

# Teknologi og marginalisering

Er der en sammenhæng?





---

# Indhold

<b>Forord</b>	5
<b>Sammenfatning</b>	7
<b>Indledning</b>	11
<u>Buschauffører</u>	
<b>Stress er hverdagskost i bussen</b>	13
'Nu lyser den gule lampe igen'	14
Hvem har vi sagt farvel til?	16
Mulighed eller møllesten	17
Fællesskabet er væk	18
<u>Socialrådgivere</u>	
<b>Systemkrav underminerer fagligheden</b>	23
'Du skal passe på dig selv, Helle'	24
Farvel til hver anden	27
Styring uden ansigt	28
<u>Social- og sundhedsmedarbejdere</u>	
<b>Teknologi i hjemmeplejen</b>	31
'Op med humøret Sæt dig ind i det!'	32
Brugerne skal inddrages fra starten	35
<b>Er der så en sammenhæng?</b>	39
Teknologi øger indflydelsen	39
Teknologi æder nærvær	40
Teknologi øger kontrollen	41
Teknologi ændrer fagligheden	42
Lad brugerne drive fornyelsen	43
<u>Konklusioner</u>	
<b>Der er rum for forbedringer</b>	47



---

# Forord

Med dette projekt søger Teknologirådet at kaste lys over årsager og sammenhænge mellem teknologi og marginalisering på arbejdsmarkedet.

Der er ingen tvivl om, at teknologi har indflydelse på den måde vi oplever, organiserer og udvikler arbejdsmarkedet på. Men hvordan øver teknologien indflydelse på menneskers arbejdsliv, og spiller teknologien en rolle i marginaliseringsprocesser på det danske arbejdsmarked? Hvad ved vi egentlig om sammenhængen mellem teknologi og marginalisering, og hvilke personlige historier gemmer der sig på det danske arbejdsmarked om menneskers møde med teknologien i arbejdslivet?

Med disse spørgsmål igangsatte Teknologirådet i begyndelsen af 2008 projektet "Teknologi og marginalisering – er der en sammenhæng?" En af de helt centrale udfordringer i arbejdet med at kortlægge teknologisk marginalisering er faktisk at få øje på den. I Danmark foregår en stor del af marginaliseringen nemlig 'sivende' – marginaliseringen begrundes i sygdom og individuelle svagheder, og de problemer, der kunne være forbundet med indførelsen af ny teknologi, bliver derfor aldrig identificeret som sådan.

Teknologirådet undersøgte gennem en række case-workshops, hvordan teknologien i praksis øver indflydelse på menneskers arbejdsliv. I projektet satte man fokus på tre erhvervsgrupper: buschauffører, sagsbehandlere og socialrådgivere på jobcentre og social- og sundhedsmedarbejdere i hjemmeplejen - medarbejdergrupperinger, der alle i løbet af de seneste år har mærket teknologiseringen på egen krop i deres arbejdsliv.

Ansatte fra de tre faggrupper har bidraget til dette projekt. I workshops har de – sammen med eksperter – øst af deres erfaringer og udvekslet viden om informations- og ledelsesteknologiernes virkning i det daglige arbejde. Her blev de blandt andet inspireret af et scenarieteater fremført af Rejsescenen. På grundlag af workshopresultaterne blev en række teser udfoldet. I projektets anden fase blev tesserne diskuteret med henblik på at afklare begreberne, udskille de sammenhænge, der kræver særlig opmærksomhed og stille forslag, der kan fremme en teknologiudvikling med færre menneskelige omkostninger.

Projektet viser, at der er sammenhæng mellem teknologi og marginalisering, men det er svært at skelne teknologiens rolle fra andre aspekter af marginalisering. Teknologien rummer mange positive muligheder for at forbedre de ansattes deltagelse og tilfredsstillelse i arbejdet. Risikoen for at den kan medvirke til marginalisering ligger især i at den kan true trygheden i jobbet, true selvbestemmelsen i jobbet når medarbejderne føler at den fører til øget styring og kontrol og true arbejdets meningsfuldhed. Projektet har også vist, at der er behov for at stille nye spørgsmål og få ny viden om den delvis usynlige marginalisering, der finder sted på arbejdsmarkedet i dag..

Med offentliggørelsen af denne rapport stiller Teknologirådet hermed resultaterne af projektet til rådighed for alle interesserede.

Det er vores håb, at rapporten kan bruges i alle kredse og sammenhænge, hvor man diskuterer, hvordan man kan udvikle og anvende nye teknologier og værktøjer optimalt med henblik på at imødekomme de vigtigste udfordringer og behov i menneskers arbejdsliv. Den primære målgruppe er fagforeningerne, voksenuddannelserne (folkeoplysning), medarbejdere og ledelse i offentlige og private virksomheder og folk, der arbejder med at udvikle teknologiske løsninger til brug for arbejdslivet.

Læsevejledning: Projektet indledes med en kort sammenfatning, som giver et overblik over projektforløbet og de vigtigste resultater. Derefter følger en generel indledning til tre afsnit, som hver især er en rapport fra projektets tre case workshops i foråret 2008. Næste afsnit er rapport fra den tværgående workshop i efteråret 2008. Afslutningsafsnittet er konklusioner fra hele projektet. Rapporten er såle-

---

des opbygget i en slags moduler, og hvis man er særligt interesseret i en af case workshoppene, kan man jo nøjes med at læse den del af rapporten og evt. den generelle indledning og afslutning.

Projektets følgegruppe:

Mia Husted, RUC – Institut for miljø, samfund og rumlig forandring

Per H. Jensen, AU – Center for Komparative Velfærdstudier

Lotte Hansen, Finansforbundet

Carsten Elert, LO Faglige Seniorer

Gurli Jakobsen, CBS – Center for Anvendt Informations- og Kommunikationsteknologi

Anders Kabel, Arbejds miljørådgiverne

Karen Albertsen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø

Ulla Rosenkvist, FOA

Katrine Hartmann Pedersen, Lise Drewes Nielsen og Ditte Tofteng, RUC, har alle bidraget med viden fra igangværende forskningsprojekter. Kirsten Juul Andersen, Rejsescenen, koordinerer de skuespil, som fortæller historier om faggruppernes arbejdsdag, på de enkelte workshops.

Journalist Ebbe Sønderriis har skrevet rapporten fra hele forløbet.

Projektansvarlig i Teknologirådet er projektleder Ida-Elisabeth Andersen og projektmedarbejderne Marie Louise Jørgensen og Kasper Juul Larsen.

Teknologirådet takker alle, som har bidraget til projektet.

Teknologirådet, februar 2009

Ida-Elisabeth Andersen

---

# Sammenfatning

**Medarbejderne bør inddrages langt bredere og mere direkte i udviklingen og implementeringen af ny teknologi. Det er en gennemgående konklusion fra stort set alle deltagere i dette projekt Meget tyder på, at marginaliseringen kan begrænses hvis det lykkes. Derved kan menneskelige og økonomiske omkostninger undgås.**

Nutidens marginalisering er sjældent forbundet med pludselige forandringer og tydelige årsager. Der er i højere grad tale om en 'sivende' marginalisering: Folk siver væk fra deres job og den faste tilknytning til arbejdsmarkedet. Men mange oplever det som et individuelt problem, et udslag af personlige svagheder. Selv om problemer med teknologien givetvis spiller en rolle for mange af disse mennesker, er det ikke givet at de selv og deres omgivelser er klar over det.

Projektet har vist, at der er behov for ny viden og udvikling af de sociologiske begreber om denne delvis usynlige marginalisering.

Økonomer definerer marginalisering ved graden af beskæftigelse og selvforsørgelse, f. eks. som fravær fra det ordinære arbejdsmarked i mere end 70 procent af tiden inden for tre år.

Dette projekt har i stedet anvendt sociologiske og politologiske begreber, der fokuserer på individets grad af tilfredsstillende deltagelse i arbejdslivet: Inklusion over for eksklusion. Integration i arbejdslivet over for processer, der kan føre til udstødelse fra det.

Det er svært at arbejde med disse processer: Der er tale om et kontinuum og en gradvis overgang, hvor flere kræfter trækker i modsat retning. Projektet har bidraget til at stille nye spørgsmål og give et mere nuanceret og dækkende billede af disse marginaliseringsprocesser.

## Utilfredsstillende deltagelse

I det gode arbejde erhverver den enkelte ikke blot en rimelig løn og materiel tryghed, men også anerkendelse, selvrealisering, udvikling, meningsfuldhed og gode sociale relationer til andre.

Hvis disse fundamentale behov ikke tilfredsstilles, hvis individets deltagelse er ufuldstændig på et eller flere af centrale livsområder, kan man tale om marginalisering i forhold til de vilkår og muligheder, der er almindelige for de fleste. Det går ud over trygheden, indflydelsen, selvbe-

stemmelsen og oplevelsen af nærvær og mening med arbejdet.

Ufuldstændig deltagelse kan bestå i, at det enkelte individ *ikke behersker* teknologien – eller i at den enkelte *beherskes* af teknologien.

Hvis ikke man *behersker* teknologien og er i stand til at bruge den sådan som det forventes, kan det opleves som utilstrækkelighed og afmagt. Løsningen på dette problem kan ligge i at tage hensyn til svage brugere og forbedre uddannelser og læreprocesser. Løsningen kan også være at ændre teknologiens uformning og implementering, så den bliver nemmere at bruge for alle.

## Afmagt og indflydelse

Løsningen er mere kompliceret, når den enkelte *beherskes* af teknologien. Det er for eksempel tilfældet hvis teknologien præsenteres som et hjælpemiddel, men fungerer som et middel til at kontrollere de ansatte. Det er også tilfældet, hvis teknologien underminerer nærværet i forhold til kunder, klienter, kolleger og ledere. Og det er tilfældet, hvis teknologien begrænser kreativiteten og selvudfoldelsen og de ansattes muligheder for at handle i overensstemmelse med deres faglige idealer. Disse konflikter kan underminere selvværd og arbejdsfællesskab og resultere i spild af menneskelige ressourcer.

En del af disse konflikter kan løses ved at give de ansatte bedre indflydelse på alle faser af den teknologiske udvikling fra koncept og udvikling til implementering, evaluering og videreudvikling.

Men projektet har fundet mange eksempler på tab af nærhed, indflydelse, selvbestemmelse og meningsfuldhed i arbejdet, som hænger sammen med modsætninger, der ikke fjernes alene ved hjælp af bedre ledelse og medarbejderindflydelse. Det gælder for eksempel ansvarsforflygtigelse i store systemer, erosion af faglige fællesskaber og konflikter mellem den overordnede, strategiske målsætning og de ansattes forestillinger om målet med deres arbejde.

Når nye informations- og ledelsesteknologier indføres i store systemer, er konsekvenserne ofte større end de erklærede mål. Både ledelsen og de ansatte kan føle, at 'systemet' får sin egen vilje. Det sætter normer og stiller krav, som de ikke har reel indflydelse på. Samtidig kan anvendelsen af teknologien bevirke, at arbejdets organi-

sering bliver præget af mere flygtige relationer: Man bliver mere isoleret fra andre i sit daglige arbejde. Sidst, men ikke mindst, bliver teknologien ofte anvendt til at fremme en effektivisering, der lægger vægt på kvantitet og registrering af målbare, dokumenterede resultater frem for kvalitet og nærvær.

### Første fase: Bidrag fra tre faggrupper

I projektets første fase blev det undersøgt hvordan informations-, styrings- og ledelsesteknologierne påvirker arbejdslivet i tre faggrupper:

- Buschauffører.
- Sagsbehandlere og socialrådgivere i jobcentre mv.
- Social- og sundhedsmedarbejdere i hjemmeplejen.

For hver gruppe blev der gennemført en workshop med deltagelse af ansatte på området ('vidner') samt forskere, organisationsfolk og projektledere ('eksperter').

Med udgangspunkt i Rejsescenens dramatisering af typiske situationer formulerede deltagerne først deres oplevelser af arbejdet med de nye teknologier, deres viden om fordele og problemer, både for usikre og teknologivante brugere, og deres meninger om teknologiernes relevans i forhold til de faglige kerneopgaver.

Dernæst blev tendenserne til marginalisering belyst ud fra beretninger om vanskeligheder ved at rekruttere og fastholde personale, utilfredshed, stress og frustrationer, sygdom og udstødelse.

Til slut blev det diskuteret, hvor stærk en sammenhæng der er mellem teknologi og marginalisering og hvordan teknologierne kan implementeres bedre.

Buschaufførernes arbejde er i forvejen meget stress-præget. Workshoppen viste tillid til, at teknologi kan løse en del problemer, især ved bedre fremkommelighed i trafikken og mere brugervenlig teknologi i bussen, for eksempel ved ruteomlægninger, rettelser af fejl, indstilling af sæder, indstilling af klippeautomater mv. Men der er også hos en del af chaufførerne en udpræget følelse af at være overladt til sig selv og en oplevelse af, at teknologien bruges som kontrolredskab, at den enkelte har ringe indflydelse og at mulighederne for bedre tilrettelægning af arbejdet og vagterne ikke udnyttes.

Blandt socialrådgivere og sagsbehandlere viste workshoppen stor frustration over dårligt fungerende it-systemer og voksende krav om registrering og dokumentation. Mange føler, at deres faglige kernekompetence tilsidesættes til fordel for helt formelle krav om hurtig sagsbehandling og målbare resultater; der er ikke tilstrækkelig mulighed for nærhed og empati i forhold til borgerne. Den standardiserede sagsbehandling og

selve computeren opleves af mange som systemkrav, der står i modsætning til deres faglige selvrespekt.

Social- og sundhedsmedarbejderne i hjemmeplejen virker delt mellem de velfungerende 'superbrugere', der oplever de håndholdte computere som et fordelagtigt hjælpemiddel, der giver større mulighed for selvbestemmelse – og de usikre brugere, der savner tekniske og sproglige færdigheder og oplever computerregistreringerne som et ekstra pres, føler sig mistænkeliggjorte og kontrollerede og synes at omsorgen for borgerne træder i baggrunden. Der er stor forskel på, hvordan teknologien anvendes i de enkelte kommuner.

### Anden fase: Bearbejdning af teser

Ud af arbejdet i de tre workshops kom der en lang række eksempler både på vellykket og mindre vellykket indførelse af teknologier. Dermed var der lagt op til en klassisk teknologivurdering: Hvad er muligt og hvad er ønskeligt? Hvordan kan implementeringen ændres, så man opnår mere positive resultater og forebygger negative virkninger?

Men de tre workshops viste også, at det er svært at skelne teknologiens rolle fra andre aspekter af marginaliseringen. Teknologiens rolle er indlejret i hele organisationen og ofte overskygget af individuelle historier.

Den lange række af udsagn om teknologiens virkning fra de tre workshops blev derfor kogt ned til fire teser:

- Teknologi øger indflydelsen.
- Teknologi æder nærvær.
- Teknologi øger kontrollen.
- Teknologi ændrer faglighed.

På en afsluttende workshop blev deltagerne i de tre første workshops inviteret sammen med yderligere eksperter. De fire teser blev udfoldet og bearbejdet – og det resulterede i en række anbefalinger og skærpede formuleringer.

Ud fra arbejdet i den afsluttende workshop kan man sammenfattende sige, at teknologien på de tre fagområder rummer mange positive muligheder for at forbedre de ansattes deltagelse og tilfredsstillelse i arbejdet. Risikoen for negative virkninger ligger især i at:

- *Trygheden* trues når medarbejderne ikke mestrer den nye teknologi og når den indføres på en måde, der betyder øget risiko for fyringer, tab af kompetencer og ændret fokus på kerneopgaverne.
- *Selvbestemmelsen* trues når medarbejderne ikke er i stand til at drage fordel af teknologiens muligheder for øget indflydelse men tværtimod føler, at teknologien fører til øget styring og kontrol.



- 
- *Arbejdets meningsfuldhed* trues, når medarbejderne ikke kan udnytte de øgede muligheder for kommunikation og lettelse af arbejdsfunktioner men tværtimod føler, at teknologien æder nærvær og dominerer over mellem-menneskelige relationer.

Et stærkt, gennemgående fund fra alle aktører og faggrupper i projektet er, at man bør inddrage alle berørte parter mere bredt og direkte i udviklingen og indførelsen af ny teknologi. Det gælder både medarbejderne, ledelsen, borgerne, brugerne og organisationerne. Der er behov for at inddrage deres viden, ønsker og erfaringer. Ofte bliver gode ideer ikke hørt. Ændringer på dette punkt kan forebygge mange vanskelige omstillingsprocesser og mange menneskelige omkostninger. Projektet har tydeligt vist, at der er behov for at genoplive og aktualisere traditionen for medarbejderdrevet teknologiudvikling.

Kravet om mere brugerreven innovation og involvering af brugerne i implementering og forandring af teknologierne er en udfordring for mange parter: Systemudviklere og leverandører,

de ansatte og deres fagforeninger, uddannelsesinstitutionerne, ledelserne og de politikere på forskellige niveauer, der træffer de retningsgivende beslutninger.

Hvorfor skulle man ikke kunne effektivisere arbejdet med mennesker? Det kan man formodentlig også, men det virker imod denne hensigt, hvis teknologien flytter fokus fra menneske til system.

Når magten sidder i teknologien, forflygtiges ansvaret. Det er 'teknologiens skyld' at individerne ikke trives og det gode arbejde ikke folder sig ud. Især de store teknologiske systemer har en tendens til at fjerne ansvaret, både fra medarbejdere og fra ledelse. Informations-, ledelses- og styringsteknologierne fokuserer på kvantitative mål. Og hvis det bagvedliggende formål er at indføre nye standarder for arbejdets tempo, form og indhold, opstår der stærke konflikter med de ansattes opfattelse af egen faglighed og vel udført arbejde. I fag hvor man arbejder med mennesker i komplekse sammenhænge, vil ekstra registrering og kontrol ofte opleves som mistillid og afledning fra det egentlige indhold i arbejdet.



---

# Indledning

**Projektets formål er at kaste lys over sammenhængen mellem teknologi og marginalisering i nutidens arbejdsliv for at skabe debat og opmærksomhed om et forsømt emne. Hvor meget – og hvordan – bidrager teknologi til marginalisering? Hvad er omkostningerne ved det? Kan implementeringen ændres så man opnår bedre integration og fastholdelse af medarbejdere, større indflydelse og færre negative virkninger?**

Ny teknologi indføres ofte med den begrundelse, at den kan lette arbejdet, gøre det mere effektivt og højne kvaliteten. Informationsteknologien gør det desuden muligt at systematisere og standardisere, styre og kontrollere arbejdet.

Men hvordan påvirker teknologierne arbejdslivet? Hvad sker der med den enkeltes mulighed for selv at styre og præge sit arbejde? Bliver spillerummet mindre? Hvilke muligheder for at højne kvaliteten bliver brugt? Hvilke bliver forspildt? Er uddannelsen tilstrækkelig? Hvordan påvirker teknologien den faglige identitet? Bliver arbejdets indhold udhulet og arbejdskraften dequalificeret? Eller ansporer teknologien tværtimod til faglig udvikling og opkvalificering? Opstår der nye former for pres og stress? Eller nye rum for kreativitet og selvudfoldelse? Bliver de ansatte reelt inddraget i udviklingen og implementeringen af teknologierne? Er der et velfungerende A-hold og et usikkert og udsat B-hold – og bliver afstanden mellem dem større på grund af teknologisk forandringspres? Er anvendelsen af ny teknologi en medvirkende årsag til marginalisering? Eller en hovedårsag? Kan det teknologiske forandringspres give visse udsatte grupper på kanten af arbejdsmarkedet et sidste puf væk fra det faste arbejde? Hvem er i så fald de sårbare? Kan effekten forebygges ved at udvikle og anvende teknologi på en anden måde?

## Åbne spørgsmål

Spørgsmålene står åbne. Efter diskussioner og konkretisering i projektets følgegruppe blev problemstillingerne præsenteret for deltagerne i tre case-workshops. Den første handlede om buschauffører og teknologien i de københavnske busser. Den anden havde fokus på socialrådgivere og andre sagsbehandlere i jobcentre mv., hvor it-systemer i høj grad søges anvendt til at opnå en mere standardiseret og effektiv sagsbehandling og målbart bedre resultater i beskæftigelse

sespolitikken. Den tredje workshop drejede sig om indførelsen af de håndholdte computere, PDA'erne, blandt social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen.

Det er velkendt, at disse tre arbejdsområder er præget af krav om effektivisering og af problemer med at fastholde medarbejderne og rekruttere tilstrækkeligt mange nye. Det er ikke usandsynligt, at nye krav og stress i forbindelse med de teknologiske forandringer har forøget risikoen for marginalisering af en del af de ansatte.

Men det er ikke nemt at få de marginaliserede – og slet ikke de marginaliseringsstruede – direkte i tale. De udstødte har i sagens natur forladt deres arbejdsplads, ofte med helt andre begrundelser, som f. eks. langvarig sygdom. De udsatte vil næppe ønske at træde frem på en workshop med etiketten 'jeg er marginaliseringsstruet' hæftet på sig. De oplever måske heller ikke, at det er deres situation.

## Erfaring og eftertanke

Deltagerne i de tre workshops var hovedsagelig udvalgt gennem kontakt med fagforeningerne på de tre områder. Sammen med disse 'vidner' deltog medlemmer af projektets følgegruppe, forskere, eksperter og enkelte ledelsesrepræsentanter.

Hver workshop startede med, at teatergruppen Rejsescenen dramatiserede en case. Stykkerne handlede om den teknologiske forandring på området – oplevet af en sikker og erfaren, ressourcestærk person og af en usikker kollega, der havde svært ved at leve op til de nye krav og forventninger.

Disse oplæg gav deltagerne rig lejlighed til at fortælle om deres erfaringer – og korrigerer teaterstykkernes billeder af virkeligheden. Deltagerne satte ord på deres egne – og deres kollegers – oplevelse af og overvejelser om de teknologiske forandringer. Derfra arbejdede man sig videre til spørgsmålet om marginalisering (hvem har vi sagt farvel til?) og teknologiens rolle (er der en sammenhæng?).

## Den sivende marginalisering

I begyndelsen af den informationsteknologiske omvæltning var der en tydelig sammenhæng mellem ny teknologi og marginalisering. Man talte om 'teknologisk arbejdsløshed' når store grupper af ansatte mistede deres arbejde på én

gang, fordi ny teknologi brat blev indført i hele fag og brancher.

I dag er sammenhængen mindre synlig. Nye teknologier indføres kontinuerligt, så man sjældent bemærker skift i det teknologiske niveau.

Men at sammenhængen er usynlig betyder ikke, at den er væk. Marginaliseringen er stadigvæk kronisk og omfattende. Knap 800.000 står uden for arbejdsmarkedet. Dette tal har ikke ændret sig ret meget i de sidste tyve år, på trods af skiftende konjunkturer og aktiv arbejdsmarkedspolitik. Mange lever varigt på kanten af arbejdsmarkedet, men marginaliseringen er ikke tydeligt forbundet med pludselig forandringer af de ansattes vilkår.

Dette har professor Kurt Aagaard i forbindelse med projektet betegnet som 'den sivende marginalisering'. Den fremtræder især som del af individuelle historier, personlige svagheder, mangler, problemer og sygdomsforløb. For at få et sammenhængende billede af dens årsager, må man gå ind i disse særlige, individuelle historier.

Der er ikke forsket ret meget i de sociale mønstre bag den sivende marginalisering. Men de historier, vi kender, lader ane, at informationsteknologien og dens anvendelse som styrings-, kontrol- og ledelsesteknologi faktisk spiller en væsentlig rolle for den, siger Kurt Aagaard Nielsen.

På centrale felter bliver kvalitative værdier fortrængt af målbare, kvantitative resultater. Tidligere faglige fællesskaber eroderes. Arbejdslivet individualiseres. Nye standarder fastsættes teknologisk og ansvaret for arbejdets planlægning og udførelse overlades i højere grad til den enkelte – teknologisk formidlet og kontrolleret. Nogle oplever det som en udvidelse af deres muligheder for at udfolde sig selv og udøve myndighed. Andre har svært ved at tilegne sig de nye færdigheder eller tilpasse sig til de nye styringsystemer og systemkrav. De trives dårligt og føler måske ikke at de passer til de nye former for individuelt ansvar og de nye arbejdskrav, de bliver nemmere syge og kan ende i marginalisering, der opleves som personligt begrundet.

### **Bredt begreb om teknologi**

Teknologi i bred forstand kan defineres som anvendelsen af forskellige teknikker til at løse problemer. God teknologi løser flere problemer, end den skaber.

Teknik er redskaber, som både kan have form af 'hardware' og 'software', for eksempel nyt teknisk udstyr i en bus, nye it-systemer på et

kontor, nye kommunikationsmidler i hjemmeplejen. Men også nye rutiner og standarder og organisationsformer som kan beskrives, standardiseres og udsættes for systematisk forbedring. Teknikkernes udformning og anvendelse præges af en lang række faktorer som f.eks. økonomi, uddannelse, organisation, lovgivning, viden, ressourcer, kompetencer og netværk.

Ny teknologi opleves i mange job som et 'system'. Helt konkret kan det dreje sig om et nyt it-system. Men ofte er der tale om et system i overført betydning: Det er systemet, ikke enkelte personer, der stiller krav. Systemet har intet ansigt. Man kan ikke føre dialog med det. Nogen har truffet beslutninger om, hvordan systemerne skal virke. Men det er systemet selv, der måler din præstation og kræver dit nærvær.

Det kan skabe frustrationer og konflikter, især i fag hvor man arbejder med mennesker – og hvor forestillingen om det gode arbejde er tæt forbundet med indlevelse, omsorg og kvalitet i det personlige nærvær.

### **Forandningspres**

Efterhånden som informationsteknologien, med dens store muligheder for at registrere og organisere arbejdet, bliver en integreret del af det daglige arbejdsliv, sker der også en forskydning af selve formålet med at indføre ny teknologi. Før i tiden var det ofte et hovedformål med rationaliseringsteknologi at få færre mennesker til at lave mere af det samme. I dag er det mere almindeligt at teknologien forandrer arbejdets indhold og forskyder dets fokus.

De forhåndenværende ressourcer skal udnyttes mere effektivt på en måde, der kan registreres og mærkes og måles. Den enkelte får ansvar for at udføre nye opgaver og udføre de gamle på en ny måde. Nogle oplever det som en udvidelse af deres muligheder: Større frihed under ansvar. Andre oplever, at de nye krav er uvedkommende i forhold til deres kerneydelser. Kravene står i vejen for det, de er bedst til. De føler, at værdien af deres kernekompetencer bliver nedvurderet.

Forandningspresset kan altså både ramme personer, der i forvejen ikke fungerer optimalt og engagerede medarbejdere med stærk faglig bevidsthed og stolthed, som bliver frustrerede, fordi de ikke føler, at de kan få lov til at udføre deres arbejde tilfredsstillende. Disse mennesker mangler ikke ressourcer til efteruddannelse og faglig udvikling. Men de oplever, at deres job kan overtages af andre, der langt fra har samme uddannelse og erfaring.

## Stress er hverdagskost i bussen

**På buschaufførens arbejdsplads bag rattet er der mange tekniske systemer at holde styr på. Og det sker under stærkt tidspres. Er der en sammenhæng mellem teknologiens anvendelse og risikoen for stress, nedslidning, marginalisering og udstødning?**

At køre bus i tæt storbytrafik er i sig selv et hårdt job. Alle bybussernes chauffører oplever en stærk stress-belastning, og mange fokuserer på den høje dødelighed i erhvervet.

Busserne er forsynet med radioforbindelse til trafikledelsen. De har overvågningskameraer og sikkerhedssystemer, der skal forhindre, at folk kommer i klemme. De fleste busruter har en informationsteknologisk styring af busserne. På A-linjerne i København anvendes et geografisk informationssystem, GIS, som gør, at man altid ved, om afstanden til bussen foran og bussen bagefter er for lang, for kort eller tilpas. Hvis bussen er bagud, lyser skærmen gult. Er den for langt fremme, lyser den rødt.

En del af chaufførerne oplever dette system som et ekstra pres. »Jeg siger dig, det er stressen-

de. Man ligger bare og kører efter farverne. Man skal virkelig ræse for at nå det,« siger en af dem.

Nogle føler sig overvåget og forestiller sig at nogen sidder og holder øje med dem på en stor kontrolltavle. Tanken om at være kontrolleret, bliver en ekstra stress-faktor i en i forvejen presset hverdag. Det samme gælder svært forståelige meddelelser over en skrattende radio. Og oplevelsen af, at der ikke kommer nogen og hjælper, hvis et af de tekniske systemer i bussen går ned.

Omvendt beklager mange af chaufførerne, at teknologien ikke bliver brugt til at afhjælpe deres praktiske problemer. For eksempel indstille sædet automatisk eller skifte zoner i stempelautomaten når nu GPS-systemet alligevel registrerer, hvor bussen befinder sig.

Der bliver også stillet forslag om at afhjælpe noget af problemet med skiftende arbejdstider ved hjælp af en it-baseret planlægning, som kunne gøre det muligt at vælge sine vagter selv i 80 procent af tilfældene.

Det er vigtigt for de fleste af chaufførerne at skabe en god stemning i bussen og have overskud til at hjælpe passagererne. Teknologien må



ikke være svær at mestre. Den skal bruges til at skabe en mere attraktiv arbejdsplads bag rattet. Så langt er alle enige. Det er svært at skaffe nye buschauffører. Og en del falder fra, fordi de finder et bedre arbejde eller fordi de ikke trives med de skiftende arbejdstider, forsinkelser i trafikken og det stressende arbejde i det hele taget. Men selv om mange er kritiske på enkelte punkter, mener de fleste af workshoppens deltagere ikke, at teknologien i sig selv er en medvirkende årsag til rekrutteringsproblemerne og frafaldet.

Man ved for lidt om frafaldet. Derfor opstår der myter. Men når deltagerne skal pege på et hovedproblem, er det ikke teknologisk betinget marginalisering men den manglende fremkommelighed for busserne i trafikken – som man kunne løse med tekniske midler, hvis der var politisk vilje til at investere de fornødne midler i busbaner og ekspresspor og transponere i busserne som automatisk skifter trafiklyset til grønt når bussen kommer. En hurtigere, mere glidende afvikling af bustrafikken, kunne gøre den kollektive trafik mere tiltrækkende for kunderne og samtidig hjælpe chaufførerne til at få mindre stress, betoner deltagerne.

## Udspil

# 'Nu lyser den gule lampe igen'

**Per er ny. Han har allerede stress før han får bussen i gang. Hans erfarne kollega tager det mere roligt. Men samler han mon frustrationer sammen under overfladen? På trods af den teknologiske udvikling er der ikke de store fremskridt at spore, når det gælder trivsel i jobbet bag rattet.**

14

Uden for bussen står der en ældre mand. Han banker heftigt på bussens rude med sin stok. Men Per har travlt. Sædet skal stilles. Og ryggen. Og spejlene. Og hvad med skiltet? Og hvad er der mere? Og hvad er det nu, den der lampe betyder?

Per er ny i bustrafikken. Det er hans tredje dag i jobbet. Skiltet skal skiftes, stempelautomaten skal stilles så zonen er rigtig, der er meget at se til. Skærmene med videokamera på de to udgange. GIS-systemet som registrerer hvor bussen er og hvem der kører den. Lampen der lyser rødt, hvis han er foran køreplanen, og gult, hvis han er mere end tre minutter bagud.

Trafikken er der jo også. Bussen skal sikkert gennem byen. Ruten skal følges og køreplanen skal holdes. Og passagererne, de er det vigtigste. Kunderne har altid ret. En god stemning i bussen, det er det, det kommer an på.

Nå, men han skal jo lukke manden ind.

– Hvor mange zoner er der til Søndermarkens Hospital. Ja, for jeg skal ud at besøge min søster, siger manden.

Per ved det ikke. Han må slå det op. Men først må han af sted. To minutter tog det at få ordnet alle indstillingerne. Per er allerede bagud. For anden gang i dag.

– Nu skal jeg finde ud af det. Jeg er lige startet. Jeg kan ikke lige huske zonerne. Var det Sønder...?

– Søndermarkens Hospital. Min søster skal have nyt knæ, og det er ikke første gang. Hun har fået nyt knæ i det venstre ben to gange. Og en gang i det højre.

Der kommer mange ind.

– Vær venlig at rykke lidt tilbage i bussen!

Nu lyser den gule lampe.

– Hallo, unge mand, råber den ældre herre.

Per kan ikke finde de zoner.

– Vil De være venlige at rykke lidt længere tilbage. Tak. Ja tak...

– Der er tre zoner, siger Per beslutsomt.

– Hva' beha'r! Sidste gang var der fire. Er jeg blevet SNYDT?

– Nå, næh, undskyld... Nej, der er fire zoner.

– Jeg synes det er meget uheldigt, at De ikke er klar over, hvor mange zoner der er, unge mand.

– Ja undskyld. Jeg skulle hilse fra Movia og sige undskyld. Der er fire.

– Jamen så. Ja jeg har kun den her hundrede-kroneseddel. Vi pensionister har jo ikke så mange penge.

Nu lyser den gule lampe igen.

– Nej, ok. Men... Vil De lige sætte hånden under der, så kommer der en masse småpenge. De skal løfte hånden op. Tusind tak. Og rigtig god tur.

– Næste stop Grønne Torv. Der er to stoppesteder til De skal af, hr.

– Den der zoneangivelse på billetten, den er da vist forkert?

...

– Ja, det er den. Undskyld, det er jeg ked af. Nu skal jeg tage den.

– Får jeg så ikke nogen billet???

– Jo, hr. Jeg laver en ny til Dem.

– Nå, der kommer søreme en af Deres kolleger med den næste bus. Er det ikke herligt, at der kommer så mange busser?

Scenen er sat på Teknologirådets workshop om teknologi og marginalisering blandt buschauffører. Skuespillerne Ole Hinsch og Theis Bayer fra Rejsescenen gennemspiller stress-situationer fra chaufførernes hverdag. Hvor længe holder Per i jobbet? Får han hjælp fra teknologien, fra ledelsen, fra kollegaer, fra passagerne?

Og hvad med hans erfarne kollega, Hans? Hvordan reagerer han når Per kommer for sent med bussen til et 'flyvende skift', dvs. et hurtigt skift midt på ruten med bussen fuld? Og hvad siger han når ruten bliver lagt om fordi der er slagsmål mellem politiet og de unge, men om-lægningen er helt forkert, for der er vejarbejde? Trives Hans med sit arbejde? Eller samler han mon sammen til en længerevarende sygemelding?

Hvem sætter pris på nybegynderens gode vilje og den ældre kollegas erfaring? Har de reel indflydelse på løsningen af problemerne i deres daglige arbejdsliv? Er teknologien deres ven og hjælper – eller en kilde til ekstra stress? Kunne risikoen for nedslidning og udstødning blive mindre, hvis man anvendte teknologien anderledes?

Publikum ler. De genkender situationerne. Overdrevet, men ikke forkert. De fleste i salen har kørt bus, og nogle gør det endnu. Ellers er de tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter, en arbejdsmiljøkonsulent, en leder af et uddannelsescenter, en chef fra Movia og forskere

#### It-styring af busser

De fleste busruter har indført en it-baseret styring af busserne på ruten, og dette er under stadig udvikling. I København bruges for tiden et system med røde, gule og grønne lamper på A-linjerne, som udgør det såkaldte stambusnet.

Stambusnettet er et net af busruter med høj afgangsfrekvens. Det vil sig at busserne på disse ruter i store dele af døgnet kører med et bestemt interval mellem busserne (for eksempel 6-8 minutter). Som et led i denne styring er der indført et system i busserne, der gør, at operatøren hele tiden kan følge den enkelte bus på ruten.

Det bliver angivet med farverne rød, grøn og gul, om bussen holder intervallet til næste bus eller den er kommet bagud eller forud. Rød hvis bussen er kommet foran intervallet, grøn hvis det er ok, og gul hvis bussen er bagud. I bussen har chaufføren selv en skærm, hvor han eller hun med denne farve- og minutangivelse kan følge med i, hvordan bussen ligger i forhold til bussen før og bussen efter. Det er endvidere muligt for operatøren at registrere, hvilken chauffør der sidder i den enkelte bus.

#### Flyvende skift

Et 'flyvende skift' er betegnelsen for et hurtigt chaufførskift, som foregår undervejs på busruten. Af hensyn til service overfor passagererne foregår chaufførskift normalt ved endestationen, hvor der er afsat tid til, at bussen kan gøres klar til næste tur.

Men hvis skiftet af en eller anden grund skal foregå på ruten, har Movia i udbuds-betingelserne krævet, at det højst må vare 2 minutter. Hvis minutantallet ikke overholdes, har Movia ret til at sanktionere entreprenøren med et beløb på ca. 1.500 kr.

med viden om buschaufførers arbejdsmiljø.

– Der er stort set ikke en eneste episode, vi ikke kan genkende. Mange passagerer fokuserer meget på sig selv., siger den erfarne tillidsmand, Hans Erik Rasmussen.

– Folk står ikke og banker på ruden til et S-tog, påpeger John Martin Hansen, sikkerhedsrepræsentant hos Arriva i Køge.

– Man siger: 'jeg kom for sent til toget', men 'bussen kørte fra mig', påpeger han.

– Den erfarne chauffør ved, hvordan man skal affærdige en konflikt. For den nye er det svært. Ham der Per burde ikke køre alene. Han kommer jo for sent ind og stresset ud. Og han ved ikke hvor han skal finde sin information, siger René Thomsen, chauffør og tillidsrepræsentant hos City Trafik i Glostrup.

Der er diskussion om oplæringstiden. Er tre uger for lidt?

– Nogle bliver da sendt ud at køre efter kun en enkelt uges oplæring, siger Lars Svendsen, sikkerhedsrepræsentant fra Ryvangen.

– Hos os må man selv afgøre hvornår man er klar til at køre selv. Mange tør ikke sige fra, fordi de er bange for, om de så kan beholde jobbet, siger Jens Peter Leitritz fra Arriva i Roskilde.

– Flyvende skift har Fanden og Movia skabt. Der er ikke sat tid af til indstilling, siger Lars Svendsen.

De forskellige ure og lamper er en hjælp til hverdag. Men hvis man sidder fast i en kø og kommer bagud, så giver de stress. Ingen chauffører undgår at få stress, når de kan se, at deres pause ryger, påpeger han.

– Og hvis du kommer ud for noget i trafikken, der giver dig et chok, så er det ikke muligt at komme af med det, tilføjer han.

– Selv om man kender sin rute godt, så er der mange, der går i sort, hvis de skal køre en ny vej, påpeger Hans Erik Rasmussen.

Flere peger også på at pressede situationer bliver svære, hvis man er optaget af noget andet.

Især er det hårdt for enlige mødre, der i forvejen har svært ved at få hverdagen til at hænge sammen, med skiftende arbejdstider og vagter som man skal tage med kort varsel.

Nogle gange er det værre end teaterstykket viser. Det tager for lang tid at komme igennem på opkaldsradioen, når man har brug for det. Og mange af deltagerne mener, at teknikken i busserne er noget billigt skidt fordi selskaberne konkurrerer hårdt på prisen, når de byder på en udbuds-runde. Hvis et system går i stå så skærmen fryser, så er der ikke andet at gøre end at slukke for det hele og starte forfra. På nogle busser skal man endda ud og åbne en lem på venstre side af bussen, ud mod vejbanen, og dreje på et håndtag, før man kan få systemet op at køre igen, siger John Martin Hansen.

– Det er svært at få øje på arbejdsglæden i det her teaterstykke, siger arbejdsmiljøkonsulent Carsten Elert, LO. Noget af teknikken er smart, andet skaber stress. Men det er samspillet med mennesker der betyder det hele. De teknologiske systemer og styringen af tiden skal selv sættes i system. De skal ind i overenskomsten, siger han.

– Stykket viser, at der ikke er sat tid af til dialog, påpeger Gurli Jakobsen, Center for Anvendt Kommunikation, Handelshøjskolen. Man spørger sig selv om fremtidsmodellen er den førerløse bus med mindst mulig kontakt mellem chaufføren og passagererne?

Hvis billedet i teaterstykket er rigtigt, så er der sørgeligt nok ikke sket fremskridt i de sidste 30 år. Det mener både John Sørensen fra Movia og Kim Strunge fra Uddannelsescenter for Kollektiv Trafik. De lægger vægt på at ledelsen skal være bedre til at støtte de ansatte og anerkende deres arbejde bedre.

– Det er ikke Movia, der kræver, at Per kommer tidligt på gaden. Jeg håber at der kommer et me-

re positivt syn på buschaufførers arbejde. Det er et job i udvikling og den kollektive trafik er løsningen på nutidens problemer med trængsel og miljø. Movia arbejder på en kampagne for at give kunderne større respekt for chaufførernes job, siger John Sørensen.

– Trængsel er det store problem. Hvis bussen kunne komme frem uden konflikt med den øvrige trafik, ville mange problemer være løst, siger Kim Strunge.

## Marginalisering

# Hvem har vi sagt farvel til?

**Kroppen og helbredet er et godt barometer til at vise, hvor man befinder sig på skalaen mellem integreret på arbejdsmarkedet og udstødt fra det. I dag er der flere syge end arbejdsløse. En del af dem er marginaliserede. Det kan have at gøre med deres alder, uddannelse og evne til at omstille sig. Men teknologien kan også have betydning for, hvornår hoved og krop siger fra.**

Hvis folk holder op med at være buschauffør af egen fri vilje, er det som regel fordi de går på pension eller finder et bedre arbejde. En del af de unge forlader jobbet som buschauffør fordi de ikke passer til det. Nogle har det svært med kravet om punktlighed og mødetiderne og de lange vagter. Nogle kan ikke trives med køretiderne og forsinkelserne i trafikken. Nogle føler sig usikre på ruterne, især når de kører på flere linjer.

En del finder et job med bedre løn eller et der ligger nærmere ved deres bolig. Mange har svært ved at få skiftende arbejdstid og ferier til at passe sammen med deres familieliv. De enlige og børnefamilierne har det svært.

Man skal kunne køre bus og tale dansk og ikke være handicappet. Man skal kunne have med andre mennesker at gøre.

Når folk bliver afskediget, så skyldes det som regel et langvarigt sygefravær.

Så langt var de fleste af deltagerne i workshoppen enige. Problemer med teknologien nævnes sjældent som direkte årsag til arbejdsophør.

– Da vi fik de nye Volvobusser i 90'erne, var der mange, der gik på grund af teknologien. Men siden da er den nye teknik blevet mere brugervenlig, siger John Martin Hansen.

– Børn er jo bedre til computere end voksne. Så der kommer efterhånden flere unge, der ikke synes, det er så svært, siger Bente Richard Møller.

### Mangel på viden

Arbejdet som buschauffør har i flere år været at finde på listen over de ti mest belastende arbejdsområder i Danmark. Der er gennem årene blevet indsamlet viden om buschaufførers arbejdsvilkår og helbred, blandt andet i forbindelse med Sund Bus projektet fra 1999-2001. Der er imidlertid noget der tyder på, at der i dag ikke findes systematisk viden om buschaufførers sygefravær og personalegennemstrømningen efter at busdriften er sat i udbud. Det er muligt at nogle operatører selv ligger inde med data, men der synes at være behov for at skabe et større overblik over situation på buschaufførområdet i dag.



Men tvivlen melder sig: Hvad ligger der bag begrundelserne for at holde op? Hvorfor bliver folk langvarigt syge? Er det nedslidning, er det forurening, er det køretiden, er det problemer med ryggen og knæene, er det psykisk?

Og hvorfor kan man ikke tiltrække nye chauffører nok selv om timelønnen er bedre end for eksempel det, en kassedame får?

- Jeg snakkede med en kassedame om det. Hun sagde bare: Buschauffør, aldrig i livet, det vil jeg ikke udsætte mig selv for, fortæller René Thomsen.

- Det forstår jeg da godt, siger Katrine Hartmann-Petersen. En kassedame har faste rammer om sit liv. Man har teknologien til at tilrettelægge folks arbejdstid efter individuelle behov. Hvorfor bruger man den ikke? Det er en oplagt mulighed.

- Man ved alt for lidt om, hvorfor folk falder fra. Der opstår myter, både om rekruttering og frafald, fordi selskaberne ikke registrerer det. Det er ikke en ordentlig personaleledelse, siger John Sørensen.

Jobbet skal have en højere status og det skal gøres mere attraktivt at blive buschauffør, siger flere af deltagerne. Der er jo også fordele. Man starter på en frisk hver dag, man går ikke ind i en fabrikshal eller et kontor. Man kommer ud, man har frihed, der står ikke en arbejdsleder bag ryggen på én.

## Teknologien

# Mulighed eller møllesten

**Er der et teknologisk A-hold og B-hold blandt buschaufførerne? Et A-hold, der behersker ny teknologi og oplever, at den gør tingene lettere og giver dem indflydelse? Et B-hold som føler, at teknologien er del af et forandringstyranni, der hele tiden stiller nye krav og tager kontrol over dem?**

Ny teknologi skal indføres med stor omtanke og hensyntagen til den enkeltes behov. Teknologien skal ikke være svær. Den skal være en hjælper og bruges til at gøre hele bustrafikken bedre og skabe en attraktiv busarbejdsplads. Den holdning var der stor enighed om. Og der var rigtig mange forslag om bedre brug af teknologien:

- Hvorfor har vi ikke et chip-kort hver, som vi bare kan stikke ind, så indstiller den spejlene og sædet og ryggen automatisk?
- Hvorfor bliver zonerne i stempelautomaten ikke skiftet automatisk?

- Kunne vi ikke få et bånd hvor annonceringen af stoppestederne er indtalt på forhånd? Det er ikke alle, der har mikrofonlyst. Så kan de bruge båndet i stedet.
- Det er fint at de nye busser holder stille indtil dørene er lukket helt i. Men hvorfor skal der gå 4-5 sekunder ekstra før bussen kan køre. Det er spild af tid, og spildtid giver stress.
- Kan vi ikke få dæmpet den irriterende, høje bip-lyd mens dørene åbner og lukker?
- Lad os få en skærm med rutekort i busserne, som viser den almindelige rute i én farve og omlægning af ruten i en anden farve.
- Lad os få indført en it-baseret planlægning af vagterne, så folk selv kan byde ind på de vagter, de foretrækker. Så kan 80 procent vælge selv. Det bliver kun de sidste 20 procent, man er nødt til at fordele som pligt.

Et forslag er der især stor enighed om: At forbedre bussens fremkommelighed i trafikken.

- Manglende fremkommelighed er alle stressproblemers moder, siger Steen Qvistgaard.

- Problemet har eksisteret i mange år nu. Teknologien kan løse det - med busbaner og ekspresspor og transpondere i bussen, der skifter trafiklyset til grønt når bussen kommer. Man skal bruge teknikken til at få bussen frem og få en glidende kørsel. Det vil også hjælpe chaufføren til at få mindre stress. Men det kræver en politisk vilje, for der er jo nogle ting, der skal laves, siger Hans Erik Rasmussen.

- Siden år 2000 har vi mistet 50 millioner passagerer. En bedstemor på cykel kan komme hurtigere gennem byen end en bus. Det problem skal løses. Så kommer der flere passagerer i bussen og det er løsningen på problemerne med miljø og trængsel i hele trafikken, mener John Sørensen.

- Og hvis den kollektive trafik får mere succes, så er der også politisk vilje til at ofre lidt flere guldskorn på den, tilføjer John Martin Hansen.

Mange efterlyser også et bedre samarbejde mellem bane og bus.

- DSB, Metroen og Movia taler ikke sammen. I Hålsingborg har alle parter sat sig sammen for at skabe et mere tiltrækkende miljø for den kollektive trafik. Og det fungerer, siger Steen Qvistgaard.

Men spørgsmålet var egentlig hvilken rolle teknologien spiller for udstødning og sårbarhed i arbejdet som buschauffør. En del af workshopens deltagere afviste den sammenhæng.

- Vi ser ikke et niveau, hvor folk falder fra, hvis ellers deres uddannelse er i orden. Så der er ingen sårbarhed. Trygheden er til stede, mener René Thomsen.

– Fremkommeligheden er vores største problem. Ikke teknologisk marginalisering, erklærer John Sørensen.

Katrine Hartmann-Petersen tvivler på at det er rigtigt: I, der sidder her, er jo ikke de sårbare, hvoraf nogle måske presses ud fordi de ikke behersker teknikken men føler sig behersket og kontrolleret af den. I er præmiechauffører. Hvis vi også hørte dem, der er gået nedbøjet ud af døren, kunne vi måske få et andet billede af teknologiens rolle når folk falder fra og når de bliver langvarigt sygemeldt. Der mangler viden om det. Ingen har samlet den viden.

Projektleder Ida-Elisabeth Andersen slutter dagen uden en entydig konklusion: I har set meget gennem forruden i dag – på udkik efter de gode muligheder. I har ikke set så meget gennem bagruden efter de negative erfaringer. Efter i dag ved jeg ikke, om der er sammenhæng mellem teknologi og marginalisering i buschaufførernes job. Eller hvor stærk den er. Men der er sket en stor effektivisering af arbejdet, og det fører jo alt andet lige til udstødning, hvor teknologien måske har medvirket

## Interviews med chauffører

# Fællesskabet er væk

**Alle buschauffører beretter om et meget stressende arbejde. De mest rutinerede har lært sig at mestre de pressede situationer med individuelle strategier. Men de uerfarne føler sig meget alene med presset. De savner hjælp og opbakning og forestiller sig at de tekniske systemer bliver brugt til at overvåge dem.**

Katrine Hartmann-Petersen har interviewet buschauffører i København om deres arbejdsliv. Sammen med Lise Drewes Nielsen har hun desuden talt med chaufførerne i fokusgrupper og visionsværksteder, som led i et forskningsprojekt om flygtighed i arbejdslivet.

– Alle buschauffører oplever en ekstrem stressbelastning i deres arbejde, siger Katrine Hartmann-Petersen. De fokuserer alle på den meget høje dødelighed, der er i erhvervet. Og da vi spurgte en gruppe om de stadig vil være buschauffører om ti år, lød svaret: »Ja, det er vi nok, hvis vi da ikke er døde af stress eller dårligt hjerte!«

– Men der er meget stor forskel på, hvordan de erfarne og de uerfarne chauffører oplever presset og hvad de gør for at klare det, fortsætter hun.

– De rutinerede chauffører føler en faglig stolthed ved at bestemme selv. Hvis radioen

skratter eller giver alt for mange forskellige meldinger, så slår de den fra og kører selv. Hvis de er bagud i forhold til køreplanen, kan de bedre læne sig tilbage og sige til sig selv at det ikke er deres skyld, der er trafikkaos. De uerfarne prøver bare at hænge på og forstå systemet, forstå hvad radioen siger og skaffe sig den erfaring, de mangler.

– Alle de rutinerede chauffører siger: »Det må være ekstremt hårdt for de nye.«

– I mit materiale har jeg især mange samtaler med kortvarigt ansatte. For eksempel studerende og musikere, der har taget jobbet for at tjene penge, men har et andet mål med deres liv. En af dem havde lige fået det store kørekort i militæret. Så søgte han ind som chauffør og kom ud at køre på en rute allerede tre dage senere fordi der var mandskabsmangel. »Jeg var ved at dø af skræk,« siger han. »Det er jo fuldstændig farligt, både for os og for passagererne og cyklisterne og de andre trafikanter.« Og han understreger, at sådan ville man aldrig gøre, hvis der var tale om en pilot eller en skibsfører.

Mange af de interviewede kan lide deres arbejde selv om det er stressende. De fremhæver at det er et frit arbejde – i modsætning til kontor-, fabriks- og butiksarbejde. Og de værdsætter kontakten med passagererne og ønsker at betjene dem godt. Men de nye føler sig usikre og isolerede. Når trafikken syder og koger og teknikken ikke virker og de ikke kan forstå hvad der bliver sagt i den skrattende radio, tænker de: »Det her gør jeg aldrig mere.« Belastningen er særlig stor for chauffører der har svært ved at forstå sproget og ikke kender byen så godt.

– Den værste belastning er kombinationen af heftig trafik og busser der går i stykker eller teknik, der ikke virker. De nye chauffører tager deres egen mobiltelefon med, så de kan ringe efter hjælp. Men ofte er der ingen hjælp at hente. Alle siger, at før privatiseringerne var der altid nogen, der stod på spring for at tage ud og hjælpe. Men de er blevet færre, og man bliver selv bedt om f. eks. at slukke systemet og starte det op igen for at se, om man kan få det til at virke. De nye chauffører synes det er ekstremt stressende, at de ikke kan få hjælp, når de har brug for det.

Buschaufførernes arbejdsliv er præget af flygtige relationer, skiftende kolleger og oplevelsen af at stå over for et stort system, siger Lise Drewes Nielsen.

– Det, vi ser, er at fællesskaberne eroderer. Udsiftningen er så stor, at folk ikke kender hinanden. Og arbejdet er lagt om sådan at de store stationer, hvor mange hundrede ansatte mødtes før i tiden og hvor der var møder og klubber og organisation af alt muligt, er væk. Muligheden for

at vise de andre, hvad man kan, og få hjælp fra andre, er væk. En stærk individualisering præger arbejdslivet. Man har ingen tilknytning til firmaet og man ved ikke hvor man skal henvende sig. Servicebackup'en er skåret ned. Man er alene. Og det er jo forfærdelig stressende: »Hvad nu hvis den her bus bryder sammen? Så står jeg her helt alene med 50 passagerer, og ved ikke, hvad jeg skal gøre.«

Katrine Hartmann-Petersen tilføjer et citat fra et interview: »Du kan være heldig at møde én i en pause, som du snakker rigtig godt med. Men når du rejser dig, så ved du, at der måske går 3-4 måneder før du ser vedkommende igen.«

Den uformelle udveksling af erfaringer går på den måde tabt. Før var den en nødvendighed for at få det hele til at fungere. Nu søges den erstattet af teknologien i busserne.

– Det går igen i mine interviews, at folk gerne vil have mere stabilitet. De ønsker udliciteringerne væk, så de kan blive fri for flygtigheden og de bestandige forandringer og det kaos, der ofte opstår, når en rute bliver overtaget af et nyt selskab. De vil også rigtig gerne have mere indflydelse. De har visioner om »busråd« hvor chaufførerne diskuterer systematisk og kontinuert med ledelsen i firmaet. De føler ikke, at de har nogen stemme, hverken i forhold til den teknologiske udvikling, firmaet, løn- og arbejdsvilkårene eller ruteplanlægningen. De er havnet i en marginal position i forhold til firmaet, siger Katrine Hartmann-Petersen.

De uerfarne chauffører føler sig overvåget og kontrolleret. De forestiller sig, at der sidder nogen inde i Movia og holder øje med deres bus på en stor skærm. Teknisk set er det en mulighed.

– Om denne mulighed for kontrol faktisk bliver brugt eller ej, betyder ikke så meget. Det er selve forestillingen om, at nogen sidder og holder øje med én, der virker stressende, siger Katrine Hartmann-Petersen. Chaufførerne fremhæver jo netop friheden som en kvalitet ved deres arbejde. Den frihed forsvinder, hvis man forestiller sig at man bliver overvåget, påpeger hun. En af de interviewede siger: »Det kan være alvorligt, hvis lampen lyser rødt og man kommer for tidligt frem. Hvis du er op til tre minutter bagud, lyser den grønt. Er du længere bagud, skifter den til gult. Jeg siger dig, det er stressende. Man ligger bare og kører efter farverne. Man skal virkelig ræse for at nå det.«

– Systemet med lamperne er først og fremmest tænkt som en effektivisering. Entreprenøren kan komme til at betale en bod for kvalitetsbrist, hvis der ikke er gode forklaringer på, at busserne afviger fra køreplanen. Men over for den uerfarne kan lamperne virke som en disciplinerende foranstaltning, siger Katrine Hartmann-Petersen.

Nye tekniske løsninger nævnes som midler til at lette chaufførernes stress.

– Men hver gang der indføres ny teknik, betyder det, at man skal lære noget nyt – og mestre situationen, hvis det går i stykker, påpeger Katrine Hartmann-Petersen. Hun nævner billetsystemet som eksempel på, at den teknologiske fornyelse er modsætningsfuld:

– Chaufførerne synes det er et gode at de skal tale med passagererne, sælge billetter og service dem. Samtidig har de dog risikoen ved at ligge inde med mange penge og presset med at indstille zoner og sørge for at folk får de rigtige billetter. Men de føler at det nye digitale system med rejsekort, som der snakkes om, tager noget fra dem: Hvis folk bare skal stikke deres kort i en sprække, så er der jo ingen kontakt. »Så kan det lige så godt være en maskine, der sidder der og kører,« siger de.

De selskaber, der driver ruterne, ser ikke uddannelse og efteruddannelse som en investering i at

#### Busdrift i udbud

Den kollektive busdrift udbydes i dag i licitation. Det betyder, at driften af de enkelte ruter udbydes af trafikselskaber til forskellige operatører på markedet.

I udbuddet er prisen en central konkurrenceparameter. Den vejer 40 procent. Men der stilles også krav om f. eks. kvalitet af service målt ved brugerundersøgelser og lignende (35 procent) og kvalitet af materiellet (25 procent)

En kontraktperiode for de enkelte busruter kan have en varighed på 6-12 år. Det betyder, at der kan forekomme skift af operatør på de enkelte ruter. Nogle chauffører vælger at følge busoperatørerne, mens andre skifter operatør, fordi de for eksempel foretrækker at køre samme rute.

Movia er et af de 6 trafikselskaber i Danmark og har siden 1. januar 2007 stået for busdriften i hele Østdanmark. Movia har omkring 220 mio. buspassagerer årligt, 590 buslinjer og 4.600 chauffører.

Det er de enkelte operatører, der indkøber busserne, ansætter chauffører og driver garageanlæggene. Movia har ansvaret for køreplaner og for at udvikle bustrafikken i samarbejde med kommuner og regioner.

Movia definerer selv sine udbudsbetingelser, i overensstemmelse med gældende lovgivning på området og opstiller heri mål for, hvordan kvaliteten af buskørslen måles, og hvilke sanktions- og bonusmuligheder der ligger i aftaleperioden fra Movias side.

fastholde folk og få busserne til at køre til tiden, siger Katrine Hartmann-Petersen.

– Hvis der mangler 100 chauffører på en rute, man lige har fået kontrakt på, så gælder det om at få folk ud at køre i en fart. Som nyansat skal man i den situation have meget power for at kræve en længere oplæringstid fordi man ikke føler sig tryk ved at køre ud. Det er entreprenørens ansvar, at sørge for uddannelsen. Men det er jo også deres ansvar at få busserne ud at køre. De individualiserer problemet ved at lægge pres på den enkelte. Noget tilsvarende gælder sprogkravene. Man skal kunne gøre sig forståelig over for passagererne. Men hvis man ikke kan forstå, hvad der kommer ud af en skrattende radio, så har den enkelte chauffør et problem med sit arbejdsmiljø.

Risikoen for marginalisering findes både blandt de erfarne og de nye, siger Lise Drewes Nielsen. For eksempel er der nogle af de erfarne, der bliver slidt ned fordi de har et dårligt helbred eller sidder med en angst efter en ulykke, som aldrig er blevet bearbejdet. Andre er kommet ind i jobbet med helbredsproblemer og belastninger, som stammer fra et tidligere arbejde.

Omvendt er der en del af de rutinerede chauffører, der kun kører bus en del af tiden – fordi de har forskellige tillidsposter og planlægningsopgaver ved siden af.

Blandt de urutinerede kan der være arbejdsløse, som er blevet presset til at tage jobbet, midlertidigt ansatte som har andre mål i deres liv og indvandrere som af mange forskellige grunde, blandt andet sproglige, kan have svært ved at fastholde jobbet.

## Deltagere

### ”Vidner”:

John Martin Hansen, Arriva i Køge. Har kørt bus siden 1987. Islev, siden 96 i Køge. Sikkerhedsrepræsentant siden 2006.

Magna Håkansson, begyndte som konduktør i Københavns Sporveje 1960, har været tillidsmand i 21½ år.

Jens Peter Leitritz, hos Arriva i Roskilde. Begyndte 2001. Har kørt som vognmand, taxa, handicapkørsel før. Nu servicebusser. Næstformand i den faglige klub.

Bente Richard Møller, begyndte som chauffør i 1980 Ryvang. Har været meget rundt. Nu i Gladsaxe. Tillidsrepræsentant.

Hans Erik Rasmussen. Ansat som buschauffør i 1982, tillidsmand ved anlægget i Ryvangen (Arriva) siden 1982. Ansat hos Arriva Ryvangen siden 1982, tillidsmand siden 89. Med i Lises og Katrines projekt.

Lars Svendsen Ansat på Ryvangen siden 85, sikkerhedsrepræsentant, kører ikke selv mere, med 750 chauffører er det et heltidsjob at være sikkerhedsrepræsentant.

René Vilstrup Thomsen. Har kørt bus cirka halvdelen af tiden siden 2001. Tillidsrepræsentant. Ansat hos City Trafik i Glostrup.

Steen Qvistgaard, buschauffør i 1979 i Køge. Kom ind i Arrivas miljøafdeling i 2003 som arbejdsmiljøkonsulent, er nu arbejdsmiljøkonsulent i 3F Køge.

### ”Ekspertter”

Carsten Elert, konsulent i LO Faglige Seniorer. Har tidligere beskæftiget sig meget med Nærings- og nydelsesmiddelarbejdernes arbejdsmiljø og ny teknologi på slagterierne.

Katrine Hartmann-Petersen, Ph.D.-studerende, projekt om flygtighed i arbejdslivet sammen med Lise Drewes Nielsen på Roskilde Universitetscenter.

Gurli Jakobsen, Center for Anvendt Informations- og Kommunikationsteknologi, Copenhagen Business School.

Lise Drewes Nielsen, professor, Roskilde Universitetscenter. Har undersøgt chaufførers arbejdsliv i forbindelse med et projekt om flygtighed i arbejdslivet.

Kim Strunge, uddannelseschef på Uddannelsescenter for Kollektiv Trafik. Følger udviklingen, skal kunne give folk et tilbud om de nye kompetencer, de har brug for. Startede som chauffør i Husum 79.

John Sørensen. Ansat i Københavns Sporveje, HT, HUR og Movia. Kørte bus fra 1974 og tre år frem. Har lavet edb-systemer i HT, været med til at tilrettelægge udliciteringer siden 89-90. Kontraktchef i Movia.

### Rejsescenen

Ole Hinsch, skuespiller interaktivt teater, spiller den erfarne.

Theis Bayer, skuespiller, spiller den unge.

### Workshopleder

---

Kirsten Juul Andersen, psykolog arbejder med udviklingsopgaver, nu på tredje år Rejsescenen.

**Projektleder**

Ida-Elisabeth Andersen



## Systemkrav underminerer fagligheden

**Det er svært at opretholde respekten for sig selv og sit faglige arbejde, hvis ikke der er plads til det hele menneske og den selvstændige vurdering af menneskers handlekraft og muligheder i hverdagen som sagsbehandler. Styringen med manualer og systemets krav om arbejdsprøving og hurtige resultater, fører til udtynding af fagligheden, føler mange socialrådgivere.**

På landets jobcentre er kravene til registrering og dokumentation steget stærkt. Sagsbehandlerne skal kategorisere folk i matchgrupper og indberette alt hvad de gør til Arbejdsmarkedsstyrelsen og kommunen i forskellige systemer og former. Deres adgang til oplysninger er langsom og besværlig. It-systemerne har endnu ikke lært at 'tale sammen' efter kommunesammenlægningerne.

Sagsbehandlerne taler om 'systemet' uden at skelne skarpt mellem it-systemet, organisationen og de politisk bestemte ledelseskra. Mange

af dem oplever en stor modsætning mellem deres faglige uddannelse og kompetence og de voksende krav om resultatorienteret styring, registrering og standardisering.

En personaleflugt på mere end 50 procent er almindelig i jobcentrene. Mange begrundes deres afgang med stress og utilfredshed med arbejdsforhold, der forhindrer dem i at være nærværende og træffe fagligt velbegrundede afgørelser frem for blot at sende folk 'videre i systemet'.

Teknologien tager tid fra kontakten med borgerne, siger mange af workshopens deltagere. It-systemerne åbner mulighed for at registrere langt mere, end man gjorde før, og kontrollere om de målelige resultater bliver nået. Det opleves af sagsbehandlerne som en styring uden ansigt, en mistillid, der er indbygget i systemet. Empatien og mangfoldigheden i kontakten med det andet menneske forsvinder. Skræmmebilledet er 'den automatiserede socialrådgiver'.



## 'Du skal passe på dig selv, Helle'

**Helle er ikke tilfreds med sig selv. Det er svært at fastholde sin faglighed, når der ikke er plads til at udfolde den. Alt for meget skærm og skema. Alt for lidt af den støtte og rådgivning, hun egentlig er god til. »Det er ikke dit ansvar,« siger kollegaen. »Det er sådan, systemet er.«**

Helle Hansen har travlt. Rasende travlt. Hun sidder halvvejs med ryggen til sin klient og taster irriteret et par koder. Hun skal have den der blanket printet ud fra edb-systemet Amanda. Hun prøver at virke nærværende.

– Går det? Ja det er jo en måned siden du var her sidst.

– Joh, jeg har haft en rigtig dårlig periode. Nu går det lidt bedre.

– Og kurset, hvordan gik det?

– Jah, den ene dag måtte jeg gå hjem og den næste dag kunne jeg ikke komme...

Gennemførte du?

– Ja ...

– Fint, det er rigtig godt.

Helle Hansens klient, Lone Rasmussen, har sclerose. Hun har stærke smerter. Hun prøvede at gå ned på halv tid i banken, men det gik ikke.

– Hvad så? Har du tænkt noget, spørger Helle Hansen.

– Jeg tænker jo hele tiden. Lægen er bekymret over hvor hurtigt det går. Jeg har rigtig meget brug for at prioritere mine børn. Jeg ved jo ikke, hvor længe jeg er her. Det går ud over dem, de kræfter jeg bruger på sådan et kursus. Måske kunne jeg lave et eller andet frivilligt arbejde.

– Lige et øjeblik, jeg skal lige ind i et andet system. Årh. Det er så langsomt.

– Det er så vigtigt for mig at bruge mine kræfter rigtigt. Lægen har vurderet at jeg er ikke arbejdsdygtig.

– Men ved du hvad, altså. Jeg kan godt se din læges vurdering at du ikke kan arbejde. Det tager vi også *helt* ad notam. Men hør nu her: Vi skal have dig ud til anden aktør.

– Til hvad?

– Til EM Partners. Vi skal have dig igennem en arbejdsprøvning.

– Er det ikke dig, der er min sagsbehandler?

– Jo. Nu er jeg. ... Men vi skal have dig videre i systemet.

– Jamen du kender jo min sag.

– Jo. Men de er rigtig, rigtig dygtige derude. Og du skal... Du kommer til at snakke med ...

– Jamen det er jo ligesom at starte forfra. Hvad er det jeg skal?

– Du skal igennem en vurdering af din arbejdssevne.

– Jamen min læge siger... Og hvis jeg nu siger til dig?

– Det forstår jeg godt. Det er også noget, vi tager med i vores vurdering. Men vi skal jo... Du skal... Det er jo også godt for dig. Måske kan vi finde nogle flere muligheder. Det ved de *rigtig* meget om derude.

– Prøv nu at forstå mig. Når jeg har ondt, så har jeg rigtig ondt. Så har jeg ikke mere at give af. På mine gode dage kunne jeg bruge mine kræfter på et eller andet frivilligt. Men der er jo ikke nogen arbejdspladser... De kan jo ikke bruge... Så har jeg *intet* mere at give af, når børnene kommer hjem. Ikke andet end ynke og selvmedlidenhed.

– Det forstår jeg rigtig, rigtig godt. Men jeg synes, det er vigtigt, at vi fokuserer på dine muligheder. Og det ved de rigtig meget om ude hos EM Partners... Det er sådan det er. Og jeg melder dig på et kursus derude. Du får en brochure.

– Hvad er det for et kursus?

– Jamen det er netop sådan et kompetenceafklaringskursus. Så kommer du igennem nogle arbejdsvurderinger. Jeg skal lige have nogle papirer.

Det banker på døren.

– Ja. Det varer lige et øjeblik.

– Giver det dig ikke lidt glæde at tænke på, at der er nogle muligheder, du måske ikke havde tænkt på?

Lone Rasmussen græder.

– Held og lykke...

Den næste klient er Klavs Nielsen.

– Nå, så fandt jeg dig, siger han.

– Ja, det er godt. Du er arkitekt?

– Det har jeg da været indtil for nylig. Så er jeg blevet fyret. Jeg er nok for gammel, du.

– Nej, *det* tror jeg ikke. Der er jo brug for folk på arbejdsmarkedet, siger Helle Hansen og ler lidt forceret.

– Hvad har du gjort for at komme i arbejde?

Klavs Nielsen har søgt mere end tyve job som arkitekt. Også i Sverige. Det var nej tak hver gang.

– Har du søgt uden for dit eget felt?

– Ja, nu du spørger. Jeg har også søgt et job som projektleder hos Schultz og Poulsen i Fredericia. Og jeg har også forsøgt at blive højskolelærer. På Ry Højskole. De sagde også nej tak.

– Jamen jeg synes det er nogle rigtig gode ting du gør.

– Ja. Men åbenbart ikke nok.

– Vi skal have dig ud til anden aktør.

– Hvad skal vi have?

– Anden aktør.



- Anden hvad?
- Vi skal have dig ud til ressourceprofil på Remisevej.
- Nu har jeg lige fundet dig.
- Ja. Men vi skal have dig videre.
- Er der arbejde der, eller hvad?
- Nej, det er et kursus, hvor du kan få noget sparring med andre seniorer.
- Nå tak skal du have!
- Jamen det er akademikere. I samme situation som dig. Så kan I få noget sparring med hinanden.
- Hvad skal vi sparre om der?
- Ved du hvad, det ved de simpelthen så meget om derude. Du får det her...
- Klavs Nielsen læser.
- 'Kropssprog'. Hallo. Hvad er det?
- Ja, de har gode erfaringer.
- Med hvad?
- Med kurset.
- Får man arbejde, så?
- De har gode erfaringer. De ved vildt meget om det derude.

Nogle måneder senere har Helle skiftet arbejde. Hun kunne ikke holde ud, at hun aldrig kunne fordybe sig i sin sagsbehandling. Hun oplevede at det var anden aktør, der har den mulighed. Så hun har søgt en stilling hos EM Partners – og fået den.

Efter et par måneder i det nye job møder hun sin erfarne kollega, Katrine Nyholm, på gangen. Helle er frustreret og ked af det. Heller ikke her føler hun, at hun har mulighed for at bruge sin faglighed og lave en ordentlig sagsbehandling.

- Har du tid et øjeblik?
- Tid?

De får et lettere hysterisk grineflip.

- Nej, men altså jeg er frygtelig... Jeg har en klient, Lone Rasmussen. Hun har sclerose og hendes læge har vurderet at hun ikke er arbejdsdygtig. Hun kan ikke klare det. Jeg kan altså ikke selv klare det. Jeg kan ikke forsvare at blive ved med at sende hende ud i de her arbejdsprøvninger. Jeg har det så dårligt med det.

- Det kan jeg godt forstå, Helle. Hvis man først bevæger sig ind i den tanke. Men altså, det er bare rigtig, rigtig vigtigt at du friholder dig selv fra det at det er dit ansvar. For det er det jo ikke. Det er sådan systemet er. Det har sin egen logik. Det har det, når det er det, du arbejder med.

- Jamen ud fra min faglige vurdering...
- Ja?

- ...skal hun *ikke* sendes ud i det.

- Nej, det kan jeg godt forstå. Men hvis du kan friholde fra hvad du selv føler eller synes eller fra hendes... Altså fordi, vi kan jo ikke bære hele verden på vores skuldre. Det kan vi jo ikke. Vi er

sat til at forvalte et system, og vi må gøre det så godt, vi kan.

- Ved du hvad, hun sidder og græder inde på mit kontor.

- Ja, jeg forstår dig godt. Jeg kender det.

- Jeg kan ikke få det til at hænge sammen, altså.

- Jamen det nytter ikke noget. Så går du ned på det. Det er ikke os, der laver reglerne.

- Hvad gør du?

- Jeg ville prøve at undgå... Jeg vil undgå at hun overhovedet kommer ud i det rum, hvor hun kan begynde at græde. Du må være lidt mere 'jamen sådan her er det'. Du kan ikke løse den situation!

Helle snøfter: Jeg kan ikke...

- Du skal passe på dig selv, Helle.

Sådan stillede skuespillerne fra Rejsescenen sagsbehandlerens dagligdag på spidsen, som indledning til Teknologirådets workshop: Tiden er knap. Klienterne skal 'videre i systemet'. Manualerne skal følges. Målelige resultater skal opnås. Oplysninger skal findes og registreres. Opmærksomheden rettes ofte mod skærmen frem for klienten. Der er ikke rum til følelser og ikke tid til at fordybe sig i klientens påtrængende problemer. Mange sagsbehandlere føler, lige-

#### Ressourceprofil

Før tildeling af særlige offentlige ydelser som f. eks. førtidspension eller fleksjobydelse skal arbejdsevnen vurderes. Det sker ved at afklare personens ressourcer på 12 punkter:

- Uddannelse
- Erfaring på arbejdsmarkedet
- Interesser
- Sociale kompetencer, herunder konfliktberedskab
- Omstillingsevne
- Indlæringsevne, herunder intelligens
- Præstationsforventninger
- Arbejdsidentitet
- Bolig
- Økonomi
- Sociale netværk
- Helbred

I socialrådgivernes metodemanual fra 2001 opfordres de til at skubbe helbredet i baggrunden, når de skal vurdere arbejdsevnen: »For at fastholde fokus i samtalen på borgers ressourcer kan det være en god idé at parkere elementet 'helbred til forholdsvist sent i samtalen,« står der.

Kilde:

Ellen Ryg Olsen: Syge på tvangsarbejde, Gyldendal 2005.

som Helle Hansen, at systemerne har afskåret dem fra at bruge deres professionelle kundskaber til en egentlig afklaring og rådgivning. De fleste af workshoppens deltagere genkender stykkets konflikter:

– Det er et svært dilemma, siger Carsten Scheibelein. Man skal prøve at skabe en forståelse af borgernes situation, og samtidig er man underlagt en lovgivning og har meget kort tid til at handle og få dem videre i systemet – eller helst i job. Det skal være afklaret tjuv hej vilde dyr. Ellers kan borgerne ende på kontanthjælp eller i sidste ende miste forsørgelsesgrundlaget. Stykket var overspillet, men vi ser det næsten dagligt. Det er en stressfaktor, at man skal registrere alting. Man har computeren åben med folks sager. Man bliver ikke nærværende. Man har ikke kompetence til at sige: Her skal der ske noget andet. Man har fået pålagt, at vedkommende skal videre til anden aktør.

– Systemet er meget styrende, og det er ikke klientens behov, der bestemmer forløbet, siger Alex Brodthagen.

– Det undrer mig, at socialrådgiverne finder sig i systemet, siger en af deltagerne. Selv deres titel forsvinder, fortsætter hun. Nu skal de bare hedde beskæftigelsesmedarbejdere og få folk ud på arbejdsmarkedet. Da jeg startede for otte år siden, kom de ledige først til at tale med en socialrådgiver. Hvis hun kunne se, at der var noget arbejdsmarkedsintensitet i borgeren, blev jobkonsulenten tilkaldt. I dag er det omvendt. Socialrådgiverne er rykket ind bagved. Jobkonsulenten er rykket ud i front og skal sidde og afklare borgerne og indplacere dem i målgruppe og matchkategori. Hvis man ikke umiddelbart kan se noget som helst, så får de et kryds i 4'eren – og ryger ned til en socialrådgiver. Folk bliver ikke afklaret godt nok. Det er et skred i meget negativ retning med hensyn til servicering af borgerne, rigtig behandling og oplysning.

– Hvis ikke man har haft tid til at orientere sig inden samtalen, så ender det med, at der bliver talt ned, siger Henning Blauenfeldt Christensen. Begge klienterne må spørge sig selv, når de kommer ud: Hvad skulle jeg dog der? Nøgleordene var dem om at friholde sig selv for ansvar ved at følge reglerne slavisk. Det er meget relevant.

Men reglerne i forvaltningsloven bliver faktisk

ikke fulgt i stykket, påpeger han. Forvaltningen har pligt til at oplyse klienten om det fokuspunkt, der arbejdes ud fra: Hvad gør vi? Hvorfor?

– Min virkelighed i det job, jeg havde før, var endnu værre end stykket beskriver, siger Brita Ulvskov. Vi var to om at dele et kontor, hvor vi begge førte samtaler med klienter.

Naturligvis bør klienten kende sine rettigheder og lovgrundlaget. Men spørgsmålet er, hvad den, der behandler sagen, stiller op med den konflikt, hun er havnet i, siger Brita Ulvskov:

– Hvis man blæser på, hvad andre vil have af resultater, kan man jo arbejde ganske glimrende sådan et sted. Det er bare spørgsmålet, om man får de vilkår, der gør det muligt. Alting skal måles og vejes i dag. Hvis jeg henviser otte klienter til en anden aktør, så kan det ses og måles og vejes af nogle andre, som ellers ikke har forstand på mit arbejde. Men hvis jeg bruger lang tid på at arbejde med et enkelt menneske, uden at flytte det ret langt, så kan de ikke se det. Det gælder om at få mennesker puttet i kasser, hvor de ikke passer. Vi har systemer, der modarbejder det gode arbejde.

– Og hvordan er det nu lige, man måler og vejer den anden aktørs succes, supplerer Carsten Scheibelein. Det eneste, man måler, er hvor mange der kommer i arbejde. Man mangler metoder til at måle kvaliteten af det diffuse begreb 'afklaring'. Grundlaget for kommunernes beslutninger om at bruge 'anden aktør' er bare nogle skrivelser og nogle tal. Kvaliteten taler man ikke så meget om. Derfor ser man desværre mange 'sjove' eksempler på, hvad tiden bliver brugt til – eller spildt på.

Marianne Ahle Madsen arbejder på Kofoeds Skole og har bedre vilkår i det daglige. Hun har altid en kasse Kleenex stående:

– Folk skal have lov til at græde, siger hun. Jeg kan godt have timelange samtaler. Jeg skal ikke have en ny ind hver halve time. Og når der kommer en ind, der er fuldstændig ødelagt, så tager vi den derfra. Men jeg lytter! Det er jo os, der samler op. De kommer til mig når de har været igennem det, stykket beskriver. På den måde er Kofoeds Skole en del af det samme system. Og vi er jo også styret. Hvis borgeren bliver sendt videre, så stopper legen. Det gør ondt, når man taber nogen på gulvet fordi systemet kræver, at borgeren bliver sendt videre.

Birte Poulsen er forholdsvis nyuddannet og har bedre erfaringer end dem, der vises i stykket:

– Der manglede råd og vejledning og oplysning om hele baggrunden. Helhedssynet var der ikke. Og den socialfaglige vurdering var væk. Det passer jo ikke, at borgerne skal igennem alle mulige arbejdsprøvninger, det kommer an på grundlaget. Der manglede også oplysning om rettighe-

### Matchgrupper

Matchgruppe 1-3 er de personer der fuldstændigt, overvejende eller delvis matcher arbejdsmarkedets krav. Matchgruppe 4 og 5 er dem der i ringe grad eller slet ikke anses for 'arbejdsmarkedsparate'.

der. Det er synd, hvis borgerne indretter sig efter systemet i stedet for at bruge deres rettigheder.

Ellen Ryg Olsen, som er læge og mest har beskæftiget sig med arbejdsmedicin, er stærkt berørt af den hjerteløse behandling, Lone Rasmussen udsættes for:

– Det er så nemt at sige »ikke set arbejdsprøvet«. Men der står *ikke* i loven, at hun skal arbejdsprøves. Det er noget, et team har besluttet – fordi de er bange for at miste deres refusion fra staten! I Folketingets vedtagelse står der tværtimod, at »den socialfaglige vurdering er altafgørende, og den skal foretages af en socialrådgiver«.

– Hvis den enkelte socialrådgiver hele tiden bliver underkendt af teamet, så skal hun jo ikke bruge mange hjerneceller til at lære at sige næste gang: »Du skal arbejdsprøves og vurderes.«

– Men det passer ikke. Folketinget har vedtaget, at socialrådgiverne skal træffe afgørelser på grundlag af en ressourcevurdering og en socialfaglig vurdering. Der er 12 elementer, hun skal vurdere. Helbredet er et af dem. Og lige så dumt som det er at tro, læger har svar på alt, lige så dumt er det hvis man ser bort fra den lægelige vurdering. Helbredet er jo altafgørende, når man har sclerose. Socialrådgiveren skal slå hjernen til og kæmpe for at få arbejdsbetingelser, der gør det muligt at vurdere menneskers ressourcer. Det kan de ikke gøre uden at tale med folk. Og man kan ikke tale med folk i et rum, hvor følelser ikke må være.

– At omdefinere hele gruppen fra socialrådgivere til beskæftigelsesmedarbejdere er jo et dramatisk skift, siger Gurli Jacobsen fra Center for Anvendt Informationsteknologi. Findes der et fagkritisk miljø, hvor man kan styrke sin identitet, spørger hun.

– Ja, det er en mulighed. Men virkeligheden er, at kun de færreste sagsbehandlere er fagligt uddannede. De fleste af kollegerne kan ikke forstå, hvad vi skal med de 12 elementer. Klienterne skal bare *ud*, svarer Brita Ulvskov.

Malene Friis Andersen påpeger, at mange klienter føler sig som både patient og projektleder i deres eget forløb:

– De skal virkelig være gode for at mestre det der system. Det fastholder dem. Patienterne er nødt til at fastholde sit lidelsesbillede for at undgå den aktivering, de ikke er klar til. På den måde bliver der rift om lidelserne i systemet. Hvis man siger »Nu går det lidt bedre«, så bliver man straks sendt ud til noget, man ikke føler sig i stand til at klare. Man fastholder sin sygdomshistorie for at få lov til at blive rask!

En diskussion udspringer sig om det forkastelige i at vende ryggen til klienten. Flere påpeger, at

man kan vente med at skrive til samtalen er slut og at man kan dele skærmen med borgeren, forklare og læse op. Sidsel Lond Grosen fra Roskilde Universitetscenter, påpeger ud fra sin forskning, at mange klienter føler sig usikre på, hvad der bliver puttet ind i computeren.

– Det hjælper at delagtiggøre dem og give dem en udskrift, som de har krav på. I mange tilfælde bruges koncentrationen om skærmen også som en slags pusterum, hvor klienten måske kan få lov at bryde sammen og få styr på sig selv igen. Det er ikke klart, om sagsbehandlere også bruger skærmen til at slippe for at forhold sig til det andet menneske, siger hun.

– Kunne man i sidste ende forestille sig, at socialrådgiveren helt forsvandt og blev erstattet af en slags robot, funderer Carsten Scheibelein. Eller at borgeren selv behandler sin sag via voice-mail eller en lignende teknologi? Så kunne det menneskelige aspekt helt forsvinde ud af sagsbehandlingen.

### Marginalisering

## Farvel til hver anden

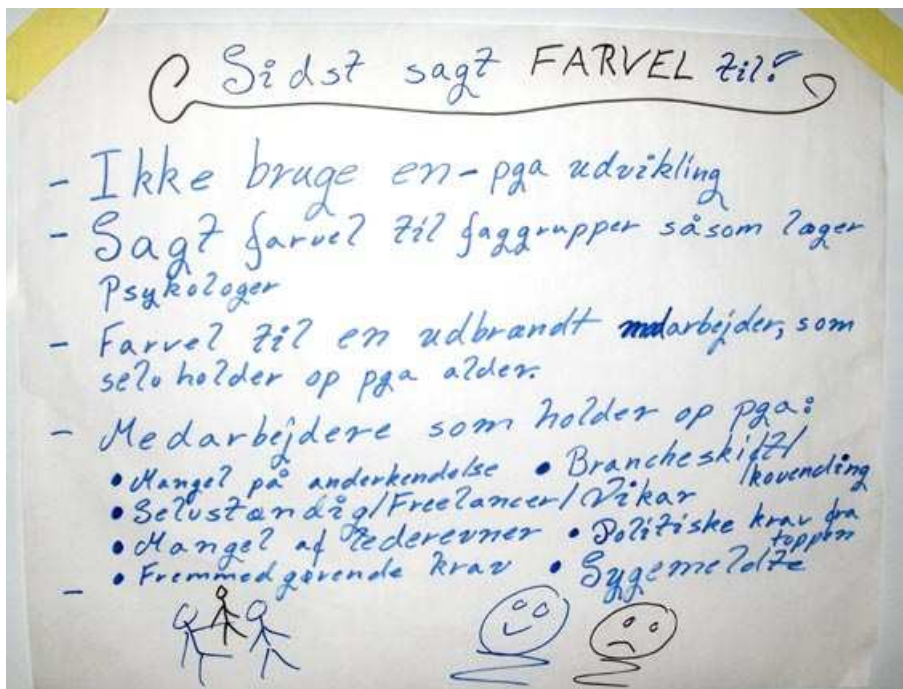
**Der er heftigt gennemtræk i den sociale sektor. På jobcentrene er det almindeligt at halvdelen af medarbejderne forlader arbejdspladsen inden for et år. Hos de private aktører er udskiftningen noget mindre. Mange begrunder deres opsigelser med stress, frustration og mangel på anerkendelse.**

– I min gruppe, som var normeret til 14 ansatte, sagde jeg farvel til 11 på ¼ år, fortæller Brita Ulvskov. Udskiftningen gik så stærkt, at jeg ikke kan huske navnene på alle de nye, jeg sagde goddag til i den samme periode. Mange af dem forsvandt hurtigt igen.

Andre deltagere har oplevet det samme. På et enkelt jobcenter forsvandt over halvdelen af jobkonsulenterne og socialrådgiverne, samt tre ledere på mindre end et år. Mange af dem gik til et andet job hos private aktører. Men næsten lige så mange gik på grund af stress og sygdom eller fordi de følte sig klemte og dårligt behandlet under strukturomlægninger.

Mange begrunder deres arbejdsophør med, at den manglende faglighed i arbejdet gør ondt.

Den hurtige udskiftning er en belastning – også for dem, der bliver tilbage og skal oplære nye ansatte og få hverdagen til at hænge sammen under øget tidspres.



– En udskiftning på 50 procent om året er meget høj, siger Sidsel Lond Grosen. Så høj at den i sig selv gør det ekstremt svært ikke alene at skabe et godt arbejdsmiljø, men også at opnå gode resultater af arbejdet, påpeger hun.

Hos 'anden aktør' er udskiftningen noget mindre. Men også der er der mange, der holder op. På Kofoeds Skole var det 24 ud af 100, fortæller Marianne Ahle Madsen. I takt med ændringen af beskæftigelsesloven og fokuseringen på borgernes arbejdsevne bliver læger og psykologer i højere grad brugt som timelønnede konsulenter. Det faste personale er arbejdsmarkedsorienteret.

Nogle medarbejdere følte sig udbrændt, andre skifter branche og besluttede at arbejde med noget helt andet. Nogle bliver selvstændige, freelancere og vikarer.

Mange føler, at kravene om hurtighed og dokumentation er blevet for svære at forene med selve kernen i det socialfaglige arbejde – og at de ikke får tilstrækkelig anerkendelse af deres faglige arbejde.

– Typisk er det de følsomme, kreative, engagerede og topmotiverede, der holder op. De føler, at de enten må brænde igennem eller holde op før de brænder ud, siger Marianne Ahle Madsen.

Særligt udsatte er perfektionisterne, der opfattes som overansvarlige, og dem der siger fra fordi de føler at deres moral overskrides på grund af umulige arbejdsvilkår. De betragtes som besværlige og beskyldes for ikke at være omstillingsparate. »Man kan let blive betragtet som en blødsøden moster, hvis man insisterer på anstændighed,« lød et af udsagnene. Også de ældre, der måske ikke er så hurtige eller lider af en skavank, hører til de udsatte.

De mange manualer, der søger at effektivisere arbejdet, fungerer som et stort hykleri, fordi opstillingen af problemløsningerne i skemaer og punkter, som den enkelte skal følge, hverken tager hensyn til kreativiteten i arbejdet eller til at det er hele mennesker med hele liv, man sidder overfor, sagde Ellen Ryg Olsen.

– Man siger, at der skal 'foretages en helhedsvurdering for

at afklare arbejdsevnen'. Men i virkeligheden er der ikke tale om en helhedsvurdering og derfor heller ikke en reel afklaring, sagde hun.

## Teknologien

# Styring uden ansigt

**It-systemer, manualer og tjeklister tager opmærksomheden bort fra det væsentlige i arbejdet med mennesker, siger socialrådgiverne og de øvrige sagsbehandlere. De systemer, der skulle fungere som arbejdsværktøj, opleves som styringsmidler, som en ledelsesfunktion der udføres uden ansigt og ansvar.**

I sig selv er informationsteknologi et praktisk hjælpemiddel. Men mange socialrådgivere oplever den mere som del af et system, der styrer og kontrollerer deres arbejde.

Tiden er knap og kravene om effektiv sagsbehandling og målelige resultater er høje. Teknologien på skærmen fremtræder i den situation mere som et krav om registrering og dobbeltregistrering og procedurer, der skal følges, end som en hjælp til at finde relevante informationer og holde rede på sagen.

Teknologien tager tiden fra kontakten med borgeren, sagde mange af deltagerne på workshoppen. Den levner ikke plads til de faglige kompetencer og menneskelige ressourcer. Empatien og det følsomme, det kreative kommer ikke i spil, fordi teknologien fylder.

Teknologien gør det muligt at registrere mere end man gjorde før – og at kontrollere om bestemte målsætninger og kriterier opfyldes. Og

når muligheden foreligger, så er der også nogen, der ønsker at bruge den. Det opleves af medarbejderne som en mistillid der er indbygget i it-systemerne.

Dertil kommer at mangfoldigheden i kontakten med det andet menneske forsvinder. Her blev ressourceprofilen nævnt som et tydeligt eksempel: Når helhedsvurderingen af borgerens ressourcer bliver delt op i 12 punkter, som man skal igennem og krydse af, så betyder det at opmærksomheden rettes mod disse punkter. Der er andre ting, man ikke ser og ikke beskæftiger sig med.

– Hvis en borger er holdt op med at drikke, men ikke kommet i arbejde, så er det ikke en succeshistorie, lød det fra en af workshoppenes gruppearbejder.

Styringen via manualer og registreringsteknologi fører til en oplevelse af illegitim ledelse: Mistilliden til, om opgaven bliver rigtigt udført, bliver ikke udtalt af en leder. Den bliver ført ind i styringssystemet. Ledelsen har i sidste ende ansvaret for edb-systemernes indretning. Men det fremtræder som ansigtsløse systemkrav.

Dertil kommer, at de resultater, der fremhæves og belønnes, går på tværs af hvad de mennesker, der sidder med sagen, opfatter som det væsentlige. Det opleves som manglende anerkendelse af det gode arbejde.

Oven i det pres der følger med digitaliseringen og kravene om effektivitet og registrering og topprioriteringen af den aktive beskæftigelsesindsats i social- og arbejdsmarkedspolitikken kom de tekniske problemer ved strukturrefor-

men.

Workshoppens deltagere var stærkt kritiske over for de edb-systemer, der arbejdes med. For eksempel viste det sig, at systemerne til sagsbehandling i de kommuner, der blev lagt sammen, ikke virkede sammen. Man var nødt til at printe dokumenter fra den tidligere kommune ud og skanne dem ind i det nye system. Et enkelt eksempel gik endda ud på, at man havde sat nogle kontanthjælpsmodtagere i aktivering og arbejdsoptræning til at skanne gamle papirer ind helt uden at forsyne dem med elektroniske overskrifter og stikord – med det resultat at ,ne skal igennem flere hundrede sider for at finde en lægeerklæring!

– Strukturreformen var en bombe. Man har lavet edb-systemer uden at tænke over den kommunikation, der skal foregå. Det skal bare være billigt...

Et andet eksempel var at man ikke mere kan få support fra edb-afdelingen ved blot at ringe. Man skal sende en mail, for det skal registreres. I stedet for et hurtigt svar får man en sekscifret kode som bevis på at man har henvendt sig!

– Vi bruger nok halvdelen af vores tid på at sidde og lave journaler og alt muligt andet, hvor vi anvender teknologien. Derfor synes jeg, at man burde tage det lige så alvorligt som vores faglighed. For hvad er vores arbejde værd, hvis de systemer, vi sidder og arbejder med ikke fungerer? De virker ikke. De går ned hele tiden. Der er ikke nogen, der har tid til at tage sig af de tekniske problemer, siger Birte Poulsen.

Deltagerne efterlyste brugerorienterede sy-

### It-systemer på jobcenteret

På Jobcentrene varetages opgaver som før var delt mellem Arbejdsformidlingen og kommunerne. Fællesnævneren er 'den aktive beskæftigelsesindsats'.

Sagsbehandlerne arbejder især i to it-systemer: Et sags- og dokumentbehandlingssystem som f. eks. **SB-sys** eller **OPERA**. Og Arbejdsmarkedsstyrelsens registrerings- og oversigtssystem, **Arbejdsmarkedsportalen**.

Det elektroniske sags- og dokumentbehandlingssystem rummer journaler, indskannet post mm. Det registreres automatisk hvem der har været inde i en sag hvornår. Nogle arbejder i systemer, der er ikke færdigudviklede. Der kan ikke laves en fortløbende journal, så sagsbehandlerne skal ofte åbne en mængde forskellige notater for at få overblik over et sagsforløb.

**Arbejdsmarkedsportalen** er udelukkende rettet mod arbejdsmarkedet. Her registreres f. eks. opdelingen af borgerne i matchgruppe 1 – 5 og alle oplysninger som har betydning for dagpengeret og andre pligter og rettigheder i forhold til arbejdsmarkedet.

Alle samtaler med borgerne skal registreres i arbejdsmarkedsportalen, men man kan undlade følgende oplysninger om personlige forhold hvis man skønner at de ikke er arbejdsmarkedsrelevante.

Ud over de to systemer må mange sagsbehandlere arbejde i tre-fire **ældre sagsbehandlingssystemer** som rummer oplysninger fra de tidligere kommuner. I nogle tilfælde er der også brug for at bruge Arbejdsformidlingens gamle edb-system **Amanda**.

Dertil kommer **Dafolo**, hvor der hentes blanketter, Microsoft **Outlook**, som bruges til kalender og lokalebooking, Microsoft **Word** og **Excel**, der anvendes til tekstbehandling og skemaer, **Schultz lovportal** hvor man kan søge efter love og cirkulærer mv. **Mediconnect** til speciallægeerklæringer, **Kommunedata's** database om udbetaling af ydelser og mange flere.

Kilde: Sidsel Lond Grosen: Jobcenteret; arbejdspapir til Ph.d.-afhandling

stemer og brugerdrevet fornyelse af dem. Og de beklagede at man ikke anerkender selve indsatsen for at mestre den nye teknologi. Alle skal kunne alt og det tages mere eller mindre som en selvfølge. Den tid, man bruger, og den kompetence, man opbygger ved at sætte sig ind i den nye teknologi og løse de nye opgaver, som den muliggør, bliver ikke værdsat. En enkelt deltager havde oplevet at sætte sig ind i fire nye it-systemer på syv år.

Den 'automatiserede socialrådgiver' blev fremholdt som et skræmmebillede.

– Men man kan også vende det om, foreslog Ellen Ryg Olsen: Banale ydelser, som man har brug for, bør man kunne søge om på et skema uden af den grund at blive til en klient eller en patient som skal have sine ressourcer afprøvet og sine sociale skavanker belyst. Sikke en masse penge vi kunne spare! Og sikke en masse ydmygelser og nedværdigende tilstande vi kunne spare andre for.

Noget tilsvarende gælder placeringen i matchgrupper og vurderingen af helbredet, påpegede hun:

– Ingen er bedre end vi selv er til at vurdere vores arbejdsevne og vores helbredstilstand. Det er dokumenteret i en vidunderlig stor bunke forskning.

Til gengæld bør det være muligt at søge hjælp hos en socialrådgiver, når man virkelig har brug for den socialfaglige indsigt og vejledning, tilføjede Ellen Ryg Olsen.

Workshoppen har vist, at der er en sammenhæng mellem teknologi og marginalisering på socialrådgiverområdet, konkluderede projektleder Ida-Elisabeth Andersen. Teknologien bliver nogle gange brugt på en måde, som kan være med til at jage socialrådgivere ud af jobbet – eller afskrække dem fra at arbejde som socialrådgivere.

– Det er vigtigt at holde fast i. Det er også vigtigt at fastholde, at man kunne lave det om. Teknologi står aldrig alene, den gør ikke noget selv. Nogen gør noget med den.

– 'Systemet' er vist det ord, der er sagt mest i dag. Systemet er informationsteknologien, men jo også de love og regler, holdninger, målsætninger og værdier, der ligger bag dens indretning. Systemets måling af resultater afhænger jo af, hvilke kvaliteter man går efter og hvad man ønsker at måle.

## Deltagere

### "Vidner"

Alex Bothager, Senior Erhverv, Vestegnen.

Henning Blauenfeldt Christensen, Senior Erhverv Vestegnen.

Kate Fønsskov Andersen, Jobcenter Brøndby.

Brita Ulvskov Jørgensen, uddannet socialrådgiver 1993. Arbejdet med revalidering, sygedagpenge, som jobkonsulent og med match 4-5 grupperne og førtidspensionister. Nu ansat i Platyplus.

Marianne Ahle Madsen, uddannet lærer, socialrådgiver, designer. Har arbejdet på Kofoeds Skole i fire år.

Birthe Poulsen, afklaringskonsulent, Gribskov Kommune.

Carsten Scheibelein, jobkonsulent ved Reva-centret Bomi, Roskilde. Har arbejdet med revalidering i ti år.

### "Eksperter"

Karen Albertsen, Psykolog uddannet 1991. Arbejder med psykisk arbejdsmiljø på Det Nationale Center for Arbejdsmiljø.

Malene Friis Andersen, praktiserende psykolog, arbejder med stressramte.

Sidsel Grosen, Ph.d-studerende, Roskilde Universitet, arbejder med it i administrativt arbejde, specielt jobcentre.

Gurli Jakobsen, sociolog. Center for Anvendt Informations- og Kommunikationsteknologi, Copenhagen Business School, arbejder med seniorers brug af informationsteknologien – på kanten af arbejdsmarkedet.

Ellen Ryg Olsen, Læge. Har arbejdet med arbejds- og socialmedicin siden slutningen af 70'erne. Nu ansat i Rehabiliteringscenter for Torturofre.

Wenkina Weidner, freelance coach.

Rikke Wölck, skuespiller, arbejder på forestilling om stress.

### Rejsescenen

Rikke Bendtsen, skuespiller.

Annette Katzmann, skuespiller.

Ole Hinsch, skuespiller.

### Workshopledere

Mia Husted, Roskilde Universitetscenter

Ditte Tofteng, Roskilde Universitetscenter

Kirsten Juul Andersen, psykolog arbejder med udviklingsopgaver, nu på tredje år Rejsescenen.

### Projektleder

Ida-Elisabeth Andersen

### Projekmedarbejder

Kasper Juel Larsen



## Teknologi i hjemmeplejen

**Det er afgørende vigtigt at social- og sundhedsmedarbejderne får indflydelse på udformningen og anvendelsen af den ny teknologi i hjemmeplejen.**

De fleste social- og sundhedsmedarbejdere i hjemmeplejen er i dag udstyret med håndholdte computere, der rummer oplysninger om dagens køreliste og opgaverne hos hver enkelt borger. Disse såkaldte PDA'er bruges mange steder til at registrere hvornår medarbejderne kommer og går hos den enkelte borger. De bruges også til indberetninger, herunder afvigelser fra de visiterede ydelser. PDA'en giver adgang til journaler og meddelelser (de såkaldte advis'er), medicinlister, kontakt til lægen osv. De nyeste modeller fungerer som mobiltelefon og kamera.

Af ledelsen kan denne teknologi bruges til at tilrettelægge arbejdet, dokumentere indsatsen og styre anvendelsen af ressourcer.

De ansatte har fået nemmere adgang til informationer og kommunikation. Til gengæld

skal de registrere og dokumentere elektronisk. En del af de ansatte har problemer med at blive fortrolige med teknikken. De føler at de sproglige krav er større, når man skal læse og skrive på computer, end i det gamle system med sedler og mundtlig besked. Nogle føler sig mistænkeliggjort og kontrolleret på grund af registreringen. Følger de med i, hvor jeg er? Tror de ikke, jeg passer mit arbejde.

Især for de usikre brugere er det et problem, at teknikken flytter fokus væk fra kerneydelsen i deres arbejde: At yde kyndig hjælp og omsorg.

På Teknologirådets workshop den 10. juni 2008 deltog især trænede, velfungerende brugere. Mange var såkaldte superbrugere, dvs. medarbejdere der er så gode til at bruge PDA'en, at de har fået til opgave at hjælpe kolleger med den. Der var også inviteret projektledere, planlæggere, forskere og organisationsfolk med indsigt i området.

Der var bred enighed om, at teknologien i langt



højere grad burde være udviklet i samarbejde med brugerne – helt fra starten. Mange problemer kunne undgås med en bedre brugerflade, god undervisning og vejledning og større åbenhed og indflydelse, mente deltagerne.

Der var delte meninger om risikoen for marginalisering. Ingen af deltagerne var selv i risikogruppen og ingen kendte til kolleger, der direkte var holdt op med arbejdet på grund af den nye teknologi. De færreste mente, at teknologien i sig selv bidrager til opsplnitning i et A-hold og et B-hold.

Alligevel var der stor opmærksomhed på at der kan ligge en marginaliseringstrussel i anvendelsen af den nye teknik og de tilhørende nye krav – og at det derfor er meget vigtigt at få indflydelse på implementeringen fremover.

Workshoppen viste, at der er stor forskel på, hvordan teknologien implementeres og bruges i praksis i de forskellige kommuner. Der er også stor forskel på, hvordan medarbejderne tackler de problemer, der opstår.

Dagen blev indledt med en runde, hvor deltagerne fortalte hinanden om den store udvikling, der har fundet sted i ældreplejen i deres levetid – både af holdninger og arbejdsvilkår, metoder og teknologi. Derefter opførte Rejsescenen et teaterstykke om forskellen mellem den usikre og den sikre PDA-bruger. Det satte rammen for en omfattende debat. Senere på dagen var der gruppearbejder om hvem der forlader jobbet – og hvorfor.

### Scenen er sat

## 'Op med humøret Sæt dig ind i det!'

Martha er en fin gammel dame. Hun er så frygtelig forkølet.

– Ja, det kan jeg høre, siger Karin.

Hun er lige kommet farende ind ad døren. Nu står hun og fumler med sin PDA.

– Skal du snakke i mobiltelefon, spørger Martha.

– Nej, siger Karin og ser lidt forvirret op. Jeg skal bare lige skrive, at jeg er kommet.

– Nå, nå, siger Martha og virrer lidt med hovedet. Jeg har stillet havregrynene klar ude i køkkenet. Jeg har jo ikke så mange tilbage.

– Nej, ja, jo, jamen så går jeg lige ud og ordner din morgenmad.

Martha venter. Så råber hun ud i køkkenet:

– Karin, jeg skal til lægen her i formiddag. Han skal lytte til mine lunger. Jeg kan ikke huske, hvornår det er.

Hun nyser heftigt.

Karin kommer ind med den varme havregrød.

– Jeg skal lige tjekke. Det står herinde, siger hun.

– Han skal lytte til mine lunger.

– Er det i dag?

– Ja, i formiddag. Det er meget vigtigt, at han lytter til mine lunger.

Karin koncentrerer sig om den håndholdte... Martha giver et lille skrig fra sig.

– Av, den var for varm. Jeg tror, jeg har fået et brandsår. Neej? Jo. Der skal vaseline på. Det ligger i den nederste skuffe.

Karin lægger PDA'en fra sig. Hun leder.

– Ja, det plejer den. Det gør den bare ikke.

I farten tager hun en anden tube og smører lidt creme på Marthas overlæbe.

– Hvad var det?

– Jeg skal lige se den her journal: S, J.

– Nej, ved du hvad, Karin: J, O. Men du kan da bare ringe.

– Ja, men det er fordi... Jeg kan se det her... Det er ti minutter over to på mandag.

– Nej, *det* tror jeg ikke.

– Nå? (...) Ved du hvad, jeg prøver at ringe.

– Du skal også kikke på mit brandsår, siger Matha.

»Goddag. Ja hun mener at hun har en tid i dag. Ja, her i formiddag... Nej? Nå, ja det mente jeg også. Jamen tak så.«

– Undskyld, Martha... Det var altså ti minutter over to på mandag... Nu skal jeg bare lige have skrevet her: Morgenmad.

– Skal du ikke skrive det ind i din kalender?

– Nej, den her har alle informationerne.

– Den kan søreme meget, hvad. Jeg skal have ordnet mit hår; jeg får besøg af min niece. Ja, det er ikke så tykt mere, men der er meget af det.

– Sådan, siger Karin. Jeg bliver nødt til at løbe nu. Jeg skal bare lige skrive, at jeg går.

– Jamen så må du hellere få skrevet at du brugte dagcreme i stedet for vaseline, ler Martha. Og husk nu at slukke mobiltelefonen!

Sådan fortsætter Karins dag. Når hun ikke kan finde ud af PDA'en, skriver hun tingene ned på små sedler, ligesom før i tiden. Så kan manden hjælpe med at føre det ind, når hun kommer hjem.

Sidst på dagen møder Karin Charlotte, der kommer nynnende på sin nye elcykel.

– Sikke du slæber, siger Charlotte med et kik til poserne fra Brugsen. Er den ikke smart, hvad. Det er simpelthen vores team, vi har fået de her cykler som et forsøg. Og A-teamet har fået robotstøvsugere. Skidesmart. Hvis I er heldige, ...

– Nej ellers tak, vrisser Karin. Jeg foretrækker min egen. Det er besværligt nok med de der PDA'ere.



– Nej, ved du hvad, de er da for fede. Det er så nemt.

– Det er det da ikke! Når man hverken kan finde ud af at tænde eller slukke.

– Har I da ikke været på kursus? Vores team havde det fedeste kursus.

– Næ, der kom en mand og fortalte os bla, bla, bla i en halv time og så fik vi den i hånden. Det er altså ikke os alle sammen der er lige gode til det.

– Jamen du kan lægge et program ind i den med billeder, så er det nemt. Se lige her. (...) Nå, nu kan jeg ikke lige finde det, men det kan du bare lægge ind. Og ellers kan du jo spørge en af dine kolleger.

– Det kan jeg da ikke. Vi ses jo aldrig mere. Morgenmødet er droppet efter at vi fik dem der.

– Hvad?

– Ja. Nu ligger alle informationerne jo der.

– Nej, *det* er simpelthen for meget.

– Det ved jeg ikke. Sådan er det bare.

De står et stykke tid endnu og snakker forbi hinanden. Charlotte har fået mere tid af sin visitor. Karin føler at de vil kontrollere om hun gør sit arbejde, derinde. Og hun har svært ved at finde ud af teknikken. Hver dag har hun de der sedler med hjem.

– Op med humøret! Sæt dig nu ind i det, siger Charlotte og cykler glad af sted.

Der er ingen af workshoppenes deltagere, der har det som Karin i teaterstykket. De fleste af de tilstedeværende er nemlig superbrugere, ressourcepersoner og planlæggere, altså medarbejdere i hjemmeplejen som har et godt overblik og er så gode til at bruge den nye teknik, at de er udpeget til at hjælpe andre med den. Andre af deltagerne er projektledere og eksperter.

Men er der mon mange som Karin ude i virkeligheden?

– Hun har PDA'en alt for meget fremme inde hos borgeren, siger Poula Hansen fra Rugvængets plejegruppe, Høje-Taastrup Kommune.

Da andre deltagere giver hende ret.

– Jeg har været med til at undervise i det, siger Dorte Dia fra hjemmeplejen Gruppe Christianshavn. Karin har ikke fået nok at vide om, hvordan den skal bruges, eller også har hun ikke forstået det. Man tænder den når man går ind. Inden du slukker, går du så hen og tilføjer eller aflyser, hvis du har lavet noget andet end der er visiteret for. Men det gør du først, når du er færdig hos borgeren. Du kan selvfølgelig godt finde en oplysning eller et nummer på lægen, men du skal ikke tage den frem hele tiden.

Man skal ikke skrive alt, hvad man gør, på PDA'en, påpeger deltagerne.

– De ydelser, du skal lave, står der. Det, du ikke laver, eller det, du laver ekstra, skal du skrive, siger Pia Sørensen fra Hjemmeplejen, Kongens

Enghave. Vi skriver ikke hver gang vi laver havregrød. Du skal kun oprette 'morgenmad' som akut hvis hun ikke er visiteret til det. Så skal vores leder søge om penge til det, vi laver ekstra.

Den store forskel mellem Karin og Charlotte ligger i hvordan de er blevet undervist og hvordan man har besluttet at bruge PDA'en i deres kommune, siger workshop-deltagerne.

– Det er en ledelsesbeslutning, påpeger Gitte Kaslund, Frederiksberg Kommune. Det er svært at vinde gehør for, at der er brug for undervisning. Så ender man som Karin, hun havde al mulig grund til at føle sig usikker.

I nogle kommuner har ledelsen valgt at give de ansatte ekstra 'PDA-tid', i hvert fald i begyndelsen. De fleste steder har man udpeget superbrugere og ressourcepersoner, der kan hjælpe kollegerne.

– I de to grupper, hvor der ikke var en ressourceperson, gav man meget hurtigt op. Man er nødt til at have nogen til lige at hjælpe med at komme i gang, siger Janne Hesselager, Furesø Kommune.

– De sikre spotter man hurtigt. Det vigtige er at have fokus på den usikre. Indlæringen skal ikke blot ske på en halv times kursus, men i det daglige, når problemerne opstår, konkluderer Else Marie Laursen, Frederiksberg Kommune.

– Vi har seks grupper og de har udviklet en meget forskellig praksis selv om oplægget og retningslinjerne fra starten var de samme, siger projektleder i Høje-Taastrup Kommune, Tina Hosbond. Retningslinjerne blev lavet i samarbejde med tillidsrepræsentanterne for at sikre at PDA'erne ikke blev en belastning, og der er gennemført en særlig indsats over for de medarbejdere, der har svært ved det, fortæller hun. For nylig er der lavet en evaluering, som viser at de fleste medarbejdere bruger det, de er blevet undervist i. Restgruppen får nu ekstra støtte og undervisning.

– Jeg forstår godt, at Karin ikke kan se noget smart i PDA'en. Jeg har undervist rigtig mange medarbejdere i at bruge den, siger Rikke Sølvsten Sørensen Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning. PDA'ens funktioner er jo besluttet før medarbejderne kom ind i billedet, og de giver ikke umiddelbart den enkelte medarbejder nogen særlige fordele i forhold til arbejdet med borgerne. Det kan være et problem. Hvis man ikke selv føler, at man får noget ud af det, så er det svært at få sig selv til at bruge den.

Kravet om at registrere og dokumentere på computeren opleves af mange som et sprogligt problem. En del af de ansatte er ordblinde eller har ikke dansk som modersmål. Desuden føler mange, at det skal være mere præcist og korrekt når man indberetter på computer end før, hvor man

blot skrev en seddel eller sagde besked til sin leder.

– PDA'en har en fantastisk god og stor ordbog, den kan oven i købet sætte hele sætninger ind, hvis man klikker på dem. Vi har mange ordblinde hos os, og vi har stor fornøjelse af den, siger Susanne Andersen fra Furesø Kommune.

– Men det er stadigvæk ord, ikke tegn, påpeger Pia Sørensen, Kongens Enghave.

Både Gitte Kaslund og Rikke Sølvsten Sørensen bekræfter at skrivesproget giver problemer.

– Teknologien åbner muligheden for at stille nye sprogkrav, siger Gitte Kaslund. Folk føler, at de skal bruge et officielt sprog, fordi det måske vil blive læst også af pårørende og borgere. Deres sprogbrug bliver synlig i et elektronisk system.

– De håndskrevne sedler blev kun læst af den næste, påpeger Rikke Sølvsten Sørensen. Man kan godt sige at det kan være ligegyldigt, hvordan ordene bliver stavet, men når de kommer op på en skærm, virker det ikke ligegyldigt. Mange kan se det. Folk kræver uddannelse i det, selv om kravene egentlig er de samme som før.

Workshoppens deltagere peger på piktogrammer og talegengivelse som teknologier, der kunne være med til at løse problemet.

De håndholdte computere giver ledelsen en lang række informationer og muligheder for planlægning, som den ikke havde før. Medarbejderne får adgang til dagens køreplan, databaser med telefonnumre, medicinlister og journaler og avis'erne med aktuelle oplysninger om, hvad der er sket med den enkelte borger. Mange oplever det som en fordel. Men en del føler sig usikre, ikke alene på håndteringen af PDA'en men også på, hvad oplysningerne egentlig bliver brugt til.

Hvorfor skal vi registrere vores komme- og gåtider? Tror ledelsen ikke, jeg passer mit arbejde? Hvad skal jeg skrive og hvordan skal det staves? Hvad sker der, hvis jeg ikke indberetter korrekt?

Mistanken er, at teknologien skal bruges til at tage tid fra borgeren – og medarbejderen.

– Hvis ikke vi bruger hele den visiterede tid nogle gange i træk, så er den pludselig taget væk, siger Hanne Pharsen, Kongens Enghave.

– Hos os gør de det modsatte. De giver os for lidt tid til at begynde med, så kan vi vende tilbage, siger Susanne Andersen, Furesø Kommune.

Diskussionen viser, at praksis er meget forskellig. Nogle steder visiterer man borgerne til 'pakker', andre steder direkte til en række ydelser, der er udmålt i minutter. I nogle kommuner kan man få mere tid til en borger hvis blot man siger det til sin leder, i andre må man vente månedsvis indtil den nye ydelse er visiteret. Nogle oplever det som en fordel, at de nu kan dokumentere hvis de for eksempel har lang køretid mellem

hver borger. Andre føler sig overvåget og kontrolleret.

– PDA'erne indføres for at lette medarbejderne, men der er megen vægt på registrering af arbejdets udførelse og afvigelser fra det planlagte, siger Rikke Sølvsten Sørensen. Det er interessant for medarbejderen at få dokumenteret hvad man bruger sin tid på. Men den tid, medarbejderen har til rådighed, tager jo udgangspunkt i kommunens serviceniveau.

– Men hvad er problemet, spørger Gitte Kaslund. Hvis man ikke bruger tiden er det vel i orden at skære den væk. Hvad er det, man er bange for? Er det den pause, man ikke får? Jeg tror ikke, min ledelse har tid til at sidde og tjekke, om jeg går fem minutter før eller efter.

– Jamen det er ikke det, siger Pia Sørensen, Kongens Enghave. Det er selve følelsen af at være overvåget.

– Er det ikke lidt mistroisk, spørger Gitte Kaslund. Hvis min leder skulle overvåge alle 600 mennesker ude hos os, så havde hun jo ikke andet at lave.

– Alligevel er det en konflikt, der findes, påpeger Mia Husted. Vi har mødt det samme hos buschauffører og sagsbehandlere: At de fornemmer en kontrol og en overvågning i teknikken – og føler sig mistænkeliggjort.

I begyndelsen var det meningen at alle kommuner skulle afskaffe morgenmødet, når medarbejderne fik håndholdte computere. Men det mødte modstand.

Ganske vist får vi nu vores køreplan på PDA'en, men det har stor betydning at vi mødes ved dagens start så vi kan tale sammen, både personligt og fagligt, sagde de ansatte.

– Vores chef besluttede at bibeholde mødet for at fastholde folk på arbejdspladsen, siger Tina Hosbond.

Flere kommuner har gjort det samme.

– Det er meget værd, siger Poula Hansen, Højetaastrup. Det er mennesker, vi arbejder med. Vi kører mellem syge mennesker, nogle er faldet, nogle dør. Vi har et vist behov for at snakke med de andre og sige 'Hallo, hvad ville du gøre?'

Andre af deltagerne ville foretrække, at den tid, PDA'en sparer, blev brugt på noget bedre.

– Om morgenen er der total forvirring, siger Maria de Molade. Folk styrter rundt for at finde en moppepude eller en nøgle. Til frokost er det også spredt. Jeg savner den halve time, hvor man bare kan snakke i ro og fred.

Mange medarbejdere har forslag til forbedringer af PDA'ens brugerflade. Det er et stort ønske at få indflydelse på den. I de to kommuner, hvorfra der var en projektleder til stede på workshopen, er der også åbnet det.



– Men det er faktisk meget kompliceret, påpeger Rikke Sølvsten Sørensen, Københavns Kommune. Spørgsmålet er jo både hvad der teknisk kan lade sig gøre og hvad ledelsen har af ønsker om og behov for dokumentation. Hvor stor frihed skal medarbejderne have? Og hvad kan og vil kommunen betale for af systemændringer på PDA'en. Som regel har man jo købt en standard-løsning.

Mange kommuner har samme leverandør. Der er tale om en fælles platform, og man har ikke forskellige versioner i hver kommune. PDA'erne ændres kun, hvis de andre kommuner også er interesserede i at købe den nye løsning.

Alligevel har Tina Hosbond to eksempler på ændringer, der er gennemført efter forslag fra medarbejderne i Høje-Taastrup: For det første en markering som gør det muligt at nøjes med at læse de advis'er, der er knyttet til en enkelt borger i stedet for at læse hele gruppen igennem. Og for det andet er Rambøll Care i gang med at ændre systemet sådan at man kan bruge det indbyggede kamera til f. eks. at dokumentere et sår.

– Vi har fra starten sagt, at medarbejderne skal komme til os, hvis de har ændringsforslag. Selvfølgelig er det begrænset af økonomien, men jeg har ikke oplevet, at vi har sagt nej til noget endnu, siger Tina Hosbond.

– Vi har brugt megen tid på at optimere funktionaliteterne, tilføjer hun. Det er altid sådan i udviklingsprojekter, at man må bakse med 'børnesygdomme', ikke mindst i teknologiprojekter. Det er derfor vigtigt, at sætte god tid af til udviklingsperioden før man går i drift, og god tid til, at

medarbejderne kan tage den nye teknologi til sig og opnå de nødvendige færdigheder

### Indflydelse

## Brugerne skal inddrages fra starten

**Hvem forlader jobbet som social- og sundhedsmedarbejder? Er teknologien en af årsagerne for nogle af dem? Det afhænger af et større samspil mellem selve teknikken og den måde, den indføres og anvendes på. Det er ikke nok at rette småfejl. Brugere skal inddrages i hele projektet, hvis man vil undgå risikoen**

Der er ingen der direkte holder op på grund af de håndholdte computere, siger deltagerne. Men nogle har fået lov til at lade være med at bruge dem – og få en fast køreseddel i stedet.

– De færreste ville sige, at de forlader arbejdspladsen alene af den grund, påpeger Mia Husted. Men det kan godt være en medvirkende årsag.

De mest almindelige begrundelser for at holde op er alder, sygdom, videre uddannelse eller skift til et andet job.

Efterhånden er det sjældent, at folk holder op så snart de kan få efterløn som 60-årige. Det er mere almindeligt at vente til man er 62-63 år. Blandt de sygemeldte kendte deltagerne et enkelt eksempel på en medarbejder, der skiftede

arbejde på grund af stress, men ellers mente de ikke at sygdommene var specielt arbejdsrelaterede.

Mange havde oplevet, at folk søger over i private firmaer og vikarbureauer hvor de kan få mere i løn og selv kan tilrettelægge deres arbejdstid.

Mange er holdt op på grund af de store omlægninger, der fulgte med kommunesammenlægningerne, siger flere af deltagerne: Grupperne er blevet større og mange har fået ny ledelse og lang køretid til og fra arbejdet.

Især for ældre medarbejdere, der alligevel overvejer at holde op, og for ordblinde eller ansatte med dårlige danskundskaber kan den nye teknologi være en medvirkende årsag til arbejdsophør, mente gruppen af projektledere, konsulenter, forskere mm.

Indførelsen af de håndholdte computere går hånd i hånd med nye ledelsesformer og nye måder at registrere på i den offentlige sektor. Ud over kravet om, at man skal levere en ordentlig pleje og omsorg, skal man nu også have en teknologisk kompetence. Man skal registrere og dokumentere sit arbejde på en anden måde end før. Sammen med den generelle tendens til lavere normeringer og større arbejdspress kan det medvirke til at nogle bliver mere utilfredse og måske føler sig marginaliserede. De oplever at de mister indflydelse på deres arbejde og bliver kontrolleret.

De forøgede tekniske krav kan også betyde, at nogle fravælger jobbet på forhånd, så det bliver sværere at rekruttere nye medarbejdere.

Hvis de håndholdte computere sparer tid, hvad bliver der så af den tid, der frigøres? Det spørgsmål vendte mange tilbage til i gruppearbejdet. Bliver der ekstra tid til aktiverende formål eller bliver tiden taget fra borgeren?

Gruppearbejdet satte også fokus på mulighederne for større brugerindflydelse. En af grupperne formulerede følgende 'køgebog' som man burde tage stilling til inden man udformer teknologien og tager den i brug:

Hvordan skal den se ud?

Hvad kan den?

Hvordan skal den bruges?

Hvem skal bestemme?

Hvis behov dækker den?

Mange af deltagerne mente, at PDA'en ikke er udviklet efter medarbejdernes behov. Man kan ganske vist få mere at vide, inden man går ind til en borger. Men til gengæld bruger man mere tid på PDA'en og den tid går fra borgerne.

– PDA'erne er ikke dumpet ned fra himlen. Nogen har besluttet, hvilke funktioner den skal have, sagde Rikke Sølvsten Sørensen. Man må gøre

sig klart at det er sådan, det er, og spørge hvad brugeren af PDA'en får ud af det. Hvis brugerne ikke synes, de har fordele af en løsning, så er det utrolig svært at få dem til at anvende ny teknologi.

Brugerne har ikke været med fra starten, da man udtænkte teknologien. Man taler først om medarbejderindflydelse *efter* at man har købt løsningen og lavet retningslinjerne for, hvordan den skal bruges. Jeg synes, man skal snakke helt åbent og ærligt *før* man laver en ny teknologi: Hvad er det, vi vil have ud af den? Hvad kan medarbejderne få ud af den? Hvor får man den bedste løsning? Hvad skal man kunne? Hvad er borgernes behov?

Mange kommuner er interesserede i at få feedback fra brugerne. Men det er svært at sætte i system, fordi der er stor udskiftning, både blandt medarbejdere, mellemledere og vejledere. Og fordi der er mange mellemlid mellem dem, der bruger teknikken, og dem, der udvikler den.

Forholdet mellem teknologi og udstødelse fra arbejdet eller fastholdelse i arbejdet som social- og sundhedsmedarbejder er ikke enkelt. Problemerne med teknikken hænger sammen med ledelse og organisation – og med hele strukturen og kulturen i arbejdet, sagde gruppen af 'eksperter'.

Nogle føler, at de håndholdte computere hjælper dem til at få et mere positivt udbytte af deres arbejde. Andre føler tværtimod, at de mister indflydelse på eget arbejde og mangler kompetencer i forhold til det omsorgsarbejde, de tidligere følte at de havde helt styr på.

Det nye fokus på registrering og dokumentation og oplevelsen af, at teknologien bruges til at stille nye krav, kan medvirke til at nogle mister grebet – selv om workshoppen ikke har dokumenteret det med eksempler, sagde gruppen.

I konklusionen på dagen lagde de fleste vægt på brugerindflydelsen.

– Jeg har ikke tænkt over marginalisering på den måde før, sagde Anne-Pernille Roeder, Brøndby Kommune. Hvor omstillingsparat man skal være og hvor farligt det egentlig er. Det blev klart, hvor vigtigt det er at hægte sig på for ikke at blive kørt bagud af dansen.

Der var bred enighed, fra de mest erfarne brugere og til deltagerne fra Rødovre Kommune, som ikke har indført PDA'erne endnu, om at man skal sikre brugerne den størst mulige indflydelse, så teknikken bliver et arbejdsredskab der nemt kan bruges af alle.

## Deltagere

### "Vidner"

Gitte Andersen, Rødovre Kommune. Tillidsmand. Arbejder endnu ikke med PDA, men bruger det gamle kortsystem.

Susanne Andersen, Furesø Kommune, Værløsedelen. Har arbejdet på området siden 96. Resourceperson, underviser andre i brug af PDA'en.

Dorthe Dia, Gruppe Christianshavn, Københavns Kommune. Arbejdet på området siden 95, planlægger, superbruger.

Jette Gammelgaard, Høje-Taastrup Kommune, har arbejdet i hjemmeplejen siden 1969.

Aicha Garrouj, Kongens Enghave, Københavns Kommune. Har arbejdet på området siden 1981, superbruger.

Poula Hansen, Høje-Taastrup Kommune, har været i plejefaget i 29 år.

Janne Hesselager, Furesø Kommune. Arbejdet på området siden 1985. Ressourceperson, underviser andre i brug af PDA'en.

Maria de Molade, Gruppe Indre Vesterbro, Københavns Kommune, ansat 2001, planlægger.

Tonny Olsen, Rødovre Kommune. Arbejder endnu ikke med PDA, men bruger det gamle kortsystem.

Simon Kjærsgaard Pedersen, Brøndby Kommune. Ansat siden 1996. Superbruger og hjælplærer, projektleder ved kurser.

Hanne Pharsen, Kongens Enghave, Københavns Kommune. Har arbejdet som social- og sundhedsassistent siden 1995. Superbruger.

Anne-Pernille Roeder, Brøndby Kommune, ansat siden 2004, superbruger.

Pia Sørensen, Kongens Enghave, Københavns Kommune. Har arbejdet på området siden 1989, superbruger.

### "Ekspertter"

Tina Hosbond, Pensions- og omsorgscentret, Høje-Taastrup Kommune, har arbejdet på inden for ældreplejen siden 2003 og på sundhedsområdet siden 1996, projektleder på PDA'en i hjemmeplejen, arbejder nu med kompetenceudvikling og velfærdsteknologi.

Mia Husted, Roskilde Universitetscenter. Forskningsprojekt: Det rummelige arbejdsmarked.

Gitte Kaslund, hjemmeplejen, Frederiksberg Kommune.

Else Marie Laursen, hjemmeplejen, Frederiksberg Kommune.

Jacob Skjødt Nielsen, Teknologirådet. Har deltaget i Teknologirådets tidligere projekt om it i hjemmeplejen og været leder af et netværk, der arbejdede med samarbejde mellem virksomheder, universiteter og den primære sundhedssektor om forskning i velfærdsteknologi.

Ulla Rosenkvist, sundhedsfaglig konsulent i Fag og Arbejde, FOA.

Rikke Sølvsten Sørensen, Informatikstaben, Københavns Kommunes Sundheds- & Omsorgsforvaltning. Arbejder med udvikling og implementering af Omsorgssystemet, Sundhedsportal og Velfærdsteknologi i København.

### Rejsescenen

Rikke Bendsen, skuespiller

Anette Katzmann, skuespiller

### Workshopleder

Kirsten Juul Andersen, psykolog arbejder med udviklingsopgaver, nu på tredje år med Rejsescenen.

### Projektmedarbejdere

Kasper Juel Larsen

Marie Louise Jørgensen

### Projektleder

Ida-Elisabeth Andersen



---

# Er der så en sammenhæng?

**Projektets første fase lægger op til en klassisk teknologivurdering: Hvad er ønskeligt og hvad er muligt? Hvordan kan implementeringen af teknologien på de tre fagområder ændres, så man opnår mere positive resultater og forebygger negative virkninger?**

Projektets første fase resulterede i en række eksempler på, at teknologien indskrænker spille rummet for de ansattes udfoldelse af deres evner og kompetencer. Der er også fremkommet en række overvejelser om og forslag til teknologiseringsprocesser, som kan gennemføres uden negative sociale konsekvenser for de ansatte. Dermed er der lagt op til en klassisk teknologivurdering: Hvad er ønskeligt og hvad er muligt, når man bruger teknologi som redskab til at løse opgaverne på de tre fagområder? Hvordan kan implementeringen ændres, sådan at man opnår mere positive resultater og forebygger negative virkninger?

Det viste sig vanskeligt at skelne skarpt mellem teknologiens særlige rolle og andre aspekter af marginaliseringen. For eksempel de tekniske, sociale og personlige kompetencer, uddannelse og viden, stress, fysisk og psykisk nedslidning og sygdom.

Teknologien er indlejret i hele organisationen – og gemmer sig bag individuelle historier. Derfor glemmer man let, at teknologien er resultat

af bestemte beslutninger, som kan ændres eller forbedres, sådan at virkningerne bliver mere hensigtsmæssige.

## Mønster og teser

Alligevel tegner der sig et mønster i form af en række teser og påstande som projektets første fase har resulteret i. Mange af tesaerne er modsætningsfyldte: Samme teknologi kan virke vidt forskelligt i forskellige virksomhedskulturer. Samme teknologi kan være en lettelse for nogle – en belastning for andre.

I projektets følgegruppe blev de mange udsagn kogt ned til fire teser, som var udgangspunktet for den afsluttende workshop:

- Teknologi øger indflydelsen.
- Teknologi æder nærvær.
- Teknologi øger kontrollen.
- Teknologi ændrer faglighed.

Deltagerne i de tre første workshops blev inviteret til en tværgående workshop sammen med en udvidet kreds af eksperter. Grundlaget var referaterne af de første workshops og et temanummer af bladet Teknologidebat, september 2008. Formålet var at diskutere de foreløbige resultater, afklare begreber og give eksempler på, hvordan man kan fremme en mere ønskelig udvikling af teknologierne og forebygge at de får negative konsekvenser for de ansattes arbejdsliv – i sidste instans med risiko for marginalisering.

Lise Drewes Nielsen

## Teknologi øger indflydelsen

**Teknologien kan øge indflydelsen. Men gør den det så? Det kommer i høj grad an på om man vil lytte til de ansattes ideer, behov og erfaringer...**

»Vi kender alle til at tage ny teknologi i brug. Det kan være en ny bil, en vaskemaskine, et musik-anlæg eller en computer. Det kan være i arbejds-sammenhænge eller i vores private liv. Vi glæder os og er parat til at forandre vores rutiner, når teknologien tages ind.«

Det sagde professor Lise Drewes Nielsen i sit oplæg til workshoppen's første tema. Teknologien åbner nye muligheder, hvis vi kan håndtere

den. I projektets første fase har både buschauffører, sagsbehandlere og social- og sundhedsmedarbejdere givet eksempler på informationsteknologier, der udvider deres muligheder for at få indflydelse og for at udføre et godt og meningsfyldt, professionelt stykke arbejde.

## Afmagt

Men teknologierne kan slå over i at blive en del af hverdagen, som vi ikke magter, fortsatte Lise Drewes Nielsen. Det kan ske på det individuelle plan, hvis man ikke kan få skidt til at virke – eller føler sig fremmed over for det.

Men i privatlivet kan man selv vælge. Man kan lade være med at bruge teknikken. I arbejds-sammenhæng er det værre, hvis nye teknologier udvikler angst og frustrationer.

»Her kan den mulige indflydelse gå fløjten. Og hvad værre er: Det kan afholde nogle fra at gå ind i det mere og mere computerstyrede arbejde. Det er uden tvivl allerede her, den 'sivende' marginalisering tager et af sine afsæt. Men vi ved meget lidt om dette.«

Afmagten kan også opstå, fordi teknologierne er del af langt større systemer – som anvendes til andre formål end at fremme mulighederne og indflydelsen i det daglige arbejde, fortsatte hun.

Det kan være systemer, der registrerer de enkelte opgaver, måler og vejer, kontrollerer de enkelte ydelser og vurderer dem i forhold til målsætningen.

Her griber teknologien direkte ind i det daglige arbejde, samtidig med at de bruges til at lede og organisere arbejdet i hele organisationen. »Socialrådgiverne kalder således deres computere for 'systemet',« påpegede Lise Drewes Nielsen.

Sådanne systemer måler tid og kvantitet frem for ydelsernes kvalitet. De stiller krav om kvantificering af arbejdet. Det giver især problemer, når teknologierne anvendes til at systematisere arbejde med mennesker, som det er tilfældet både for buschauffører, for social- og sundhedsmedarbejdere og for socialrådgivere og andre sagsbehandlere.

### Systemer udvikles på afstand

»I arbejdet med dette projekt er vi gang på gang stødt på, at disse tekniske systemer netop *ikke* levned de ansatte muligheder for at deltage og få indflydelse. Systemerne udvikles og indføres i afstand fra de ansatte. De tages sjældent med på råd i udviklingen og introduktionen af teknologierne, og det skaber mange frustrationer. Det må kunne gøres anderledes.«

»Lige så let det kan synes at skaffe sig indflydelse på dagligdagens teknologier, lige så svært kan det være at overskue mulighederne for at få indflydelse på sådanne tekniske systemer.«

Når teknologierne og deres konsekvenser skal vurderes, er der brug for at høre hverdagens erfaringer. Men hvor bliver stemmerne fra de ansatte hørt? Får de indflydelse nok, når arbejdsgiverne vil indføre systemerne? Eller bliver det udelukkende ledelsens opgave?

Her er der nye udfordringer for fagforeningerne. Kunne de ikke gå langt mere aktivt ind i at påvirke udviklingen og anvendelsen af de tekniske systemer? Kun ved at få indflydelse, ikke bare på de enkelte teknologier men også på de teknologiske systemer, kan vi sikre, at teknologi og indflydelse ikke bliver hinandens modsætninger i fremtiden, sluttede Lise Drewes Nielsen.

Per H. Jensen

## Teknologi æder nærvær

**Marginalisering opstår når arbejdslivet ikke tilfredsstiller menneskers basale behov. Risikoen er, at fællesskabet smuldrer og den enkelte isoleres**

»Teknologien kan være vores bedste ven eller vores værste fjende. Den kan bidrage til integration, men den kan også føre til marginalisering. Hvis teknologien udelukkende anvendes til at opnå effektiviseringsgevinster eller til at udnytte og udfylde arbejdsdagens åndehuller, så vil den underminere fællesskabet – og æde nærværet.« Det sagde professor Per H. Jensen i sit oplæg til workshoppen's andet tema.

Det gode og udviklende arbejde betragtes sædvanligvis som et arbejde, hvor vi kan bruge os selv, vores færdigheder og kompetencer på nogle produktive og udviklende måder; at vi kan handle i overensstemmelse med vore faglige idealer, der udstikker retningslinjerne for, hvad der gode/dårlige faglige praksisser, og at vi har gode, givende og dialogiske relationer til vores ledelse, vores kollegaer og vores kunder/klienter/brugere/borgere. Det gode arbejde fremkalder arbejdsglæde og tilfredshed.

### Fundamentale behov

»Gennem det gode arbejde får vi tilfredsstillet fundamentale menneskelige behov. De menneskelige behov har dog flere dimensioner, der af den finske sociolog Erik Allardt betegnes med begreberne at have, at være og at elske,« fortsatte Per H. Jensen. »*At have* handler om at tjene penge til at leve et materielt anstændigt liv. *At være* handler om at have et godt forhold til sig selv, for eksempel ved at udfolde vores potentialer, de muligheder, der er gemt i os. *At elske* handler om behovet for nærvær i form af gode sociale relationer til vores omgivelser.«

»Hvis disse behov ikke bliver dækket, er der tale om marginalisering. Vi marginaliseres økonomisk (*at have*), hvis vi mister vores arbejde. Vores selvværd bliver undermineret (*at være*), hvis vi ikke får lov at bruge os selv på en faglig forsvarlig og god måde. Og vi isoleres (*at elske*), hvis de sociale bånd og nærvær til vores ledelse, kollegaer mv. skæres over.

Der er i særlig grad en risiko for, at teknologien æder nærvær (*at elske*), hvis teknologien overtager de sociale relationer, kontrollen og styringen. Det er der eksempler på fra hver af de tre work-



shops med buschauffører, sagsbehandlere og social- og sundhedsmedarbejdere.

### Selvværd undermineres

Når teknologien æder nærvær bliver ledelsen usynlig og fraværende. Det faglige fællesskab med kollegerne forsvinder – eller man skal kæmpe for at bevare det, fordi teknologien forventer af os, at vi bliver selvkørende. Der er ikke længere behov for at tale sammen og hjælpe hinanden og overføre erfaringer mellem kolleger. Og der er eksempler på, at man bliver mere loyal over for teknologien end over for kunderne, klienterne og brugerne. Man kan blive nødt til at undgå nærkontakt og fralægge sig ansvaret for at opfylde de krav, man føler at teknologien stiller. Det har yderligere som konsekvens, at selvværdet undermineres, fordi man ikke kan betjene kunderne/klienterne/brugerne/borgerne i overensstemmelse med vores faglige idealer (*at være*).

Alt i alt er der en risiko for, at teknologien eroderer de sociale og menneskelige relationer; den enkelte medarbejder isoleres og bliver usikker, hvilket i kombination med tidspres giver stress. I videre forstand kan det føre til marginalisering fra arbejdsmarkedet i det hele taget (*at have*), hvis stress skaber helbredsproblemer, som gør, at man ikke længere kan holde det ud – og bliver nødt til at forlade arbejdsmarkedet.

Karen Albertsen

## Teknologi øger kontrollen

### Uvedkommende krav og oplevelse af at blive kontrolleret og mistænkeliggjort krænker selvværdsfølelsen

»Teknologien gør det muligt at overvåge og dokumentere og registrere. Arbejdet kan evalueres og målstyres. Så der er en øget mulighed for kontrol. Denne mulighed kan bruges til at udvikle og sikre kvaliteten, det er den positive side af det,« påpegede Karen Albertsen, seniorforsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

»Men de krav om dokumentation og registrering, der ligger i systemet, tager tid fra det, mange oplever som deres kerneopgave – det, de egentlig er ansat til at lave og ønsker at bruge deres faglighed til.«

»Samtidig kan kontrollen være forbundet med en oplevelse af mistillid. En forestilling om, at det ikke kun bliver kontrolleret om man udfører

sit arbejde, men også hvordan man udfører det, og om man gør det godt nok. Denne oplevelse er en voldsom kilde til stress.«

### Kontrol kan give stress

»Om denne mulighed for kontrol faktisk bliver brugt eller ej, betyder ikke så meget. Det er selve forestillingen om, at nogen sidder og holder øje med én, der virker stressende,« siger en buschauffør. Andre workshopdeltagere har lagt vægt på, at det, man måler, ikke er det vigtigste ved deres arbejde.

»Kontrollen kan især bidrage til stress fordi den ansatte føler, at der bliver mindre tid til det væsentlige. Det er man begyndt at snakke om i mange brancher,« sagde Karen Albertsen. »Fokus bliver flyttet fra det fagligt vigtige til det, der kan måles.«

»Dertil kommer at følelsen af mistillid og manglende respekt for den enkeltes evne til selv at udføre sit arbejde forsvarligt opleves som et angreb på selvværd. Det kan medføre mangel på motivation, stress og i sidste ende marginalisering.«

Psykologen Norbert Semmer har set på, hvorfor denne mangel på respekt kan underminere selvværdsfølelsen. Alle ved, at vold og mobning, trusler og sexchikane er krænkende adfærd på en arbejdsplads. Men det er kun toppen af isbjerget. Længere nede kommer de bevidst negative handlinger – som for eksempel bagtalelse af kolleger – og mangel på omtanke og hensyn. Det kan for eksempel være at glemme sine aftaler, komme for sent, ikke respektere en deadline, overlade arbejde til andre og at ledelsen accepterer dårlig teknologi.

### Det virker krænkende

I bunden, men størst i omfang, ligger de urimelige arbejdsopgaver. For eksempel tidskrævende registrering og kontrol, overflødige og uvedkommende møder og opgaver. Det virker som en krænkelse, fordi man overskrider grænsen for, hvad der opleves som rimeligt og socialt at udføre i arbejdet.

Det har der været mange eksempler på i de tre workshops med chauffører, socialrådgivere og andre sagsbehandlere samt social- og sundhedsmedarbejdere. Men det er langt mere udbredt, påpegede Karen Albertsen:

84 procent af folkeskolens lærere, 77 procent af socialrådgiverne, 65 procent af social- og sundhedsmedarbejderne, 57 procent af chauffører mv. og mere end hver anden af samtlige offentligt ansatte oplever at dokumentationskrav svækker arbejdsglæden, viser en undersøgelse.

»Det er jo en skam. For det er en forhindring for at øge kvaliteten i arbejdet,« sagde Karen Albertsen.

Et godt psykisk arbejdsmiljø er præget af meningsfuldt arbejde, anerkendelse og respekt, klar rollefordeling, god information og social støtte. Det giver tilfredshed, trivsel, lavt fravær og lav personaleomsætning. Teknologien har betydning for, om det psykiske er godt, men mest er det omvendt, sluttede Karen Albertsen: Et godt psykisk arbejdsmiljø er forudsætningen for, at teknologien kan få en positiv og konstruktiv funktion.

Anders Kabel

## Teknologi ændrer fagligheden

**Selv mindre teknologiske ændringer har ofte en stor effekt på arbejdet og dets faglige indhold. Teknologien skal udvikles i respekt for de givne menneskelige ressourcer**

»Ja, teknologien ændrer fagligheden. Selvfølgelig gør den det. Alt arbejde er en forening af menneskelige ressourcer, tekniske værktøjer og organisatorisk kontekst i en dynamisk symbiose. Normalt bliver den samlede effekt af at ændre end af dem meget større, end den lille del, man går efter.« Det sagde arbejdsmiljørådgiveren Anders Kabel i sin indledning.

For eksempel har slagterierne fået it-værktøjer for at styre fedtprocenter, kødkvalitet og udbytte. Det betyder imidlertid, at systemet også registrerer den enkelte slagteriarbejders præstationer. Men systemet registrerer ikke, om han er en sød og rar fyr eller en kværlant. Den dag, 20 procent af de ansatte skal fyres, vil arbejdslederen måske anlægge en helhedsvurdering, men folk højere oppe i systemet har nu adgang til de nøgne produktivitetstal. Man indfører teknologien med ét formål, men det får en helt anden effekt: At reducere arbejdslederens handlefrihed.

### Arbejdet ændrer indhold

Et andet eksempel er industrialiseringen og standardiseringen af rengøringsarbejdet. Arbejdsopgaven består ikke mere i at gøre rent, men i at udføre præcis de opgaver, der er beskrevet. Det ville være i strid med hele konceptet at gøre mere rent end beskrevet. Så forsvinder jo kundens motivation for at købe mere rengøring!

»I supermarkeder og varehuse har teknologi til kontrol, effektivisering og styring gjort det hensigtsmæssigt at dele arbejdet op mellem dem, der sørger for hylderne og dem, der sidder ved kassen. Det giver mulighed for optimering af

nye fagligheder,« sagde Anders Kabel. »I busdriften har jeg indtryk af, at det går den modsatte vej: Chaufførerne skal løse flere og flere forskellige opgaver samtidig: I trafikken, ved instrumenterne og over for passagererne.«

Standardiseringen betyder, at helhedsbaseret faglighed erstattes af fagspecialisering. Det giver mulighed for, at folk med mindre arbejds erfaring og færre ressourcer kan udføre arbejdet – og udvikle nye fagligheder. »Det rummer faktisk kimen til større mangfoldighed og erhvervs muligheder for flere mennesker,« påpegede han.

### Man måler det, man kan

I den offentlige forvaltning søges teknologien anvendt til at styre og kontrollere arbejdet. 'New Public Management' fokuserer på at de offentlige serviceydelser, borgerne har ret til, skal produceres på den mest effektive måde. Derfor vokser ønsket om at måle, også på komplekse opgaver.

»Men det, der måles, er det, man *kan* måle. De kategorier, it-systemet måler på, tillægges en særlig værdi i forhold til det, der ikke måles – selv om de måske bare er valgt fordi de lader sig måle entydigt uden at de egentlig er særlig værdifulde,« sagde Anders Kabel.

Dertil kommer at man, på grund af de politiske ambitioner, bygger alt for store it-systemer op. De fungerer dårligt. Og det stiller ekstra krav til de ansatte. »Disse ekstra krav er kun sjældent forenelige med de sociale kompetencer, der er sædvanlige i disse fag. Derfor bliver de en betydelig hindring for at udføre meningsfuldt arbejde. Og det er en af de mest stressende arbejdsbelastninger.«

Ønsket om at måle kvalitet med kvantitative metoder giver problemer: »Måleresultaterne fremtræder som objektiv sandhed, selv om de i virkeligheden måler i forhold til en politisk og ideologisk bestemt opfattelse af virkeligheden. Og selve det, at arbejdet bliver målt, ændrer dets karakter for dem, der udfører det. Sådanne målinger kan være egnede til at skabe undren. Men de duer sjældent som grundlag for at fælde domme,« sagde Anders Kabel.

### Dialog giver pote

Ingen organisation er stærkere end medarbejdernes ressourcer. Det er dem, der er forudsætningen for, at teknologien har værdi. Ændringer af teknologien fungerer derfor ikke, hvis de kun bliver lavet for at sætte ledelsens egne ambitioner igennem, ambitioner, der er ude af trit med medarbejderressourcerne og forudsætter at samfundet bare fremskaffer en anden arbejdskraft, skræddersyet til formålet.

Teknologien skal udvikles i en dialog mellem ledelse, medarbejdere og rådgivere og leverandø-

rer – baseret på troværdighed, gensidig tillid og retfærdighed.

»Virksomhedens udvikling bør i langt højere grad styres af de menneskelige ressourcer, den råder over (eller kan udvikle eller tiltrække), med

respekt for kerneopgavens karakter. Så vil man opleve en teknologiudvikling, der både giver samfundsøkonomisk pote og udvikler engagerede og begejstrede borgere,« sluttede Anders Kabel.

## Plenum

# Lad brugerne drive fornyelsen

### At inddrage medarbejderne i teknologiens udvikling og respektere deres ressourcer var et gennemgående budskab fra arbejdsgrupperne

I workshopkens fire arbejdsgrupper blev tesaerne diskuteret og belyst med eksempler – både på vellykkede og kritisable teknologiseringsprocesser. Arbejdet mandede ud i en række forslag og anbefalinger. Fra alle de fire grupper lød der en gennemgående kritik af manglende brugerinddragelse, dårlig læring, dårlig ledelse, og manglende respekt for de ansattes kompetencer og kerneopgaver.

Tag medarbejderne med på råd, lød det igen og igen. Kun derved kan man udvikle løsninger, der fungerer optimalt og undgå frustrationer og negative reaktioner. I sidste ende kan det bidrage til at formindske risikoen for marginalisering. Den medarbejderdrevne innovation skal sætte ind allerede når ideerne udformes og kravene til leverandøren specificeres – og den skal fortsætte efter at teknologierne er taget i brug.

### Samme teknologi – forskellige virkninger

De håndholdte computere i hjemmeplejen, PDA'erne, blev brugt som eksempel af flere grupper. Ph.d.-studerende Jeppe Agger, der forsker i nye teknologier i ældreplejen, har i Teknologidebat påpeget, at PDA'erne ikke er indført for medarbejdernes skyld, men som et redskab til at styrke ledelses-informationen. Men arbejdsgruppen om indflydelse fremhævede at PDA'erne kan forbedre de ansattes indflydelse. De har nu direkte adgang til informationer om patienterne og deres forhold og om dagsplanen. Det giver overblik, så man kan løse problemerne selv i stedet for at skulle kontakte kontoret. Og dokumentationen af forbrugt tid kan give et bedre grundlag for behandling, beslutninger og forhandling med ledelsen.

Selv om PDA'erne har *potentiale* for at lette arbejdet i hverdagen og give mere tid og bedre kvalitet i det enkelte besøg, så er det dog problemerne, der opleves som det dominerende, sagde gruppen om nærvær. Problemerne opstår når PDA'erne ikke virker, enten fordi de ikke er nemme nok at betjene eller fordi man hører til dem, der mangler forudsætninger for det. Pro-

blemerne skærpes, når den indlagte dagsplan går i vasken på grund af en enkelt sygemelding, og den enkelte social- og sundhedsmedarbejder står med ansvaret for at få dækket hullerne ind. Og problemerne tager overhånd hos de medarbejdere, der ikke mestrer teknologien, men føler at den er trukket ned over hovedet på dem og fjerner opmærksomheden fra det egentlige: pleje og omsorg.

Gruppen om kontrol fremhævede PDA'erne som eksempel på, at næsten den samme teknologi kan bruges med helt modsatte virkninger. Fra én kommune lød meldingen: "Vi føler at 'de' hele tiden kontrollerer, om vi har været der. Hvis vi glemmer at trykke os ind, kan vi komme til samtale og i risikere at blive fyret. Og hvis nogen overstår et besøg for hurtigt, kan man risikere, at borgerens tildelte tid bliver skåret ned". Fra en anden kommune lød den stik modsatte opfattelse: "Vi kan bedre lave egenkontrol og styre tiden selv, og registreringen kan bruges som belæg for at der ikke er afsat tid nok til klienten. Kontrol er kun et problem, hvis medarbejderen har noget at frygte. Også en fordel at man f. eks. ved nummeret på klientens læge."

### Forslag bliver ikke hørt

Fra chaufførrådet gav gruppen om indflydelse et grelt eksempel på virkningen af manglende inddragelse og ringe læring: Et busselskab havde 40 gamle busser og indkøbte så 20 nye, uden at chaufførerne følte, at de havde haft nogen indflydelse på anskaffelsen. De fik heller ikke tilstrækkelig oplæring. Især de nydanske chauffører, har svært ved at tilegne sig skriftlig information. Resultatet: Mange af kollegerne foretrak stadig de gamle busser.

Dertil kommer at de fleste chauffører har forslag om tekniske forbedringer, men de føler ikke, at de bliver hørt, sagde en tillidsrepræsentant fra et andet busselskab. For eksempel kunne man vel udnytte det faktum, at de moderne busser har online-forbindelse til at lave et fejlmeldings-system sådan at banale fejl er registreret når bussen kører i garage og derfor kan blive hurtigt rettet, sagde han.

Gruppen om indflydelse fremhævede i det hele taget god læring og god dialog som betingelse for

øget indflydelse. Ellers fører den nye teknologi tværtimod til ringere indflydelse. Alle skal kunne magte den nye teknologi og læringsmetoderne skal tage hensyn til de individuelle behov, køn og alder, sagde gruppen.

### Den tabte tid

Den sparede tid var et andet gennemgående emne. Teknologi indføres for at spare tid. Men de mennesker, der designer de nye teknologier, er ikke opmærksomme på, hvad den tabte, bortrationaliserede tid blev brugt til af de ansatte. Måske foregik der en læring fra kollega til kollega, som nu falder bort. Eller arbejdsdagens porer og åndehuller var betingelsen for, at medarbejdernes stress blev holdt på et acceptabelt niveau. Den tabte tid kan også have været forudsætningen for at opretholde et fællesskab, hvor man kan støtte hinanden, lære af hinanden og udnytte de indbyrdes forskelligheder.

Hvis forandringerne gennemføres så hurtigt at medarbejderne ikke når at sætte sig ind i den nye teknologi før den afløses af en endnu nyere, så sparer man ikke tid, man spilder tid, påpegede gruppen. Dens råd var at genvinde den tabte tid, kæmpe for at få tiden tilbage. Noget tilsvarende sagde gruppen om faglighed: Lad være med at lade nye teknologier, nye direktiver og nye standarder afløse hinanden så hurtigt, at erfaringerne ikke kan blive indhøstet og omsat til praksis før man skifter igen. Og fra gruppen om nærvær lød det: Bestandige systemskift stiller for store krav til medarbejdernes omstillingsevne.

Et tidligere nævnt eksempel er morgenmøderne i hjemmeplejen, som ledelsen i nogle kommuner ville afskaffe fordi de ansatte nu fik kørelisten elektronisk hjemmefra. For mange medarbejdere blev det et symbol på, at man vil bruge teknologien som middel til at presse dem og forringe deres sociale og faglige sammenhænge.

### Fokus forandres

Gruppen om nærvær gav eksempler på konflikten med 'systemets krav'. De krav, der udgår fra det teknologibårne system, som PC'en på skrivebordet, PDA'en i hånden eller skærmen foran chaufføren er udtryk for, er i konflikt med den opmærksomhed, der kræves for at være nærværende over for mennesker.

'Systemet' på et jobcenter kræver, at man besvarer en masse spørgsmål. Hvis man gør det samtidig med samtalen, går det ud over nærværet. De målbare krav bliver automatisk prioriteret højere end kvaliteten i kontakten med det andet menneske.

Ondet er ikke teknologien i sig selv. Fælles faglige standarder og effektive fælles systemer til registrering, arkivering og informationssøgning kan give bedre arbejdsvilkår og bedre resultater

uden at det går ud over nærvær og faglig kvalitet. Men når systemet er designet af embedsmænd og teknikere ud fra en bestemt opfattelse af virkeligheden og med bestemte målbare resultater som formål, medvirker det til at forskyde opmærksomheden og ændre det faglige fokus. Den forstående dialog erstattes af mødet med en rigid struktur.

Også angst for at 'systemet går ned' kan gå ud over nærværet, påpegede gruppen: Mange er usikre på, hvad de skal gøre, hvis de ikke kan få teknikken til at virke. Jo mere ny teknologi og jo større systemer, jo mere betyder denne usikkerhed. Kombineret med effektivitetskrav og tidspress kan det skabe stress som især virker marginaliserende for dem, der ikke er gode til at håndtere teknologien, sagde gruppen. Eksempler findes både blandt sagsbehandlere og chauffører.

Et system, der åbner nye muligheder, kan også virke som en tidsrøver der fjerner nærvær. For eksempel er e-mails en hurtig, nem og billig form for kommunikation. Men den kan føre til nedprioritering af det personlige møde med borgeren – og lederen kan blive en fraværende person, der 'sitter med næsen i skærmen og læser mails hele dagen'. Strømmen af mails kan give stress fordi man ikke ved hvornår de kommer. Og så er det nemt at tage dem med sig hjem – og derved forlænge arbejdsdagen.

### Travlt med at rydde op

Fra gruppen om kontrol kom dette eksempel: »I edb-programmet Workbase bliver sorte linjer røde, når man kommer bagud. Det hjælper jo på hukommelsen, men det kan give stress, når det vokser til to-tre sider, hvor de skal ryddes op, besvares, sendes breve osv. Kontrollen ligger i, at hvem som helst kan se, hvad jeg har lavet – og hvad jeg ikke har lavet. Det er sårbart, hvis jeg lader mig påvirke af det, og det kan jo også bruges i forbindelse med en fyringsrunde. Hvis jeg frygter min ledelse, kan jeg blive et maskinmenneske, der nøjes med at rydde op i mine røde linjer, i stedet for selv at tænke over mine prioriteringer.«

Et ekstremt eksempel på kontrolfunktionen var en klient, der udviklede paranoia fordi alt, hvad han gjorde, blev registreret. Situationen var, at ledelsen chikanerede ham fordi den ønskede at skaffe grundlag for en fyring. Eftersom det var et it-firma, kunne de kontrollere hver gang han loggede ind og ud, gik på Messenger osv. Til sidst følte han sig udspioneret, selv når han gik på gaden eller købte ind.

### Forandring skal være åben

Gruppen om faglighed var helt enig i oplægget: Ja, fagligheden ændres af teknologien og dens anvendelse. Og det behøver ikke være en dårlig

ting. Men hvis resultatet skal blive godt, så er det en forudsætning, at teknologien anvendes til at facilitere og understøtte arbejdet. Og forandringen skal være åben og synlig, så man kender den og kan tage stilling til den.

Det er vigtigt, at man ikke skærer alle over en kam. Den enkelte medarbejder skal være med i forandrings-processen og der skal være forståelse for, at læring er individuel. Folk tilegner sig ny teknologi i forskelligt tempo og på forskellige måder. Selv om man mestrer én teknologi, er det ikke sikkert, at man mestrer dem alle.

Også fra denne gruppe lød de derfor: Giv tid, dyrk langsommeligheden, inddrag medarbejderne, meld klart ud om teknologiens formål, lær de stærke sider hos medarbejderne og i organisationen at kende – og brug dem.

### **Teknologi er kun et hjælpemiddel**

I den afsluttende plenumdiskussion blev det sagt, at bestræbelserne på at effektivisere den offentlige sektor er gået for vidt: »Det er næsten blevet umuligt at møde hinanden som menne-

sker i det offentlige servicesystem,« lød det. Den teknologiske målstyring er »udtryk for standarder og målsætninger, udstukket af regeringen, som slår igennem hele vejen ned gennem systemet,« sagde en anden deltager.

Fagforeningernes rolle er ikke mere at være for eller imod den nye teknologi, for den samme teknologi ses anvendt på vidt forskellige måder, med modsatte virkninger, inden for samme sektor, ja endda i de samme koncerner.

Hvis arbejdsvilkårene skal forbedres og det gode arbejdsmiljø fremmes, må medarbejderne have redskaber til at blive bedre til at kritisere teknologien. De skal sættes i stand til at vurdere den nye teknologi og deres egne behov for læring og nye kompetencer decentralt. Og sige fra over for irrelevante krav, dobbeltregistrering og uhensigtsmæssig anvendelse af teknologi i det hele taget.

Det handler i høj grad om at tage stilling til hvad der skal måles og hvordan det målte skal bruges. Hvad der er relevant. »Vi har brug for en metode der kan måle bløde resultater,« sagde en

- Råd fra workshopens deltagere
- Teknologi skal indføres i samarbejde med medarbejderne, inddrag dem tidligt i processen.
- Lær de stærke sider hos medarbejderne og i organisationen at kende. Dyrk dem, brug dem.
- Teknologi skal støtte 'det gode arbejde', gøre det bedre og nemmere, ikke sætte begrænsninger og skabe frustrationer f. eks. ved dårlige betjeningsmuligheder.
- Lav enkle systemer, så man ikke hele tiden må ringe for at få at vide hvordan det nu fungerer, fordi systemet kan alt for meget. Keep it simple.
- Lad være med at tage teknologi i brug før den er færdigudviklet og afprøvet.
- Alle skal kunne magte den nye teknologi.
- Brug fokusgrupper, testgrupper, følgegrupper.
- Fagforeningerne skal på banen: Bedre fællesskaber skal organiseres for at tage hånd om udfordringerne.
- Sig fra over for teknologi der ikke virker og teknologi der mindsker nærvær. Teknologien har ikke altid ret.
- Teknologi og nærvær skal tænkes sammen.
- Inddrag klienten når oplysninger registreres. Gør teknologien og dens berettigelse synlig i situationen.
- Brug ikke teknologien som undskyldning: "Vi skærer ned, men der bliver ingen serviceforringelse, for der er ny teknologi på banen".
- Vind den tabte tid tilbage, der skal være tid til fællesskab, tid til hinanden, tid til læring og omstilling og udveksling af erfaringer.
- Læringsmetoderne skal udvikles. Tag hensyn til individets forudsætninger og tempo, til køn, til alder.
- Brug kritikken konstruktivt. Hvis en medarbejder siger, at den nye teknologi ikke virker, er det ikke det samme som at hun eller han er imod forandring.

---

af deltagerne. »Det er et problem, hvis vi lægger det faglige overblik over i teknologien,« sagde en anden. »Hvad skal vi så gøre den dag strømmen

går? Teknologien er kun et hjælpemiddel. Vi skal huske den menneskelige vurdering af tingenes væsentlighed.«

# Der er rum for forbedringer

**Jo mere mennesker lades i stikken med stress og følelsen af at være nedvurderet og kontrolleret, jo større er risikoen for marginalisering**

At være marginaliseret betyder, at man befinder sig i samfundets margin. Som marginaliseret har man ikke adgang til de livsvilkår og udfoldelsesmuligheder, der er normale og almindeligt anerkendte i samfundet. Man er underlagt marginaliserende arbejdsvilkår, hvis ens arbejdsvilkår adskiller sig fra de gængse arbejdsvilkår i samfundets centrum, dvs. hvis man ikke besidder det, som 'vi' i samfundets centrum har, og som 'vi' betragter som et godt og udviklende arbejde.

Gennem det gode arbejde får vi tilfredsstillet grundlæggende behov for materielle goder, selvrealisering og nære sociale relationer. Hvis disse behov ikke tilfredsstilles, kan man tale om marginalisering. Sociologen Erik Allardt betegner de fundamentale behov med begreberne *at have*, *at være* og *at elske*. Man kan blive marginaliseret hvis man mister sit arbejde (at have), mister indflydelse og selvrespekt (at være) eller hvis man bliver isoleret og de sociale bånd skæres over (at elske).

## Problemerne ligger i anvendelsen

Enkeltstående teknologier kan ikke udpeges som årsager til marginalisering. Men i projektet er mange anvendelsesbegrænsninger blevet tydelige. Begrænsninger på det overordnede niveau (den politiske og økonomiske styring), på ledelsesniveau, på uddannelsesniveau og på brugernes individuelle og lokale niveau.

Man kan i høj grad skelne mellem god og dårlig brug af teknologien – anvendelser der forøger risikoen og anvendelser der formindsker risikoen for marginalisering.

For mennesker, der måske også af andre grunde er i farezonen, befinder sig i en randgruppe, kan det udgøre hele forskellen, om teknologien anvendes på en inkluderende eller en ekskluderende måde.

De tekniske hjælpemidler, der anvendes på projektets tre fagområder, er i sig selv almindelige: GPS, pc'er, arkiveringsprogrammer, online databaser, håndholdte computere, der kan lidt

mere end en mobiltelefon, et geografisk informationssystem...

Problemerne opstår når de anvendes i en teknologisk forandring af store sammenhængende systemer og skal tages i brug af mange samtidig – og når de overordnede mål er i konflikt med deltagernes forventninger, forudsætninger og ønsker.

I sig selv rummer teknologierne en række muligheder for at lette arbejdet, udføre det bedre og mere effektivt. De rummer også positive muligheder for at forbedre de ansattes deltagelse og tilfredsstillelse i arbejdet. Risikoen for negative virkninger ligger især i at:

- *Trygheden* trues når medarbejderne ikke mestrer den nye teknologi og når den indføres på en måde, der betyder øget risiko for fyringer, tab af kompetencer og ændret fokus på kerneopgaverne.
- *Selvbestemmelsen* trues når medarbejderne ikke er i stand til at drage fordel af teknologiens muligheder for øget indflydelse men tværtimod føler, at teknologien fører til øget styring og kontrol.
- *Arbejdets meningsfuldhed* trues, når medarbejderne ikke kan udnytte de øgede muligheder for kommunikation og lettelse af arbejdsfunktioner men tværtimod føler, at teknologien æder nærvær og dominerer over mellem-menneskelige relationer.

## Konklusioner om forebyggelse

En hovedkonklusion er, at man bør inddrage alle parter mere bredt og direkte i udviklingen og indførelsen af ny teknologi. Det er et stærkt, gennemgående fund fra alle de aktører og faggrupper, der har deltaget i projektet. Teknologierne bør konciperes, udvikles, implementeres og videreudvikles i et tæt og tillidspræget forhold mellem den overordnede ledelse, leverandørerne og rådgiverne, den daglige ledelse og de medarbejdere, der skal bruge systemet. Ledelsen skal sikre at teknologiens brug bliver funktionel og overkommelig for alle, både ved en klar, enkel og relevant brugerflade og ved passende uddannelse og læring.

Her står arbejdspladserne, fagforeningerne og lederne over for en vigtig opgave, som kan forebygge mange vanskeligheder i omstillings-

processerne og mange menneskelige omkostninger. Projektet har tydeligt vist, at der er behov for at genoplive og aktualisere traditionen for medarbejderdrevet teknologiudvikling.

Eftersom de tre fagområder i forvejen er præget af vanskeligheder med at tiltrække og fastholde et tilstrækkeligt antal kvalificerede medarbejdere, er der meget at vinde ved at undgå en u hensigtsmæssig brug af teknologien som kan føre til modvilje og stress blandt de mest udsatte medarbejdere. I sidste instans kan det forebygge langvarige sygemeldinger og afsked med arbejdsmarkedet.

### Konklusioner om forskning

I arbejdet med at skelne teknologiaspektet fra andre aspekter ved den 'sivende marginalisering' er det blevet klart, at det snævert økonomiske marginaliseringsbegreb ikke er frugtbart i denne sammenhæng. Det er for absolut. Det kan ikke bruges til at svare på spørgsmålet: Hvordan laver man teknologier som i mindre grad fører til marginalisering?

Med en åbent søgende, induktiv tilgang til problemstillingerne er det lykkedes at nuancere nogle af de almindelige begreber og opfattelser på området – og forbedre og præcisere de spørgsmål, der kan kaste lys over marginaliseringsprocessernes sammenhæng med teknologien og dens anvendelse.

Projektet har samtidig synliggjort, at der er behov for at udvikle sociologiske begreber og viden om marginaliseringsdynamikkerne, som de aktuelt udspiller sig på det danske arbejdsmarked. Her har projektet bidraget med nye fokusområder, som kunne udvikles og kvalificeres yderligere. Det gælder for eksempel forholdet mellem marginalisering og teknologibeherskelse, afmagt, flygtighed og kerneopgaver.

### Punkter, der kalder på opmærksomhed

- Mange medarbejdere har gode ideer til forbedring af teknologierne. Men ofte bliver ideerne ikke hørt eller anvendt.
- Der er meget stor forskel på, hvordan problemer med teknologien opleves af forskellige medarbejdere. Der er tendens til polarisering mellem teknologivante brugere (og 'superbrugere') og de mest usikre brugere, som desuden ofte har sproglige indlæringsvanskeligheder. At overvinde disse problemer stiller store krav om god læring og god ledelse. Ellers bliver den teknologi, der skulle spare tid og gøre arbejdet

effektivt tværtimod en kilde til spild af tid og mindre produktivitet.

- Der har vist sig at være store forskelle på, hvordan den samme teknologi anvendes i forskellige virksomheder. De gode erfaringer kan ikke overføres fra den ene virksomhed til den anden, hvis virksomhedernes kultur danner en barriere.
- Det er en udfordring til fagforeningerne at klæde medarbejderne på til at forsvare deres frirum og faglighed og tage konstruktivt ansvar for at kritisere dårlig teknologi og bidrage til udvikling af en bedre.
- Det er en udfordring til uddannelsesinstitutionerne at udvikle deltagerne evne til at forholde sig kritisk til teknologien.
- Det er en udfordring til virksomhederne at klæde lederne på til at forvalte og udvikle virksomhedens sociale kapital, lytte og tage hensyn til medarbejdernes kritik og støtte dem i at udfolde deres kernekompetencer. En god ledelse sikrer, at teknologiernes brug bliver funktionel og overkommelig for alle, både ved en klar, enkel og relevant brugerflade og ved passende uddannelse og læring.
- Det er en udfordring til leverandørerne af ny teknologi at indtænke brugerreven innovation i udviklingen af deres produkter
- Store systemer kan have tendens til at fjerne ansvaret, både fra medarbejdere og ledelse. De kan opleve, at systemet har 'sin egen vilje' som det er svært at få indflydelse på. Teknologien opleves som udøvelse af magt, og det er vanskeligt at samles om initiativer til at lave om på den. Især fordi denne 'magt' flytter sig hver gang systemets dele og programmer skiftes ud. Hvis de enkelte dele af systemet virker dårligt sammen, er det en yderlig kilde til frustration.
- Informations- og styringsteknologier fokuserer på faktorer, der kan måles kvantitativt. Hvis det egentlige formål med teknologien er at gennemtrumfe nye standarder for arbejdets tempo, form og indhold, opstår der stærke konflikter med de ansattes opfattelse af egen faglighed og vel udført arbejde.
- Den ledelsesfilosofi, der går under betegnelsen Lean i den private sektor og New Public Management i den offentlige sektor, har som sit erklærede mål at slanke og afbureaukratisere virksomhederne og inddrage medarbejderne og give dem ansvar. Men i servicefag, hvor man arbejder med mennesker i komplekse sammenhænge, kan den paradoksalt føre til mere registrering og kontrol, der opleves som mistillid og mekanisering af arbejdet.
-



# Teknologirådets udgivelser 2007 – 2009

## Teknologirådets rapporter:

**"Et enstrengt kommunalt beskæftigelsessystem"**  
Teknologirådets rapport 2009/2

**"Du bestemmer selv"**  
Teknologirådets rapport 2009/1 (elektronisk)

**"Høring om Klimaændringer og udviklingslande"**  
Teknologirådets rapport 2008/6

**"Klimarigtigt byggeri – vi kan, hvis vi vil"**  
Teknologirådets rapport 2008/5

**"Høring om psykiske arbejdsskader"**  
Teknologirådets rapport 2008/4

**"Sundhedsvæsenets patientklage- og erstatningssystem"**  
Teknologirådets rapport 2008/3

**"Fremtidens infrastruktur"**  
Teknologirådets rapport 2008/2

**"Brugernes it-sikkerhed"**  
Analyse af interviewmøde med private brugere samt anbefalinger fra en arbejdsgruppe sammensat af Teknologirådet  
Teknologirådets rapport 2008/1

**"Prioritering i sundhedssystemet"**  
Teknologirådets rapport 2007/5

**"Lægeordineret heroin"**  
Teknologirådets rapport 2007/4

**"Biodiversitet 2010"**  
- hvordan når vi målene?  
Teknologirådets rapport 2007/3

**"Det fremtidige danske energisystem"**  
Teknologiscenarier.  
Teknologirådets rapport 2007/2.

**"Ny teknologi i ældreplejen"**  
Debatpakke:  
1. Bedre omsorg - bedre teknologi  
2. Ny teknologi i ældreplejen  
3. Scenarieværkstedet  
Teknologirådet maj/2007

**"Energibehov med potentiale - danske aktører i spil"**  
Idékatalog om innovationsbehov på energiområdet.  
Teknologirådets rapport marts/2007.

**"It-sikkerhed på tværs af grænser".**  
Anbefalinger fra en arbejdsgruppe under Teknologirådet.  
Teknologirådets rapport 2007/1.

**Nyhedsbrevet "Fra rådet til tinget":**  
Nr.260 02/09: Trængsel og kørselsafgift  
Nr.259 02/09: Prise vil passe på privatlivet  
Nr.258 12/08: Transportvaner udfordres af klimaet  
Nr.257 12/08: Klimamål for transport  
Nr.256 12/08: Klimaaftale og u-lande  
Nr.255 11/08: Klimarigtigt Byggeri  
Nr.254 10/08: Bedre vilkår for innovation

**TeknologiDebat Fokus:**  
TD1/2009: Årsberetning 2008  
TD4/2008: Kan innovation løse samfundets problemer  
TD3/2008: Tjenende ånd eller streng herre  
TD2/2008: Privatliv eller sikkerhed  
TD1/2008: Årsberetning 2007  
TD4/2007: Halmhuse er blevet til typehuse

Alle Teknologirådets udgivelser kan læses og hentes gratis fra Rådets hjemmeside [www.tekno.dk](http://www.tekno.dk)

## Gratis nyhedstjenester:

- Abonner på Teknologirådets elektroniske nyhedsbrev TeknoNyt, der orienterer om hvad der sker i Teknologirådet og i teknologiens verden. Send en mail til [teknonyt@tekno.dk](mailto:teknonyt@tekno.dk)
- Abonner på Teknologirådets nyhedsbrev til Folketinget "Fra rådet til tinget" ved at sende en mail til [rtt@tekno.dk](mailto:rtt@tekno.dk)

## Teknologirådet

Antonigade 4  
1106 København K

Telefon 33 32 0503

Telefax 33 91 05 09

tekno@tekno.dk

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

Giro 8 51 07 68

Teknologirådet har til opgave at:

fremme teknologidebatten

vurdere teknologiens muligheder og konsekvenser

rådgive Folketinget og Regeringen