



# IT og arbejdsvilkår

SEPTEMBER 2002 | UDGIVET AF TEKNOLOGIRÅDET

# Indhold

<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>Indledning</b>	<b>5</b>
<b>Artikler til deltagerne i perspektivværkstedet</b>	<b>6</b>
<b>Perspektivværksted – metode og forløb</b>	<b>22</b>
<b>Resultater og anbefalinger</b>	<b>23</b>
Balancen mellem familie- og arbejdsliv	23
Individ kontra fællesskab	23
Kompetenceudvikling	23
Livsforløbstænkning – eller ”klippekort til alle livets zoner”	24
10 konklusioner og anbefalinger	25
<b>Interviews</b>	<b>26</b>
En ansvarlig arbejdsplads i et omtumlet grænseland	26
De slås om de unge – sammen	28
Det fysiske rum i forandring	30
Fremtidens fagbevægelse er digital	33
Frie agenter jagter det gode liv	35
Mål: Harmoni mellem arbejde og fritid	38
Kompetenceudvikling i Hillerød Kommune	41
<b>Klippekort til alle livets zoner – Bilag</b>	<b>44</b>

# Forord

Hvad er det for arbejdsvilkår, der udvikles i disse år, hvor anvendelsen af IT medvirker til store ændringer i arbejdsorganiseringen på stadig flere arbejdspladser? Og vil IT-udviklingen føre til nye organisations- og ansættelsesformer? Betyder den teknologiske udvikling i arbejdslivet, at der bliver flere og bedre muligheder for spændende arbejdsfunktioner med større ansvar og et bedre arbejdsmiljø for de ansatte? Eller giver teknologien og de moderne organisationsformer på arbejdspladserne længere arbejdstider, kortere tidsfrister, stress og udbrændthed i en tidlig alder? Giver udviklingen muligheder for at nå intentionerne om rummelighed på arbejdsmarkedet?

Det er problemstillinger og spørgsmål, som har dannet grundlag for arbejdet i Teknologirådets projekt om IT og arbejdsvilkår. Som led i projektet blev der afholdt et perspektivværksted i marts 2002 på Tune Landboskole. Projektet afrundes med denne rapport.

Til arbejdet i perspektivværkstedet blev en række forskellige aktører, som er berørt af problemstillingen, inviteret til at diskutere og arbejde med visioner og perspektiver for de fremtidige arbejdsvilkår i lyset af den øgede IT-anvendelse.

Som optakt til arbejdet i perspektivværkstedet blev der udarbejdet en række mindre artikler, som beskriver nogle af de dilemmaer, der tegner sig i lyset af IT-udviklingen på arbejdsmarkedet i dag. Desuden er der lavet en række interviews på forskellige arbejdspladser, hvor nogle af projektets konkrete problemstillinger beskrives.

Du kan læse om alle disse dele af projektet i denne rapport.

Til projektet har været tilknyttet en planlægningsgruppe:

- Agi Csonka, PLS RAMBØLL Management
- Brit Egedal, Finansforbundet
- Edvin Grinderslev, Center for Alternativ Samfundsanalyse CASA
- Inger Ravn, Slots- og Ejendomsstyrelsen
- Leif Limkilde Bloch, Workinfuture HK
- Birgitte Malm, ITEK Dansk Industri

Mette Seier Helms var proceskonsulent på perspektivværkstedet. Journalist Jakob Vedelsby har bidraget med artikler og interviews i rapporten. Projektansvarlig i Teknologirådet er projektleder Gy Larsen og projektmedarbejder Anders Jacobi, Mette Bom har redigeret rapporten.

Rapporten findes på Teknologirådets hjemmeside [www.tekno.dk](http://www.tekno.dk)

Teknologirådet  
august 2002

*Gy Larsen*  
projektleder

# Indledning

## Rapporten

Denne rapport sammenfatter de hovedtemaer, der blev behandlet på et perspektivværksted, som Teknologirådet afholdt i marts 2002 for at belyse problemstillingen i projektet "Informationsteknologi og arbejdsvilkår". Desuden gengives en række mindre artikler, som deltagerne på perspektivværkstedet modtog, som optakt til arbejdet i perspektivværkstedet. Artiklerne beskriver en række dilemmaer i forbindelse med den øgede udbredelse af IT i arbejdslivet og ændringer i arbejdsorganiseringen.

Rapporten indeholder desuden en række interviews, som efterfølgende er foretaget i virksomheder og i faglige organisationer. Disse interviews belyser nogle af de dilemmaer i det moderne arbejdsliv, som perspektivværkstedet har peget på fra konkret hold.

Rapporten belyser således de dilemmaer og perspektiver, som er blevet udpeget i diskussionerne mellem de forskellige aktører og i det øvrige arbejde med projektets problemstillinger.

Formålet med rapporten er, at formidle resultaterne fra projektet og lægge op til en videre debat om emnet. Rapporten henvender sig først og fremmest til virksomheder, arbejdspladser, faglige organisationer og brancheforeninger i håbet om, at inspirere til fortsatte diskussioner om, hvordan de dilemmaer, der er forbundet med udviklingen på moderne arbejdspladser, skal tackles – en udvikling, der i høj grad er båret af de muligheder, som informationsteknologien byder på.

## Projektets problemstilling

Projektet har forsøgt at afdække nogle af konsekvenserne ved den stadig stigende anvendelse af informationsteknologi på arbejdspladserne. Projektet har taget udgangspunkt i, at udviklingen i teknologianvendelse og arbejdsorganisering er en central faktor for arbejdsvilkårene. Der er i arbejdet stillet spørgsmålstegn ved, om den udbredte IT-anvendelse i virksomhederne betyder en udvikling i retning af et bedre arbejdsmiljø, eller om der opstår nye arbejdsmiljøproblemer i kølvandet på de ændrede arbejdsforhold.

Det har været ønsket, at projektet skulle bidrage til en konkret problematisering af det moderne informationssamfundets betydning for udviklingen på arbejdsmarkedet. Denne udvikling er blevet vurderet på forskellige planer – individ, organisation og samfund – og i forhold til en række fokusområder – teknologi, kompetence- og arbejdskrav, ansættelsesforhold, arbejdstid og arbejdsmiljø.

## Baggrund for projektet

Anvendelse af informationsteknologi præger i stadig højere grad arbejdsforholdene i både private og offentlige virksomheder – store som små. I nogle brancher er IT-anvendelsen dog langt mere domine-

rende end i andre. Det er en generel opfattelse, at den øgede anvendelse af IT kan have en række positive konsekvenser for arbejdsvilkårene, men at der måske også findes en mere negativ "bagside af medaljen".

Øget anvendelse af IT i virksomhederne kan medføre, at arbejdsfunktioner ændres, så den enkelte jobfunktion kommer til at bestå af nye, flere og bredere arbejdsopgaver end tidligere. Det ændrer kravene til medarbejdernes kvalifikationer. Der bliver stadig flere arbejdsfunktioner med krav om mere abstrakte og teknisk funderede færdigheder, flere tids- og opgavebestemte funktioner, større ansvar lagt over på den enkelte medarbejder, krav om fleksibilitet og større vægt på personlige kvalifikationer hos medarbejderne. Der opstår nye arbejdsvilkår for de enkelte medarbejdere og faggrupper.

Nogle vurderinger går i retning af, at IT i lyset af ovenstående udvikling, vil bane vejen for mere varierede jobfunktioner med flere udviklingsmuligheder for medarbejderne, og at IT kan være med til at fjerne de mest monotone og nedslidende arbejdsfunktioner. Disse vurderinger vil således pege på en overvejende positiv udvikling på arbejdspladserne.

Andre vurderinger går i retning af, at da stadig flere arbejdsfunktioner bliver mere komplekse, vil det give et voksende antal medarbejdere problemer med nye og øgede kompetencekrav. Det kan medføre, at flere får vanskeligere ved at honorere mange moderne virksomheders krav.

Det er en meget udbredt opfattelse, at stadig flere virksomheder i informationssamfundet er nødt til at være fleksibelt organiserede for at kunne konkurrere på et større marked, som er præget af hyppige ændringer og øget konkurrence. De mere fleksible arbejdsformer medfører behov fra virksomhedernes side om også at have fleksibel brug af arbejdskraft. Nogle af de mere fleksible ansættelsesforhold kan være tids-, opgave- og projektbestemte ansættelser, freelancearbejde og distancearbejde. Vil IT-udviklingen være medvirkende til udbredelsen af nye organisations- og ansættelsesformer, der udfordrer det kendte overenskomstssystem?

Ny teknologi kan overtage fysisk og psykisk belastende arbejdsfunktioner og bane vejen for helt nye jobfunktioner. Men i de seneste år er der fra mange sider påpeget en række konkrete negative konsekvenser, som sættes i forbindelse med den stadig mere udbredte IT-anvendelse. Er der tale om, at den generelle risiko for fysiske skader relateret til arbejdsmiljøet er mindsket, men at der til gengæld er tale om vækst i psykiske arbejdsmiljøproblemer, som også rammer unge, stærke og veluddannede personer?

Hvad er det for konkrete arbejdsvilkår, som udvikles i disse år, hvor anvendelsen af IT medvirker til store ændringer i arbejdsorganiseringen og dermed i arbejdsvilkårene på stadig flere arbejdspladser?

## 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 samlebandsarbejde. 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.

### **Mulighed: Nye attraktive arbejdsformer**

Det klassiske karriereforløb med gradvis opstigning i hierarkiet er for tidligt. 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<sup>1</sup>.

### **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 Center 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 kunde-betjening 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 uformuget 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.

### **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 indkøbslag. 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 produktionsproblemer og måtte tilbagekalde store partier af færdigproducerede varer.

### **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<sup>2</sup>. 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 døgnnet. 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 hegnspæle 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 deisen, at det sublime 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 udrændthed 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 uvilkaarligt må influere på medarbejderens engagement og effektivitet på jobbet. 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.

### **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.

### **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 samlebandsekspedi-

enter, 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.

#### Mulighed: Fri 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<sup>3</sup> 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<sup>4</sup>. 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 lykkes at få familie- og arbejdsliv til at hænge godt sammen – og det på trods af, at de gennemsnitligt arbejder langt flere timer end fastansatte<sup>5</sup>.

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 samspelet 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.

#### 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 takle 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.

Fleere 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.

# 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.**

## 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.

## Mulighed: Verden er til rådighed

Det er stadig relativt få virksomheder, som benytter sig af muligheden for at ansøge 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 ver-

den, 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 informationssøgning – 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 base-rent arbejdskraft at være særdeles lovende.

## 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 skrænter – 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 <sup>8</sup>.

## Trussel: Flexibilitet på arbejdsgiverens præmisser

Flexibilitet i jobbet er en god ting – især hvis det er flexibilitet 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 flexibilitet af den enkelte medarbejder, men virksomheden responderer ikke tilsvarende.

Flexibilitet er mange steder indstøbt i virksomhedskulturen på en måde, hvor det forventes, at de ansatte udviser stor flexibilitet. 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 flexibilitet 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 får



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.

#### **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 førfølge 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<sup>9</sup>, så viser en undersøgelse fra 2001 af de nyuddannedes holdninger og handlinger, at tendensen går i retning af kortere og kortere ansættelser<sup>10</sup>. 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-fyrstrategi” således at vinde frem. Det er måske en fordel for virksomhederne, men næppe for de medarbejdere, det går ud over.

#### **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 overhalingsbanen. Og disse grupper formår fagbevægelsen at servicere tilfredsstillende. Men når det handler om at imødekomme den stadig voksende individualisering af arbejdsforholdene er fagbevægelsen på glatis. 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<sup>11</sup>. 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.

## 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 lederenes 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.**

### **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 skabe rammer for, at de kan udvikle sig og har frihed til

at handle på egen hånd og i skiftende team. Medarbejdernes nye manøvre frihed 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.

### **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.

#### **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 arbejdsmæssigt 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<sup>12</sup>. Samtidig viser en dansk undersøgelse fra 2001, at 73 procent af alle lederaspiranter på de højere læreranstalter frygter stress i deres kommende lederjob<sup>13</sup>.

#### **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 konkurrence-situation.

#### **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 medar-

bejdere forventer at blive tilgodeset med fra ledelsens side, imødekommes i reglen. Men den bygger 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 Internet-adresser, 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<sup>14</sup>. 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<sup>15</sup>.

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<sup>16</sup>.

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 erhvervs-mæssige brug af IT. De ansatte skal være klar over, hvad virksomheden kan acceptere i email og hvilke typer af Internet-

sider 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.

## 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 alderstyrreriet 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.**

### **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 fremsynte 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.

### **Trussel: Alderstyrreriet 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 alderstyranni 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 afskedigede 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 gennemsyrlig 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<sup>17</sup>.

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.

#### **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 breder 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.

# Arbejds miljø

**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.

## **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 rene arbejdsmiljø i de offentlige og private virksomheder, hvor man stræber efter "den papirløse organisation".

## **Trussel: Vor tids samlebåndsarbejdet**

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 viden-samfundet 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<sup>18</sup>.

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<sup>19</sup>. 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.

#### **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 døgndrift: 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 arbejdstilfredsstillelse. 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.

#### **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 mellemliderne 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<sup>20</sup>. Ifølge en hjemlig undersøgelse klager 26 procent af de danske lønmodtagere over stress<sup>21</sup>. 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<sup>22</sup>. 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<sup>23</sup>. 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<sup>24</sup>. En undersøgelse fra 1999 viser, at ca. 350.000 danskere har helbredsproblemer på grund af deres arbejde<sup>25</sup>.

# 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.

## **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 selvhjulpen 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.

## **Mulighed: Bedre vilkår for idéudvikling**

Før videnssamfundet slog igennem sad mange medarbejdere på deres kontorer og udviklede på egne ideer. Når en idé var fuldbragt blev den fremlagt, og i bedste fald høstede man anerkendelse og avancerment. 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 hjerner 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.

## **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 <sup>26</sup>.

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 ansøge 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 conferencefaciliteter, 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.

#### **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 jobsammenhæng 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 tryghed 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 hastigt 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.

#### **Trussel: Varm luft og overgearet IT-begejstring**

Kompetenceudvikling er et nøglebegreb i videnssamfundet. Vi skal alle sammen mestre IT og i det hele

taget sørge for at blive klogere på alle mulige områder. 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.

### **Trussel: Teknologiforstoppe**

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 spørgsmålstejn 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. Simplethen 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 politikere 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.

## 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.

# 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 Fremtidsforskning. [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).
- Branchemiljørådernes 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).
- TÆNKeTANKEN. [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).

# Perspektivværksted – metode og forløb

Teknologirådets projekt "IT og arbejdsvilkår" havde til formål at vurdere muligheder og trusler ved udviklingen på arbejdsmarkedet i forbindelse med den øgede brug af informationsteknologi. Denne vurdering blev foretaget på baggrund af et perspektivværksted om emnet.

## Perspektivværksted

I Teknologirådet er et perspektivværksted en teknologivurderingsmetode, der inddrager personer, der er berørt af teknologien. Det kan være borgere, brugere, medarbejdere eller ledere, der vurderer teknologi.

Perspektivværkstedet er udviklet af Teknologirådet og er inspireret af andre værkstedsformer som fremtidsværksted, scenarieværksted og fællesskabsværksted ("Future Search Conference").

Et vigtigt element i perspektivværkstedet er hentet fra den såkaldte SWOT-analyse. SWOT står for 'strengths, weaknesses, opportunities and threats' – det vil sige *styrker, svagheder, muligheder og trusler*.

Resultatet af perspektivværkstedet – deltagerens perspektiver – skal kunne rettes ind mod et hvilket som helst niveau. De kan være udtryk for holdninger og værdier, forslag til politik og lovgivning i Folketinget eller internationale fora – eller være handlinger som deltagerne selv vil iværksætte.

Perspektivværkstedet er en særlig mødeform, som følger bestemte spilleregler. Der arbejdes med præcise opgaver i grupper og resultaterne af gruppearbejdet fremlægges på vægaviser og mundtligt i plenum. Tidsplanen er stram. Alligevel viser erfaringen, at den fælles proces skaber spændende diskussioner, og at der kommer konkrete resultater ud af værkstedet.

Idéen i værkstedet er at programmet og de opgaver, der skal arbejdes med ligger helt fast. Hvorimod det resultat, der kommer ud af værkstedet er helt åbent. Det er deltagerens forskellige erfaringer og holdninger, der bestemmer indholdet af diskussionerne, og de perspektiver der til sidst lægges frem. Det er deltagerens ansvar, at der kommer et resultat ud af værkstedet ved at de går aktivt ind i processen, kommer med bidrag og åbner op for hinandens idéer.

Værkstedet styres af en værkstedsleder, som skal medvirke til at alle bliver hørt, og som samler resultaterne op undervejs, så de kan bruges i det videre arbejde i værkstedet. Værkstedslederen tager ikke stilling til indholdet i diskussionerne.

## Forberedelse

Som forberedelse til perspektivværkstedet fik deltagerne tilsendt et debatoplæg og en hjemmeopgave. Debatoplægget indeholdt seks artikler om informationsteknologi og arbejdsvilkår, som var med til at give deltagerne et fælles udgangspunkt forud for

arbejdet på perspektivværkstedet. Artiklerne er skrevet af journalist Jakob Vedelsby ud fra vejledning i Teknologirådets arbejdsgruppe. Som forberedelse skulle deltagerne yderligere lave en hjemmeopgave. Hver deltager skulle forberede en historie fra sin hverdag, der illustrerede en eller flere fordele eller ulemper ved den øgede brug af IT på arbejdsmarkedet. Disse historier skulle bruges som opstart på perspektivværkstedet.

## Forløb

Perspektivværkstedet blev afholdt over to dage - den 19. og 20. marts på Tune Landboskole i Greve. Værkstedet var opdelt i fire faser:

- 1 Nutid, hvor deltagerne diskuterede positive og negative effekter af brug af IT i forhold til arbejdsmarkedet.
- 2 Fremtid, hvor de positive effekter blev videreudviklet til et ønsket fremtidsbillede for brugen af IT på arbejdsmarkedet.
- 3 Fra nutid til fremtid, hvor deltagerne diskuterede fakta, faldgrubber, følelser og muligheder i processen fra nutidsbilledet til det ønskede fremtidsbillede.
- 4 Indsatser, hvor deltagerne kom med forslag til, hvilke indsatser der skal til for at nå den ønskede fremtid.

I hver af de tre første faser arbejdede deltagerne i fem på forhånd opdelt grupper, mens de i den sidste fase valgte grupper efter emne. Mellem hver af faserne mødtes alle i plenum og fremlagde resultater af gruppearbejdet for hinanden. Værkstedet blev indledt med et oplæg af forfatter Ole Grünbaum, der talte med udgangspunkt i hans seneste bog, "Teknofetichisme – og drømmen om det gnidningsløse samfund".

## Deltagere

Deltagerne på perspektivværkstedet var en blanding af repræsentanter for fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer og virksomheder, arbejdsforskere, studerende og en enkelt kunstner. Deltagerens forskellige baggrund og holdninger var med til at gøre diskussionerne på værkstedet interessante og mangfoldige.

## Resultater

Resultaterne af de forskellige faser af værkstedsarbejdet blev løbende fremlagt i plenum. Desuden nedskrev deltagerne alle resultater på plancher og postkort. Dokumentationen fra perspektivværkstedet findes i Teknologirådet, og de vigtigste resultater er beskrevet i denne rapport.

# Resultater og anbefalinger

I sidste fase af perspektivværkstedet kom deltagerne med forslag til, hvilke indsatser der bør sættes på fremover for at udnytte de positive muligheder ved brug af IT i arbejdslivet. Deltagerne valgte at fokusere på fire temaer. Her præsenteres kort temaerne for de afsluttende diskussioner i perspektivværkstedet:

- 1 Balancen mellem familie- og arbejdsliv
- 2 Individ kontra fællesskab
- 3 Kompetenceudvikling
- 4 Livsforløbstækning – eller ”klippekort til alle livets zoner”

## Balancen mellem familie- og arbejdsliv

Perspektivværkstedet gav udtryk for stor bekymring for, at arbejdstiden for stadig flere ansatte vokser og vokser, godt hjulpet af teknologien, der på fleksibel vis sikrer, at vi som ansatte har mulighed for at ”være på” hele tiden. Den udbredte anvendelse af IT gør, at arbejdslivet på mange områder af arbejdsmarkedet har ”ædt” fritiden. Danskerne arbejder meget og er stressede! Fritiden skal generobres nu, hvor vi gennem IT har nye muligheder for at arbejde uafhængig af tid og sted.

Der skal gøres mere for at sikre det legitime i, at ansatte kan sige fra over for mange arbejdsgivers øgede forventninger om, at arbejdsopgaver kan løses hjemme i privaten. Her er både brug for overenskomster og andre reguleringer, men også for en ledelsesstil og en arbejdspladskultur, der viser omsorg for, at ansatte ikke bliver kørt ned af presset om at arbejde stadig mere og stadig mere fleksibelt med risiko for udbrændthed og fysiske symptomer på overbelastninger.

Måske kunne der udvikles en mere positiv arbejdskultur, ved at organisere mere arbejde i opgavemoduler, som man som ansat kunne vælge dele af. Det ville stille større krav til ledelsesmæssig planlægning af opgaverne, større synlighed i opgavernes omfang og indhold og flere fælles diskussioner om arbejds- og ansvarsfordeling, deadlines m.m.

På perspektivværkstedet blev der udtrykt bekymring for, om den udbredte ”stressede” arbejdspladskultur vil give en voksende gruppe ansatte med nedsat arbejdsevne problemer med at få og fastholde arbejde. Der blev efterlyst flere offentlige tiltag i forhold til denne sårbare gruppe. Der bør i fremtiden også arbejdes hen imod, at virksomhederne får et større socialt ansvar, som også omfatter de ansattes familiesituation.

## Individ kontra fællesskab

Perspektivværkstedet pegede på dilemmaet mellem mulighed for udfoldelse af individuelle ønsker og behovet for fællesskab, som eksisterer mange steder på arbejdsmarkedet i dag. Fokuseringen på IT i sta-

dig flere arbejdsforhold er med til at skubbe gamle fællesskaber væk. De individuelle aspekter sættes lig med frihed og nye positive udfordringer og muligheder. Samtidig lurer frygten for at sætte det fælles fundament for de ansatte – som den danske arbejdsmarkedsmodel er baseret på – over styr.

Der fokuseres i virksomhederne meget på de individuelle aspekter i forhold til de ansatte. Der er i udviklingen på arbejdsmarkedet både nationalt og globalt så stort fokus på den enkelte, at man kan tale om, at fællesskabet hæmmes. Sat på spidsen er der måske ved at være brug for at brede ansvarligheden mere ud – også i forhold til at have ansvar for et velfærdssamfund. IT-redskaberne er først og fremmest velegnede til at individualisere arbejdsforholdene, selv om de også rummer muligheder for at bidrage til en arbejdsorganisering med mere fællesskab.

Tab af fællesskab på arbejdspladserne medfører faktisk et savn for de ansatte.

Fællesskaber og korpsånd er vigtige strukturer, selvom flere bliver stadig mere løst knyttede til en fast fysisk arbejdsplads. Som et led i en udvikling i retning af mere individualitet og mindre fællesskab er der ved at vise sig ændringer i arbejdsmarkedets strukturer og i forholdet mellem rettigheder og pligter. På perspektivværkstedet blev der udtrykt bekymring for en udvikling, hvor vi, i voldsom iver for at slippe gamle strukturer og prøve noget nyt, jagter stadig flere individuelle aftaler og muligheder på bekostning af de grundlæggende fællesskaber, som ansatte på en virksomhed og som faggrupper. Det ideelle er en god balance i arbejdslivet mellem individuelle udfordringer og variation og socialt tilhørsforhold. Tryghed i et fællesskab er væsentlig, selv om der er fokus på individualitet og fleksibilitet.

Der er brug for at fremme fællesskaberne på arbejdspladserne. Mødekulturen skal forbedres, så der bliver luft til fællesskabet. I den sammenhæng er det også vigtigt at udforske det fysiske rum. Hvad styrker fælles processer? Vi har brug for nytænkning, når det gælder det stigende brug af IT i arbejdslokalerne. Hvordan skal arbejdspladserne indrettes? Der er også behov for at tænke på kreative rum, ”stillerum” og motionsrum – og så er ”kaffe-øer” stadig vigtige: vi skal tvinges til at forlade IT-arbejdspladsen ind i mellem. Der er i dag for mange eksempler på, at virksomheder har etableret personalegoder i form af fysiske rum for udfoldelse og kontakt, som dog står temmelig ubrugte hen. Der er en udbredt arbejdspladskultur, hvor vi arbejder så meget, at vi ikke giver os tid til at bruge mulighederne for fællesskab, med mindre vi er tvunget til møder med hinanden.

## Kompetenceudvikling

På perspektivværkstedet blev der også udtrykt ønske om, at IT skulle kunne åbne op for, at der i meget høj-

ere grad bliver mulighed for, at kompetenceudvikling baseres på uddannelse og kurser på tværs af traditionelle faggrænser, virksomheder og landegrænser. IT redskaberne giver gode muligheder for helt nye kombinationsmuligheder i uddannelserne, og således kan uddannelse blive langt mere fleksibel og dermed tilpasset de varierede behov hos virksomheder og medarbejdere.

Projektarbejdsformen vinder stadig mere frem i arbejdslivet og i uddannelsessystemet. IT understøtter i høj grad de udfordringer, der er forbundet med projektarbejde. Deltagerne på perspektivværkstedet var trætte af at høre om begrebet "livslang læring" og stillede spørgsmålstejn ved, om denne vision overhovedet har udmøntet sig i konkrete eksempler på, at arbejdsmarkedet i dag accepterer og tilskynder til, at ansatte udvikler og uddanner sig hele arbejdslivet i gennem. IT og projektarbejdsformens øgede udbredelse i uddannelsessystemet kan forhåbentlig være med til at berede vejen for et mere åbent syn på kompetencer – i modsætning til de meget formalistiske krav til kompetencer og faglighed, som stadig dominerer en stor del af det danske arbejdsmarked.

De positive perspektiver for kompetenceudvikling via en øget anvendelse af e-learning kan være svære at vurdere. Aktuelt mangler vi forskning og erfaringer med nye læringsformer i forbindelse med e-learning. Hvordan kommunikerer vi digitalt? Hvordan håndterer vi en ny digital undervisningskultur?

### **Livsforløbstækning – eller "klippekort til alle livets zoner"**

Perspektivværkstedet så gode muligheder for, at IT kan befordre en vision om et "livszoneklippekort" (se bilag) med øget vekselvirkning mellem erhvervsarbejde, uddannelse, samfundstjeneste, familieliv, forskning og fritid m.m. og opfordrede til, at flere faglige organisationer arbejdede videre med denne ide om mere livsforløbstækning. Modellen kan kort skitseres som et forsøg på at strukturere og regulere en stadig større del af arbejdsmarkedet og samfundslivet i retning af større fleksibilitet for såvel ansatte som virksomheder med hensyn til perioder, hvor man kan gå ind og ud af et ansættelsesforhold. Som borger og ansat i et samfund med ret til et "klippekort til alle livets zoner" vil man få langt flere muligheder for at foretage skift undervejs i et livsforløb og vælge langt flere ting til og fra på forskellige tidspunkter i livet. "Klippekortmodellen" vil give tryghed i forhold til at være mere fleksibel, således at det ikke kun som i dag er de unge, veluddannede og økonomisk sikrede, der har mulighed for at strukturere skift og vekselvirkning mellem arbejde, karriere, fritid, rejser og inspirerende udfordringer livet igennem. Hvis modellen skal have et formål, samfundsmæssigt set, skal den netop sikre flere fleksible muligheder for de grupper på arbejdsmarkedet, der i dag ikke har så stor indflydelse på rammerne for deres eget arbejdsliv og livsforløb.

"Klippekortmodellen" kunne øge de ansattes muligheder for at turde skifte job og prøve nye

udfordringer, øge motivation for løbende kompetenceudvikling, at kunne tage del i socialt arbejde og andet samfundsnyttigt engagement og prioritere ansvaret over for familielivet i forskellige faser af tilværelsen. Som enkeltindivid ville du motiveres til at overveje, hvad du gerne vil prøve kræfter med i løbet af tilværelsen samtidig med, at du ville have tryghed såvel økonomisk som ansættelsesmæssigt i forhold til at føre flere af disse overvejelser ud i livet.

"Klippekortmodellen" kunne tilføre arbejdsmarkedet og den enkelte ansatte den fleksibilitet, som i så høj grad efterspørges i dag, samtidig med, at trygheden blev øget.

Modellen vil være forenelig med projektet om tilegnelse af viden på fremtidens arbejdsmarked. Hvis dette er så vigtigt, må det sikres, at langt flere ansatte får en reel mulighed for at få del i stadig mere viden, og samfundsmæssigt set må der være større åbenhed overfor, at viden skal hentes fra mange forskellige dele af tilværelsen – også den viden som er vigtig i arbejdsmæssig sammenhæng. Derfor må vi have mulighed for større indflydelse på vores arbejdsliv og større fleksibilitet i et livsforløb.

Perspektivværkstedet så – på trods af den komplekse tankegang – gode muligheder i en "klippekortmodel", som burde undersøges og følges som mulig model på det fremtidige arbejdsmarked. Her har arbejdsmarkedets parter en stor rolle at spille.

Som afslutning på perspektivværkstedet blev der opfordret til at lede efter gode eksempler og tro på deres magt. Hvis der skal ændres på uheldige sider af udviklingen på arbejdsmarkedet, er det en god ide at sprede viden om gode eksempler – som ringe i vandet. Der blev opfordret til en mere konkret indsats på dette felt f.eks. via "story telling" om erfaringer med nye arbejdsformer, som på en positiv måde integrerer IT i arbejdslivet med gode arbejdsvilkår til følge.

# 10 konklusioner og anbefalinger

- Det er vigtigt, at IT i arbejdslivet bliver brugt til at skabe en fleksibilitet, som også gavner familielivet og fritiden.
- Flexibiliteten skal sikres såvel gennem reguleringer og overenskomster, som gennem god ledelse og en omsorgsfuld arbejdspladskultur.
- Det fremtidige arbejdsmarked skal sikre, at udbredelsen af IT ikke øger presset på B-holdet.
- Der skal meget mere fokus på virksomhedernes sociale ansvar.
- Selv om vi alle er glade for at kunne udfolde os individuelt i vores arbejdsliv, skal vi sikre, at IT-anvendelsen organiseres på en måde, som ikke spænder ben for fællesskaberne i arbejdslivet.
- IT-anvendelse på arbejdspladserne øger fokus på det fysiske rum og indretning af arbejdslokaler.
- IT baner vejen for, at kompetenceudvikling og tilegnelse af viden kan ske på nye måder, men vi mangler stadig viden om digitale læringsformer og undervisningskultur.
- Der skal arbejdes mere med livsforløbstækning i fremtiden – flere muligheder for at kombinere erhvervsarbejde, uddannelse, familieliv, samfundstjeneste, fri tid m.m. i løbet af tilværelsen.
- Arbejdsmarkedets parter bør arbejde videre med ideer, som styrker udviklingen af IT anvendelse, sådan at den øgede fleksibilitet kan bruges til at give ret til et "klippekort til alle livets zoner".
- Der skal ledes efter og fremvises gode eksempler på virksomheder og brancher, hvor der arbejdes konkret på at mindske de bekymringer, perspektivværkstedet har peget på i forhold til IT anvendelse i arbejdslivet i fremtiden.





Jannick B. Pedersen  
Carl Bro

## Ønskes: En ansvarlig arbejdsplads

I konsulentvirksomheden Carl Bro har man siden 1996 arbejdet på at skabe en ansvarlig arbejdsplads, hvor medarbejderne føler sig trygge og engagerede, udvikler sig fagligt og personligt og oplever harmoni mellem job og fritid. Især når det kommer til sidstnævnte, bremses de gode intentioner imidlertid af "tingenes tilstand" i overgangen til videnssamfundet.

"Jeg tror, at hele vores samfund i øjeblikket kæmper med at finde et nyt plateau, hvor vi kan lede efter den balance, som skal være der mellem arbejde og fritid. Jeg oplever vores situation i dag som sammenlignelig med den, der herskede for 40-50 år siden, da landmændene valfartede til industrien. Der må have været kaos dengang i hjemmene og hos den enkelte omkring det at ændre livsstil og tilpasse sig industrisamfundet. I dag skal vi tilpasse os videnssamfundet – med kommunikation døgnet rundt, processer, der aldrig stopper, mange flere netværk og arbejdsgrupper at forholde sig til, og et tempo som ingen er vant til. Jeg har også lyst til at sammenligne med IT-boblen: Vi kunne godt se, at det var sygt, det der skete, men ingen af os kunne standse udviklingen. Der var kun een løsning og det var crash. Den fornemmelse tror jeg, at rigtig mange virksomheder og medarbejdere må have i disse år, hvor man prøver at få heldøgsarbejdsdagen til at fungere," siger Jannick B. Pedersen, koncerndirektør for Human Resource i Carl Bro – Skandinavien's største konsulentvirksomhed med over 3.000 medarbejdere og 80 kontorer verden over.

### Lang vej fra ord til handling

Carl Bro har ellers ikke ligget på den lade side, hvad angår initiativer til udvikling af et godt arbejdsmiljø og fleksible arbejdsforhold for de ansatte – og succesen kan aflæses i den seneste medarbejderundersøgelse: 90 procent er generelt tilfredse eller meget tilfredse med arbejdspladsen. Men Jannick B. Pedersen mener langt fra, at virksomheden er nået i mål, når det gælder om at sikre folk mulighed for at skabe en balanceret tilværelse. Og han er gået i tænkeboks i forhold til, om tiltag som fx hjemmearbejdspladser er så gode for medarbejderne og virksomheden som hidtil antaget.

Samtidig lægger koncerndirektøren ikke skjul på, at Carl Bro er nået utrolig langt i processen med at skabe en ansvarlig arbejdsplads – en proces, der for alvor begyndte tilbage i 1996 med formuleringen af en forpligtende mission, hvori det bl.a. hed, at man ville handle under ansvar over for medarbejderne. I 2000 mente 73 procent, at Carl Bro lykkedes med ansvarligheden, og for 2001 er tallet steget til 79 procent. Resultatet er nået ved en høj målsætning og ved at inddrage både ledere og menige medarbejdere aktivt i processerne – som er langvarige.

"Der viser sig ofte at være lang vej fra smukke og

visionære ord til konkret handling og implementering. Det er også vores erfaring. Men hvis man ikke sætter sig nogle mål og går efter dem, så kommer man ingen vegne. Den største udfordring er at ændre adfærden i virksomheden i den retning, man gerne vil. Det tager meget, meget lang tid. Vi har involveret medarbejdere og ledere i processen med at formulere konkrete mål og idealer, men vi har også benyttet autokommunikation – talt om vores ideer og intentioner i medierne, hvilket har spejlet positivt tilbage på virksomheden og haft en selvforstærkende effekt," fortæller Jannick B. Pedersen.

### På opdagelse i uvidenhedssamfundet

Han betragter det gryende videnssamfund som et uvidenhedssamfund, fordi mængden af viden, som man ikke har, bliver større dag for dag. Det stiller krav om, at virksomheder og medarbejdere bliver opdagelsesrejsende i viden – og at de forstår at kombinere viden på nye måder og formidle resultaterne til omverdenen.

"Vi skal alle sammen være alkymister. Det vil sige kunne stykke viden sammen på nye måder og få guld ud af det – præcis som de gjorde i internetboghåndlen amazon.com ved at kombinere viden om boghandel, Internet og postordre. I videnssamfundet og den globale økonomi er det endvidere alfa og omega at kommunikere, at du har fundet guld. I den globale verden er der ingen, der kalder på dig med mindre du selv gør opmærksom på, hvad du kan," siger Jannick B. Pedersen.

**"Jeg har lyst til at sammenligne med IT-boblen: Vi kunne godt se, at det var sygt, det der skete, men ingen af os kunne standse udviklingen. Der var kun een løsning og det var crash. Den fornemmelse tror jeg, at rigtig mange virksomheder og medarbejdere må have i disse år, hvor man prøver at få heldøgsarbejdsdagen til at fungere"**

Carl Bro investerer hvert år gennemsnitligt 10-20.000 kr. pr. medarbejder i videreuddannelse. Størstedelen af uddannelsesaktiviteterne foregår i forbindelse med konkrete projekter, hvor de ansatte må tilegne sig ny viden for at kunne løse opgaverne. Derudover har alle ansatte i de sidste 3-4 år haft en personlig uddannelsespulje – penge, som tilhører medarbejderen og ikke kan røres i situationer, hvor Carl Bro skærer ned. Erfaringen var nemlig, at det ofte var netop uddannelsesmidler og andre administrative poster, som stod for skud i besparelsesrunder. Uddannelsespuljen bygges op ved at den enkelte medarbejder indskyder en halv procent af sin løn.

Carl Bro supplerer med en trekvart procent af lønnen.

”Det er ikke enorme summer, men der skabes alligevel et frirum for den enkelte, som kan benyttes til uddannelse efter eget valg. Nogle bruger pengene til at frikøbe arbejdstid, så de ikke behøver at videreuddanne sig i fritiden, andre bruger dem til ad hoc aktiviteter og andre igen sparer op til længerevarende uddannelsesforløb,” fortæller Jannick B. Pedersen.

### Arbejdslivet skal harmonere med livsfasen

Carl Bro har formuleret en række målsætninger med henblik på at skabe en ansvarlig arbejdsplads. En af dem er, at man ønsker, at den enkeltes arbejdsliv skal harmonere med den livsfase, vedkommende befinder sig i. Udmøntet i konkret handling, har man indført flekstid, mulighed for at arbejde hjemmefra og for at gå på deltid. Samtidig tilbyder Carl Bro en særlig seniorsamtale til medarbejderne, når de fylder 55 år. Her diskuteres arbejdsvilkårene i de sene år.

### ”Den største udfordring er at ændre adfærden i virksomheden i den retning, man gerne vil. Det tager meget, meget lang tid”

”Vi har først og fremmest ønsket at skabe opmærksomhed om de problemstillinger, folk ofte løber ind i, når de har småbørn eller kommer op i årene. Ikke for at give disse grupper særlige rettigheder, men for at gøre det legalt over for den enkelte leder og medarbejder i det hele taget at beskæftige sig med livssituationer og livsvilkår. For 6-7 år siden kom der en leder ind på mit kontor og sagde: ”Jeg har en medarbejder som jeg har meget svært ved at regne med i øjeblikket. Han overholder ikke sine aftaler. Jeg ved godt, at han er blevet skilt og har personlige problemer, men det er jo ikke mit problem. Jeg har en produktion, jeg skal have lavet.” Sådan et udsagn vil jeg meget nødtigt høre i dag, hvor vi gerne skulle være derhenne, at lederen i den situation siger: ”Det er også mit problem – hvad kan vi gøre for at løse det sammen?”” siger Jannick B. Pedersen og fortsætter:

”Derfor kan vores ledere anvise psykologhjælp,

hvis det er nødvendigt. Og derfor ansatte vi for fire år siden en socialrådgiver, som i dag er en meget stor succes. Hun bliver mere og mere brugt, ikke fordi jeg tror, at folk har flere problemer end før, men fordi det generelt er blevet mere accepteret at søge hjælp, når man har behov for det.”

### ”Mening er det, de fleste af os videnarbejdere først og fremmest efterspørger. Vi vil simpelt hen være med til at skabe noget, som har betydning og er meningsfuldt”

#### Tryghed, mening og personlig udvikling

Jannick B. Pedersen pointerer, at der skal være tre grundlæggende forhold til stede, før mennesker kan trives på en arbejdsplads. For det første skal man føle sig tryk:

”Det duer ikke, hvis man oplever angst i hverdagen på sin arbejdsplads. Det ødelægger både de arbejdsmæssige resultater og personens liv som helhed. Derfor gælder det om at skabe tryghed for medarbejderne. Det kan bl.a. ske ved at lave nogle troværdige systemer og regelsæt, så den enkelte ved, hvad han eller hun kan regne med i det daglige – og i en opsigelses/fratrædelses situation, for det er ofte i en krise, at en virksomhed viser sit sande ansigt. Samtidig udfolder vi her i huset i vid udstrækning konsultativ ledelse, hvor folk bliver hørt inden der træffes beslutninger,” siger Jannick B. Pedersen.

Han mener, at begrebet ”mening” er det aller vigtigste for mennesker i videnssamfundet.

”Mening er det, de fleste af os videnarbejdere først og fremmest efterspørger. Vi vil simpelt hen være med til at skabe noget, som har betydning og er meningsfuldt. Og præcis her ligger en af de vigtigste ledelsesopgaver i dag. Som ledere skal vi sikre, at medarbejderne kan se helheden og perspektiverne i det, de gør,” siger han og peger på personlig udvikling – at den enkelte medarbejder føler, at han eller hun øger sine kompetencer og færdigheder – som det tredje afgørende forhold, en ansvarlig virksomhed skal sørge for tilgodeses.

#### Ask Gielfeldt Petersen:

##### Udbrændthed i videnssamfundet

Fænomenet udbrændthed er særlig velkendt i videnintensive brancher. Og i lyset af den entreprenante arbejdskulturs internalisering i IT-branchen, lader det ikke til at være et forbigående, men i stedet anomisk iboende fænomen. Det er ikke overraskende, at en arbejdskultur, hvor alle opfordres implicit eller eksplicit til at ”brænde” for sine arbejdsopgaver og målsætninger, også rummer en bagside i form af udbrændthed.

En kultur der så tydeligt tilstræber, at medarbejderne skal være selvstændige, engagerede, ansvarlige,

føle ejerskab og identificere sig med såvel egne som virksomhedens løsninger, er på visse måder en positiv retningsmarkør, men modsvares det ikke af en tilsvarende stærk modkultur og barriere, som stopper denne medarbejderadfærd, løber den løbsk og ud over afgrunden. You don't "burn out" unless you've been "on fire".

Kilde: Citat fra Ask Gielfeldt Petersens kandidatspeciale ”Arbejdsliv i IT-branchen – entreprenante og ambivalente stammefællesskaber”, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, marts 2002.



Allan Eriksen  
Danfoss

## De slås om de unge – sammen

**De små generationer er slået igennem og virksomhederne slås om at tiltrække den unge højtuddannede arbejdskraft. Især i yderområder som fx Sønderjylland må der tages ultraditionelle metoder i brug. Det gælder også selv om man hedder Danfoss og er Danmarks største industrivirksomhed.**

Danfoss er beliggende i Nordborg i Sønderjylland – og derudover i mere end 100 lande over hele kloden. 17.000 mennesker tjener til huslejen ved at udvikle og producere højteknologiske komponenter til bl.a. varme- og vandkontrol, airconditionanlæg og køleskabe. Men selv om man er Danmarks største industrivirksomhed – og fx byder på rige muligheder for at arbejde med frontlinet teknologi og udstationering næsten hvor som helst i verden – så kan det godt være svært at tiltrække arbejdskraft. Især hvis man som Danfoss er lokaliseret i et yderområde.

### Tænker i livsforløb

For at være på forkant med de små generationer og udsigten til, at det ville blive svært at lokke unge højtuddannede til at bosætte sig i det sønderjyske, lagde Danfoss i midten af 90'erne en strategi, som skulle sikre stadig tilgang og fastholdelse af bl.a. ingeniører i årene frem. Siden har Danfoss opereret både på de ydre linier i tæt samarbejde med virksomheder og uddannelsesinstitutioner i regionen, og på de indre linier med henblik på at tilbyde nogle arbejdsvilkår, som lever op til nutidens krav om bl.a. fleksibilitet i jobbet.

”Vi har den holdning, at medarbejderne, ved siden af et aktivt arbejdsliv hos os, naturligvis skal kunne leve et andet liv, som fungerer,” siger personalekonsulent Allan Eriksen og peger på, at Danfoss bl.a. tilbyder flekstid for alle, hjemmearbejdsplads for videnarbejdere og en lang række fritidstilbud via Danfoss-finansierede firmaklubber.

**”Vi har den holdning, at medarbejderne, ved siden af et aktivt arbejdsliv hos os, naturligvis skal kunne leve et andet liv, som fungerer”**

Danfoss' medarbejderpolitik er overordnet indrettet efter de ansattes livsforløb, og virksomheden har bl.a. iværksat initiativer, som støtter op om medarbejdere med børn, seniorer og ansatte, der rammes af sygdom.

”Generelt ønsker vi at tilbyde medarbejderne en fleksibilitet, som gør dem i stand til at indrette sig bedst muligt. På nogle produktionsområder har vi udvidet flekstidsordningen, så den er gearret efter

sæson og konjunkturer i stedet for efter 37 timer om ugen. Det åbner for, at folk kan variere deres arbejdstid langt mere end før. Vi har også gjort industriferien mere fleksibel i produktionen, så medarbejderne i mange afdelinger i dag selv kan bestemme, hvornår de vil holde ferie. Samtidig tilbyder vi permanent eller midlertidig nedsat arbejdstid for børneforældre og seniorer. Og vi har et genoptræningsværksted, hvor medarbejdere, der har været syge, stille og roligt kan komme i gang – og forberede sig på at passe et helt eller et halvt job,” fortæller Allan Eriksen.

### Kampen om de unge

På de ydre linier går Danfoss aktivt ud i landet for at vise eget flag og regionens. I stedet for at udsende den ene flerfarvede brochure efter den anden for at tiltrække de unge, har man valgt en mere direkte, ansigt-til-ansigt dialog.

**”Tidligere var vi 10-12 virksomheder, som viste flaget på DTU's jobmesser – i dag er der 100. Konkurrencen er blevet virkelig hård og de studerende er ekstremt ombejlede”**

”Vi er med på de relevante karrieredage og jobmesser rundt om i landet. Vi tager også ud på uddannelsesinstitutionerne og præsenterer Danfoss – og her har vi glæde af det finmaskede netværk til nøglepersoner på universiteter, handelshøjskoler og ingeniørhøjskoler, vi har bygget op,” siger Allan Eriksen og pointerer, at Danfoss satser på at gøre de unge interesseret i virksomheden, allerede mens de studerer.

”Vi tilbyder, at de kan gennemføre projekter, specialeopgave, ph.d.-forløb og praktikperioder hos os – og vores erfaring er, at når de først har prøvet at bo hernede og arbejde på virksomheden, vender en del tilbage i faste job,” siger han.

Generelt skal Danfoss kæmpe væsentligt hårdere for at få det samme antal ansøgere til et job som for fem år siden, hvor det gik af sig selv. Udover de små årgange, så skyldes det, at der i dag er væsentligt flere virksomheder ude med krognen.

”Tidligere var vi 10-12 virksomheder, som viste flaget på DTU's jobmesser – i dag er der 100. Konkurrencen er blevet virkelig hård og de studerende er ekstremt ombejlede,” fastslår Allan Eriksen og tilføjer, at Danfoss havde et es i ærmet, der gav pote, på den seneste DTU-messe, nemlig en række konkrete job, som var øremærket til nydimitterede fra DTU.

### Danfoss plus meget mere

Danfoss er ubestrideligt en gigant i det danske erhvervsbillede. Og ifølge Allan Eriksen har mange mennesker, som ikke kender landsdelen, en forestilling om, at Danfoss er den eneste reelle jobmulighed

i Sønderjylland. Denne fejlagtige forestilling har vist sig at være lidt af en hindring i forhold til at tiltrække unge fra øvrige dele af landet. Derfor er Danfoss gået sammen med en række andre lokale virksomheder i et netværk for at profilere regionen.

### ”Det er ikke Danfoss eller intet. Det er Danfoss plus en masse andre muligheder inden for bl.a. teknologi og videnbaserede erhverv”

”Vi siger: Det er ikke Danfoss eller intet. Det er Danfoss plus en masse andre muligheder inden for bl.a. teknologi og videnbaserede erhverv – og vi har faktisk har et utrolig aktivt erhvervsliv hernede. Man bliver ikke fanget på det ene ben, hvis man vælger Danfoss. Der er rig mulighed for at søge udfordringer andre steder i regionen. Vi har lige haft et hold studerende fra Aalborg, som besøgte både os og virksomheden Linak A/S. Det er klart, at vi løber den risiko, at nogle vælger at søge til Linak i stedet for os, men omvendt løber Linak en tilsvarende risiko. Og i første omgang gælder det om overhovedet at få folk herved,” siger Allan Eriksen.

#### Jobbet og alt det andet

Danfoss samarbejder ligeledes tæt med Center for Erhvervsudvikling i Sønderborg om at profilere området som et på alle måder attraktivt sted at bosætte sig.

”Sønderborg-området regnes i dag for et af Danmarks mest dynamiske erhvervmiljøer inden for højteknologi. Området er centrum for en lang række innovative virksomheder, som har hele verden som deres markeds- og arbejdsplads,” hedder det bl.a. på erhvervscentrets hjemmeside, hvor interesserede kan klikke sig videre til virksomheder i regionen, aktuelle jobopslag, og få oplysninger om boliger, kultur, natur, aktiviteter for børn mv. Centret har ligeledes sat sig for at medvirke til, at de lokale virksomheder udvikler og styrker deres sociale engagement i forhold til medarbejderne, herunder at nutidens krav om en balanceret tilværelse imødekommes: ”Har du ambitioner om, at job og fritid skal gå op i en højere enhed, så rummer området det hele. Du er altid tæt på skov, vand og by,” fremgår det videre.

”Meget flotte, men nødvendige ord,” slutter Allan Eriksen, der erkender, at det er og fortsat vil være en hård kamp at sikre, at Sønderjylland står øverst på tilstrækkeligt mange af de eftertragtede unges ønskeliste.

#### Fremtidens medarbejdere

De unge mellem 20 og 29 år tilhører den mindste, den mest egensindige og samtidig mest veluddannede og ombejlede generation hidtil. En generation, der stiller mangfoldige krav til de arbejdspladser, de vælger. Virksomhederne – private som offentlige – må lægge sig ekstra i selen for at tilbyde nogle værdier og arbejdsforhold, som kan tiltrække og fastholde de unge. Den næste generation på arbejdsmarkedet ønsker at gøre op med de eksisterende strukturer og systemer – fra arbejdsmarkedets overordnede indretning til organisering af det enkelte team på arbejdspladsen. De tilhører den første generation, som er vokset op efter pc'ens gennembrud og efter Berlinmurens fald – de er født ind i det globale videnssamfund. En undersøgelse offentliggjort i foråret 2001 karakteriserer generationen således:

- 80 procent af de unge vil selv forhandle deres løn, heraf er 37 procent tilhængere af præstationsbestemt løn. De unge lægger herved op til et grundlæggende opgør med hele arbejdsmarkedets organisering – ikke mindst den position, som arbejdsmarkedets parter og fagbevægelsen indtager i dag.
- 75 procent af de unge foretrække faste ansættelser. Samtidig ønsker et stort flertal at arbejde med omfattende selvstændighed, store udfordringer og variation. De vil have iværksætterens frihed til at arbejde med projekter – og den fastansattes tryghed.
- Arbejdsmotivation: For 38 procent er sociale aspekter og arbejdet som middel til psykisk og fysisk velfærd den vigtigste grund til at arbejde. 29 procent har det faglige engagement som den vigtigste årsag til at arbejde. 19 procent bruger arbejdet til at sikre sig frihed og selvstændighed både økonomisk og socialt. 14 procent af generationen bruger arbejdet til at udfolde deres store ambitioner og skabertrang.
- De vigtigste faktorer, som i nævnte rækkefølge skal være på plads, før en arbejdsplads er interessant for den næste generation er: Mulighed for personlig udvikling, indhold i arbejdsopgaverne, selvstændighed, sikkerhed i jobbet, balance mellem arbejde og fritid, løn og karrieremuligheder.
- Den næste generation på arbejdsmarkedet søger først og fremmest de bedst mulige individuelle udviklingsbetingelser. De har et personligt projekt, der handler om at finde og udvikle sig selv og skabe mening og indhold i tilværelsen. Dette er langt vigtigere for de unge end penge og prestige.

Kilde: ”Guide til næste generation – En analyse af fremtidens medarbejdere”. Mandag Morgen Strategisk Forum, 2001. Analysen er baseret på 1.008 telefoninterviews af unge mellem 20 og 29 år. Undersøgelsens resultater er repræsentative.



**Inger Ravn**  
Slots- og  
Ejendomsstyrelsen

## Det fysiske rum i forandring

**Arbejdets organisering er under forandring i retning af øget teamsamarbejde på tværs af faggrænser. Samtidig tilpasses arbejdspladsernes fysiske rum til de nye samarbejdsformers fysiske rum til de nye samarbejdsformer. Staten implementerer konceptet "Nye måder at arbejde på" – og i stadig flere private og offentlige virksomheder indføres store åbne kontorlandskaber, som har vist sig at indvirke negativt på de ansattes arbejdsmiljø og produktivitet.**

Vægudsmykning, farver, møblering, lys, indeklima, støjniveau er alle vigtige aspekter, som skal tages i betragtning ved indretningen af en arbejdsplads. Det skal være behageligt at opholde sig det sted, man arbejder, og arbejdspladsen skal indrettes, så der er sammenhæng mellem organisation, opgaver og det fysiske rum, mener Inger Ravn, arkitekt i Slots- og Ejendomsstyrelsen, som administrerer og vedligeholder statens ejendomme.

**Leif Limkilde Bloch**  
HK/Services



**Torben Eggert**  
Teknologisk Institut

**"Den enkelte arbejdsplads må finde ud af, hvad det er for en organisationskultur, man har eller gerne vil have – og så lade kulturen være ledetråd for indretningen"**

"Den enkelte arbejdsplads må finde ud af, hvad det er for en organisationskultur, man har eller gerne vil have – og så lade kulturen være ledetråd for indretningen. Det er samtidig en god idé, at alle medarbejderne er fælles om at indrette og præge arbejdsrummene, så tingene både hænger sammen funktionsmæssigt og æstetisk – og så de trives bedst muligt," siger Inger Ravn, der rådgiver statslige virksomheder i, hvordan de indretter sig efter statens koncept "Nye måder at arbejde på", der typisk implementeres ved flytning til nye bygninger. Inger Ravns rådgivning omfatter ofte en analyse af institutionens organisationsform og arbejdsmetoder, som sammenholdes med mulighederne i den konkrete bygning og munder ud i et forslag til, hvordan man grundlæggende griber forandringerne an.

### Kræver tilvænning

Inger Ravn mødes ofte af bekymrede ledere og medarbejdere, når hun er ude på rådgivningsopgaver i statens tjeneste. Mange frygter, at de vil opleve en gentagelse af de skræmmeeksempler med store problematiske kontormiljøer, de har hørt om i medierne. Men statens koncept er slet ikke det samme, understreger hun:

"Vores koncept går basalt ud på, at man indretter organisationen bedst muligt efter de arbejdsopgaver

den har. Det er slet ikke sikkert, at der skal være åbne rum," siger Inger Ravn og tilføjer, at hun dog ikke er stødt på en offentlig virksomhed, som ikke havde gavn af, på nogle områder, at benytte åbne rum af en begrænset størrelse – ikke mindst på grund af den videndeling, som finder sted. Når det gælder indeklimaet, finder hun det vigtigt, at man helt fra starten sørger for at indrette arbejdspladsen på en måde, så luftkvalitet og støjniveau er på plads. Endelig pointerer hun, at der bør fokuseres på det psykiske arbejdsmiljø.

"Man skal ikke underkende den psykologiske betydning af, at man bliver meget synlig i et åbent miljø – samtidig med, at man er mindre låst til kontorstolen end før og skal bevæge sig mere rundt. Det kan være svært for nogle mennesker at vænne sig til en ny organisationsform, og her skal ledelsen bakke op med konkrete retningslinier, ligesom kollegerne må hjælpe hinanden i indkøringsperioden," anbefaler Inger Ravn, der endnu ikke er stødt på nogle af de efterhånden mange statslige virksomheder, der har indrettet sig efter "Nye måder at arbejde på", som har fortrudt og ønsker sig tilbage til cellekontorerne.

### Dårligt arbejdsmiljø i åbne kontormiljøer

Ifølge Torben Eggert, konsulent i Teknologisk Instituts miljøafdeling, er situationen langt fra positiv – hverken i offentligt eller privat regi. Den moderne trend i byggeriet med enorme glasfacader og store åbne kontorlandskaber har skabt imponerende domiciler, men indeklimaet og det psykiske arbejdsmiljø er ofte blevet overset, pointerer han.

**"Alle undersøgelser herhjemme viser, at folk der sidder i storrumskontorer er væsentligt mere utilfredse med arbejdsforholdene end folk, der arbejder i cellekontorer"**

"Staten har en lang række gamle, fredede bygninger, hvor man ikke kan lave storrumskontorer. Men trenden i det offentlige er jo også, at de lejer sig ind i nyere bygninger, hvor de rask væk laver store kontormiljøer. Og her har medarbejderne præcis de samme gener, som medarbejderne, der sidder i storrumskontorer i det private erhvervsliv," fastslår Torben Eggert.

Teknologisk Institut har gennem flere år undersøgt forholdene i en lang række private og offentlige virksomheder med storrumskontorer. Undersøgelserne viser, at medarbejderne ofte klager over træthed og slimhindeirritation, som skyldes problemer med for høje temperaturer, træk og tør luft på grund af utilstrækkelige køleanlæg, foruden problemer med akustiske og lysmæssige forhold.

"Det er svært at skabe et optimalt indeklima for

alle medarbejdere i et stort kontorlokale. Det er dokumenteret, at et dårligt indeklima medfører en generelt nedsat arbejdsevne med højere fejlprocenter og ringere koncentrationsevne. Alle undersøgelser herhjemme viser, at folk der sidder i storrumskontorer er væsentligt mere utilfredse med arbejdsforholdene end folk, der arbejder i cellekontorer,” fastslår Torben Eggert.

### ”Alene den øgede støj betyder, at fejlraten stiger med op til 35 procent. Ved temperaturer mellem 26 og 30 grader vokser fejlraten yderligere med over 50 procent”

Han fortæller, at temperaturen i de store moderne kontormiljøer ofte ligger mellem 24 og 30 grader, og at støjniveauet kan være op til mellem 50 og 65 decibel. Modsat i enkeltkontorer, hvor temperaturen typisk er 20 til 23 grader og støjniveauet fra 35 til 40 decibel.

”Alene den øgede støj betyder, at fejlraten i arbejdet stiger med op til 35 procent. Ved temperaturer mellem 26 og 30 grader vokser fejlraten yderligere med over 50 procent. Generelt kan man sige, at folk begynder at klage allerede når temperaturen overstiger 23 grader,” siger Torben Eggert.

”Det er rystende at se, hvordan arkitekter, entreprenører – og de ansvarlige virksomheder og offentlige institutioner – ofte vælger totalt at tilsidesætte arbejdsmiljøet. Og det sker naturligvis for at spare penge. For brugte man ordentlige lydisolerede materialer og effektive ventilationssystemer, og undlod store uafskærmede glasfacader – og indførte man samtidig spilleregler, som bl.a. foreskrev, at de ansatte skulle tale lavt og bevæge sig roligt i lokalet – så kunne storrumskontorer fungere for medarbejderne. Men det gør man ikke – primært fordi de nødvendige tekniske installationer koster mange penge og fordi man prioriterer det ydre, æstetiske højere. Og så må de ansatte, men i sidste ende også virk-

somheden – og det er jo paradoksalt – betale prisen,” siger Torben Eggert, der forudser, at virksomheder med storrumskontorer må forberede sig på, at folk i stigende grad siger op på grund af arbejdsmiljøet.

### HK protesterer

Den udvikling bekræftes af HK/Service, hvor man har mange medlemmer, som arbejder i store kontormiljøer. Meldingerne herfra vidner om nogle arbejdsforhold, der efter HK’s opfattelse er uacceptable.

”En indretning, som man fx ser det i flere penge- og realkreditinstitutters hovedsæder, er særdeles uhensigtsmæssige set ud fra en arbejdsmiljømæssig vurdering. Folk sidder på rad og række og forsøger at passe deres arbejde i et inferno af støj og i alt for høje temperaturer. Det er belastende både fysisk og psykisk,” siger Leif Limkilde Bloch, konsulent i HK/Services’ Workinfuture enhed. ”Vi er ikke modstandere af, at man indretter sig på nye måder, men i mange tilfælde er man simpelt hen gået for vidt. Jeg tvivler stærkt på, at der virkelig finder større videndeling sted i de her upersonlige og belastende miljøer. De tilbagemeldinger vi får, går i hvert fald på, at folk føler sig låst både fagligt og socialt, og at de derudover har en række fysiske gener, de må døje med, hvilket ikke er befordrende for noget som helst positivt.”

”Situationen mange steder giver mindelser om tidligere tiders samlebandfabrikker, hvor alting handlede om at tilgodese virksomhedens behov. Det er paradoksalt, fordi medarbejderne jo ikke yder mere på denne måde – tværtimod. Man kan spørge, hvad der egentlig driver denne udvikling. Jeg ved kun, at den er et tilbageskridt,” pointerer Leif Limkilde Bloch.

I HK mener man i stedet, at virksomhederne skal stræbe efter en kombinationsmodel, hvor man dels har kontorer til projektgrupper, dels kontorer med maksimalt 3-4 skriveborde samt enkelte cellekontorer. Derudover foreslår HK, at man indfører fællesfaciliteter som kaffe-øer og caféområder, hvor både

### Dårligt arbejdsmiljø i åbne kontorlandskaber

Der er i de sidste 10 til 15 år sket store forandringer med hensyn til byggestil og kontorindretning på danske kontorarbejdspladser. Mange af disse forandringer har medført et forringet indeklima/arbejdsmiljø for de ansatte – især for dem, der arbejder i åbne kontorlandskaber. Problemerne i åbne kontorlandskaber kan opdeles i termiske forhold (varme, kulde, træk og tør luft), akustiske forhold (personer, maskiner, tekniske installationer) og indretningsmæssige forhold (problematisk lysforhold, dårlig luftkvalitet). Teknologisk Institut har foretaget en lang række undersøgelser af arbejdsmiljøet i såvel åbne kontorlandskaber og traditionelle cellekontorer. Alle undersøgelser viser, at der er væsentligt flere problemer i de åbne kontormiljøer, hvor de ansatte typisk klager over slimhindeirritationer, tunghedsfornemmelse, hovedpine, udtalt træ-

hed, koncentrationsbesvær og smerter i skulder/nakke. Ifølge Teknologisk Institut kan årsagerne primært tilskrives bygningernes udformning med store glasfacader, for stor intern varmebelastning, dårlig styring af de termiske forhold, forkert indretning af edb-arbejdspladser, forurenende maskiner i lokalet og dårlige lysforhold. Teknologisk Institut påpeger, at de fleste gener kan undgås, hvis indeklima/arbejdsmiljø bliver et fokusområde allerede i planlægningen af nye bygninger og åbne kontorlandskaber. Som situationen er i dag konstateres problemer med støj, for høje temperaturer og dårlige belysningsforhold først, når det åbne kontormiljø er taget i brug – og så er det ofte for sent at ændre på forholdene.

Kilde: Teknologisk Institut

videndeling og socialt fællesskab kan praktiseres og udvikles.

### Dynamisk kommunikation

Slots- og Ejendomsstyrelsen har implementeret en model, som ligger tæt op ad den, HK anbefaler. Tidligere arbejdede folk i små kontorer, som var grupperet efter arbejdsfelt. Arkitekternes kontorer lå tæt ved hinanden, juristerne sad på samme gang, teknikkerne ligeså. I dag er den gamle struktur brudt ned og erstattet af åbne kontorer med mobile arbejdspladser og plads til 6 til 8 mennesker. De ansatte placerer sig sammen på tværs af kompetencer alt efter den enkelte opgave. Fordelene ved den nye arbejdsform overskygger langt ulemperne, mener Inger Ravn.

”Vi har gjort det her for at få en bedre og mere dynamisk kommunikation og videndeling på tværs af organisationen – og det er lykkedes. Tidligere sad vi på vores små kontorer og havde nogle meget faste arbejdsrutiner. Den eneste faglige pingpong foregik med chefen. I dag er chefen mere eller mindre ude af billedet, forstået på den måde, at vi samarbejder med kollegerne på tværs af faggrænser og er meget mere selvklørende,” siger hun og fortsætter: ”Når jeg møder om morgenen, placerer jeg mig i nærheden af folk, der arbejder på den samme sag, som jeg gør. Det betyder fx, at jeg ikke længere skal vente på en vurdering fra en jurist eller en tekniker. Den synergi, som opstår mellem forskellige fagområder – ved at vi snakker sammen på kryds og tværs – gør samtidig arbejdsopgaverne mere spændende og varierede, og løsningen af dem mere effektiv,” siger Inger Ravn, der benytter et ”stillerum” eller arbejder hjemme, hvis hun skal læse eller skrive noget, som kræver mere fred og ro end fælleskontorerne i Slots- og Ejendomsstyrelsen kan tilbyde.

### En fortsat proces

Ifølge Inger Ravn har det krævet tilvænning at skifte fra et lille beskyttet cellekontor til et åbent kontormiljø. Især i begyndelsen kunne hun godt føle sig lidt rodløs, og hun har stadig dage, hvor hun bliver mere træt end hun gjorde førhen.

”Man udsættes for mange flere indtryk i et åbent kontormiljø, end når man sidder alene. Selv om man måske ikke opfatter indtrykkene umiddelbart, så arbejder hjernen hele tiden med at bearbejde dem. Det kan godt være udmattende,” siger hun og understreger, at Slots- og Ejendomsstyrelsen langt fra har afsluttet sin omstillingsproces.

”Vi har været i gang i tre år og bevæget os i små trin på grund af de økonomiske omkostninger. Lige nu overvejer vi, hvordan vi kan give vores møderum et individuelt præg, og hvordan vi kan differentiere de enkelte etager i bygningen fra hinanden. I det hele taget mener jeg, at man altid skal være parat til at justere indretningen, så den stemmer overens med organisationens opgaver og medarbejdernes ønsker – og begge dele forandrer sig jo konstant,” slutter Inger Ravn.

### Problematiske arbejdsforhold i Call Centre

Et Call Center er en 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. Opgaverne kan fx være ordremodtagning, help disk og hotline. Der findes også Call Centre, som udfører fx telemarketing eller markedsundersøgelser.

Internationalt er Call Center-branchen vokset meget hurtigt i det seneste årti. Ca. 37 procent af alle nye job i Europa i perioden 1998-2001 er opstået i Call Centre. I Sverige er Call Center-branchen en af de hurtigst voksende: I 1987 var der 438 fuldtidsbeskæftigede i Call Centre, i 1999 godt 7.000 og i 2000 var tallet 35.000 (i mere end 700 Call Centre). I 2005 forventes 100.000 svenskere at arbejde i Call Centre.

Det svenske Arbetslivsinstitutet og Sahlgrenska Universitetssjukhuset har i en undersøgelse kortlagt arbejdsforholdene og fysiske og psykiske gener for medarbejderne på et svensk Call Center. Undersøgelsen afdækker nogle stærkt problematiske arbejdsforhold og deraf afledte gener: Arbejdet på Call Centret karakteriseres af medarbejderne som værende ensidigt med få variation og pauser. Størstedelen (90 procent) af arbejdsdagen tilbringes siddende foran computerskærmen. De ansatte oplever, at de arbejder under tidspres og med en meget begrænset mulighed for at påvirke deres arbejde. En stor del (86 procent af kvinderne og 68 procent af mændene) rapporterer om fysiske problemer som følge af arbejdet – fx hovedpine og smerter i nakke/hals/ryg, skuldre og håndled/hænder. Samtidig klager mange af Call Center-medarbejderne over ubehag i form af stress (25 procent af både kvinder og mænd), irritation (28 procent af kvinderne og 36 procent af mændene), manglende arbejdslyst (31 procent af kvinderne og 25 procent af mændene) og følelse af at være udkørt (24 procent af kvinderne og 22 procent af mændene).

De negative resultater af den svenske undersøgelse bekræftes af en række andre undersøgelser af arbejdsforholdene i Call Centre, som refereres i den nedenfor nævnte svenske rapport: Problemer i bevægeorganerne og udtalt stress er blandt de problemer, som går igen. I Call Centre benyttes ofte et stort display, som viser, hvor mange samtaler medarbejderne har besvaret og hvor mange, der står i kø. Samtidig overvåges længden af de samtaler, som medarbejderne fører. Nogle steder er længden af en standardsamtale angivet til 15 til 20 sekunder, hvilket indebærer, at en medarbejder håndterer mere end 1.000 samtaler i løbet af en arbejdsdag. Display og overvågning af samtalelængde fremhæves som nogle af de mest stressfremkaldende faktorer. Andre er dataanlæg som går ned på grund af overbelastning, skæve arbejdstider og utilstrækkelig ledelse – herunder utilstrækkelig information til medarbejderne om forandringer og nye arbejdskrav.

Kilde: Arbetsförhållanden och upplevda besvär hos kvinnliga och manliga arbetstagare på ett callcenter. Rapport fra Arbetslivsinstitutet, Sverige 2001

# Fremtidens fagbevægelse er digital



Karin Retvig  
HK/Service

**Fagbevægelsen er under pres – den skal både imødekomme medlemmernes krav om individuel servicering og være garanter for grundlæggende kollektive og solidariske rammer. Et af fagbevægelsen svar på udfordringerne er at øge brugen af digital kommunikation med medlemmerne via Internettet. ”Den digitale fagforening” kan skimtes i horisonten.**

Den danske fagbevægelse må i højere grad koncentrere sig om at imødekomme menneskers individuelle behov på nutidens mangfoldige arbejdsmarked: ”Individet skal i centrum i fremtidens fagbevægelse, og der skal handles nu, hvis ikke fagbevægelsen skal forsvinde sammen med industrisamfundet,” konkluderede Mandag Morgens Tænk tank i 2001.

”Det gør vi skam også,” forsikrer Karin Retvig, sektorformand i HK/Service. ”Men man skal være opmærksom på, at individuel servicering ikke gør det alene. I fremtiden er der i høj grad også brug for, at fagbevægelsen bærer de overordnede aftaler igennem via forhandlinger med arbejdsgiverforeningerne. Det gælder fx i relation til ferie, barsel, arbejdstid og ikke mindst de store uddannelsesreformer. Sådan nogle områder vil den enkelte medarbejder, eller grupper af medarbejdere i virksomheden, aldrig kunne forhandle sig til på egen hånd. Her må de faglige organisationer stå sammen om at bære kravene igennem,” siger hun og understreger, at fagbevægelsen allerede på en række områder imødekommer medlemmernes stigende behov for individuelle aftaler.

”Vi skal blive bedre til at kombinere det overordnede forhandlingssystem med et individuelt system, som tilgodeser den enkeltes særlige behov. Men en opfattelse, som går på, at alt hvad vi gør er baseret på store generelle overenskomster, er et tegn på manglende kendskab til virkeligheden. Vi har praktiseret individuelle aftaler i en årrække,” fastslår hun.

## Flere fravælger fagbevægelsen

Op imod 90 procent af den danske arbejdsstyrke er organiseret, men tallet er på vej ned og især de nye generationer fravælger medlemskab af en fagforening. En undersøgelse foretaget af PLS Rambøll og LO-magasinet i 2000, viser fx, at 60 procent af de ansatte i IT-branchen ikke er medlem af en fagforening. Karin Retvig ser flere årsager til den dalende lyst til at organisere sig:

”For det første er der en tendens til, at folk i perioder med lav arbejdsløshed fravælger fagforeningen. I forhold til de nye generationer, har vi fra 70erne og fremefter opdraget vores børn til at være meget kritiske og selvstændige. Derfor står de ikke ligefrem i kø for at blive medlem et sted, hvor folk traditionelt

søgte ind fordi ”det gjorde man bare”. De nye generationer er meget opmærksomme på, om et medlemskab gavner dem. De tænder ikke på, at de får understøttelse, hvis de mister jobbet – de unges svar er: Vi bliver ikke arbejdsløse! Jeg oplever det som en enorm udfordring for fagbevægelsen at få synliggjort vores serviceydelser, og det er oplagt, at en stor del af den kommunikation fremover skal formidles via Internettet,” siger Karin Retvig, der erkender, at fagbevægelsen hidtil ikke har været gode nok til at formidle budskaberne til især de unge.

## Digital oprustning

Den amerikanske sociologiprofessor, Arthur Shostak, skriver i bogen *Cyberunion: Empowering Labor Through Computer Technology*, at fagbevægelsens overlevelse afhænger af dens evne til at udnytte informationsteknologi optimalt. I bogen anbefales det bl.a., at fagbevægelsen for alvor giver sig i kast med at udnytte internettets muligheder for at yde individuel service, information og kompetenceudvikling, som er skræddersyet til det enkelte medlem. Og det svarer på flere områder til, hvad HK arbejder hen imod. Udover informationer om de services, fagforeningen kan tilbyde, er HK/Service på vej med en digitalisering af en række af sine kerneydelser – fx hele lønområdet.

**”Det er en enorm udfordring for fagbevægelsen at få synliggjort vores serviceydelser, og det er oplagt, at en stor del af den kommunikation fremover skal formidles via Internettet.”**

”I dag kan det være svært for vores medlemmer at genkende sig selv i lønstatistikkerne. Men ved at digitalisere alle lønrelaterede informationer, vil det enkelte medlem på egen hånd via hjemmesiden kunne kreere et nøjagtigt billede af, hvilken løn han eller hun skal have – og dermed være godt rustet i individuelle lønforhandlinger på arbejdspladsen,” fastslår Karin Retvig.

”Vi må opruste digitalt for at kunne matche både nuværende og kommende generationers behov for information. Digitaliseringen vil gøre fagforeningen meget mere nærværende og brugbar for medlemmerne i hverdagen. Derfor er vi i gang med at etablere sådanne intelligente IT-løsninger, som imødekommer individuelle behov, og vi vil styrke indsatsen på området i de kommende år,” siger hun og tilføjer, at fagbevægelsen naturligvis også fortsat vil være aktive, når det kommer til at støtte medlemmerne på alle mulige specifikke problemfelter, som opstår.

”Husk på, at vi tager os af mange andre problemstillinger end de traditionelle med løn, ferie osv. Det handler fx om at takle problemstillinger som vok-



senmobning og stress i forbindelse med hjemmearbejdspladser. Derudover hiver vi via generel juridisk bistand hvert år flere hundrede millioner kroner hjem til medlemmerne,” fastslår Karin Retvig og henviser bl.a. til de mange medlemmer, som rammes af museskader. ”Hvis vi ikke handlede aktivt på de her områder, så skete der ingenting,” siger hun.

#### Fagforening for frie agenter

IT-udviklingen har øget mulighederne for at arbejde effektivt på distancen, og stadig flere medlemmer af HK vælger en tilværelse som frie agenter. Ifølge Karin Retvig starter mange op sideløbende med det faste job, for at springe ud som freelancere, når kundekartoteket er tilstrækkeligt stort. I HK har man konstateret, at medlemmerne primært etablerer sig som selvstændige IT-udviklere, oversættere, bogholdere og inden for almindeligt kontorarbejde. Udviklingen fik i 1997 HK til at etablere en undergruppe for frie agenter.

**”Vi må opruste digitalt for at kunne matche både nuværende og kommende generationers behov for information. Digitaliseringen vil gøre fagforeningen meget mere nærværende og brugbar for medlemmerne i hverdagen”**

”Vi mente, at de ligeså godt kunne blive hos os og bevare de serviceydelser, de havde i forvejen – plus nogle nye, som er specifikt rettet mod deres behov som freelancere,” siger Karin Retvig.

I 1999 blev der i Holland grundlagt en helt ny fagforening, Zelfstandige Bodengenoten, målrettet landets 750.000 frie agenter. I den nye fagforening, der fortsat er under opbygning og ventes fuldt funktionsdygtig i slutningen af 2002, vil man kollektivt styrke og sikre frie agenteres rettigheder på alle relevante områder. Medlemmerne har adgang til gratis information og assistance i bl.a. juridiske og finansielle spørgsmål, og i relation til arbejdsforhold. Samtidig tilbydes kurser og efteruddannelse, ligesom fagforeningen gennem arrangementer og online diskussionsfora vil stimulere til faglig og social netværksdannelse. Den nye fagforening arbejder ligeledes for at sikre de frie agenter øget økonomisk sikkerhed både i og efter arbejdslivet. Og der er planer om at indføre en forsikringsordning, som kan træde i kraft, hvis et medlem stopper sit virke som fri agent.

I Zelfstandige Bodengenoten's magasin, Eigen Bass, argumenteres for nødvendigheden af en selvstændig fagforening for frie agenter: ”Frie agenter er per definition enspændere og uafhængige og er derfor vanskelige at tale til som en gruppe. Derfor kan fagforeningen ikke være en kopi af moderorganisationen. De frie agenter har behov for at få repræsenteret deres interesser, modtage troværdig rådgivning og up-to-date information,” hedder det.

I HK ser man ingen fordele ved i Danmark at etablere en selvstændig fagforening for alle håndte frie agenter, som vil være ”frit svævende i organisationsverdenen”.

”En helt ny faglig organisation vil skulle starte fra nul, mens vi kan trække på alle de kompetencer og den ekspertise, som allerede findes i HK. Jeg mener i høj grad, at vi er i stand til at håndtere de freelance, som hører ind under vores faglige organisationsområde – og støtte dem på alle områder, fx ved at sikre dem gode arbejdsmiljømæssige forhold. Derudover har de adgang til alle de andre serviceydelser, som almindelige HK-medlemmer har. Det mener jeg er en kæmpe fordel både for medlemmerne og os,” siger Karin Retvig.

#### Solidaritet og individualitet

Hun betragter HK's undergruppe for frie agenter som værende endnu et initiativ, der bekræfter, at fagbevægelsen ikke står stille, sådan som den ellers er blevet beskyldt for.

”Det kan godt være, at det på et tidspunkt har været en sovepude for fagbevægelsen, at medlemmerne kom automatisk. Men jeg vil gerne slå fast, at vi også på det område er vågnet op. Og jeg vil også gerne slå en pæl igennem profetierne om fagbevægelsens endeligt, som en følge af, at solidaritet er gået af mode. Det er en forfæjlet konklusion. Jeg mener i høj grad, at det danske folk er solidarisk – man er solidarisk med sin arbejdsplads, med sine kolleger og med familie og venner. Men man kan godt være både solidarisk og have behov for at blive betjent individuelt af sin fagforening. Det er præcis den udvikling vi ser – og den balance mellem solidaritet og individualitet, fagbevægelsen skal finde i fremtiden,” slutter Karin Retvig.

#### Unge og fagforeningerne

På blot fem år fra 1996 til 2001 er organisationsprocenten på det danske arbejdsmarked faldet fra 83,6 procent til 80,9 procent. Det er især blandt de unge på arbejdsmarkedet, at medlemskab af en fagforening ikke længere er en selvfølge. En undersøgelse foretaget af FTF, som er hovedorganisation for 400.000 offentligt og privatansatte, konkluderer endvidere, at en voksende del af de unge vil fravælge fagforeningen, hvis den ikke bliver bedre til at tage hensyn til deres individuelle krav og behov.

FTF har udspurgt 1.600 unge FTF'ere mellem 22 og 30 år om holdninger og værdier til arbejdsliv og fagforening. Undersøgelsen viser, at fagforeningen ikke længere kan leve højt på paroler om solidaritet og fortidens bedrifter. Således mener hver tredje, at fagforeningen er for støvet og bureaukratisk, og lidt over halvdelen af de unge mener ikke, at fagforeningen afspejler lønmodtagernes holdninger.

Derudover svarer 60 procent, at alene størrelsen på kontingentet er grund nok til at vende fagforeningen ryggen, ligesom 40 procent kun har brug for en a-kasse og anser medlemskab af en fagforening for overflødig.

Kilde: MetroXpress 21. juni 2002

# Frie agenter jagter det gode liv



FOTO: TOM BENEDICTUS

Anette Krog  
Cell Free Agents

De frie agenter er drømmesamfundets frontløbere – mennesker med vilje til at gå egne veje i jagten på en tilværelse i balance. Men succes som fri agent forudsætter mere end vilje. Man skal kunne leve med usikkerheden i kontraktansættelser, ens faglige niveau og formidlingsevne skal være i top, ligesom selv-tillid, drive og evne til konstant kompetenceudvikling skal være på plads. Men så er porten også åben til det gode liv.

Tom Benedictus, 39 år, skifter job konstant. Han har arbejdet i tredive forskellige virksomheder i de seneste seks år, nogle i Danmark andre i udlandet. Sideløbende er han gået sammen med nogle venner om at udvikle projekter ved hjælp af nye teknologier, som befinder sig "helt ude på forkanten," som han siger. Og så læser han Statskundskab på Københavns Universitet, og besøger jævnligt sin søn, der bor i Tyskland. Men det kan alt sammen kun lade sig gøre, fordi han hiver indtægten – "den er god" – hjem som fri agent.

Oprindeligt er Tom Benedictus uddannet akademiingeniør. Sideløbende med uddannelsen fik han job hos Chr. Rovsing i et Nato-projekt. Senere gik turen til et luftfartsselskab, hvilket indebar udstationering i USA. Hjemvendt fra Amerika i 1989 hang de spændende job ikke på træerne og han valgte derfor at gå freelance. Fire år senere lokkede Mærsk med et tilbud, han ikke kunne sige nej til, og først i 1996 sprang han atter ud som fri agent. Frivilligt og af lyst – "fordi der på det tidspunkt var blevet væsentligt flere penge i at være freelancer, og fordi det gav mig mulighed for at realisere de mange ting, jeg gerne vil i mit liv," siger han.

## Skel mellem de frie og de faste

Ifølge Tom Benedictus stiller virksomhederne andre krav til de frie end til de faste. Som fri agent er man hyret til en specifik opgave og der forventes et meget højt aktivitetsniveau.

**"Der var blevet væsentligt flere penge i at være freelancer, og det gav mig mulighed for at realisere de mange ting, jeg gerne vil i mit liv"**

"Man kommer ofte til at arbejde noget hårdere end de fastansatte, og jeg har nogle gange følt mig som en slags fredløs, som virksomheden mente, de kunne ringe op til døgnnet rundt. Samtidig når man sjældent at blive en del af det sociale netværk," siger han og understreger, at han generelt har det godt

med de arbejdsvilkår, han møder som fri agent. Han kan typisk veksle mellem at arbejde hjemme og i virksomheden, og han kan i vidt udstrækning selv tilrettelægge sin tid.

Tom Benedictus lægger dog ikke skjul på, at man skal være af en særlig støbning for at få succes som fri agent. For det første skal man kunne leve med den usikkerhed, der ligger i kontraktansættelse. Dernæst er selvtilid, engagement, drive og vilje til hele tiden at udvikle sine kompetencer nøgleord.

"Det er nødvendigt, at jeg hele tiden bliver klogere og er helt up-front med de nyeste teknologier og arbejdsmetoder. Når jeg kommer ud i en virksomhed forventes det, at jeg bibringer dem noget nyt og kan tænke deres processer på nye måder. Det er bl.a. derfor, jeg har oprettet et lille eksperimentarium sammen med nogle venner, hvor vi udvikler forskellige projekter ved brug af state-of-the-art teknologi. Vi har forskellige baggrunde og kompetencer og supplerer hinanden utroligt godt – og så er gruppen sådan set også en væsentlig del af mit sociale og faglige netværk," siger Tom Benedictus.

**"Når jeg kommer ud i en virksomhed forventes det, at jeg bibringer dem noget nyt og kan tænke deres processer på nye måder"**

## Verden rundt som fri agent

Som fri agent har han arbejdet med bl.a. togdrift, catering, forsikring, olieeftersforskning og skattesystemer. Størstedelen af opgaverne har været i Danmark og det øvrige Skandinavien, men kontrakter har også hyppigt bragt ham til udlandet – fx Venezuela, Rusland og Oman. Trods opgavernes forskellighed, er IT altid involveret på en ene eller den anden måde.

"Et andet fællestræk er, at jeg som regel får til opgave at få nogle ting til at fungere i en organisation. Det kan fx være at sørge for, at et nyt økonomisystem bliver implementeret i en ny organisationsstruktur med alle de teknologiske og adfærdsmæssige problemstillinger, det indebærer. Her fungerer jeg typisk som rådgiver for de personer i virksomheden, der har ansvaret for projektet," forklarer Tom Benedictus, der i sit parallelle universitetsstudium mangler et par fag i at have en bachelor i Statskundskab. Målet er en kandidatgrad, og når den er i hus, vil han gå efter drømmen om at arbejde med komplekse samfundsmæssige problemstillinger – allerhelst i udlandet og gerne i EU-regi.

## Det perfekte match

I sin første freelanceperiode skaffede Tom Benedictus selv sine job, men siden 1996 har han udelukken-

de arbejdet via freelancebureauer. Det er der flere grunde til – bl.a. at han så slipper for at bruge energi på at være opsøgende.

”Det er blevet meget mere almindeligt, at virksomhederne bruger frie agenter. Og i dag bliver de store og spændende projekter typisk bemandet gennem et bureau, fordi det er nemmere for virksomhederne, der så får serveret de rette kompetencer på et sølvfad og med meget kort varsel – endda uden at skulle betale rekrutteringshonorar for det. Freelancebureauet tjener deres penge ved at lægge et beløb oven i agenternes timeløn,” siger han.

**”Vi arrangerer jævnligt foredrag, workshops og mere hyggeprægede aftener. Ved arrangementerne får de fagligt input og kan samtidig opbygge de sociale forbindelser, som de ville have haft i et fast job”**

Cell Free Agents, der har specialiseret sig inden for IT, er et af de op imod halvtreds danske bureauer, som lever af at formidle fri arbejdskraft til allehånde private og offentlige virksomheder. Cell Free Agents er ejet af den svenske IT- og mediekoncern, Cell Network, og blev for få år siden udpeget som Gazellevirksomhed – det vil sige blandt de hurtigst voksende vækstvirksomheder i Danmark. Udover en administrationsdel, består Cell Free Agents’ organisation af et rekrutteringsteam, som jager nye potentielle frie agenter og har kontakten med dem, som allerede er i folden, og et team af account managers, som opsøger mulige kunder og plejer de eksisterende.

”Vi skal hele tiden have fingeren på pulsen i forhold til vores frie agents kompetencer. Samtidig skal vi være inde på livet af den enkelte leder og den konkrete arbejdsplads. Kun ved at være tæt på begge

parter kan vi foretage de perfekte match, som er vores eksistensberettigelse som virksomhed,” siger Anette Krogh, administrerende direktør i Cell Free Agents.

#### Faglige og personlige kompetencer

På linie med Tom Benedictus peger Anette Krogh på, at virksomhederne har store økonomiske fordele ved at hyre de optimale medarbejderkompetencer i perioder.

”Realiteten er, at det er dyrt at have IT-folk på fast løn, især hvis det kniber med ordretilgangen. Det er årsagen til, at stadig flere vælger at begrænse antallet af fastansatte til det absolut nødvendige, og så hyre frie agenter til konkrete projektførøb,” fastslår hun.

Men for at kunne sælge en fri agent til en virksomhed, skal vedkommende være helt i front kompetencemæssigt. Derfor overvåger Cell Free Agents de tilknyttede agents faglige kompetencer – og rådgiver dem i forhold til, hvor de skal udvikle deres kompetencer for bedst at imødekomme markedets behov. Men også de frie agents personlige kompetencer er i fokus. Ifølge Anette Krogh stiller kunderne krav om, at den frie agent er udrustet med en personlighed og et menneskesyn, som stemmer overens med virksomhedens. På den baggrund gør Cell Free Agents meget ud af at afdække, hvad den frie agent er for et menneske, og hvad det er for en kultur, som hersker på den enkelte arbejdsplads. Hun pointerer, at det er i alles interesse at minimere risikoen for konflikter i kontraktforløbet.

Ind i mellem sker det alligevel, at den frie agent og virksomheden går fejl af hinanden, fx i forhold til arbejdsvilkårene.

”Så er det vores opgave at mægle og få løst problemet, og det lykkes som regel,” siger Anette Krogh og fortæller, at Cell Free Agents også er social backup for de frie agenter og står klar med rådgivning og

#### Frie agenter i Danmark

Mellem fire og syv procent af de erhvervsaktive i Danmark får helt eller delvist deres indkomst som frie agenter. Der er ca. 23.000 personer herhjemme, som udelukkende lever af indtægter de får som frie agenter. Det svarer til 1 procent af den erhvervsaktive befolkning.

Den samlede andel af folk, der vælger at arbejde som frie agenter, har stort set været stabil i de senere år, men inden for bl.a. IT, sprog, kommunikation og regnskab er der tegn på vækst. Det viser en undersøgelse af frie agenter i Danmark, som PLS Rambøll Management foretog i 2001 for Beskæftigelsesministeriet.

Her fremgår det videre, at to tredjedele af de frie fugle er mænd, og at både mandlige og kvindelige agenter arbejder væsentligt flere timer ugentligt end den gennemsnitlige lønmodtager. Endvidere er de frie

agents psykiske arbejdsmiljø bedre og deres jobtilfredshed væsentligt højere. Frie agenter er generelt bedre uddannede end resten af befolkningen.

Undersøgelsen afdækker også, at det især er ønsker om selvstændighed, fleksibilitet, og personlig og faglig udvikling, som får folk til at blive frie agenter. Færre gør det af tvang, fordi de af forskellige årsager ikke kan få et fast job.

Det fremgår endvidere, at virksomhederne primært vælger at benytte frie agenter for at sikre fleksibilitet og effektivitet i personaleanvendelsen, og for at få adgang til særlige spidskompetencer. Det er relevant for mange virksomheder, fordi mængden af opgaver svinger og fordi det er dyrt at afskedige medarbejdere.

Kilde: Atypisk beskæftigelse, PLS Rambøll Management, december 2001.

problemløsning, hvis en agent har behov for det. Bureauet fungerer ligeledes som en social platform for de frie agenter, der ønsker et tilhørssted og et socialt og fagligt netværk. Og det gør de fleste, siger hun.

”Vi plukker nogle af de gode ting, som knytter sig til et fast job, og tilbyder det til vores frie agenter: Vi arrangerer jævnligt foredrag, workshops og mere hyggeprægede aftener, foruden den tilbagevendende julefrokost. Ved arrangementerne får de fagligt input og kan samtidig opbygge de sociale forbindelser, som de ville have haft i et fast job,” fortæller hun.

**”Jeg er ikke i tvivl om, at nutidens frie agenter er blandt frontløberne i det vordende drømmesamfund”**

#### **Drømmesamfundets frontløbere**

Anette Krogh mener, at fremtidsforskerne har fat i den lange ende, når de taler om, at vi står på tærsklen til et drømmesamfund, hvor mennesker vil stille nye krav til indretningen af deres tilværelse.

Hun forudser, at fremtidens arbejdsmarked vil præges af, at de unge gør krav på frihed til at leve det liv, de ønsker – hvilket den kommende generation endvidere har magt til at realisere, da den er den hidtil mindste og samtidig bedst uddannede i historien, tilføjer hun.

”De unge er ikke længere tilbøjelige til at videreføre tidligere generationers handlemønstre. De vil have en god løn, men de er primært drevet af lyst. De har viljen til at gå deres egne veje i jagten på en tilværelse i balance. Og modsat den i vid udstrækning logisk funderede generation, jeg tilhører, gør de det bl.a. ud fra en intuitiv fornemmelse af, hvad der føles rigtigt. Jeg er ikke i tvivl om, at nutidens frie agenter er blandt frontløberne i det vordende drømmesamfund. De har frigjort sig af konventionerne, og de har været vidt omkring og ofte arbejdet internationalt. Min erfaring er, at de frie agenter, når de kommer ud i virksomhederne, ikke sjældent fremstår som en slags moderne historiefortællere. Det tror jeg skyldes, at de arbejder med noget, de synes er sjovt, og at de gør det med en fremadrettet energi og entusiasme, som smitter af på omgivelserne,” slutter Anette Krogh.



Mette Würtz  
Hewlett-Packard



Nina Kenney  
Hewlett-Packard

## Mål: Harmoni mellem arbejde og fritid

Den danske afdeling af IT-giganten Hewlett-Packard tog i 1995 hul på et nyt personalekoncept kaldet Work/Life Harmony. Ved bl.a. at tilbyde stor fleksibilitet med hensyn til arbejdstid og arbejdssted, var det målet at opnå mere tilfredse og engagerede medarbejdere. Tre år senere i 1998 kunne HP registrere en markant øget medarbejdertilfredshed – men en tilstand af egentlig harmoni lader vente på sig.

Tilbage i 1995 havde man i ledelsen af den danske afdeling af IT-virksomheden Hewlett-Packard (HP) nok en fornemmelse af, at en del ansatte ikke trivedes. Men at det stod så galt fat, som en medarbejderundersøgelse samme år viste, kom alligevel som en overraskelse: 58 procent mente, at deres privatliv led skade på grund af arbejdet, 42 procent ønskede større fleksibilitet og mere end hver tredje overvejede at udskifte HP med en anden arbejdsplads.

I HP reagerede man ved at nedsætte en fokusgruppe bestående af medarbejdere og ledere, som skulle komme med forslag til bedring af de ansattes forhold. Det overordnede mål var at skabe et arbejdsmiljø, som ansporede medarbejdere og ledere til at nå de forretningsmæssige mål, samtidig med at balancen mellem arbejde og andre livsaktiviteter blev styrket. Resultatet blev en dansk version af det personalekoncept kaldet Work/Life Harmony, som modervirksomheden udviklede i samme periode.

### Mere fleksibilitet – hurtigt

HP's fokusgruppe spyttede en lind strøm af konkrete forslag ud – bl.a. om udvikling af en fleksibel model for arbejdstid og arbejdssted, foruden forslag om "mad-med-hjem" ordning, og in-house fitnesscenter, frisør, renseriordning, massør, fysioterapeut mv.

"Det er klart, at nogle ting var vigtigere at få sat hurtigt på skinner end andre. Som situationen var på det tidspunkt, kunne vi jo se, at der var stor risiko for, at folk brændte ud. Derfor havde øget fleksibilitet med hensyn til arbejdstid og arbejdssted højeste prioritet. Senere kom så alle de her servicetilbud, som også har gjort vores liv nemmere og behageligere," siger Nina Kenney, Business Manager i HP og i 1995 deltager i fokusgruppen.

De nye tider i HP blev skudt i gang med et træningsforløb for alle medarbejdere under overskriften "Living with pressure". Her fik de ansatte gode råd og ideer til, hvordan de kunne forbedre deres livskvalitet gennem kostmæssig motion og prioritering er i tilværelsen. Samtidig blev der indført jævnlige gåhjem-møder, hvor folk som Søren Gericke, Jens Jørgen Thorsen og Lone Kühnman kom med input,

som skulle stimulere de ansatte til at beskæftige sig med andre ting end arbejdet.

### Frihed under ansvar

Fokusgruppens forslag til en ny model for arbejdstid og arbejdssted blev hurtigt implementeret i HP. Stort set alle medarbejdere fik installeret en hjemmearbejdsplads. I dag har mere end 80 procent af virksomhedens 300 ansatte en hjemmearbejdsplads, hvor de via HP's Intranet kan udføre de samme opgaver som på jobbet. De ansatte fik endvidere mulighed for at gå på deltid, tage orlov og købe ekstra ferie. Derudover var HP den første større virksomhed herhjemme, som indførte den sjette ferieuge. Den ekstra årlige ferieuge kan hos HP spares op fra år til år indtil maksimalt tolv uger.

"Det var sådan set nemt nok at formulere de her ting. Det kan alle virksomheder gøre. Den virkelige udfordring ligger i at få folk til at forstå, at det er ok, at rejse sig fra skærmen og gå ned og bliver klippet eller få massage. Eller at gå hjem kl. 14 én dag og møde kl. 11 en anden, hvis det ikke karambolerer med forpligtelser, man har i virksomheden. Det er meget vigtigt for os at pointere, at der aldrig må finde en mistænkeliggørelse eller lignende sted af en medarbejder eller leder, som fx vælger at arbejde hjemme. Det er gift for processen. Pointen er, at vi har meget stor frihed til selv at planlægge vores arbejde, så længe det bliver gjort til den deadline, der nu måtte være," siger Nina Kenney.

Hun tilføjer, at forudsætningen for, at Work/Life Harmony har kunne realiseres med succes i høj grad kan tilskrives de grundholdninger, som al virke i HP er baseret på. Tankerne udspringer af virksomhedens værdigrundlag, "The HP Way", som stort set er forblevet uændret siden 1939, hvor ingeniørerne Bill Hewlett og Dave Packard startede den i dag verdensomspændende IT-koncern op i en garage i USA.

"I vores værdisæt står der, at vi har tiltro til og respekt for det enkelte individ. Det betyder bl.a., at vi grundlæggende har tillid til hinanden. Vi måler ikke folk på, hvor mange timer de opholder sig i virksomheden, men på, om de udfører deres arbejde ud fra de målsætninger, der er sat op. Det handler om at give frihed under ansvar – og at opsætte nogle meget klare mål for den enkelte og følge op med jævnlig evaluering med lederen og feedback fra kolleger og kunder," fastslår Nina Kenney.

### Lederne går foran

Hun understreger, at det er ledelsens ansvar at sikre, at medarbejderne forstår og har tillid til, at det ikke skader dem på nogen måde at gøre brug af mulighederne for at arbejde fleksibelt. Og at HP gerne ser, at lederne viser vejen. Nina Kenney arbejder selv hjemme mindst en dag om ugen – og det er hun glad for.

”Jeg er hjemme hver onsdag, nogle gange flere dage om ugen. Ud over at jeg får ro til at arbejde koncentreret på større opgaver, så giver det mig også mulighed for at være mere sammen med mine børn, som så kommer senere i institution den dag og bliver hentet tidligere. Vi har nogle utrolig hyggelige morgener og eftermiddage sammen om onsdagen. Jeg opfatter det som en lille oase midt i ugen, hvor jeg samtidig får udrettet afsindig meget. Så det kommer både min familie og HP til gode – og det samme er tilfældet for de af mine medarbejdere, som også vælger at arbejde hjemme ind i mellem. Man skal ikke glemme, at virksomheden jo også får mere tilfredse og engagerede medarbejdere og dermed mere på bundlinien,” pointerer hun.

#### Den indre slavepisker

Samarbejdet mellem de ansatte i den fleksible og hektiske arbejdsvirkelighed i HP, hjælpes på vej af et avanceret kalendersystem, hvor man kan booke møder i hinandens kalendere. Alle er endvidere udstyret med en mobiltelefon, så de er til at få fat på, ligesom email benyttes flittigt. Risikoen for stress som følge af forventning om konstant tilgængelighed synes inden for rækkevidde.

**”Den virkelige udfordring ligger i at få folk til at forstå, at det er ok, at rejse sig fra skærmen og gå ned og bliver klippet eller få massage”**

”Jeg oplever det meget som en til- og fravalgssituation, hvor det for den enkelte handler om at styre sin egen indre slavepisker. Du bevæger dig i mulighedernes land, hvor du i princippet kan arbejde i døgn-drift, hvis det er det, du vil. I en branche som vores kan man aldrig sige: ”Puha, nu er jeg i bund med alt”.

Vi gør meget ud af at fortælle nye medarbejdere – og minde de eksisterende om – at det er nødvendigt at prioritere. Og at de, fordi de kan være tilgængelige hele døgnet, ikke skal være det,” siger Mette Seebach Würtz, der er personalekonsulent i HP. ”Det er klart, at der bliver stillet høje krav til os. Og at der ind i mellem er nogle ret hårde deadlines, som gør, at arbejdstiden sniger sig op på 50 timer om ugen. Men i de situationer vil jeg ti gange hellere arbejde hjemme om aftenen, når børnene er lagt, end at sidde her i virksomheden. På den måde bevarer jeg kontakten til min familie, og jeg føler mig mere som et helt menneske,” siger Mette Seebach Würtz.

**”Vi måler ikke folk på, hvor mange timer de opholder sig i virksomheden, men på, om de udfører deres arbejde ud fra de målsætninger, der er sat op”**

#### Arbejdsnarkomaner er ikke helte

Nina Kenney pointerer, at hun som leder har et ansvar for ikke at udnævne medarbejdere, der fx afsender emails kl. to om natten til helte. Hun opfatter nemlig ikke konstant jobmæssig aktivitet som positivt og prisværdigt i sig selv.

”For mig er det et faresignal, som jeg reagerer på, hvis det står på i længere tid. Men det er også vigtigt at sige, at der faktisk er nogle mennesker, som lever for arbejdet, uanset hvad jeg eller andre måtte mene om det. Jeg kan tilbyde masser af fleksibilitet, plads til familien og fritidsaktiviteter – til et liv udenfor HP. Men dybest set er det jo den enkeltes eget ansvar, om man vil slide sig selv op. Jeg kan ikke forhindre det,” siger Nina Kenney.

Hun ser mange lighedspunkter mellem sit eget job og arbejdsvilkårene for en selvstændig, som

#### Danskerne er stressede

Danmark er sammen med Holland det land i EU, som har den laveste arbejdstid. Men samtidig oplever danskerne oftere end andre EU-borgere det største tidspress i arbejdet.

En Sonar undersøgelse fra foråret 2002 viser, at gennemsnitligt 66 procent af alle danskere på arbejdsmarkedet føler at de har for travlt i hverdagen – og travlheden skyldes primært arbejdet. Blandt de 30 til 49-årige mænd oplever ca. 80 procent, at de har for travlt. Af de 30 til 39-årige kvinder oplever 87 procent at de har for travlt, mens 80 procent af de 40 til 49-årige mener, at de har for travlt. 72 procent af mændene og 75 procent af kvinderne mellem 50 og 59 år siger, at de, primært på grund af deres arbejde, har for travlt i hverdagen. For mænd og kvinder over 59 år vurderer 35 procent, at de har for travlt, men her skyldes travlheden primært aktiviteter, som ikke er arbejdsrelaterede.

#### Symptomer på stress

- Fysiske symptomer: Hjertebanken, hovedpine, svedeture, indre uro, mavesmerter, ingen appetit, eventuelt vægttab, hyppige infektioner.
- Psykiske symptomer: Ulyst, træthed, hukommelses- og koncentrationsbesvær, rastløshed, mulig depression.
- Adfærdsmæssige kendetegn: Søvnløshed, vrede, aggressivitet, nedsat præstationsevne, ubeslutsomhed, øget brug af stimulanter, øget sygefravær.
- Mulige konsekvenser af langtidsstress: Mavesår, depression, hjertekarsygdom, kræft.

Kilder: Bo Netterstrøm, overlæge ved Arbejdsmedicinsk Klinik ved amtspsygehuset i Hillerød.

Sonar – Institut for Markeds- og Opinionsanalyser, 2002.

**Erhvervslivet på nettet**

Danmark er det europæiske land, hvor den største andel af virksomhederne har egen hjemmeside. 62 procent af samtlige danske virksomheder har en hjemmeside.

95 procent af alle danske virksomheder med mindst fem ansatte anvender IT, 89 procent har adgang til Internettet.

Virksomhederne bruger bl.a. Internettet til informationssøgning (87 procent), finansielle transaktioner (72 procent), kommunikation med offentlige myndigheder (53 procent), overvågning af konkurrenter (37 procent), rekruttering af personale (24 procent). 40 procent afgiver købsordre via hjemmesider, 19 procent af virksomhederne har foretaget online betaling via en hjemmeside.

I 2001 havde knap 99 procent af de danske virksomheder med mere end 20 ansatte har adgang til Internettet. 75 procent af virksomheder med 20 til 49 ansatte havde en hjemmeside, andelen var 79 procent for virksomheder med 50 til 99 ansatte og 89 procent for virksomheder med mere end 100 ansatte. De nævnte tal ventes i 2002 at stige til henholdsvis 85

procent (20 til 49 ansatte), 88 procent (50 til 99) og 94 procent (mere end 100).

Virksomhedernes e-handel udgjorde i 2001 13 mia. kroner. 81 procent af virksomhederne forventer, at de vil anvende e-handel i stigende omfang fremover, primært fordi de herved kan effektivisere og rationalisere deres arbejdsprocesser.

IT-erhvervenes omsætning er steget fra 110 mia. kroner i 1994 til 198 mia. kroner i 2000. Antallet af nye IT-virksomheder er øget med 33 procent fra 1992 til i dag, hvor der er godt 14.000 IT-virksomheder i Danmark. I samme periode er beskæftigelsen i branchen vokset fra 70.000 til 96.000, heraf er den største vækst sket inden for IT-konsulentvirksomhed (fra 12.600 i 1992 til 28.400 i 1999).

Importen af IT-produkter er steget fra 32 mia. kroner i 1996 til 50 mia. kroner i 2000. I samme periode er eksporten steget fra 21,5 mia. kroner til 39 mia. kroner.

Kilder: Telestyrelsen, Danmarks Statistik, PLS Rambøll Management, Danmarks IT-status 2002, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

traditionelt lever med overlap mellem job og fritid.

"I mit liv er der ikke klare linier mellem mit arbejde og mit privatliv. Fordi sådan fungerer det bedst for mig og min familie. Men jeg har dog lavet en regel for mig selv, så arbejdet ikke tager overhånd. Jeg arbejder ikke i weekenden med mindre det er bydende nødvendigt. Min hjemmecomputer og mobiltelefon er slukket fra fredag eftermiddag til mandag morgen. Og det har bestemt ikke forhindret mig i at gøre karriere," tilføjer hun.

**Tillid i stedet for regler**

Gennemsnitsalderen i HP er 39 år og virksomheden beskæftiger forholdsmæssigt flere seniorer end i mange andre IT-virksomheder. Derfor var der også en seniorpolitik på fokusgruppens ønskeliste tilbage i 1995. Det viste sig dog hurtigt, at HP's ældre medarbejdere, da det kom til stykket, slet ikke ønskede særhensyn – og det stemmer godt overens med "The HP Way", som foreskriver, at HP's værdier skal omfatte alle ansatte.

**"Du bevæger dig i mulighedernes land, hvor du i princippet kan arbejde i døgndrift, hvis det er det, du vil"**

"Når vi taler om fleksibilitet, så er det fleksibilitet for alle medarbejdere – fra småbørnsforældre til ældre, og fleksibiliteten skal være så omfattende, at folk kan plukke de tilbud, som passer til vedkommendes livsfase. Vi er derfor ikke meget for at lave særlige politikker eller regler. Vi har fx heller ikke en

IT-politik, men lader folk bruge nettet, email og telefon som de ønsker – blot det ikke belaster vores systemer unødigt. Det er virkelig vigtigt at pointere, at hvis man skal gøre det, vi har gjort i HP – og få succes med det – så skal respekten for og tilliden til den enkelte være i højsædet," siger Mette Seebach Würtz. "Men det er også klart, at vi i vores rekruttering af medarbejdere går efter folk af den rette størrelse, som passer ind i vores miljø. Vi ansætter mennesker, som er initiativrige og selvhjulpne i deres måde at arbejde på. Og som er gearret til at have fart på. For tag ikke fejl: Det har vi!"

**En positiv udvikling**

Tre år efter at Work/Life Harmony blev sat i værk i HP i Danmark forelå en med spænding imødeset medarbejderundersøgelse, som skulle vise, om initiativerne havde båret frugt.

Det havde de delvist: 15 procent færre ansatte mente, at privatlivet led under arbejdet, og 12 procent færre overvejede at forlade virksomheden.

"Resultatet var positivt, men ikke godt nok. Men forandring tager tid, og fra 1998 til i dag er Work/Life Harmony blevet yderligere forankret i organisationen. Det er min oplevelse, at vi i dag er i en situation, hvor medarbejderne har alle muligheder for at skabe sig en sammenhængende tilværelse," siger Nina Kenney.

Resultatet af den seneste medarbejderundersøgelse fra december 2001 er forsinket på grund af den fusionsproces mellem HP og Compac, som foregår i øjeblikket.

# Kompetenceudvikling i Hillerød Kommune

Hillerød Kommune blev verdensberømt i Danmark, da man i foråret 2002 forsøgsvis tilbød medarbejderne, at de kunne "powernappe" i arbejdstiden. I den kommende tid bliver der nu ikke plads til megen hvile i Hillerød Kommune, som befinder sig i startfasen af et omfattende kompetenceudviklingsprojekt, der skal ruste de ansatte til en fremtid med digital forvaltning og nye organisationsformer.

"Kommunerne går en grum skæbne i møde, hvis de ikke for alvor tager fat på at udvikle medarbejderne, så de bliver endnu dygtigere, og den enkelte organisation, så den er gearret til nye arbejdsformer," siger Jesper Fisker, Kommunaldirektør i Hillerød Kommune, hvor man har taget skeen i den anden hånd og indledt et omfattende kompetenceudviklingsprojekt. Projektet skal sikre, at medarbejderne er up-front i forhold til de nye arbejdsopgaver, som gør deres indtægter bl.a. via digital forvaltning og nye servicekrav fra borgere og virksomheder.

**"Kommunerne går en grum skæbne i møde, hvis de ikke for alvor tager fat på at udvikle medarbejderne, så de bliver endnu dygtigere, og den enkelte organisation, så den er gearret til nye arbejdsformer"**

En af aktiviteterne i kompetenceudviklingsprojektet er det stærkt medieomtalte forsøg med "powernapping", der er en intensiv 20-minutters søvn. Under instruktion og overvågning af søvnforskere har 43 medarbejdere fra henholdsvis administrationen og fra de kommunale institutioner powernappet med henblik på at minimere stress, blive mere oplagte, tilfredse og effektive. Forsøget er afsluttet og forskerne er i gang med at evaluere deltageres spørgeskemasvar. Er resultatet positivt, forventer Jesper Fisker, at der gives grønt lys til powernapping for flertallet af kommunens medarbejdere.

## Kunderne stiller nye krav

Men "powernapping" er kun en lille brik i kompetenceudviklingsprojektet, som bl.a. er sat i værk i erkendelse af, at de nye generationer af borgere og virksomhedsledere stiller anderledes krav end førhen til samarbejdet med kommunen. Med indførelsen af digital forvaltning bliver Hillerød Kommune stillet over for krav fra "kunderne" om, at de kan komme i kontakt og få sagsbehandling 24 timer i døgnet via nettet. De kommunale indkøb vil fremover i vidt omfang ligeledes foregå elektronisk. Det er bl.a. de

nye arbejdsopgaver og den nødvendige nye teknologi til formålet, som den kommunale administration skal udvikles til at kunne håndtere.

Dorthe Jensen, en af de to projektledere for Hillerød Kommunes kompetenceudvikling, understreger dog, at digital forvaltning ikke er omdrejningspunktet. Der er tale om et større projekt for hele den kommunale organisation, som i høj grad fokuserer på at give de enkelte institutioner og afdelinger et kvalitetsmæssigt løft.

"Som kommune bliver vi aldrig bedre end de hjemmehjælpere, pædagoger, lærere og skattefolk, der i det daglige er vores ansigt til borgerne. Derfor har vi indledningsvis bedt alle kommunale institutioner og afdelinger om konkret i deres virksomhedsplaner at forholde sig til, hvordan de vil arbejde med systematisk kompetenceudvikling af medarbejderne – og hvilke kompetencemål, de skal nå i det kommende år," siger hun.

Hillerød Kommune har centralt afsat penge til nye kompetenceudviklingsprojekter og netop uddelt midler til 15-20 forskellige initiativer. Ifølge Dorthe Jensen handler projekterne ikke om, at de ansatte skal på kurser i det ene og det andet. Kommunen lægger op til, at man indtænker nye måder at organisere arbejdet på som et kompetenceudviklende virkemiddel.

"Vores hjemmehjælpere har fx fået et stort nyt lokale, som gør, at de skal arbejde sammen og viden dele på nye måder. Jeg tror, vi kan nå langt, hvis man på den enkelte institution og i hver afdeling tænker anderledes og sørger for at tilrettelægge arbejdet på en måde så medarbejderne udvikler sig gennem det daglige arbejde," siger Dorthe Jensen og tilføjer, at man i kommunen, også på et mere overordnet plan, har sat kompetenceudvikling til debat og indbudt medarbejderne til at komme med ideer og input til den igangsatte proces.

**"Som kommune bliver vi aldrig bedre end de hjemmehjælpere, pædagoger, lærere og skattefolk, der i det daglige er vores ansigt til borgerne"**

## Faglige, personlige og kulturelle kompetencer

I Hillerød Kommunes kompetenceudvikling bliver der sat fokus på henholdsvis faglige, personlige og kulturelle kompetencer. Og hvor faglig udvikling traditionelt har været i centrum, stiller stadig større uddelegering af ansvar til den enkelte, voksende krav til medarbejdernes personlige kompetencer.

"Den enkelte medarbejder har fået et betydeligt ansvar for opgaveløsning i tæt kontakt med borgerne – og vil få et stadigt større ansvar fremover. Den



Jesper Fisker  
Hillerød Kommune



Dorthe Jensen  
Hillerød Kommune



**Nydanskere på arbejdsmarkedet**

Indvandringen til Danmark er vokset stødt i de sidste tyve år. I 1980 levede der 153.000 nydanskere og efterkommer i landet, i 1990 var tallet 215.000, i 1995 278.000. I 2001 boede der 396.000 indvandrere og efterkommere i Danmark, svarende til 7,4 procent af den samlede befolkning. 293.000 af disse kom fra tredjelande (ikke Norden, EU og Nordamerika).

Udviklingen i antallet af arbejdsløse nydanskere og deres efterkommere mellem 16 og 66 år fra tredjelande, viser et markant fald siden 1995, hvor 35 procent var arbejdsløse. I 2000 var arbejdsløsheden 14 procent for nydanskere fra tredjelande. Arbejdsløsheden for den øvrige befolkning er 4 procent. Der er ikke sket de

store ændringer i nydanskernes erhvervsfrekvens – det vil sige den andel, der står til rådighed for arbejdsmarkedet. Her var tallet 55 procent i 1995 og 52 procent i 2000. Erhvervsfrekvensen for den øvrige befolkning er 79 procent.

Hvis nydanskernes tilknytning til arbejdsmarkedet var den samme som for den øvrige befolkning, ville der i dag være 60.000 flere personer i arbejde.

Ved en uændret erhvervsdeltagelse forventes et fald i den samlede danske arbejdsstyrke på 66.000 personer fra 2000 til 2010.

Kilder: Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration, Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Danmarks Statistik.

situation stiller krav om, at man som medarbejder bl.a. kan indgyde respekt og tillid og behandle folk ordentligt. Medarbejderen skal kunne træffe en myndighedsafgørelse og argumentere hensigtsmæssigt for den. Det forudsætter nogle særlige personlige kompetencer,” siger Jesper Fisker.

”Vi skal også blive bedre til at opfange de signaler, der kommer fra borgerne, og formidle dem videre i systemet. Indadtil i organisationen skal vi arbejde mere på tværs af afdelingerne, hvor der hersker forskellige kulturer og samarbejdsformer. Hvis det tværgående samarbejde skal fungere, skal forskellige kulturer ses som en styrke og ikke være en hindring. Vi skal arbejde sammen på tværs af fag og kulturer,” tilføjer Dorthe Jensen.

**”Jeg er ikke med på den generelle pessimisme i kommunerne, som går på, at vi på forhånd har tabt kampen om de unge til det private erhvervsliv. Men jeg er sikker på, at vi taber, hvis vi ikke handler aktivt og målrettet og øger kvalitetsniveauet”**

Jesper Fisker forventer, at Hillerød Kommune i løbet af kort tid vil nå det trin i kompetenceudviklingsprojektet, hvor man er rustet til at udøve kompetenceudvikling på individuelt niveau. Det, der i dag kaldes medarbejderudviklingssamtaler, skal transformeres til kompetenceudviklingssamtaler. Her skal der med jævne mellemrum lægges konkrete mål og planer for udvikling af den enkelte medarbejders kompetencer.

**Medarbejderne stiller nye krav**

Et andet vigtigt mål er at gøre kommunen til en mere attraktiv arbejdsplads. Ifølge Jesper Fisker stiller medarbejdere i dag andre krav end de gjorde tidligere.

”Der er ekstremt stor fokus på, at der skal være mening med arbejdet. Man skal føle, at det, man bruger sin tid på, er vigtigt og gør en positiv forskel – og at man udvikler sig fagligt og som menneske. Samtidig ønsker folk større indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde, ligesom de vil have adgang til at arbejde på tværs. Endelig skal der være fleksible og familievenlige arbejdsvilkår, herunder mulighed for at arbejde hjemme, hvis man har et job, hvor det kan lade sig gøre,” siger han.

Lever Hillerød Kommune ikke op til medarbejdernes krav, så søger folk til en nabokommune, som er længere fremme, eller til det private. Og det er en farlig glidebane, mener Jesper Fisker, i en situation, hvor en væsentlig del af de kommunale medarbejdere går på pension inden for de kommende ti år, og hvor små årgange varsler heftig konkurrence om de gode folk.

”Jeg er ikke med på den generelle pessimisme i kommunerne, som går på, at vi på forhånd har tabt kampen om de unge til det private erhvervsliv. Men jeg er sikker på, at vi taber, hvis vi ikke handler aktivt og målrettet og øger kvalitetsniveauet – for den enkelte medarbejder og for kommunens services over for borgere og virksomheder. Det står fast, at vi ikke har en jordisk chance for at tiltrække nye folk i samme omfang som dem, der holder op. Vi er simpelt hen nødt til at højne kvalitetsniveauet, så dem, der er tilbage, kan levere den service, som vores kunder forventer,” slutter Jesper Fisker.

### Det offentlige på nettet

Samtlige ministerier, amter og kommuner har en hjemmeside. På mere end halvdelen af de offentlige hjemmesider kan der rekvireres lokalplaner, pjecer og andet informationsmateriale. Ni ud af ti kommuner giver mulighed for at hente blanketter på kommunens hjemmeside, otte ud af ti for at indsende personlige data til administrative systemer.

De fleste kommuner udbyder i det hele taget et bredt felt af services til borgerne via Internettet. Elektronisk betaling er et af de områder, som er i kraftig vækst. 83 procent af hele den offentlige sektor forventer stigende investeringer i elektronisk borger- og virksomhedsservice, forbedrede arbejdsgange og intern information.

47 procent af danskerne havde i 2001 kontakt til det offentlige via Internettet. Dermed er Danmark det land i verden, hvor flest borgere kommunikerer med det offentlige via nettet. Kun i Norge er tallet højere, nemlig 53 procent. Af øvrige lande kan nævnes: Finland (45 procent), USA (34 procent), Frankrig (18 procent), England (11 procent) og Tyrkiet (3 procent).

Danskernes holdning til elektronisk selvbetjening er generelt positiv. Størstedelen mener, at det vil betyde, at de får en bedre service og vil spare tid. Over to tredjedele af befolkningen mener, at det offentlige skal øge deres tilbud om service via Internettet.

Kilder: Telestyrelsen, Danmarks Statistik, PLS Rambøll Management, Danmarks IT-status 2002, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

### Brugen af Internet og mobiltelefoni eksploderer

I slutningen af 2001 var der knap 2 mio. private og erhvervs-mæssige Internetabonnementer i Danmark. Omkring 20 procent af danske husstande samt små/mellemstore virksomheder havde i 1997 en hurtig Internetforbindelse som fx ADSL. I 1999 kunne ADSL anvendes i 40 procent af alle husstande/virksomheder, tallet var 78 procent i midten af 2001 og forventes at være 95 procent medio 2002. Danmark er et af de lande i Europa, hvor hurtigt Internet har størst udbredelse.

Fra 1999 til 2001 er antallet af mobilabonnementer steget med næsten 40 procent. Ved udgangen af 2001 var der mere end 3,9 mio. mobilabonnementer i Danmark, hvilket svarer til 74 abonnementer per 100 indbyggere. Omsætningen på det danske telekommunikationsmarked var i 2000 på ca. 33 mia. kroner. I 2000 blev der investeret godt 9 mia. kroner i den danske telesektor.

Kilder: Telestyrelsen, Danmarks Statistik, PLS Rambøll Management, Danmarks IT-status 2002, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

### Danmark har mest distancearbejde

17 procent af de beskæftigede i Danmark anvender distancearbejde i større eller mindre udstrækning. Dermed er udbredelsen herhjemme langt større end i noget andet europæisk land. På de næste pladser kommer Finland (12 procent) og Holland, Sverige og England med hver 10 procent. Gennemsnittet for EU er 6 procent.

Tal fra 2001 viser, at der i 80 (84) procent af de danske virksomheder anvendes distancearbejde af mindre end 25 procent af medarbejderne. I 11 (8) procent af virksomhederne benytter mellem 25 og 50 procent distancearbejde, i 2 (3) procent af virksomhederne benytter mellem 51 og 75 procent af medarbejderne distancearbejde, i 6 (6) procent benytter over 75 procent af medarbejderne distancearbejde. Tallene i

parentes angiver brugen af distancearbejde i det offentlige.

Både private og offentlige virksomheder forventer at øge brugen af distancearbejde markant i de kommende tre år. Fleksibilitet med hensyn til arbejdstid, øget produktivitet og kompetenceudvikling fremhæves fra privat og offentlige side som de tre vigtigste fordele ved distancearbejde.

Mere end halvdelen af de danske virksomheder motiverer deres investeringer i hjemme-pc'er med, at det muliggør distancearbejde. Begrundelsen er den samme i den offentlige sektor.

Kilde: PLS Rambøll Management "IT i praksis 2001", Eurobarometer 2000.

# Klippekort til alle livets zoner

AF HELGE HVID, INSTITUTLEDER PÅ INSTITUT FOR MILJØ, TEKNOLOGI OG SAMFUND, ROSKILDE UNIVERSITETSCENTER

Vi var 3 mænd og 3 kvinder, placeret rundt om et bord af Teknologirådet på Tune Landboskole. Der var en kvinde, som beskæftiger sig med menneskerettigheder og IT, en personalechef fra en større dansk industrivirksomhed, en tillidskvinde i en stort dansk finansiel virksomhed, en kvinde, som arbejdede med udbredelse af IT i en af statens styrelser, en fagforeningsmand, som forsvarer lønmodtagerinteresser. Og så var der mig, der underviser og forsker i arbejdslivsspørgsmål på Roskilde Universitetscenter. Vi var 6 personer, hver med stor viden, indsigt og livserfaring, men på meget forskellige områder. Vi blev sat til at lave en vision for det fremtidige samfund, den moderne teknologi skal være med til at understøtte. Og det virkede, den dag i Tune i den bestemte gruppe. Vi fik udviklet en vision, som både er vidtgående og realistisk. En vision der forener individuel udfoldelse med ansvar for fællesskabet. Som forener forandring og rodfæstelse. Som øger de individuelle valgmuligheder og styrker ansvarligheden i samfundet.

Visionen var ny, og visionen var helt vores egen. Når jeg nu ser på den efterfølgende bliver det klart, at den ligner noget, der er set før. Visionen minder om noget af det Niels I. Meyer, K. Helveg Petersen og Villy Sørensen præsenterede allerede i 1978 i bogen 'Oprør fra midten'. Den ligner også nogle af de ideer, der har knyttet sig til den efterfølgende diskussion om borgerløn. Men visionen er i vores udgave moderniseret, så den passer til det 21. århundrede og så den er ganske let at realisere. Fremstillingen af visionen, som den står her, er jeg alene ansvarlig for, og gruppen vil næppe være enig i alt, hvad jeg skriver.

Enhver vision er et modbillede til noget kendt. Vores vision er et modbillede til nogle pudsige paradokser i DK 2002: Aldrig har mulighederne været så mange, og aldrig har depressionerne været så udbredte. Aldrig har vi kunnet nøjes med så lidt tid til at producere vore livsformødenheder, og alligevel har vi så frygteligt travlt. Aldrig før har vi haft muligheder for at forme verden i overensstemmelse med vore behov. Alligevel ser fremtiden truende ud for mange. Faren for ikke at slå til længere er nærværende for de fleste. Ensomhed og meningsløshed er også en trussel for os alle. Fremtiden for vore børn er lovende, men også uoverskuelig og overvældende. Aldrig har det været så let at skifte livsbane. Ikke desto mindre dyrker de fleste af os ensidigheden, og drømmene om alt det, vi også gerne ville, bliver mere og mere uvirkelige jo ældre vi bliver. Når vi når

pensionsalderen er der frit valg på alle hylder – hvis vi ellers har en ordentlig pensionsopsparing. Det der nu truer er mangel på forpligtelse, nedvurdering og ligegyldighed.

Vores vision tager udgangspunkt i, at der er behov for, at de mange muligheder gøres tilgængelige ved at skabe trygge og farbare veje ind i mulighedernes land. Samtidig skal mulighederne forbindes med forpligtende fællesskaber. De uformelle fællesskaber og familien gøres lige så forpligtende som det arbejdsmæssige fællesskab, og ansvaret overfor det samfund vi lever i, gøres nærværende og forpligtende. Løsningen er, at alle udstyres med et klippekort, der gør det muligt og tillukkende at leve sit liv i alle dets zoner. Klippekortet er en gave hver enkelt får på sin 15 års fødselsdag. Kortet er gyldigt helt frem til 70 års fødselsdagen. Kortet giver den enkelte nogle fantastiske muligheder, men også nogle forpligtelser og et ansvar. Kortet har 9 zoner:

**Zone 1: Erhvervslivet.** Det er den zone hvor samfundets fornødenheder skabes. Det er her, den pengeomæssige rigdom produceres. Det er her, du får mulighed for at skabe dig en større eller mindre økonomisk rigdom. Alle skal forbi zone 1. Man træder typisk ind i zone 1 allerede som 15-årig. Ikke på fuld tid, men på deltid, for at tilegne sig erfaringer, der ligger ud over barndommens, familiens og skolens verden. Samtidig får man afviklet nogle af sine forpligtelser inden for denne zone. Efterhånden, når man har fået mere uddannelse og mere erfaring, vil man indtage mere ansvarsfulde og mere givende positioner i zone 1. Erhvervslivet bliver nødt til at indstille sig på et langt mere fleksibelt arbejdsmarked, med medarbejdere der har forventninger om at de i en periode kan trykke den af med 60 timer om ugen, og andre medarbejdere, som kun yder 20 timer, fordi de er inde i en periode, hvor nogle af de andre livszoner spiller en så stor rolle, at der ikke er meget plads til erhvervslivet. Med dette system bliver der etableret en mere ligeværdig konkurrence mellem erhvervslivet og de øvrige livszoner, og på dette område er der næppe tvivl om, at konkurrence er sundt! Erhvervslivet vil med det foreslåede system miste sit monopol på at være det sted, hvor vi henter vores identitet og status, og erhvervslivet skal nu konkurrere med livets øvrige zoner om deltagelse, indflydelse, læring og udvikling.

**Zone 2: Uddannelse.** Alle skal igennem denne zone i kortere eller længere tid. Men med dette nye system

kan uddannelseszonen gøres noget mindre end den er i dag, fordi læring og uddannelse foregår så mange andre steder end i uddannelsessystemet. Skolen skal ikke opdrage de unge til at være gode samfundsborgere, det lærer de gennem deltagelse i samfundet. Skolen skal give os nogle basale færdigheder og så skal den være en praktisk tjener for samfundet og den enkelte. Vi skal ikke have proppet franske verber, differentialregning og genetik i halsen før vi får brug for det. Til gengæld skal skolen give os adgang til visdommen når vi har brug for den.

**Zone 3: Netværket** – det net, hvoraf den enkelte spinder sin(e) røde tråd(e) for sit eget liv. Netværket er en stærk konkurrent til skolen. De fleste har noget, der interesserer dem særligt. Det kan være noget fagligt: at bygge huse, at forme metal til nyttige genstande, biler, at lave god mad, at studere naturen, at skabe sundhed. Det kan også være noget, der knytter sig til noget mere kreativt: at spille musik, sport, syning. Omkring denne interesse findes et netværk af mennesker, der har samme interesser. Dette netværk er typisk noget, der etableres i ungdommen, og som det er nu, bliver det ofte forsømt når arbejdsliv og familieliv for alvor turner sammen i slutningen af tyverne. Hvis man er så heldig at få et arbejde med netop det der interesserer en, kan man etablere et læringsnetværk sammen med sine kolleger. Men dette netværk indskrænker sig typisk til arbejdspladsen. Med dette klip gives der mulighed for, at metalarbejderen får mulighed for at udvikle sin faglighed med andre metalarbejdere på andre virksomheder, med andre erfaringer. Sygeplejersken får mulighed for at dyrke et fagligt fællesskab med andet sundhedspersonale. Der gives også mulighed for, at den der interesserer sig for arabisk kan dyrke den interesse, og den der interesserer sig for alternativ energi kan dyrke den interesse med ligesindede. Dette faglige netværk bliver den væsentligste kilde til kompetenceudvikling og fornyelse for erhvervslivet. Men også de mere unyttige netværk skal der være plads til. Basguitarristen, der aldrig blev god nok til at kunne leve af sit spil, får med dette klip mulighed for at opretholde interessen. Det samme gælder for fodboldspilleren og hesteentusiasten. Disse netværk vil danne en bred folkelig baggrund for det professionelle kulturliv.

**Zone 4: Samfundstjeneste** – zonen for social ansvarlighed. I dag har vi deponeret vores sociale ansvarlighed i professionelle offentlige institutioner. Disse institutioner opretholdes i det nye system, men de udfyldes i høj grad af lægmænd. Alle har en pligt til at lægge en del af deres liv i samfundstjenesten. Det kan være ved at deltage i ældreomsorgen. Det kan være ved at være hjælpende hånd når børnehaven skal på koloni. Det kan være ved at vedligeholde offentlige anlæg. Det kan også være som frivillig medarbejder i Røde kors eller i et u-land. Hvilke ydelser, der skal udføres i samfundstjenesten er et lokalpolitisk anliggende. Den enkelte kan meddele

sin interesse for et bestemt område, og dermed få indflydelse på hvordan han skal aftjene sin forpligtelse. Samfundstjenesten vil give den enkelte en dybere indsigt i det liv, der leves i dag, og det vil give samfundet social sammenhængskraft.

**Zone 5: Familielivet** – stedet for det intime og for børnenes opvækst. De fleste prioriterer familien meget højt, men ofte, når der er små børn, kommer den i klemme mellem arbejdslivet, fritidsinteresser, efteruddannelse, frivilligt arbejde. Vi har efterhånden fået en lang barselsorlov. Barselsorloven tilgodeser blot ikke familien med børn på fire og seks, selv om også den familie kan have behov for aflastning. Friheden til familien må gøres længere og mere fleksibel, så den kan tilrettelægges efter den enkelte families behov. Familien skal derfor sikres tid, fordi det er herfra den enkelte får sin grundlæggende identitet, selvfølelse og menneskelighed, og det er herfra samfundet får tilført unge søde, velfungerende mennesker.

**Zone 6: Politik.** Et demokrati giver ikke alene rettigheder. Det giver også pligter. I et demokrati kan man ikke tillade sig at brokke sig over noget hvis man ikke har tænkt sig at gøre noget for at ændre det. Der er stort behov for, at den pligtmæssige side af demokratiet bliver opprioriteret – så vi ikke kun brokker os, men også gør noget. Derfor har alle en forpligtelse til at lægge et minimum af tid og kræfter i det politiske – det kan være i et politisk parti, i en interesseorganisation, som tillidsrepræsentant, i skolebestyrelsen, o.s.v. Nogle vil lægge meget tid her. Nogle vil kun lægge lidt. Og det er også i orden. Men alle skal lægge noget.

**Zone 7: Fri tid** – tid til det absolut unyttige. Det er her man har tid til at kikke ud ad vinduet, bestige et bjerg, ligge ved stranden og lave ingenting, gå til tango osv. Den fritid giver plads til at drømmene kan folde sig ud, og den fritid er der hvor batterierne kan blive genopladet. Den fritid giver den enkelte oplevelser og overskud og den giver samfundet mennesker, som i andre perioder kan modstå stress og jag.

**Zone 8: Forskning** – ny erkendelse og udvikling. Alle skal have mulighed for at deltage i forskningen. Det betyder ikke, at alle skal have en forskeruddannelse og lære at skrive artikler til internationale tidsskrifter. Men derimod at alle skal have mulighed for at deltage i udforskningen af noget, der vedrører dem selv. Buschaufføren skal have mulighed for at deltage i udforskningen af hvordan busdriften kan omlægges, så buschaufførernes arbejdsmiljø forbedres. Den ansatte i hospitalets storkøkken skal have mulighed for at indgå i forskning af hvordan mad og helbredelse kan spille bedre sammen. Metalarbejderen skal have mulighed for at indgå i forskning om, hvordan brændselsceller kan indpasses i dagligdagen. For at gøre dette muligt skal universiteter og forskningsinstitutioner åbne sig og ikke blot præsen-

tere forskningsresultater for samfundet, men bidrage til udvikling af det forskende samfund. Denne zone vil tilfredsstille nysgerrighed og skabertrang hos den enkelte og det vil øge samfundets innovative kraft.

**Zone 9: Chancen** – for at blive rig og berømt. Nogle bliver fotomodeller, succesforfatter, opfindere, professionelle fodboldspillere. De fleste, der forsøger trækker en nitte. Men chancen skal være der. Her får man mulighed for at afprøve sine urealistiske drømme, og få dem ud af kroppen når de viser sig urealistiske.

På baggrund af nogle simple summariske beregninger, kan man konstruere zone-systemet på følgende måde:

Yder man i dag et årsværk i erhvervslivet får man betaling for 1924 timer inklusiv feriebetaling og betaling for søgne- helligdage. Hvis man arbejder fra man er 15 år til man er 70 bliver det samlede antal aflønnede timer godt 100.000. Klippekortets samlede timetal udgør derfor 100.000 timer. Zone-kortet omfatter altså de produktive timer og ferierne, men ikke den almindelige fritid. Den er stadig udenfor nogen form for regulering.

Der er nogle minimumskrav til hvor mange timer man skal bruge i zone 1 erhvervslivet, zone 5 familietid, zone 4 samfundstid og zone 6 politik. Som det er nu er vi i erhvervslivet i ca. halvdelen af tiden mellem 15 og 70 – altså 50.000 timer i gennemsnit<sup>1</sup>. Dette fastholdes som et minimumskrav. For nogle vil det ikke være muligt at overholde kravet på grund af sygdom. Andre vil gerne arbejde mere, fordi de gerne vil tjene noget mere eller fordi de elsker deres erhvervsliv. Den erhvervsmæssige indsats vil altså blive fastholdt på sit nuværende niveau.

Familietiden kan f.eks. fastsættes til 1,5 år pr. barn pr. forældre – altså betydeligt mere end vi har i dag, hvor der med den nye barselsorlov er et år til deling mellem forældrene. Hvis man har to børn giver det ca. 4000 timer. På samfundstjeneste skal man bruge 6% af den samlede produktive tid altså 6.000 timer. Politisk tid tager minimum 2% af ens tid, altså 2.000 timer.

Det er frivilligt hvor meget tid man vil bruge i resten af zonerne. Uddannelse vil jo nok fylde en hel del. Hvis man skal videreføre niveauet for i dag skal der bruges gennemsnitligt ca. 7 år efter grundskolen. Det svarer til 13.000 timer. Tilbage har vi 25.000 timer, eller en fjerdedel af den til rådighed stående produktive tid – til netværket, til forskning, til fri tid og til chancen. Denne fjerdedel kan f.eks. tages som 3 måneder om året, som et halvt år hver andet år, eller som et helt år hvert fjerde år.

Når man befinder sig i zone 2-9, altså alle zonerne uden for erhvervslivet, får man en grundydelse, som

svarer til niveauet for arbejdsløshedsdagpenge p.t. ca. 12.000 kr. om måneden – altså en grundydelse som man kan overleve på nogenlunde anstændigt. Skattetrykket kan fastholdes på det nuværende niveau. Nok stiger overførelsesindkomsterne noget, men til gengæld får samfundet 'gratis' arbejde i form af samfundstjeneste. Derudover vil samfundet blive mere lærende til gavn for den fælles rigdom, og sygdom og udstødning vil blive reduceret. Pensionsopsparingen kan reduceres betydeligt, fordi pensions-tilværelsen bliver afkortet når man først går på pension som 70 årig.

Arbejdsløsheds-kasserne omdannes til zonekasser. Når man befinder sig i erhvervszonen indbetaler man 20% af sin løn til zonekassen. Når man befinder sig i zone 2-9 får man udbetalt et supplerende beløb svarende til det man har indbetalt. Zonekasserne kan differentiere kompensationen alt efter hvilken zone man er i. Man får måske en stor kompensation når man er i samfundstjeneste og forskning, mens man får en mindre kompensation når man er i fritid. For gennemsnitsindkomsten vil indkomstnedgangen fra erhvervszonen til de øvrige zoner være begrænset.

Zonekortet vil videreføre meget af det vi kender. Erhvervsaktiviteten vil have det samme omfang som nu. De der ikke er i erhverv vil få overførselsindkomster, og de vil delvist leve af deres egen opsparing, nu som før. Men zonekortet vil også ændre meget: Livet uden for erhvervslivet får tillagt langt mere betydning, og samtidig vil erhvervslivet kunne høste store frugter ikke blot af uddannelserne, men også af de faglige netværk og den folkelige forskning. Kontrol og dominans bliver langt svagere, om det så er i erhvervslivet, på socialforvaltningen eller i uddannelsessystemet. Den enkelte får på en gang større råderum og frihed, mere ansvar og tryk og tilknytning og mening.

Selv om kortet grundlæggende ikke gør andet end fordele de brikker vi allerede kender på en anden måde, er det en omfattende reform. Men der er ikke noget i vejen for at man kan gå i gang med at realisere ideen i små skridt herfra hvor vi står.

1. I år 2000 blev der i alt leveret 3.578.292.000 timer til erhvervslivet. Befolkningen fra 15 til 69 år var på 3.792.390. Det årlige antal erhvervs-timer fordelt på befolkningen mellem 15 og 69 giver gennemsnitlig 943 timer pr. person. I den produktive alder fra 15 til 69 år skal der leveres 55 gange 943 timer = 51.894 timer.



[www.tekno.dk](http://www.tekno.dk)

Teknologirådet, august 2002

Teknologirådet  
Antonigade 4  
1106 København K  
Telefon 33 32 05 03  
Telefax 33 91 05 09  
[www.tekno.dk](http://www.tekno.dk)

Design: Bysted HQ A/S  
Tryk: Holbæk Ekspres  
Oplag: 1.500

Små teknologier er trykt  
på miljøvenligt papir.

ISBN 87-90221-74-5

**TEKNOLOGI-RÅDET**

Antonigade 4  
1106 København K

Telefon 33 32 05 03  
Telefax 33 91 05 09

tekno@tekno.dk  
www.tekno.dk