er der tid til en eftermiddagstur i biffen eller en strandudflugt med ungerne. En sådan model for flekstid betragter langt de fleste som en fordel for både mennesker og virksomheder – sidstnævnte, fordi de får mere tilfredse og dermed produktive folk. På det seneste er en svensk arbejdsmarkedsmodel, hvor medarbejderne arbejder tre dage og har tre dage fri, begyndt at gøre sit indtog i Danmark. Flere danske kommuner påtænker at tilbyde medarbejdergrupper de mere fleksible arbejdsforhold. I Sverige, hvor modellen hidtil er afprøvet i 25 kommuner, har resultatet været færre sygedage og større arbejdsglæde. De ansatte arbejder ni timer dagligt, men har fået 45 flere fridage årligt.

### 2.2. Mulighed: Verden er til rådighed

Det er stadig relativt få virksomheder, som benytter sig af muligheden for at anskue rekruttering i et globalt perspektiv. Men hvorfor nøjes med at løbe efter et snævert udbud af højtuddannede ansøgere i den slunkne danske arbejdsstyrke, når de kan vælge mellem millioner af europæere – eller måske mere relevant, fordi der overalt i EU er mangel på arbejdskraft – hundredfold flere kinesere? En af årsagerne er simpelt hen, at de kvikke hoveder, som vil ud i verden, ikke vil til Danmark: Skattetrykket og den udtalte modvilje over for fremmede spøger.

En del danske virksomheder er dog så småt begyndt at gå den anden vej. IT har muliggjort global kommunikation og informationsøgning – og dermed kontakt til fx IT-kompetence i andre lande. Der er bl.a. flere eksempler på, at danske virksomheder får udviklet software i Indien. Verden er stor og kan man overvinde de kulturelle forskelle synes perspektiverne i forhold til at benytte udenlandsk baseret arbejdskraft at være særdeles lovende.

### 2.3. Trussel: Arbejde er hele livet

Arbejdet i mange moderne virksomheder er i dag organiseret i teamsamarbejde og projektgrupper. Det betyder ofte, at en del mennesker i forskellige livsfaser skal blive enige om, hvornår og hvor der skal arbejdes. Modsætningerne mødes, hvis der fx deltager både unge, hardcore arbejdende og fædre og mødre med hjemlige forpligtelser. I den situation vil kravet om hele tiden at forøge sin markedsværdi nemt kunne føre til, at de familieforpligtede vælger at nedprioritere hjemmelivet. Og så er en ond cirkel sat i værk: Familien skrænker – man fungerer ikke længere på jobbet – det går ud over virksomheden. Alt peger i retning af, at fleksibel arbejdstid fører til, at man arbejder mere. Dem, der har fuld fleksibilitet og ingen øvre arbejdstid, knokler slet og ret og har aldrig fri. Dette har ikke alene konsekvenser for familielivet: Der er ofte heller ikke overskud til at pleje sociale relationer, som ikke er forbundet med jobbet. Man isolerer sig som menneske og finder det fulde livsindhold på arbejdspladsen, som måske oven i købet leverer god aftensmad, fri bowling, motion og tøjvask. Nye tal viser, at hver syvende dansker i dag arbejder mere end 48 timer om ugen (8).

### 2.4. Trussel: Fleksibilitet på arbejdsgiverens præmisser

Fleksibilitet i jobbet er en god ting – især hvis det er fleksibilitet på både medarbejdernes og virksomhedens præmisser. Desværre er vægten ofte skæv, hvilket de seneste års erfaringer i både private og offentlige virksomheder bekræfter: Der forventes stor fleksibilitet af den enkelte medarbejder, men virksomheden responderer ikke tilsvarende.

Fleksibilitet er mange steder indstøbt i virksomhedskulturen på en måde, hvor det forventes, at de ansatte udviser stor fleksibilitet. Er medarbejderne ikke i stand til det, der ligger i kortene, må de finde eksistensgrundlaget et andet sted. I en sådan kultur er der ikke fremtid for en medarbejder i at kræve fleksibilitet den anden vej.

I dag er det i høj grad op til medarbejderne selv at sige fra og sætte en grænse for arbejdet: Hertil og ikke længere, nu holder jeg fri! Og hvor man før havde mulighed for at gå ind til chefen og bede om henstand, fordi en deadline var umulig at overholde, så er flere i dag langt mere selvledende: Man har selv

fastlagt sin deadline og står derfor alene tilbage med et selvskabt problem. Den afledte frustration og vrede kan kun vendes en vej: indad.

Tiden må være inde til, at virksomheder ser på, om der er overensstemmelse mellem praksis og deres ofte fine intentioner om sammenhæng mellem de ansattes arbejdsliv og privatliv. Ordene klinger unægtelig hult, hvis de ansatte skal arbejde 80 timer om ugen for at blive forfremmet. Der er næppe tvivl om, at handling er påkrævet så hurtigt som muligt: Ingen virksomhed kan nemlig i en situation med mangel på arbejdskraft overleve en stadig rovdrift på medarbejderne.

### 2.5. Trussel: Loyalitet er en by i Rusland

Brug af IT-baserede frie agenter og distancearbejdere, og den aktuelle tendens til hyppigere jobskift, gør det yderligere vanskeligt at opbygge og fastholde en retningsbærende kultur i virksomheden. Og netop kulturen er i høj grad medbestemmende for de ansattes loyalitet og omsorg for virksomhedens udvikling. Når folk sidder spredt, og når medarbejdere og ledere skifter job konstant, er der ingen til at bære virksomhedskulturen og holde fast i visionerne.

Men generelt er der ikke plads til loyalitet på fremtidens arbejdsplads – hverken fra medarbejderens eller fra virksomhedens side. For at overleve og avancere på arbejdsmarkedet er man som ansat nødt til at forfølge sine egne mål og konstant optimere karrieremulighederne – og det indebærer, at man altid er på udkig efter nye samarbejdspartnere.

For mange ældre medarbejdere, der er præget af industrisamfundets arbejdsmoral, kan det være et uoverstigeligt problem, når arbejdsgiverens loyalitet uddør, og når det ligger i kortene, at de fra nu af selv er herrer over deres egen udvikling.

I vidensamfundet tolkes det at have været i en virksomhed i mere end fem år ofte som uambitiøs adfærd – man er simpelt hen gået i stå i sit liv. Selv om privatansatte danskerne, ifølge en nylig offentliggjort undersøgelse, bliver i den samme virksomhed i gennemsnitligt 8,6 år (9), så viser en undersøgelse fra 2001 af de nyuddannedes holdninger og handlinger, at tendensen går i retning af kortere og kortere ansættelser (10). Udviklingen i USA taler sit tydelige sprog: En 32-årig amerikaner har i dag gennemsnitligt ni ansættelser bag sig. Frustrationen er inden for rækkevidde for alle dem, som netop opfatter stabilitet som forudsætningen for overhovedet at kunne bidrage med noget relevant og sætte sig spor. De tidligere omtalte, lempelige danske afskedigelsesregler er kommet i kritisk søgelys i takt med at virksomhedernes loyalitet over for medarbejderne er aftaget. På den anden side kan det være en fordel for det hjemlige erhvervsklima, at virksomheder let kan skille sig af med medarbejderne, da den økonomiske risiko ved at oprette nye arbejdspladser ikke er så stor. Dette kan stimulere til større hjemlig chance-tagning på den front end i andre lande. I en virkelighed, hvor virksomhederne konstant skal forandre sig

og tænke i shareholdervalue, synes en "hyr-og-fyr-strategi" således at vinde frem. Det er måske en fordel for virksomhederne, men næppe for de medarbejdere, det går ud over.

### 2.6. Trussel: Solidaritet – hvad er det for noget?

Fagbevægelsens klassiske magtposition er under angreb som følge af IT-udviklingen, men måske i særdeleshed som et resultat af, at de nye generationer har andre værdier, som kan henføres til den øgede individualisering og det faktum, at de er vokset op i et velfærdssamfund, hvor der ikke synes at være de store fordele ved medlemskab af en fagforening. Der er godt nok stadigvæk store grupper i samfundet, som har en traditionel lønarbejdermentalitet og ikke ønsker et arbejdsliv i overhalingssbanen. Og disse grupper formår fagbevægelsen at servicere tilfredsstillende. Men når det handler om at imødekomme den stadig voksende individualisering af arbejdsforholdene er fagbevægelsen på gatis. Flere og flere medlemmer ønsker individuelle overenskomster, som passer til de skiftende arbejdsvilkår, de arbejder under. Men det kan fagbevægelsen ikke tilbyde.

I en verden, hvor solidariteten ikke længere er baseret på brancher, uddannelser og faggrupper, men derimod lever mellem individualister i grupper eller team på arbejdspladsen, må fagbevægelsen omdefinere sig selv og finde nye ben at stå på, hvis den skal overleve. Udfordringen for fagbevægelsen er, at den både skal imødekomme individuelle forhold og arbejde for grundlæggende kollektive og solidariske rammer, som gør, at ingen går bag af dansen. Samtidig skal fagbevægelsen fastholde sin rolle som samfundsmæssigt talerør og gøre opmærksom på og arbejde for at fjerne de trusler for lønmodtagere, som IT-udviklingen fører med sig. En stor del af nutidens unge ønsker ikke at organisere sig i de traditionelle fagforeninger. Hvorfor skulle de det, når der ikke længere er et direkte modsætningsforhold mellem leder og medarbejder. Problemerne løses ofte internt på arbejdspladsen, uden at man i samme grad som før behøver at inddrage faglige organisationer.

Fagbevægelsens motiver for at tøve og ikke gøre særligt meget for at tilpasse sig de nye vilkår på arbejdsmarkedet er uklare. Men skyldes de en forventning om, at de gamle organisationsformer og rutiner vender tilbage, så agerer de mod bedre vidende: Få eksperter er i tvivl om, at det IT-baserede netværkssamfund og nye, individualiserede arbejdsformer er kommet for at blive. En undersøgelse fra 2001 viser, at blot 13,5 procent af amerikanere i job er medlem af en fagforening (11). Hvis den danske fagbevægelse ikke skal opleve noget tilsvarende, må den skride til handling og imødekomme de nye behov på arbejdsmarkedet. Hvis fagbevægelsen ikke gør noget, kan det få voldsomme konsekvenser for de i forvejen pressede lønmodtagere, fx når der opstår konflikter med ledelsen. Uden en fagforening i ryggen står den ansatte helt alene.



Det er en vigtig opgave for fagbevægelsen at sætte, hvad man kan betegne som et nyt "bytteforhold" for arbejdskraften på dagsordenen. Et forhold mellem medarbejder og arbejdsgiver, som betyder, at medarbejderen sælger sit engagement til virksomheden

mod at få faglig og personlig udvikling, der giver adgang til at opbygge en selvstændig og individuel profil og synlige kompetencer, som til stadighed øger medarbejderens muligheder på arbejdsmarkedet.

## 3.0 Ledelse i vidensamfundet

**Dilemma:** IT-udviklingen er katalysator for en ommøblering af den traditionelle lederrolle: I takt med at virksomhedernes magtstrukturer ændrer sig, får medarbejderne større indflydelse og ansvar, mens lederens væsentligste opgaver bliver at motivere, sparre og udbrede værdier. Den nye lederrolle indebærer væsentligt mere arbejde og stiller langt flere krav til lederne end før – også når det gælder personlige kompetencer, da lederne fremover endvidere forventes at besidde stor menneskelig gennemslagskraft og omfattende sociale kompetencer. Kan man som leder ikke leve op til den nye virkelighed er afgrunden inden for synsvidde – og mange synes at være i farezonen.

### 3.1. Mulighed: Ny lederrolle åbner for større medarbejderengagement

Ledere, og i stort omfang også mellemledere, har fået helt nye roller i virksomheder, hvor arbejdet er organiseret med maksimal udnyttelse af IT og selvstyrende team. I stedet for at fortælle medarbejderne, hvad de skal gøre og hvordan, skal lederene fungere som sparringspartnere for de ansatte – de skal have tillid til, at medarbejderne er selvhjulpne og de skal give dem de bedst mulige arbejdsbetingelser. En organisation har behov for en overordnet retningsangivelse i form af visioner og strategiske mål. Den nye lederrolle handler bl.a. om at udstikke og kommunikere retningen – og justere den, når forudsætningerne ændres. Den må imidlertid betegnes som en omfattende udfordring at udstikke rammer i en forretningsvirkelighed, der forandrer sig med lynets hast, og hvor styringen i høj grad er overladt til selvledende medarbejdere. Derfor er det afgørende, at lederen formår at understøtte medarbejderne og skaber rammer for, at de kan udvikle sig og har frihed til at handle på egen hånd og i skiftende team.

Medarbejdernes nye manøvfrihed er kilden til det engagement og den fleksibilitet, som er en nødvendighed.

Situationen kan sammenlignes med forholdet i en fugleflok på træk. Formodningen om, at det er en førerfugl, som sørger for at fuglene danner formation og finder vej over enorme afstande er forkert. I dag ved man, at der i en flok ikke findes en decideret førerfugl, men at målet nås ved at alle i flokken passer sig ind efter hinanden.

### 3.2. Mulighed: Nødvendigt opgør med det traditionelle ledelsessyn

IT-udviklingen og globaliseringen har betydet, at mange virksomheder er i en situation, hvor konkurrencen og kravene til indtjening øges. Samtidig er der tegn på, at flere medarbejdere ønsker at prioritere frihed og familieliv lige så højt som arbejdslivet. En 80 timers arbejdsuge med pisker over nakken er for mange ikke længere opskriften på et godt liv – dertil er de åbenlyse menneskelige konsekvenser for store. Det er således noget af en udfordring, som mange virksomhedsledere står med netop nu: De skal på én gang sikre produktiviteten og imødekomme nye medarbejderkrav.

I en fremtid, hvor det bliver en endnu større udfordring at tiltrække og fastholde medarbejdere, er det nødvendigt, at virksomheder og mennesker mødes på nye måder. Et første skridt kunne være at gøre op med det traditionelle ledelsessyn. Man kan næppe være uenig i, at det både er uetisk og uklogt at praktisere ensidig hård målstyring, hvor mennesker drives til at slide sig selv op. I den forbindelse synes der at være behov for, at lederne i langt højere grad interesserer sig for at imødekomme de mennesker, som virksomhedens videre eksistens baserer sig på. Det kan bl.a. ske ved at sætte større fokus på den enkelte medarbejders faglige og personlige behov – og sammenkæde disse med virksomhedens mål. Og ved at afklare, hvad man vil bruge IT til og derefter sørge for at kombinere IT og forretning i en strategisk helhed.

Fra mange sider lyder det, at der er behov for en mere nuanceret lederuddannelse og opdaterede,

løbende lederkurser, som kan ruste lederne til at agere hensigtsmæssigt i vidensamfundet.

### 3.3. Trussel: Lederens krævende moderrolle

De personlige og sociale kompetencer, herunder den personlige troværdighed, er afgørende karakteristika ved den nye lederrolle, hvor det bl.a. også er en hovedopgave at udstikke visionære mål og sikre, at alle trives og arbejdsområde bevæger sig i den rigtige retning.

I en virkelighed, hvor teknologien har gjort lederpositionen mere åben for beskydning, skal lederne hele tiden bruge sig selv som værktøj og udvise empati. Lederen må ofte involvere sig følelsesmæssigt i den enkelte medarbejder, og skal i det hele taget investere væsentligt mere af sig selv i ledelsesopgaven end det var nødvendigt tidligere. Truslen for lederen er, at han eller hun kommer til at stå alene og med et stort behov for selv at modtage coaching – og hvis dette ikke er en mulighed, er der risiko for, at den krævende "moderrolle" vokser lederen over hovedet. Og så er der afregning ved kasse ét: Hvis lederen ikke formår at opretholde en stadig dialog med medarbejderne, eller via sin adfærd demonstrerer virksomhedens værdier, vil der uværligt opstå konflikter med et stadig dårligere psykisk arbejdsmiljø til følge. I den situation kan lederen have skabt et helvede for sig selv og risikoen for svære menneskelige konsekvenser er overhængende.

En undersøgelse fra 2001 afslører, at IT stort set kun har medført større arbejdsbelastning med sig for danske ledere, der bl.a. har fået længere arbejdsuger og flere krævende opgaver. Fra 2000 til 2001 steg den gennemsnitlige arbejdsuge fx fra 47,8 til 49,5 timer for ledere med ansvar for folk med hjemmearbejdspladser. Ledere uden hjemmearbejdende ansatte lagde i 2001 uændret 44,9 timer om ugen i gennemsnit på jobbet (12). Samtidig viser en dansk undersøgelse fra 2001, at 73 procent af alle ledere aspiranter på de højere læreranstalter frygter stress i deres kommende lederjob (13).

### 3.4. Trussel: Teknologiforskrækkelse bremser udvikling

En stor del af nutidens ledere har valgt ikke at fordybe sig i teknologiens muligheder – de er til gengæld finansielt orienteret. Teknologien har man folk til: IT-eksperter. Og selv om lederne er en del af en virksomhed, som bugner af IT, så forstår de ofte ikke teknologien. Dette er et problem, som blokerer for den sammenkædning af såvel teknologi og økonomi samt teknologi og menneskelig indsigt, som er en vigtig forudsætning for i fremtiden at kunne udvikle succesfulde virksomheder i en global konkurrencesituation.

### 3.5. Trussel: IT misbruges til kontrol af de ansatte

Det er langt fra alle ledere, som trives med kravet om øget uddelegering af ansvar til medarbejderne. Den tillid, som måske især de nye generationer af medarbejdere forventer at blive tilgodeset med fra ledelsens side, imødekommes i reglen. Men den bygges

desværre ofte på intensiv kontrol af de ansattes gøren og laden. Tv-overvågning er efterhånden et udbredt fænomen bl.a. i detailhandlen. Til overvågning af kontoransatte benyttes særlige programmer, som muliggør kontrol med aktiviteterne på den enkelte medarbejders skærm.

Den, der kontrollerer computersystemerne, har mulighed for at registrere alt, hvad medarbejderne foretager sig i Cyberspace. Og IT åbner for en betydelig mere intens overvågning af den enkelte end i den fysiske virkelighed. Man kan fx tage stillbilleder af indholdet på skærmen og overvåge hvilke Internetadresser, medarbejderen surfer rundt på. Ved hjælp af særlige programmer er der endvidere adgang til at registrere indholdet i afsendte og modtagne email, herunder særlige ord som fx "jobsamtale" og "strejke".

En undersøgelse fra 2001 viser, at mere end tre fjerdedele af de større amerikanske virksomheder overvåger deres ansatte ved hjælp af video eller ved at tjekke email, telefonsamtaler og computerfiler. Omkring 25 procent af virksomhederne har fyret ansatte for misbrug af virksomhedens email eller for at have besøgt "forbudte" Internetsider (14). En undersøgelse fra efteråret 2000 afslører, at overvågning af både mængden og indholdet af elektronisk kommunikation – email, www og telefon – ligeledes er meget udbredt på danske arbejdspladser. Og at de ansatte ofte ikke er informeret om, at overvågningen finder sted. I flere tilfælde har medarbejderne opdaget overvågningen tilfældigt, og kun på enkelte af de arbejdspladser, som er repræsenteret i undersøgelsen, er overvågningen led i en aftale mellem medarbejdere og ledelse. Undersøgelsen afdækker endvidere eksempler på, at ansattes aktiviteter i denne sammenhæng har ført til tjenstlige advarsels-sager og afskedigelser (15).

Når ledelsen undlader at oplyse medarbejderne om, at der finder overvågning sted, er det ulovligt ifølge reglerne om oplysningspligt. Det er generelt lovligt at kontrollere medarbejderne brug af email og Internet, men det må kun ske under forudsætning af, at kontrollen har et sagligt formål, at organisationen har en berettiget interesse i kontrollen og at medarbejderne på forhånd er informeret om overvågningen (16).

Virksomhederne argumenterer ofte til fordel for overvågning ud fra behovet for IT-sikkerhed: Udover at belaste IT-systemets kapacitet, vil ukontrolleret privat brug af email og Internet øge risikoen for indtrængen af skadelige vira, som kan have katastrofale følger. Samtidig er der risiko for, at medarbejdere misbruger Internetfaciliteterne til at downloade materiale som fx børneporno eller materiale af ekstremistisk religiøs eller politisk karakter, som ikke kan accepteres i virksomheden. Eller at de via email udsender beskeder, som ikke harmonerer med virksomhedens profil og værdigrundlag. Endelig er der tidsfaktoren: Virksomheden har et ønske om at sikre sig, at de ansatte ikke bruger en unødigt stor del af arbejdstiden på private gøremål.

Det må være et krav til enhver topledelse, at den sørger for, at virksomheden har en utvetydig politik for medarbejdernes private og erhvervsmæssige brug af IT. De ansatte skal være klar over, hvad virksomheden kan acceptere i email og hvilke typer af Internetsider medarbejderne må benytte – eller rettere ikke

må benytte. De ansatte skal også kende konsekvenserne ved overtrædelse af det interne regelsæt.

Men tilbage står spørgsmålet, om det overhovedet er etisk acceptabelt, at man i et demokratisk samfund på denne måde overvåger, hvad de ansatte foretager sig.

## 4.0 Den mangfoldige arbejdsplads

**Dilemma:** Private og offentlige virksomheder, der bevidst og målrettet satser på mangfoldighed i medarbejderstaben, kan opnå fordele på mange fronter sammenlignet med virksomheder, der holder fast i en ensartet medarbejdersammensætning. Langt de fleste danske virksomheder tilhører imidlertid den sidste kategori: På trods af, at Danmark er hastigt på vej til at blive et multietnisk samfund, hersker der herhjemme en udtalt modvilje mod at tilknytte etniske minoriteter, ligesom alderstyrraniet er udtalt. Samtidig er vi i en situation, hvor det teknologiske B-hold vokser drastisk – ikke kun fordi, vi ikke udnytter de teknologiske muligheder, men fordi vi gør det uhensigtsmæssigt. Alt i alt en udvikling, som går imod den mangfoldighed, som intet tyder på, at Danmark som medlem af det globale verdenssamfund kan undsige sig.

### 4.1. Mulighed: Mangfoldighed er en styrke

Begreber som mangfoldighed og rummelighed har ringe gennemslagskraft på det danske arbejdsmarked, hvor en generel holdning synes at være, at en ensartet sammensat medarbejderskare er at foretrække. Det er uheldigt, for erfaringer fra udlandet viser, at netop forskelle i forståelse og erfaring, foruden større adgang til talent, kreativitet og problemløsning, er en klar styrke – både når det gælder virksomhedens innovative niveau og dens konkurrenceevne og image.

Der er enkelte eksempler herhjemme på fremsynede virksomheder, der agerer konsekvent, fx ved at ansætte etniske minoriteter i erkendelse af, at vi er godt på vej til at blive et multietnisk samfund, hvilket bl.a. betyder, at en stadig større del af kunderne derfor er etniske. En stor møbelvirksomhed med filialer i Danmark satte sig i efteråret 2001 som mål, at man vil være en attraktiv arbejdsplads for de mange – også midaldrende, småbørnsforældre, indvandrere

og svage grupper. Virksomheden har bl.a. indført børnevenlige arbejdstider, barselsorlov med fuld løn for mødre og fædre og en ekstra lang opsigelsesfrist for alle medarbejdere over 40 år. En amerikansk IT-gigant har i deres danske afdeling taget tilsvarende skridt.

På den mangfoldige arbejdsplads afspejler medarbejdersammensætningen det omgivende samfund – ikke som en art tvangshumanistisk foranstaltning, men fordi det indebærer fordele for virksomheden og medarbejderne. For at opnå succes hermed, må virksomheden lægge en strategi for, hvad målet er med mangfoldigheden, og herudfra gå bevidst efter at tiltrække mennesker med forskellig etnisk baggrund, alder, køn, religion, politisk overbevisning, handicap mv. De ansatte skal gives plads til at være forskellige, hvilket som nævnt bl.a. kan stimulere til nytænkning og udvikling.

Danmark er uigenkaldeligt en del af det globale verdenssamfund, som ikke mindst er muliggjort af IT-revolutionen. IT har bl.a. øget virksomheders og medarbejders muligheder for at trække på globale videnressourcer gennem netværk – og dermed åbnet for større mangfoldighed gennem erfaringsudveksling med mennesker over alt på jorden. Flere og flere virksomheder ser mulighederne i at indgå i IT-baserede forsknings- og vidennetværk, som kan supplere de kompetencer, som den faste medarbejderstab repræsenterer.

### 4.2. Trussel: Alderstyrraniet breder sig

I stadig flere offentlige og private virksomheder stilles der, parallelt med IT-udviklingen, større og større krav til medarbejdernes sociale kompetencer og bredden i deres kvalifikationer, ligesom fleksibilitet og effektivitet er i højsædet. Prisen for nye organisationsformer i virksomhederne kan imidlertid være, at rummeligheden går fløjten: Med mindre virksomheden er meget opmærksom på at skabe og fastholde forskellighed i medarbejdersammensætningen, fx i forhold til etnisk oprindelse, køn og alder, så går det den modsatte vej. Det ses bl.a. ved det udtalte alderstyrrani på det danske arbejdsmarked, hvor alene det at runde 50 år kvalificerer til fyring ved

prikkerunder – senest udfoldet i forbindelse med den omfattende sparerunde i staten i vinteren og foråret 2002, hvor op imod 70 procent af de afskeds- gede tilhørte den befolkningsgruppe, der ellers går under betegnelsen "det grå guld". Dette må betegnes som en absurd situation, idet politikerne samtidig søger at overtale de ældre til at blive længere på arbejdsmarkedet – fordi der hævdes at være brug for deres arbejdskraft. Fremgangsmåden får endvidere Folketingets handlingsplaner om "Det rummelige arbejdsmarked" til at fremstå som varm luft, der ophedes yderligere, når man kan konstatere i hvor ringe grad det offentlige har formået at ansætte fx etniske minoriteter.

Der foregår ubestrideligt en markant diskrimination på arbejdsmarkedet af mennesker over 50 år. Forklaringerne kan være mange, men det må formodes bl.a. at handle om, at arbejdsgiverne generelt ikke anser medlemmerne af den aldrende befolkningsgruppe for at være tilstrækkeligt fleksible og udviklingsparate: Omstillingsevne, innovationskraft, intellektuel formåen, ambitioner og tro på fremtiden opfattes tilsyneladende som værende en saga blot efter de 50. Mediernes stadige gentagelse heraf synes at have en markant selvforstærkende effekt på budskaberne, som derfor bundfælder sig stadig dybere i vores fælles bevidsthed.

Meget tyder på, at holdningen til ældre arbejdskraft i høj grad er mytebaseret, men ikke desto mindre gennemsyrrer den hele vores ungdomsfikserede samfund – endda helt uantastet af, at konkrete undersøgelser viser det modsatte: Et forsøg med arbejdsgiverbetalt hjemmepc til 3.500 offentligt ansatte punkterede eksempelvis antagelsen om, at ældre mennesker er bange for IT (17).

Der synes at være et åbenlyst behov for at fokusere på holdningen til ældre medarbejdere – og at gøre op med myter og fordomme om ældres evner og ønsker. En vej frem kunne være at skabe en kultur i den enkelte organisation, som indebærer, at virksomheden beholder de ældre, så længe de selv ønsker at arbejde, udvikle og efteruddanne sig. Om ikke andet, så kan udsigten til et katastrofalt arbejdskraftunderskud meget vel tvinge sådanne kulturændringer igennem.

#### **4.3. Trussel: Det teknologiske B-hold vokser stødt**

IT-udviklingen har skabt nye opdelinger i samfundet – i forhold til, om man forstår eller ikke forstår at anvende den nye teknologi, og i relation til, hvilken type arbejde, man udfører ved brug af IT. Samtidig er der også sket en opdeling, som er bestemt af, hvorvidt man er i stand til at slukke på kontakten og hente inspiration og viden i den verden, som ligger uden for den teknologiske sfære, eller om man er underlagt det ofte nedbrydende IT-workaholic syndrom.

Det ligger fast, at mennesker, der ikke ønsker eller kan traktere IT-systemer, ingen fremtid har i videnbaserede virksomheder. Og selv om der stadig findes mange jobfunktioner, hvor IT ikke er relevant, så bre-

der teknologien sig ligeledes hastigt i en lang række håndværksfag og industrijob. Samtidig bliver IT-kundskaber en stadig mere nødvendig forudsætning for at kunne agere som borger i samfundet – det er ikke mindst et problem for de mange danskere, der tillige er sproglige analfabeter eller i omegnen af at være det.

Men IT-viden og sprogbeherskelse er ikke nødvendigvis lig med en adgangsbillet til det eftertragtede teknologiske A-hold. Mennesker, der fx er ansat i rutinejob i Call Centre og lignende, og ikke får mulighed for at udvikle deres kompetencer, tilhører B-holdet og er de første ofre, når der fusioneres og skæres ned. På den anden side kan de videntunge IT-ekvilibriste, unge som ældre, der lader sig bruge af teknologien og altid er online og på arbejde også betragtes som et B-hold, fordi de trues af stress og nedslidning. Og A-holdet? Det kan defineres som medarbejdere, der både har stor IT-viden, brede kompetencer og sociale færdigheder, mennesker, som trives i ikke hierarkiske organisationer i konstant forandring, og som ikke mindst formår at sætter grænser mellem arbejdsliv og privatliv. Spørgsmålet er, hvor stort dette A-hold i virkeligheden er i Danmark – og hvordan man sikrer, at de mange danskerne, der spiller på B-holdet, får mulighed for at rykke op i første division. Dette er nemlig en helt grundlæggende forudsætning for at kunne skabe og fastholde den nødvendige mangfoldighed på arbejdspladserne.

## 5.0 Arbejdsmiljø

Dilemma: IT-udviklingen har medført grundlæggende forandringer på mange arbejdspladser. I videnbaserede organisationer er det konstateret, at indførelsen af ny teknologi har frigjort slumrende medarbejderkræfter og resulteret i større arbejdsglæde og et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Men for mange mennesker har IT-revolutionen imidlertid haft den modsatte effekt på deres arbejdsmiljø: IT har medført nye former for ensidigt gentaget arbejde, stress og marginalisering af folk, som ikke i tilstrækkelig grad formår at leve op til arbejdsmarkedets nye krav om fleksibilitet og omstillingsparathed, foruden krav om, at medarbejderne skal være selvstyrende, socialt veludrustede og på forkant både fagligt og teknologisk.

### 5.1. Mulighed: Et bedre psykisk og fysisk arbejdsmiljø

IT-udviklingen har åbnet for mere fleksible jobfunktioner, større individualisering, mere ansvar i jobbet, foruden øget gennemsækelighed bl.a. via Balanced Scorecard – et informationssystem, som bl.a. afdækker virksomhedens aktuelle situation via nøgletal. Som medarbejder får man sine arbejdsopgaver fra langt flere kilder end før. De indløber via telefon, email, papirpost, gennem IT-baseret dokumenthåndteringssystemer og ved interne og eksterne møder. Informationsfladen er enorm, viden er let tilgængelig og der er adgang til langt flere vinkler end før på en given problemstilling. IT har ligeledes skabt nogle fantastiske muligheder for yderligere at effektivisere arbejdet: Omstændelige arbejdsgange er afløst af nye papirløse og fleksible, hvilket har åbnet for mere spændende og udfordrende arbejdsopgaver.

Der er næppe tvivl om, at hvis brugen af IT finder sted med afsæt i et etisk balanceret menneskesyn, og er underlagt klare mål og rammer, så overskygger fordelene langt de potentielle trusler. En afgørende forudsætning for at etablere et godt psykisk arbejdsmiljø er bl.a., at den enkelte medarbejder kender sin mission og sine arbejds mål, og agerer ud fra en strategi for, hvordan målene nås.

Friheden ved i højere grad end før at kunne planlægge eget arbejde og have indsigt i stort set alle sammenhænge i organisationen, giver større arbejdsglæde for mange mennesker. Når det gælder det fysiske arbejdsmiljø, så har IT-udviklingen ubestrideligt elimineret en række belastende arbejdsfunktioner, fx i slagteribranchen, om end der endnu er en hel del fysisk nedslidende arbejde tilbage. Samtidig har IT overflødiggjort en stor del af fortidens manuelle arkiveringsarbejde, som bl.a. kunne inde-

bære tungt fysisk arbejde med at flytte rundt på papir. Det reducerede papirforbrug har endvidere betydet mindre støv og dermed bedre luftkvalitet og renere arbejdsmiljø i de offentlige og private virksomheder, hvor man stræber efter "den papirløse organisation".

### 5.2. Trussel: Vor tids samlebåndsarbejde

Den første danske arbejdsmiljølov blev gennemført for godt 25 år siden og blev dengang kaldt verdens bedste. Der er dog ikke kommet mange succeshistorier ud af loven, hvis hovedvision var, at alle mennesker skulle sikres et trygt og udviklende arbejde. Og slet ikke efter at IT er slået igennem. Meget peger i retning af, at man fra Folketingets og organisationernes side ikke i tilstrækkelig grad har formået at frembringe løsninger for, hvordan ny teknologi kan anvendes til at skabe bedre arbejdsforhold. I stedet for at sikre, at arbejdsmiljøet bliver en hovedprioritet allerede i udviklingen af IT, så er det mere reglen end undtagelsen, at man tyr til efterrationalisering og pumper millionerne ind i helbredelse snarere end forebyggelse af IT-relaterede skader.

IT-begejstrede politikere, virksomhedsledere og organisationer har ladet teknologien bestemme udviklingen, hvilket har haft katastrofale konsekvenser for almindelige menneskers arbejdsmiljø og bl.a. betydet en genindførelse af, hvad der kan betegnes som samlebåndsarbejde: I industrisamfundet var samlebåndsarbejde en udbredt arbejdsform. I vidensamfundet er der opstået en ny variation, hvor mennesker er bundet til den samme arbejdsplads og arbejdsstilling dagen lang i et ensidigt gentaget arbejde med pc og mus. Hænderne sorterer ikke længere dimser ved et samlebånd, men trakterer et tastatur, blikket er ikke rettet mod produkter i hastig bevægelse, men bogstaver og tal på en flimrende skærm.

De fysiske arbejdsskader har i et vist omfang ændret karakter. Rygproblemer var fremherskende før og er det fortsat, men IT-arbejdet har bragt nye fysiske problemer med sig, fx museskader, som i værste fald kan være invaliderende. Skærmarbejde har ligeledes vist sig belastende for øjnene, ligesom der er tegn på, at det stillesiddende arbejde kan have en degenererende effekt på den menneskelige organisme med øget risiko for bl.a. sukkersyge og hjertekar-sygdomme.

IT-arbejdspladserne har dog ikke været en realitet tilstrækkeligt længe til, at man kan aflæse de faktiske langtidskonsekvenser, og det må forventes, at denne arbejdsform indebærer risiko for fremkomst af endnu ukendte fysiske og psykiske lidelser. En nylig svensk undersøgelse antyder måske, hvad vi bl.a. kan forvente os i fremtiden: I Sverige er antallet af hjerteanfald blandt unge mænd mellem 25 og 35 år steget med 113 procent på blot ét år (18).

En dansk undersøgelse fra 2000 viser endvidere, at arbejdsmiljøforhold er årsagen til størstedelen af den vækst, man kan konstatere i sundhedskløften mellem mennesker på arbejdsmarkedet med henholdsvis en lang og en kortere uddannelse (19). IT har medført markante arbejdsmiljøproblemer for både højt- og lavtuddannede, men det er sidstnævnte og ikke mindst de ufaglærte, som har det værst og ser ud til at få det stadig dårligere på den konto.

### 5.3. Trussel: IT-pisken over nakken – frivilligt

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan have en lang række konsekvenser for mennesker, bl.a. nervøsitet, fysiske smerter, irritation, ligegyldighedsfølelse, koncentrationsbesvær, dårlig korttidshukommelse, forvirring, intolerance, øget alkohol- og medicinforbrug, isolation – forhold, der indvirker på evnen til at fungere på jobbet og i fritiden. Lang tid med psykisk belastning på arbejdspladsen formodes endvidere at øge risikoen for alvorlige fysiske og psykiske sygdomme.

Der kan være mange årsager til, at et menneske oplever arbejdsmiljøet som psykisk nedbrydende. En af de væsentligste kan henføres direkte til mange virksomheders krav om konstant tilgængelighed. Før IT-revolutionen var det politifolk, brandmænd, læger, præster og prostituerede, som forventedes at være tilgængelige døgnet rundt. Nu om stunder er langt flere grupper i samfundet underlagt samme forventning om tilgængelighed, hvad der bl.a. fremgår af eksplosionen i brugen af mobiltelefoni og email. Videnbaseret arbejde er blevet løftet ud af tid og rum, og mange har arbejdet som en konstant aktivitet. Med udbredelsen i de kommende år af et vel-fungerende, trådløst Internet, er den sidste forhindring ryddet af vejen for, at man kan arbejde og være tilgængelige hvor som helst og når som helst. Men kravet om tilgængelighed kommer ikke kun fra arbejdsgiverne. Danskerne er blevet en nation af teknologientusiaster, som insisterer på at kommunikere i døgn drift: Mennesker i alle aldre og job – fra skolebørn til seniorer – er "på" konstant. I den situation skal man ikke alene være til stede og koncentreret i nuet, man skal på samme tid være fuldt koncentreret om aktiviteter, der foregår sideløbende andre steder. Der er næppe tvivl om, at en grundlæggende trussel ved den IT-genererede adgang til informationsudveksling er, at den kan føre til problemer med at fokusere. Konsekvenserne heraf kan ikke undervurderes, for netop evnen til at stille skarpt på en problemstilling og fordybe sig, er for mange mennesker en hovedkilde til innovation og arbejdsstillelse. Begejstringen for de nye teknologiske muligheder, kombineret med kravet om og den selvhjulpne vilje til tilgængelighed, kan medføre en svækkelse af de arbejdsmæssige udfoldelsesmuligheder, hvilket skaber grobund for et stærkt forringet og stresspræget arbejdsmiljø.

### 5.4. Trussel: Sociale krav truer det psykiske arbejdsmiljø

IT's fremmarch har betydet, at mennesker generelt arbejder mere end før. Samtidig foregår den teknologiske udvikling så hurtigt, at det kan være et problem at holde trit – også fordi kravene om, at man som medarbejder skal levere målbare præstationer og være fleksibel og omstillingsparat sideløbende intensiveres. Den enkelte skal konstant være et skridt foran både teknologisk og fagligt. Faren for at drukne i viden er overhængende. Og følelsen af, at man altid bevæger sig på overfladen af tingene og ikke når noget i løbet af dagen, fordi man skal tage stilling til så mange emner og mennesker, er som nævnt en udbredt stressfaktor.

Stressmønstret accelereres endvidere af de stigende krav om, at medarbejderne også skal kunne præstere nye sociale kompetencer: Man skal fx være i stand til selv at håndtere de indbyrdes konflikter på arbejdspladsen, som mellemlederne tidligere tog sig af. De mennesker, der ikke besidder de nødvendige sociale evner – som ikke magter at forhandle og være i konstant dialog – oplever et markant forringet psykisk arbejdsmiljø, som bl.a. kan være præget af gruppepres. For disse mennesker er marginalisering og udstødning en overhængende risiko.

En international undersøgelse af den psykiske helbredstilstand på arbejdspladser i bl.a. Tyskland, England og USA fra 2000 viser, at IT-udviklingen og den globale konkurrence skaber stadig flere udbrændte medarbejdere (20). Ifølge en hjemlig undersøgelse klager 26 procent af de danske lønmodtagere over stress (21). En international undersøgelse fastslår, at depression, som ofte kan være en konsekvens af stress, nu er den næstmest udbredte årsag til uarbejdsdygtighed efter hjertesygdom. Antallet af psykiske sygdomme stiger nu så hurtigt, at det forudses, at de i 2020 vil være den primære årsag til uarbejdsdygtighed på verdensplan (22). At et ringe psykisk arbejdsmiljø ikke alene rammer almindelige medarbejdere, bekræfter en nylig dansk undersøgelse: 92 procent af de danske ledere oplever således jobbet som en psykisk belastning (23). I en undersøgelse fra 2000 får såvel det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø topprioritet, når danskerne skal vurdere, hvilke forhold på arbejdspladsen, de finder er de vigtigste. 47 procent af 25-39-årige og mere end tredjedel af den samlede arbejdsstyrke peger på stress som en af de tre vigtigste trusler mod deres helbred. (24). En undersøgelse fra 1999 viser, at ca. 350.000 danskere har helbredsproblemer på grund af deres arbejde (25).

## 6.0 Arbejdskrav og kompetencer

Dilemma: Som en direkte følge af IT-revolutionen er kravene til medarbejderne om bl.a. fleksibilitet og konstant opgradering af faglige og sociale kompetencer øget markant. Den enkelte får langt større jobansvar, øget variation i arbejdsopgaverne og har adgang til effektiv videndeling på kryds og tværs i organisationen. Denne udvikling anses i moderne virksomheder for at være en afgørende forudsætning for, at man kan skabe større dynamik og hurtigere reaktionsevne. Men det er langt fra alle medarbejdere, der umiddelbart kan honorere de nye krav – og dermed kan de ende som ofre i en virkelighed, hvor IT i sig selv ofte har status som hovedrolleindehaver på bekostning af visioner om, hvordan og hvor teknologien kan gøre en positiv forskel.

### 6.1. Mulighed: Større variation giver større engagement

En kendt IT-virksomhed havde for nylig knap 100 programmører ansat, som var specialister i softwareudvikling i ét bestemt program. De var de eneste i verden, som mestrede netop dette program, og IT-virksomheden skattede derfor disse folk. Lige indtil den dag, da virksomheden blev tvunget til at skifte program. Så var samtlige programmører pludselig fuldstændig inkompetente og værdiløse for den kendte IT-virksomhed.

Eksemplet er et lærestykke i, hvordan virksomheder netop ikke skal gribe kompetenceudvikling an i en omskiftelig verden, hvor produktionsapparatet hurtigt skal kunne omskiftes, så det passer til kundernes behov.

IT-udviklingen har skabt en forretningsvirkelighed, hvor udviklingen sker så hurtigt, at menneskers arbejdsopgaver ikke længere kan være ligeså veldefinerede som de var engang. I stedet er der behov for medarbejdere, som er bredt kvalificeret både fagligt og socialt. Og som ikke alene er fagligt fleksible, men også er i stand til hurtigt at opfange og arbejde efter virksomhedens kultur og værdier – og udskifte disse som en frakke ved jobskift. Som ansat skal man i dag kunne betydeligt mere end tidligere, for at være i stand til hele tiden at omstille sig til nye situationer og nye måder at løse opgaver på: For at være værdifuld for virksomheden, skal man være i stand til at tage bestik af nye situationer og på egen hånd agere ud fra virksomhedens værdier og ledelsesforskrifter. Det forventes således, at man selvhjulpent og derfor ikke behøver at vandre op i hierarkiet for at få at vide, hvad der skal ske i en given situation. Gevinsten for virksomhederne er større dynamik og en for-

bedret evne til at reagere hurtigt og effektivt.

Arbejdspladsen er blevet et læringsrum, hvor medarbejderne via udviklende arbejdsvilkår, har mulighed for at oparbejde de kompetencer, der er så vigtige i et foranderligt samfund. Og for en stor del af de ansatte er det øgede ansvar i jobbet, kombineret med ansvar for egen kompetenceudvikling og mere varierede opgaver, nøglen til større engagement og tilfredshed.

### 6.2. Mulighed: Bedre vilkår for idéudvikling

Før videnssamfundet slog igennem sad mange medarbejdere på deres kontorer og udviklede på egne ideer. Når en idé var fuldført blev den fremlagt, og i bedste fald høstede man anerkendelse og advancement. I dag er alting tilgængeligt for stort set alle via IT-systemerne, og der er ikke længere mulighed for at holde noget for sig selv. Tværtimod foregår der ideelt set en konstant dialog på tværs af virksomheden. Dette indebærer en øget dynamik i idéudviklingsprocesserne, fordi der kobles flere øjne og hjerter på – sandsynligvis med flere brugbare ideer til følge.

Med videndeling internt i virksomheden og med eksterne samarbejdspartnere er løbet kørt for mennesker, der som drivkraft finder den personlige tilfredsstillelse gennem at skabe noget på egen hånd. Fremover må disse mennesker glæde sig over, at de er en del af et netværk og gør en forskel her. De må lære at glæde sig på virksomhedens vegne i stedet for over egne, personlige resultater.

### 6.3. Mulighed: Effektiv digital kompetenceudvikling

Virksomhederne får i stigende omfang karakter af netværksorganisationer. Parallelt med denne udvikling går de fra at investere i hard- og softwareenheder til at investere i altomfattende styringssystemer, som favner organisation, ledelse, human resources og ikke mindst kompetenceudvikling. Og netop kompetenceudvikling er, i en undersøgelse fra 2001, blandt unge danske studerendes hovedkrav til kommende arbejdsgivere (26).

I en kompleks virkelighed i stadig forandring er der opstået et krav om livslang læring. I den forbindelse spiller Knowledge Management – videnhåndtering – en hovedrolle. Knowledge Management-systemer er i mange moderne virksomheder grundlaget for en systematisk og organiseret udnyttelse af virksomhedens viden – en afgørende brik i en videnstrategi, som har til formål at fastholde og øge innovationen.

Et Intranet – et internt IT-baseret vidennetværk i virksomheden – er ofte kernen i Knowledge Management-systemet. På Intranettet bliver erfaringer, procedurer og konkrete videnressourcer lagret som en fælles hukommelse, hvortil alle medarbejderne har adgang. Når medarbejderne forstår at anvende

systemerne optimalt – og også ser de personlige fordele ved at gøre brug af andres viden og dele deres egen – så er vejen banet for større synergi og kreativitet. Risikoen ved at åbne for fuld adgang til viden er, at medarbejderne ved jobskifte ligger inde med flere følsomme oplysninger end de gjorde tidligere. IT-revolutionen har ligeledes åbnet for nye læringsmetoder – fjernstudier via Internettet eller såkaldt e-læring – der allerede i dag fremstår som et supplement til traditionel kompetenceudvikling, hvor man sender medarbejdere, kunder, leverandører, distributører eller forhandlere på traditionelle kurser og efteruddannelse. I en globaliseret virkelighed med krav om hurtig omstillingsevne, kan e-læring meget vel blive en genvej til nye kompetencer.

Fra flere sider spås det, at udbredelsen af e-læring samtidig vil bevirke, at uddannelse ikke, som det ofte er tilfældet i dag, varetages i uddannelsesafdelingen. I stedet vil kompetenceudvikling kunne integreres på direktionsniveau, hvor det indgår som led i en overordnet strategisk læringsarkitektur. I den situation vil virksomhederne ikke længere anskue uddannelse som en udgift – nu vil det være en nødvendig investering i fremtiden.

Et vigtigt aspekt i et undervisningsforløb er det direkte og spontane samspil mellem lærer og elev – og eleverne imellem. Dette er vanskeligt at bibeholde i forbindelse med e-læring. I dag sker det typisk ved at e-kursisterne mødes fysisk undervejs. Der er næppe tvivl om, at e-læring står over for en kæmpe udfordring i forhold til, hvordan man erstatter det omtalte samspil i læringsprocessen. Der er ingen øjeblikkelige løsninger på problemet, og det er på den baggrund urealistisk at tro, at e-læring i nær fremtid kan erstatte traditionel undervisning. Når e-læring alligevel spås en gylden fremtid, så skyldes det ikke mindst forventningen om, at de kommende generationer, som vokser op med e-læring og dialog gennem fx digitale konferencefaciliteter, vil opfatte denne læringsform som noget ganske naturligt. Overordnet set peger udviklingen i retning af, at e-læring kan blive samfundsøkonomisk særdeles interessant. Når e-læring slår igennem for alvor, vil det formentlig betyde, at barriererne i forhold til at give sig i kast med ny viden vil mindskes markant, hvilket vil åbne for, at langt flere grupper i samfundet får adgang til at uddanne sig. Samtidig vil løbende videreuddannelse kunne ske langt hurtigere, straks når der er brug for den nye viden, og under betydeligt mere fleksible former end i dag.

#### 6.4. Trussel: Forandring fryder ikke altid

I en del, primært videntunge virksomheder hersker der en forherligelse af arbejdslivet, som synes ude af proportioner. Mantraet er, at arbejdet hellere end gerne må fylde hele livet, så længe medarbejderne kan realisere sig selv på jobbet. Jo mere arbejdet des større selvrealisering og glæde, hedder det. Men det er langt fra alle mennesker, der er i stand til at honorere virksomhedernes nye krav til omstillings- og indlevelsessevne – og til, at de også i jobsammen-

hæng skal tage ansvar for deres eget liv. Det er ikke alle, som magter et arbejde, hvor deres specifikke viden på ét eller få områder ikke længere betragtes som en styrke, men derimod som en svaghed – med mindre de samtidig behersker det brede perspektiv. Et arbejdsliv, som er præget af evig uvished om arbejdsopgavernes karakter, virksomhedens fremtid og medarbejdernes egen fremtid. Og hvor man som menneske er et appendiks til de IT-systemer, hvor al viden, alle faglige kompetencer ligger placeret, hvorfor ens sociale kompetencer bliver et afgørende parameter for succes: Man skal først og fremmest kunne samarbejde og skabe og vedligeholde personlige netværk både internt og eksternt.

I den danske afdeling af en højteknologisk virksomhed med hovedkontor i Østen og adskillige afdelinger Europa, oplever medarbejdere og ledere det ofte som frustrerende, at der, som en følge af markedets enorme hastighed, hele tiden indløber ordre fra chefer rundt om i verden – ordre, som kun er gældende indtil de overrules af nye, hvilket ofte sker fra dag til dag. Udover at det bevirker et stressende arbejdsmiljø, hvor de ansatte skal være forandringsparate på ekstreme vilkår og nemt kan risikere ikke at være opdateret, så betyder det, at man må stille sig tilfreds med ufærdige, ikke tilstrækkeligt gennemarbejdede løsninger. Situationen har ført til flere fejlbeslutninger i virksomheden.

Det stille nye menneskelige krav at trives i en arbejdsverden, hvor tryk er fortid, og hvor kravene tillige indebærer, at der skal knokles flere og flere timer. Langt de fleste mennesker har brug for en stabilitet, som i en del virksomheder – offentlige og private – ikke længere er til stede. Og selv om aktiviteterne på flertallet af de danske arbejdspladser endnu synes at foregå i et relativt menneskeligt tempo, så taler udviklingen sit tydelige sprog: Det går vitterligt hurtigere og hurtigere, arbejdskravene ændrer sig tilsvarende hurtigt og flere og flere mennesker er i akut risiko for at gå bag af dansen.

Situationen i dag er den, at mennesker, der ikke kan følge med kravene på arbejdsmarkedet, i stigende omfang påhæftes fordomme på linie med de, der undertiden omgæver fx overvægtige og rygere: "De er mennesker uden vilje og selvkontrol". Hvis man ikke er under udvikling, så er man under afvikling, lyder det brutalt – og derved er man i højrisikozonen for at glide ind i en negativ spiral med nedslidning, udbrændthed og andre alvorlige konsekvenser til følge.

På den baggrund er det på sin plads at opfordre til, at al udvikling i en virksomhed tilpasses medarbejderne. Virksomheden må sørge for, at medarbejderne udvikles i takt med, at deres arbejde ændrer karakter og man forlanger af dem, at de skal indtage helt nye roller i organisationen.

#### 6.5. Trussel: Varm luft og overgearet IT-begejstring

Kompetenceudvikling er et nøglebegreb i vidensamfundet. Vi skal alle sammen mestre IT og i det hele taget sørge for at blive klogere på alle mulige områ-



der. Ikke sjældent viser det sig dog, at verden endnu ikke har brug for alle de kompetencer, som de ansatte tilegner sig. Når enhver lagermedarbejder og rengøringsassistent afkræves eller opfordres til at få et pc-kørekort, uanset at det måske ikke er nødvendigt for at kunne bestride jobbet bedre, så er det udtryk for en udvikling, som er præget af varm luft og overgearet IT-begejstring.

Det er ikke mindst politikernes IT-retorik, men også de teknologibejstrede toner fra organisationer og virksomhedsledere, som har skabt nogle forventninger, som mange almindelige danske arbejdspladser slet ikke kan leve op til – og heller ikke behøver at leve op til, for at sikre virksomhedens fortsatte udvikling og succes.

#### **6.6. Trussel: Teknologiforstoppeelse**

Kommunikation via email og Internet indebærer ubestrideligt enorme fordele. Men bagsiden af medaljen er omtrent ligeså iøjnefaldende: Kravet om, at man hele tiden skal være videnmæssigt på forkant, har medført, at mange mennesker sørger for at være "på og til rådighed" omtrent i døgndrift. Hjemmearbejdspladser har betydet, at stadig flere kan koble sig på systemet og læse email hjemmefra, men det bliver hurtigt et ekstra pres, hvis der er en forventning om, at man faktisk læser og besvarer sine email i fritiden. Forventningen om tilgængelighed er som nævnt nedslidende.

Samtidig kan man stille spørgsmålstegn ved, om de enorme informationsmængder, som medarbejderne får ind, overhovedet gør dem klogere og bedre til jobbet – eller om det i virkeligheden betyder, at man ser og opfatter mindre end man gjorde før de digitale muligheder slog igennem. Simpelthen fordi, det er umuligt at overskue alt i denne verden, og fordi det er en særdeles vanskelig opgave at få klarhed over, hvad det egentlig er for en viden, man har brug for, og på den baggrund frasortere det uvæsentlige.

Virksomheders uovervejede brug af IT har bl.a. betydet, at medarbejderne mange steder ikke levnes tilstrækkeligt med tid og rum til fordybelse. Konsekvenserne kan man gisne om, men der er næppe tvivl om, at informationsforureningen som sådan for nogle mennesker giver sig udslag i et indre kaos og deraf manglende handlekraft.

Nogle virksomheder har indført begrænsninger for, hvornår medarbejderne kan bruge tid på at læse og besvare email – fx ved at fastlægge bestemte tidsrum på dagen til denne aktivitet. En del steder er der vedtaget en kultur, som foreskriver, at man ikke må belaste hinanden med ligegyldige email, men kun benytte mailsystemet, når det er absolut nødvendigt. Om disse tiltag fungerer efter hensigten er uvist. Til gengæld må det stå lysende klart, at der er behov for, at virksomhederne, ligesom politikerne må gøre det, forholder sig til det elektroniske tyranni, hvis dette ikke skal tage overhånd. Virksomhederne må medvirke til at skabe en bredt accepteret etik på området, som kan brede sig til hele samfundet.

Grundlæggende er der i mange virksomheder behov for, at man formulerer nogle klare mål for, hvad det egentlig er, man vil bruge IT til, når det kommer til at indsamle, dele og udnytte viden. Et Intranet, som kun få medarbejdere forstår at bruge, er en dårlig investering, som truer med at forringe spontanitet og kreativitet. Det er et emailsystem, som virker mere stressende end udviklende på medarbejderne også. Teknologi skal være midlet, som gør det muligt at opnå bestemte mål nemmere og under nogle forhold, som gavner både virksomhed og medarbejdere. Teknologi skal ikke være et mål i sig selv.

## 7.0 Noter

1. Blandt andet i "Ledelse og arbejde under forandring". Ph.d.-afhandling af Agi Csonka. Socialforskningsinstituttet, 2000.
2. World Health Organization (WHO). [www.who.dk](http://www.who.dk).
3. Undersøgelse foretaget af LO, december 2000.
4. "Atypisk beskæftigede i Danmark", rapport fra Beskæftigelsesministeriet, januar 2002.
5. Som note 4.
8. Ifølge Arbejdsmiljøinstituttet, februar 2002.
9. "Individualisme-Kollektivism. Paradokser i dansk arbejdsliv." Handelshøjskolen i København, Steen Scheuer, 2001.
10. Undersøgelse foretaget af Dansk Handel & Service, 2001.
11. Undersøgelse foretaget af det amerikanske arbejdsministerium. Refereret i Morgenavisen Jyllands-Posten, 26. august 2001.
12. Undersøgelse foretaget af Ledernes Hovedorganisation, januar 2001.
13. Undersøgelse foretaget af Ledernes Hovedorganisation, juni 2001.
14. Ifølge rapport fra American Management Association. [www.ama.org](http://www.ama.org).
15. Undersøgelse foretaget af PROSA i efteråret 2000.
16. "Brug af e-post og internet på arbejdspladsen. Inspirationspapir til private virksomheder og offentlige myndigheder." IT-sikkerhedsrådet, januar 2002.
17. Afsluttede evaluering af "IT Springet" – et forsøg med gratis hjemmepc og Internet-adgang til 3.500 offentligt ansatte. Ministeriet for Videnskab, teknologi og Udvikling samt Undervisningsministeriet, 2002.
18. Svensk undersøgelse refereret i Information, 12. oktober 2000.
19. Arbejdsmiljøinstituttet, Temadag om perspektiver i arbejdsmiljøudviklingen, april 2000.
20. Undersøgelse foretaget af ILO, Den Internationale Arbejdsorganisation under FN, oktober 2001.
21. Undersøgelse foretaget af Det Europæiske Institut for Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkår, oktober 2001.
22. World Federation for Mental Health. [www.wfmh.com](http://www.wfmh.com).
23. Det Danske Ledelsesbarometer, refereret i Månedsmagasinet, oktober 2000, Ledernes Hovedorganisation.
24. Gallupanalyse, maj 2001.
25. Arbejdskraftundersøgelsen, Danmarks Statistik, 1999.
26. Undersøgelse foretaget af PLS Survey, maj 2001.

## 8.o Litteratur og links

### LITTERATUR

- Virksomhedens strategi og ledelse. Af Steen Hildebrandt (red.). Børsens Forlag.
- Tekno-fetichismen – og drømmen om det gnidningsløse samfund. Af Ole Grünbaum. Tiderne Skifter.
- Den e-lærende virksomhed. Af Bjørn Borup og Claus Agø Hansen. Børsens Forlag.
- Det lærende samfund. Hyperkompleksitet og viden. Af Lars Qvortrup. Gyldendal.
- Vidensamfundet – dagsorden for Danmark i det 21. århundrede. Af Lars Kolind.
- Om ledelse. Af Tian Sørhaug, oversat af Agnete Iversen og Kjeld Sten Iversen. Hans Reitzels Forlag.
- Ledelse med tankens hast. Af Bill Gates. Høst & Søn. Se også [www.speed-of-thought.com](http://www.speed-of-thought.com).

### LINKS

- Arbejdsmiljørådets Service Center. [www.asc.amr.dk](http://www.asc.amr.dk).
- Arbejdsmiljøinstituttet. [www.ami.dk](http://www.ami.dk).
- Arbejdsmarkedsstyrelsen. [www.ams.dk](http://www.ams.dk).
- Statens Arbetsmiljøinstitutt, Norge. [www.stami.no](http://www.stami.no).
- Selskabet for Arbejdsmiljø under Ingeniørforeningen i Danmark. [www.sam.ida.dk](http://www.sam.ida.dk).
- Arbejdstilsynet. [www.arbejdstilsynet.dk](http://www.arbejdstilsynet.dk).
- Beskæftigelsesministeriet. [www.beskaeftigelsesministeriet.dk](http://www.beskaeftigelsesministeriet.dk).
- Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. [www.fsk.dk](http://www.fsk.dk).
- Kommunernes Landsforening. [www.kl.dk](http://www.kl.dk).
- Handelshøjskolen i Århus, Afd. for Organisation og Ledelse. [www.asb.dk/eok/org\\_form.htm](http://www.asb.dk/eok/org_form.htm).
- Handelshøjskolen i København, Forskningscenter for Ledelse, Organisation og Kompetence. [www.lok.cbs.dk](http://www.lok.cbs.dk).
- Institut for Erhvervsstudier, AUC. [www.auc.dk](http://www.auc.dk).
- Center for Alternativ Samfundsanalyse. [www.casa-analyse.dk](http://www.casa-analyse.dk).
- UdviklingsCenter for beskæftigelse på særlige vilkår. [www.uvcb.dk](http://www.uvcb.dk).
- Socialforskningsinstituttet. [www.sfi.dk](http://www.sfi.dk).
- Arbejdsmedicinsk Klinik, Hillerød Sygehus. [www.frederiksborgamt.dk/a-sygehu/hillerod/01-arb-m/4-arb-kl.htm](http://www.frederiksborgamt.dk/a-sygehu/hillerod/01-arb-m/4-arb-kl.htm).
- ILO (Den Internationale Arbejdsorganisation under FN). [www.ilo.org](http://www.ilo.org).
- The World Federation for Mental Health. [www.wfmh.dk](http://www.wfmh.dk).
- LO. [www.lo.dk](http://www.lo.dk).
- Ledernes Hovedorganisation. [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk).
- Prosa, edb-fagets fagforening. [www.prosa.dk](http://www.prosa.dk).
- ITEK under Dansk Industri. [www.itek.di.dk](http://www.itek.di.dk).
- Hewlett Packard (Nyskabende personalepolitik: Work/Life Harmony). [www.hp.dk/firma\\_information/worklife.php3](http://www.hp.dk/firma_information/worklife.php3).

- Ikea (nyskabende personalepolitik). [www.ikea.dk](http://www.ikea.dk).
- PLS Rambøll Management. [www.pls-ramboll.com](http://www.pls-ramboll.com).
- Institut for Fremtidforskning. [www.cifs.dk](http://www.cifs.dk).
- United Spaces (kontorfællesskab, frie agenter). [www.unitedspaces.net](http://www.unitedspaces.net).
- WHO. [www.who.dk](http://www.who.dk).
- Branchemiljørådenes fællesportal. [www.barweb.dk](http://www.barweb.dk).
- Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur. <http://dk.osha.eu.int>.
- International Labour Organization (FN's organisation for arbejde). [www.ilo.org](http://www.ilo.org).
- Prevent (svensk side om arbejdsmiljø). [www.asn.se](http://www.asn.se).
- Svensk side om arbejdsformidling. [www.ams.se](http://www.ams.se).
- Arbetslivsinstitutet, Sverige. [www.niwl.se](http://www.niwl.se).
- Nyt om Arbejdsliv (netbaseret tidsskrift). [www.nyt-om-arbejdsliv.dk](http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk).
- Arbejdsmiljø og teknologisk udvikling (forskningsprojekt på RUC). [www.teksam.ruc.dk/amtek/index.htm](http://www.teksam.ruc.dk/amtek/index.htm).
- Center for Arbejdsmarkedsforskning, AUC. [www.socsci.auc.dk/carma](http://www.socsci.auc.dk/carma).
- Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, AUC. [www.i4.auc.dk](http://www.i4.auc.dk).
- Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, KU. [www.sociology.ku.dk/faos](http://www.sociology.ku.dk/faos).
- Center for stress og Erhvervspsykologi. [www.center-for-stress.dk](http://www.center-for-stress.dk).
- Dansk Handel & Service. [www.dhs.dk](http://www.dhs.dk).
- TÆNKE TANKEN. [www.e-tanken.dk](http://www.e-tanken.dk).
- Workinfuture under HK/Service. [www.workinfuture.dk](http://www.workinfuture.dk).
- Freelancer under HK/Service. [www.freelancer.dk](http://www.freelancer.dk).
- Hjemmearbejdspladsen under HK/Service. [www.hjemmearbejdspladsen.dk](http://www.hjemmearbejdspladsen.dk).
- Distancearbejde under HK/Service. [www.distancearbejde.dk](http://www.distancearbejde.dk).
- Malmö Högskola (Interactive Institute arbejder bl.a. med nye former for e-læring). [www.mah.se](http://www.mah.se).
- Foreningen for Dansk Internet Handel (se bl.a. checkliste vedr. politik for medarbejdernes brug af virksomhedens IT). [www.fdi.dk](http://www.fdi.dk).