

Balancen mellem arbejdsliv og andet liv

Oplæg til Teknologirådets konferencer den 15. marts og
den 5. april 2005 på Christiansborg

Forord.....	3
Har arbejdet taget magten?	5
Arbejde eller velfærd?	7
Organisering af arbejdet	10
Arbejdstid og arbejdssted	12
Det grænseløse arbejde giver både stress og glæder.....	15
Hvem ejer vores tid og vores person?.....	18
Arbejdskrav og kompetencer	20
Den mangfoldige arbejdsplads	23

Forord

Balancen mellem arbejdsliv og andet liv

Mange politikere og eksperter peger i denne tid på, at danskerne skal arbejde noget mere, hvis vi vil bibeholde velfærdssamfundet, som vi kender det i dag. For at imødegå en stadig større globalisering og et aldrende samfund er det nødvendigt, at Danmark bliver et af de mest konkurrencedygtige lande i verden. Det bliver vi ikke, mener flere af eksperterne, hvis vi fortsætter med at afkorte arbejdstiden og arbejdslivet for den enkelte.

Flere arbejdstimer synes imidlertid at kolliderer med mange borgers ønske om mere tid til familie- og privatliv. Og for mange kan det forekomme paradoksalt, at vi skal arbejde mere, når der bruges flere og flere penge på at bekæmpe arbejdsrelateret stress, depressioner og andre afledte sygdomme. Spørgsmålet er derudover, om det overhovedet er muligt at afsætte mere tid til at arbejde, når vi også opfordres til at bruge mere tid på motion, på frivilligt arbejde og på efteruddannelse for løbende at holde os "ansættelige" – som det vist hedder med et moderne management udtryk? Der er med andre ord brug for en grundig debat om, hvordan der fremover kan findes en balance mellem arbejdsliv og andet liv. Denne debat vil Teknologirådet gerne bidrage til.

Teknologirådet tager jævnligt projekter op om, hvordan nye teknologier spiller ind på arbejdsliv og livet som helhed. I nyere tid har det ført til projekterne "Fremtidens arbejde – det hele liv, set i lyset af den teknologiske udvikling" (1992-94), "Nær eller fjern, konsensuskonference om (fremtidens) telearbejde" (1997), "Tid og teknologi: 4 debatmøder om tid, arbejde og teknologi" (1999) og "IT og arbejdsvilkår" (2002). Som det fremgår af titlerne, er oplevelsen af tidsmangel og debatter om balancen mellem arbejdsliv og andet liv således ikke noget nyt. Mange virksomheder er da også opmærksomme på problemet. Ikke mindst derfor kan det undre, at det tilsyneladende blot bliver sværere og sværere for mange at få arbejdslivet og resten af livet til at balancere – dette oven i købet i en tid, hvor der introduceres flere og flere tidsbesparende teknologier. I tidligere projekter har der været sat fokus på *sammenhængen* mellem arbejdsliv og andet liv, og i 1990'erne blev fleksibilitet og hjemmearbejdspladser fremhævet som en væsentlig løsning. Undersøgelser har nu vist, at fleksibilitet og hjemmearbejdspladser generelt fører til flere arbejdstimer og altså ikke nødvendigvis til mere sammenhæng i livet. Spørgsmålet er derfor, om det er blevet tid til at sætte fokus på *grænsen* mellem arbejdslivet og det øvrige liv. Man kan således spørge, om arbejdet i dag er ved at overskride nogle grænser, som vi til en vis grad har brug for at opretholde?

Historisk set har kun de færreste kunnet sætte skarpe skel mellem arbejde og fritid, men i sidste halvdel af det 19. århundrede medførte industrisamfundets arbejdsteknologier, at arbejdstid og -sted blev tæt forbundne. Arbejdsliv og andet liv tid blev dermed betragtet som naturligt adskilt, og denne tænkning præger stadig den måde, hvorpå store dele af samfundet er indrettet. Som bekendt har de nye informations- og kommunikationsteknologier imidlertid muliggjort, at arbejdet ikke behøver at holde sig inden for bestemte tidslige eller stedlige grænser. Men det er ikke kun grænser for tid og sted, der overskrides. En række nye ledelsessystemer har også bevæget sig ind på områder, der tidligere var forbeholdt det private. Det gælder, når arbejdspladsen stiller krav om, at medarbejdere gennemgår en personlig udvikling og tilegner sig bestemte egenskaber og kompetencer, der er knyttet til personen frem for funktionen. Og når man forlanger, at medarbejdere tilslutter sig og efterlever bestemte værdisæt, som favoriserer bestemte personlighedstræk og følelser. Disse nye krav fra arbejdsmarkedet indebærer en markedsføring af følelser og egenskaber.

Grænsen mellem arbejdsliv og andet liv er også blevet mere flydende på andre måder. For eksempel når arbejdspladserne ikke blot dækker medarbejdernes faglige, men også personlige behov. Det gælder lige fra tilbud om kostvejledning, rygeafvænnning, vaccinationer og psykologbistand til oprettelsen af motionsfaciliteter samt kunst- og kulturklubber. For nogle kan det være svært at lægge behagelige omgivelser bag sig for at tage hjem til børneafhentning, indkøb, madlavning og vasketøj samt andre opgaver, der efter sigende bærer lønnen i sig selv.

Balancen mellem arbejdsliv og andet liv er forskellig fra menneske til menneske. Men om den enkelte kan finde en balance mellem arbejdsliv og andet liv er ikke udelukkende et individuelt anliggende. Meget afhænger af, hvordan samfundet som helhed er indrettet – ikke blot med hensyn til regler og lovgivning inden for arbejdsmarkeds- og andre politikområder, men også med hensyn til, hvordan vi moralsk værdisætter forskellige egenskaber og aktiviteter i samfundet.

De nye arbejdsteknologier udgør dog ikke kun trusler for balancen mellem vores arbejdsliv og andet liv. De giver også nogle muligheder. Dette dilemma har været afsættet for projektet "Balancen mellem arbejdsliv og andet liv". Da mange allerede i dag beskæftiger sig med, hvad den enkelte og virksomhederne kan gøre for at skabe bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv, har vi i dette projekt valgt at sætte fokus på det bredere samfundsmæssige perspektiv.

Projektet består af to konferencer og en workshop. Den første konference "Det grænseløse arbejde?" har til formål at belyse, hvordan og med hvilke konsekvenser, en række nye arbejdsformer er med til at flytte grænsen mellem arbejdslivet og resten af livet. Endvidere rejser konferencen spørgsmålet om, hvor meget det er nødvendigt at arbejde fremover. Den anden konference "Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv" har til formål at generere idéer og diskutere, hvad politikere, myndigheder og arbejdsmarkedets parter kan gøre for at skabe rammerne for en bedre balance mellem arbejdslivet og det andet liv.

På baggrund af konferencerne udarbejdes en rapport med en række anbefalinger til politikere og andre relevante parter.

Projektet gennemføres ved hjælp af en arbejdsgruppe, som består af:

Camilla Kring, Danmarks Tekniske Universitet
Charlotte Boisen Schmidt, Patent og Varemærkestyrelsen
Ditte Tofteng, Roskilde Universitets Center
Erik Thorsted, Fonden for Socialt Ansvar
Gitte Daugaard, Beskæftigelsesministeriets Strategiske Forskningsfond
Jens Bonke, Socialforskningsinstituttet
Jens Christian Tonboe, Aalborg Universitet
Kirsten-Marie Bovbjerg, Danmarks Pædagogiske Universitet

Fra Teknologirådet deltager projektleder Ulla Holm Vincentsen, projektmedarbejder Kristian Pihl og projektsekretær Vivian Palm.

På de følgende sider har vi samlet en række artikler om forskellige problemstillinger, som berører balancen mellem arbejdsliv og andet liv. Artiklerne har til formål at give inspiration til de spændende diskussioner, der forhåbentlig vil finde sted på konferencerne.

Der kan læses mere om projektet på Teknologirådets hjemmeside www.tekno.dk.

God fornøjelse med debatoplægget og med konferencerne!

Ulla Holm Vincentsen, projektleder

Har arbejdet taget magten?

Af psykolog og forfatter Pernille Rasmussen

Vi danskere elsker at arbejde – og det kan være spændende, udfordrende og sjovt at engagere sig i jobbet. Nogle involverer sig dog så meget i arbejdet, at alt andet bliver skubbet i baggrunden. Det sker for både håndværkeren, konsulenten, læreren og...

”Det er lidt presset lige nu, men det bliver snart bedre.” Har du hørt dig selv sige sådan? Eller er det kærestens standard kommentar, som du efterhånden er holdt op med at tro på?

Mange oplever i disse år, at de mister kontrollen over deres arbejdsvaner, så jobbet kommer til at tage al deres tid. I dag er der rig mulighed for at arbejde hjemme eller være online hvor som helst. Man kan arbejde, uanset om man er i toget til Jylland eller på en strand i Mellemanerika. De mange fordele ved den fleksible måde at arbejde på, og ved at kunne kommunikere med kunder og kollegaer i mobilen uanset tidspunktet, kan dog nemt blive til ulemper, hvis man ikke er god til at sætte grænser for, hvor meget arbejdet må fylde, og hvornår det må invadere privatlivet. Arbejdsliv og andet liv flyder mere og mere sammen i disse år, og det kan derfor være en udfordring at værne om den fri tid og huske, at der er andre ting i livet end arbejde.

Er du typen, der lige skal tjekke mailboxen, inden du går i seng? Eller har du fået for vane at sidde ved computeren i weekenden for at indhente det, du ikke nåede i ugens løb? Så er du måske ved at blive afhængig af arbejde. Har arbejdet taget magten, har man svært ved at holde fri og slappe af. Dårlig samvittighed og rastløshed melder sig, når man ikke er beskæftiget med jobbet. Hjemme tænker man

konstant på sit arbejde, og man er derfor tit mentalt fraværende, når man er sammen med familien. Arbejdet har første prioritet og begynder gradvist at fylde så meget i livet, at der ikke er tid til familie, venner og fritidsinteresser. Sker det, er man inde i en ond cirkel, som kan være svær at bryde ud af. Og det kan få alvorlige konsekvenser.

De, der er blevet afhængige af arbejde – og her tænkes der ikke på den økonomiske afhængighed – oplever at blive ”høje”, når de presser sig selv og knokler i mange timer i træk. Der er tale om et adrenalin-kick, der kan opleves som en rus. Der kan altså være en fysiologisk gevinst ved at arbejde hårdt. Desuden oplever mange, der ”gifter sig med jobbet”, at de får anerkendelse via deres arbejde. Det kan være kunder, klienter eller lederen, der værdsætter én. Det kan også være anerkendelse i form af forfremmelse eller bonus. Arbejdsopgaver i hjemmet opleves af mange som kedelige og indsatsen her tages som regel for givet af familien. Det giver altså ikke samme anerkendelse at bruge energien i hjemmet, og der er heller ikke samme prestige i dét som i karrieren. Mange bliver imponerede, hvis en person yder en stor arbejdsindsats og dedikerer sig selv til karrieren. I vores kultur beundrer vi disciplin, udholdenhed og præstation. Alt det der kendetegner dem, som ”vier deres liv” til arbejde. Derudover præger den protestantiske arbejdsmoral vores samfund. Det ligger dybt i os at arbejde, og udsagn som ”lediggang er roden til alt ondt” er med til at understrege vores opfattelse af arbejdets betydning.

Hvilke konsekvenser er der?

Familielivet lider ofte overlast, når arbejdet kommer i første række. Det er umuligt både at være i gang med at arbejde og samtidig være nærværende i forhold til familien. Det betyder, at familien lider under det fysiske og mentale fravær hos den, der arbejder overdrevent meget. Det er børn og ægtefælle, der betaler prisen. De, der er blevet afhængige af at arbejde, lover at komme og se sønnen spille skolekomedie, lover at familien skal på ferie i påsken eller lover at holde fri i weekenden. Desværre kommer arbejdet ofte i vejen, og fordi jobbet har første prioritet, aflyses afta-

lerne med familien. Ofte til stor frustration for partner og børn. Så ved de aldrig helt, hvor de har personen. Kommer han (eller hun) hjem til aftensmaden? Holder han det han lovede? Familiemedlemmerne bliver gang på gang skuffede, og føler ikke de er vigtige. Det går ud over selvværdet at blive tilsidesat af sin far/mor eller partner, fordi kunder, kollegaer og arbejdsopgaver er mere vigtige.

På arbejdspladsen kan de, der arbejder overdrevent meget, ubevidst presse deres kollegaer til at gøre det samme. Det sker, hvis der bliver skabt nogle normer om at sidde længe på kontoret eller fx at sende og svare på mails i weekenden. Hvis ledelsen stort set altid arbejder, kan det ligeledes være med til at skabe en kultur, hvor medarbejderne yder mere og mere. Det sker blandt andet, fordi lederne fungerer som rollemodeller for de ansatte.

Konsekvensen ved at arbejde mange timer hver dag i en lang periode er desuden, at man bliver mindre effektiv. Træthed og koncentrationsbesvær nedsætter arbejdstempoet og kvaliteten. Når krop og psyke ikke får tilstrækkelig mulighed for at restituere og lade op, er der desuden stor risiko for at udvikle stress. De konsekvenser, der kan være ved stress, er mange, og gælder både fysiske, adfærdsmæssige og psykologiske problemer.

I Japan, hvor arbejdsmoralen som bekendt er høj, er det relativt nye fænomen "karoshi" dukket op. Karoshi betyder at dø af overanstrengelse pga. arbejde. Typisk er det mænd i 40'erne der rammes, og det sker, mens de sidder ved deres skrivebord. Lignende tilfælde er nu også registreret i Sverige.

Hvad kan man gøre?

Spørgsmålet er, hvordan vi finder balancen? Hvor går grænsen mellem det sunde engagement og den overdrevne indsats og involvering i jobbet? Indtil videre er det i høj grad op til den enkelte at sætte grænser for, hvor meget arbejdet må fylde mentalt og tidsmæssigt. Men er det rimeligt, at det udelukkende er den enkelte medarbejders ansvar? Politikerne og arbejdsmarkedets parter har i høj grad et ansvar for at skabe nogle rammer, der er sundhedsmæssigt forsvarlige for den enkelte

ansatte. Det bør være et fælles ansvar, at vi mennesker trives med de vilkår, der er på arbejdsmarkedet – og ikke blot op til medarbejderen at tilpasse sig de nogle gange urimelige forhold, der kan være på jobbet. Vi bør tilstræbe "hele mennesker" og starte en debat om, hvilke værdier og forhold der er vigtige på jobbet og i samfundet generelt, for at vi kan få balance mellem arbejds- og fritidsliv.

Kilder:

Robinson, B.E.: "Chained to the desk" (1998).
Hochschild, A: "Tidsfælden" (2003).
McMillan, L.H.W., O'Driscoll, M.P., Marsh, N.V., & Brady, E.C. Understanding Workaholism: "Data Synthesis, Theoretical Critique, and Future Design Strategies". International Journal of Stress Management. Vol. 8 (2001).
Netterstrøm, B: "Stress på arbejdspladsen" (2002).
Rajs, J, Perski A, Blomqvist V, Hammerstrom E & Hammerstrom A.: "Arbetsrelaterad stress bakom plötsliga dödsfall? Två unga svenskar drabbade av känt japanskt fenomen". Ugeskrift for Læger. 163, (2001)

Pernille Rasmussen er ansat som organisationspsykolog i CRECEA, BST Horsens. Pernille Rasmussen holder foredrag og underviser i forskellige psykologiske emner. Er aktuell med bogen "Når arbejdet tager magten", der udkommer 21. marts på Hans Reitzels Forlag.

Arbejde eller velfærd?

Af professor i sociologi Jens Christian Tonboe fra Aalborg Universitet. Medlem af Teknologirådets arbejdsgruppe.

Danskerne har verdensrekord i arbejde. Vi arbejder så meget, at vi er godt i gang med at forandre vores velfærdssamfund til et arbejdssamfund. Og dét går hårdt ud over familien, vennerne og demokratiet.

Nu har vi snart hørt det: Vi arbejder for lidt; arbejdstiden er kommet for langt ned, ferien blevet for lang og pensionsalderen for lav. Der er for mange på overførselsindkomst. De unge er for længe om at uddanne sig. Indvandrere, syge og handicappede bidrager for lidt. Ældrebyrden truer. Konkurrenceevnen falder. Velfærden og velfærdsstaten er i fare. Flere må engageres på arbejdsmarkedet, og vi må alle arbejde mere og i længere tid. Det skal kunne betale sig at yde en ekstra indsats. Noget for noget osv. osv. osv.

Der er bare det ved det, at det ikke passer med virkeligheden, stort set intet af det. Danmark er og har ifølge al statistik herhjemme fra, fra EU og OECD længe været det land i den moderne vestlige verden, hvor der arbejdes mest i den forstand, at befolkningen i forhold til sin størrelse lægger flest timer på arbejdsmarkedet. Og hvad mere er: Vi har faktisk aldrig arbejdet så meget, som vi gør i disse år. Socialforskningsinstituttets tidsundersøgelser viser, at danskernes gennemsnitlige arbejdstid er steget op gennem 90'erne og nu ligger over niveauet i 60'erne, hvor man første gang målte det.

En tredjedel af alle erhvervsaktive parfamilier lægger nu mere end 80 timer om ugen på arbejdsmarkedet, og kun ti procent arbejder mindre end 70 timer. Børnefamilierne arbejder mest af alle. Vi skal mere end 100 år tilbage for at komme op på det niveau, hvis det kan gøre det. Den reelle pensionsalder er steget jævnt siden efterlønsreformen og ligger

nu ganske højt i europæisk sammenhæng.

Overtid er blevet normen

Forklaringen på den danske førsteplads ligger bl.a. i kvindernes meget høje erhvervsfrekvens og lave deltidsfrekvens og i en jævnt stigende arbejdstid i specielt den offentlige og den private servicesektor, der vejer stadig tungere på det danske arbejdsmarked. Her er overtid efterhånden normen. Dertil kommer, at arbejdsstyrken (endnu) udgør en høj andel af befolkningen. Den "tilpasning" af arbejdstiden, tyske industriarbejdere på Folkevognsfabrikkerne for nylig "forhandlede" sig til, er reelt for længst gennemført på størstedelen af det danske arbejdsmarked. Hertil kommer, at danskernes arbejds motivation, sammenlignet med andre lande, også ligger helt i top. Det er altså ikke altid noget, vi er tvunget til. Vi vil det også selv, selv om vi af og til giver udtryk for det modsatte. Arbejdet – og kun det – giver identitet og selvrealisering – og så penge, selvfølgelig. Og jo mere det er sådan, desto værre er det at stå uden for. Vi er blevet et arbejdssamfund af arbejdsdyr. Væk er enhver forestilling om fritidssamfundet. Glemte er de, der står uden for – hvem taler længere om de arbejdsløses problemer?

Det brede velfærdsbegreb og den sociale velfærdsstat svækkes og domineres mere og mere af snævre, kortsigtede hensyn – både hos staten og hos den enkelte.

Utidsigt hysteri

Hvad angår "ældrebyrden", så vil der ganske rigtigt blive relativt flere ældre engang i fremtiden, specielt efter 2020, som det ifølge prognoserne ser ud i dag. Forsørgerbyrden – forstået som gruppen af ældre i forhold til arbejdsstyrken – fordobles frem til 2040 fra et ekstraordinært lavt og gunstigt niveau i dag. Men de unge skal jo også forsørges, inden de kan blive til arbejdskraft. Regner vi dem med, bliver niveauet nok højere, men den relative stigning kun halvt så dramatisk.

Faktisk vil forsørgerbyrden først efter 2030 overstige, hvad den var i 1960, perioden hvor velfærdssamfundet holdt sit indtog. Men som sagt kun hvis prognoserne holder. Usikkerheden er stor på så langt sigt. Der skal ikke mange bevægelser i fødselstallet, dødeligheden og indvandringen til, før det ser helt an-

derledes ud, mest sandsynligt til den positive side. Regeringens egne beregninger peger på, at ældrebyrden vil belaste nationalbudgettet med op til fire procent ekstra om året engang i fremtiden. Det svarer nogenlunde til, hvad statsgælden koster os i dag, og den er vi allerede godt i gang med at betale af på via et budgetoverskud på to procent – der i øvrigt for halvdelen vedkommende går til skattelettelser. Selv hvis ældrebyrden engang i fremtiden skulle komme til at belaste skatteyderne med ekstra én procent, var det vel til at overse? Men nej: Vi skal alle arbejde mere allerede nu, fordi der måske ikke vil være arbejdskraft nok efter 2020. Et af argumenterne er bl.a. hensynet til den internationale konkurrence, selv om OECD's beregninger viser, at Danmark, næst efter Sverige og Norge, vil blive mindre belastet end resten af den vestlige verden. Rettidig omhu er en god ting, men bør ikke udvikle sig til utidigt hysteri.

Familien fortøner sig

Når regeringen har svært ved at få øje på arbejdssamfundet og dets konsekvenser, er det fordi, den tænker på individer og kun ser på den snævre økonomiske side af sagen. Samfundet og familien fortøner sig. Arbejdstiden bliver derved kun den enkelte lønmodtagers arbejdstid. Derfor ser man ikke, at den formelt nedsatte arbejdstid for den enkelte er blevet mere end opvejet af stigningen i hele husstandens arbejdsindsats.

Ansvar for beskæftigelse bliver også den enkeltes, ikke statens. Derfor styrer man med positive og negative incitamenter, dvs. belønning og straf rettet mod de enkelte – de, der gør en forskel, skal opleve en forskel, og de, der ikke gør det, skal bøde derfor. Og derfor er målet også så vidt muligt et liv i selvforsørgelse, som beskæftigelsesministeren har udtrykt det. Man kunne også sige et liv, hvor hver enkelt strengt taget ikke kommer andre ved, heller ikke i alderdommen, i hvert fald ikke økonomisk. På langt sigt, hvis dette kunne lade sig gøre, vil det selvsagt overflødiggøre de fleste af velfærdsstatens foranstaltninger, og skatterne hertil. Overgangen fra 'welfare' til 'workfare' er tydelig; til gengæld tilsløres modsætningen mellem den høje arbejdsindsats og vores hidtidige forståelse af "velfærd".

Dyrt socialt opløsningsmiddel

For hvad er prisen for denne udvikling? I første omgang tynger omkostningerne mere på det sociale end på det økonomiske område. På langt sigt kan dette dog netop vise sig at blive ganske dyrt. Lad os se på nogle eksempler: Ifølge tidsundersøgelserne betales vores øgede arbejdstid (inklusive uddannelsestid og transporttid) først og fremmest med mindre fritid. Vi har nu hver især i gennemsnit næsten to timer mindre fritid om dagen i forhold til 1987. Og inden for kategorien fritid er det helt overvejende den fritid, vi tilbringer sammen med andre, i hjemmet (for eksempel familie og venner), og uden for (i lokalsamfundet og i politisk arbejde), der har måttet holde for med godt og vel en halvering. Dertil kommer mindre tid til hobby og til afslapning. Arbejdet er så at sige blevet vores hobby, tilværelsen er alt i alt mindre afslappende, og vores fritidsliv er blevet meget mindre socialt. Det er ikke så meget tiden til børnene, men tiden til "de andre", til samfundet om man vil, der ofres på individualitetens alter. En del af det sociale liv foregår utvivlsomt i stedet på arbejdspladsen, som nu er blevet mere "hjem", mens "hjem" er blevet mere "arbejde" – men altså kun for de, der har et arbejde at flygte ind i. Hvad med de andre – og hvad med det civile samfund, som er der, hvor normer, værdier og adfærd reguleres på umærkelig vis, "nedefra", og som man ellers appellerer så ivrigt til fra politisk side om at løfte et større socialt ansvar? Alternativet kan blive en ganske håndfast regulering "oppefra". Den øgede arbejdsindsats kan på langt sigt vise sig at blive et meget dyrt socialt opløsningsmiddel.

Den for tiden øgede forekomst af stress og stressbetinget sygefravær behøver næppe nogen nærmere uddybning i denne sammenhæng.

Arbejdet koloniserer fritiden

Mens børnene måske ikke undgælder direkte bortset fra, at der nu på godt og ondt er dobbelt så mange i institution som for bare 10-15 år siden (ellers ville vi jo ikke kunne arbejde så meget), så gør familierne det tilsyneladende. Flere ægtepar går fra hinanden, og fødselstallet såvel som andelen af børn i befolkningen er faldet og ligger fortsat under det ni-

veau, hvor vi på langt sigt kan reproducere os selv som samfund. Det kan der være mange grunde til, men kærligheden til arbejdet er givetvis en af dem, og dermed bider forholdet mellem "arbejdssamfundet" og "ældrebyrden" atter sig selv i halen, nu blot med omvendt fortegn: Samfundet bliver ældre, fordi vi får færre børn, fordi vi arbejder for meget for at forsørge de ældre. Dertil kommer det mere pressede hjemmeliv, hvorfra vi jo ikke alle kan flygte ind i arbejdet. Tendenser i USA, hvor en række managementfirmaer nu med smarte koncepter og konsulenter holder deres indtog i hjemmelivet for at strukturere tidsforbrug og opgaver mere rationelt for at spare tid og for at løse konflikter og anvise "hensigtsmæssig" adfærd, vil vi også snart se herhjemme. Begrebet "kvalitetstid" er blot et lille led i denne markedsgørelse af familielivet. Privatlivet bliver da for alvor privatiseret. Først var arbejdet en enklave i livet; så blev fritiden en enklave i arbejdslivet for til sidst at blive koloniseret og rationaliseret helt. Flexibilitet anses af mange for at være et middel til løsning af konflikter mellem hjem og arbejde, og umiddelbart forekommer det da også som en fornuftig mulighed. En omfattende svensk undersøgelse af den faktiske brug af fleksibel arbejdstid giver imidlertid et mere broget billede.

Muligheden for at flekse gives ikke primært til dem, der har mest brug for den, fx til småbørnsforældre/mødre, men fremstår mest af alt som en belønning til dem, der allerede har indstillet sig efter arbejdspladsens krav om flexibilitet ved at arbejde meget og være der, når der er brug for det.

Mænd flekser faktisk mere end kvinder, og bl.a. derfor virker det ikke som en vej til ligestilling. Dertil kommer, at det at indstille sig efter virksomhedernes og karrierens flexibilitet med lange og skæve arbejdstider, forflytning og jobskift i det lange løb kan give arbejdstageren alvorlige orienterings- og identitetsproblemer. Man mister kontakt til livgivende sociale omgivelser, både familie, venner og naboer, foruden den faglige stolthed og identitet. Bestræbelserne tømmes for mening.

Ikke alt arbejde er vigtigt

Billedet, der tegnes i det ovenstående er også

først og fremmest tænkt som en igangsættende problematisering. Generelt kan dog siges så meget, at ingen løsning er mulig uden at tage det sociale perspektiv i betragtning som alternativ til den næsten altopslugende individualiserende og pengefikserede tendens.

Vi må genoverveje individuel materiel stræben, også selv om det koster velstand på kort sigt. Vi må arbejde mindre og prioritere mere – ikke alt arbejde er lige hensigtsmæssigt at bruge tid og ressourcer på – gerne også mere rationelt, men ikke hvordan som helst. Vi må genindsætte arbejdet som et middel i forhold til større sociale mål og sammenhænge frem for som et mål i sig selv. Alt andet vil på langt sigt blive for dyrt i velfærds-mæssig og social henseende.

Jens Christian Tonboe er sammen med Michael Hviid Jacobsen aktuel med bogen "Arbejdssamfundet den beslaglagte tid og den splittede identitet", Hans Reitzels Forlag, 2004.

Artiklen har tidligere været bragt som kronik i HK bladet Delta nr. 4/2004

Organisering af arbejdet

Af Jakob Vedelsby freelance journalist.

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

Mulighed: Nye attraktive arbejdsformer

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

sjældent ens, krydskompetencer befrugter hinanden og øger dynamikken, og der åbnes for en mere direkte kommunikation mellem ledere og medarbejdere, og for en mere effektiv kommunikation mellem medarbejderne. En stor del af den information og viden, medarbejderne har brug for i de nye roller, leveres gennem virksomhedens Intranet – fremfor at ligge gemt i skuffer på kontorerne. Via IT er der adgang til store videnskabsmængder, hvilket bl.a. sikrer, at ingen i virksomheden behøver at opfinde den samme dybe tallerken to gange: Man har fri adgang til at bygge videre på andres erfaringer.

Arbejdets organisering med flere åbne kontorland skaber, teamsamarbejde og projektgrupper stiller også høje krav til den enkeltes sociale kompetencer. Man skal kunne gå på kompromis og være fleksibel over for kollegernes forskelligheder. Det opleves af mange som personligt udviklende og positivt. Flere undersøgelser har dokumenteret, at folk trives med at arbejde på denne måde – og det gælder ikke alene videnmedarbejdere: Den ufaglærte monitrice, der tidligere sad fastspændt til sin plads og loddede hele dagen, er, hvis hun er heldig, nu en del af et selvstyrende team, hvilket åbner for større variation og fleksibilitet i arbejdslivet – og større arbejdsglæde¹.

Trussel: Nye arbejdsformer er livsfarlige

I perioden 1996-2001 øgede danskerne, ifølge Danmarks Statistik, antallet af arbejdstimer med i gennemsnit 7,4 procent. Samtidig viser en undersøgelse, at 20 procent af danskerne har næsten daglige symptomer på stress². WHO forventer, at stressrelateret sygdom og død vil blive en af fremtidens største omkostning i sundhedssektoren – hvis ikke den største. I en Gallupundersøgelse fra foråret 2001 udpeger danskerne selv stress som den største trussel mod deres sundhed.

På trods heraf benytter stadig flere danskere sig af de nye teknologiskabte muligheder for fleksibilitet og virtuel mobilitet til at presse

¹ Blandt andet i "Ledelse og arbejde under forandring". Ph.d. afhandling af Agi Csonka. Socialforskningsinstituttet, 2002.

² World Health Organization (WHO). www.who.dk.

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

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

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

I nogle virksomheder interesserer man sig en hel del for medarbejdernes familieliv – sikket ofte ud fra personlig omsorg, men i høj grad også, fordi problemer på hjemmefronten uvilkårligt må influere på medarbejderens engagement og effektivitet på jobbet. Men idet virksomheden blander sig i de ansattes

privatliv, kan der være en risiko for, at det medvirker til yderligere at udlette grænserne mellem arbejde og familieliv – og at problemerne derved forstærkes.

Det er den kattepine, som mange danskere og danske virksomheder befinder sig i netop nu. Løsningen er ikke lige til at få øje på, men meget taler for, at der er behov at intensivere den politiske debat med henblik på at skabe en mere balanceret arbejdsetik. Vores fælles fremtid afhænger bl.a. af, om det lykkes at skabe vilkår for familierne, som kan medføre et løft i børnetallet. I dag føder kvinder i EU i gennemsnit 1,5 barn. Tallet skal op på 2,1 for at vi blot kan reproducere os selv.

Trussel: Nye arbejdsformer hæmmer uformelle netværk

IT har som nævnt åbnet for omfattende forandringer i virksomhederne. Arbejdsprocesserne ændres, og der skabes hurtigere forretningsgange, effektive interne kommunikationsveje og elektronisk integration med kunder, leverandører og samarbejdspartnere. På trods af øget teamsamarbejde og arbejde i projektgrupper mv., er det en konsekvens af den stigende brug af IT, at uformelle netværk mellem de ansatte hæmmes. Man er simpelthen mindre tilbøjelige til at rejse sig fra skærmen og gå ned og snakke med kollegerne, når det er langt mere effektivt at sende en e-mail af sted. Dette er imidlertid uhensigtsmæssigt, da innovation og nytænkning ofte vokser ud af netop uformelle, fysiske møder mellem mennesker, hvor man ikke nødvendigvis er sammen for at arbejde målrettet med en opgave. Hvis kommunikationen i høj grad foregår elektronisk, er der samtidig risiko for, at solidariteten og ansvarsfølelsen mellem de ansatte smuldrer – med forringet arbejdsmiljø og arbejdsglæde til følge.

Artiklen er klippet fra Teknologirådets rapport "IT og arbejdsvilkår" – et perspektivværksted, som blev afholdt i 2002. Hele rapporten kan bestilles på tekno@tekno.dk.

Arbejdstid og arbejdssted

Af Jakob Vedelsby freelance journalist.

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

IT har sat os fri

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

Hvem ønsker ikke et fleksibelt arbejdsliv, som fx giver mulighed for at møde tidligere og gå før? Pludselig er der tid til en eftermiddagstur i biffen eller en strandudflugt med ungerne. En sådan model for flekstid betragter langt de fleste som en fordel for både mennesker og virksomheder – sidstnævnte, fordi de får mere tilfredse og dermed produktive folk. På det seneste er en svensk arbejdsmarkedsmodel, hvor medarbejderne arbejder tre dage og har

tre dage fri, begyndt at gøre sit indtog i Danmark. Flere danske kommuner påtænker at tilbyde medarbejdergrupper de mere fleksible arbejdsforhold. I Sverige, hvor modellen hidtil er afprøvet i 25 kommuner, har resultatet været færre sygedage og større arbejdsglæde. De ansatte arbejder ni timer dagligt, men har fået 45 flere fridage årligt.

Arbejde er hele livet

Arbejdet i mange moderne virksomheder er i dag organiseret i teamsamarbejde og projektgrupper. Det betyder ofte, at en del mennesker i forskellige livsfaser skal blive enige om, hvornår og hvor der skal arbejdes. Modsætningerne mødes, hvis der fx deltager både unge, hardcore arbejdende og fædre og mødre med hjemlige forpligtelser. I den situation vil kravet om hele tiden at forøge sin markedsværdi nemt kunne føre til, at de familieforpligtede vælger at nedprioritere hjemmelivet. Og så er en ond cirkel sat i værk: Familien skranter – man fungerer ikke længere på jobbet – det går ud over virksomheden. Alt peger i retning af, at fleksibel arbejdstid fører til, at man arbejder mere. Dem, der har fuld fleksibilitet og ingen øvre arbejdstid, knokler slet og ret og har aldrig fri. Dette har ikke alene konsekvenser for familielivet: Der er ofte heller ikke overskud til at pleje sociale relationer, som ikke er forbundet med jobbet. Man isolerer sig som menneske og finder det fulde livsindhold på arbejdspladsen, som måske oven i købet leverer god aftensmad, fri bowling, motion og tøjvask. Nye tal viser, at hver syvende dansker i dag arbejder mere end 48 timer om ugen³.

Fleksibilitet på arbejdsgiverens præmisser

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

Fleksibilitet er mange steder indstøbt i virksomhedskulturen på en måde, hvor det for-

³ Ifølge Arbejdsmiljøinstituttet, februar 2002.

ventes, at de ansatte udviser stor fleksibilitet. Er medarbejderne ikke i stand til det, der ligger i kortene, må de finde eksistensgrundlaget et andet sted. I en sådan kultur er der ikke fremtid for en medarbejder i at kræve fleksibilitet den anden vej.

I dag er det i høj grad op til medarbejderne selv at sige fra og sætte en grænse for arbejdet: Hertil og ikke længere, nu holder jeg fri! Og hvor man før havde mulighed for at gå ind til chefen og bede om henstand, fordi en deadline var umulig at overholde, så er flere i dag langt mere selvledende: Man har selv fastlagt sin deadline og står derfor alene tilbage med et selvskabt problem. Den afledte frustration og vrede kan kun vendes en vej: indad.

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

Loyalitet er en by i Rusland

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

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

For mange ældre medarbejdere, der er præget af industrisamfundets arbejdsmoral, kan det være et uoverstigeligt problem, når arbejds-

giverens loyalitet uddør, og når det ligger i kortene, at de fra nu af selv er herrer over deres egen udvikling.

I vidensamfundet tolkes det at have været i en virksomhed i mere end fem år ofte som uambitiøs adfærd – man er simpelt hen gået i stå i sit liv. Selv om privatansatte danskerne, ifølge en nylig offentliggjort undersøgelse, bliver i den samme virksomhed i gennemsnitligt 8,6 år⁴, så viser en undersøgelse fra 2001 af de nyuddannedes holdninger og handlinger, at tendensen går i retning af kortere og kortere ansættelser⁵. Udviklingen i USA taler sit tydelige sprog: En 32-årig amerikaner har i dag gennemsnitligt ni ansættelser bag sig. Frustrationen er inden for rækkevidde for alle dem, som netop opfatter stabilitet som forudsætningen for overhovedet at kunne bidrage med noget relevant og sætte sig spor. De tidligere omtalte, lempelige danske afskedigelsesregler er kommet i kritisk søgelys i takt med at virksomhedernes loyalitet over for medarbejderne er aftaget. På den anden side kan det være en fordel for det hjemlige erhvervsklima, at virksomheder let kan skille sig af med medarbejderne, da den økonomiske risiko ved at oprette nye arbejdspladser ikke er så stor. Dette kan stimulere til større hjemlig chance-tagning på den front end i andre lande. I en virkelighed, hvor virksomhederne konstant skal forandre sig og tænke i shareholdervalue, synes en ”hyr-og-fyr-strategi” således at vinde frem. Det er måske en fordel for virksomhederne, men næppe for de medarbejdere, det går ud over.

Solidaritet – hvad er det for noget?

Fagbevægelsens klassiske magtposition er under angreb som følge af IT-udviklingen, men måske i særdeleshed som et resultat af, at de nye generationer har andre værdier, som kan henføres til den øgede individualisering og det faktum, at de er vokset op i et velfærdssamfund, hvor der ikke synes at være de store fordele ved medlemskab af en fagforening. Der er godt nok stadigvæk store grupper i samfundet, som har en traditionel lønarbej-

⁴ ”Individualisme – Kollektivism. Paradokser i dansk arbejdsliv”, Handelshøjskolen i København, Steen Scheuer, 2001.

⁵ Undersøgelse foretaget af Dansk Handel og Service, 2001.

dermentalitet og ikke ønsker et arbejdsliv i overhalingsbanen. Og disse grupper formår fagbevægelsen at servicere tilfredsstillende. Men når det handler om at imødekomme den stadig voksende individualisering af arbejdsforholdene er fagbevægelsen på glatis. Flere og flere medlemmer ønsker individuelle overenskomster, som passer til de skiftende arbejdsvilkår, de arbejder under. Men det kan fagbevægelsen ikke tilbyde.

I en verden, hvor solidariteten ikke længere er baseret på brancher, uddannelser og faggrupper, men derimod lever mellem individualister i grupper eller team på arbejdspladsen, må fagbevægelsen omdefinere sig selv og finder nye ben at stå på, hvis den skal overleve. Udfordringen for fagbevægelsen er, at den både skal imødekomme individuelle forhold og arbejde for grundlæggende kollektive og solidariske rammer, som gør, at ingen går bag af dansen. Samtidig skal fagbevægelsen fastholde sin rolle som samfundsmæssigt talerør og gøre opmærksom på og arbejde for at fjerne de trusler for lønmodtagere, som IT-udviklingen fører med sig.

En stor del af nutidens unge ønsker ikke at organisere sig i de traditionelle fagforeninger. Hvorfor skulle de det, når der ikke længere er et direkte modsætningsforhold mellem leder og medarbejder. Problemerne løses ofte internt på arbejdspladsen, uden at man i samme grad som før behøver at inddrage faglige organisationer.

Fagbevægelsens motiver for at tøve og ikke gøre særligt meget for at tilpasse sig de nye vilkår på arbejdsmarkedet er uklare. Men skyldes de en forventning om, at de gamle organisationsformer og rutiner vender tilbage, så agerer de mod bedre vidende: Få eksperter er i tvivl om, at det IT-baserede netværkssamfund og nye, individualiserede arbejdsformer er kommet for at blive. En undersøgelse fra 2001 viser, at blot 13,5 procent af amerikanere i job er medlem af en fagforening⁶. Hvis den danske fagbevægelse ikke skal opleve noget tilsvarende, må den skride til handling og imødekomme de nye behov på arbejdsmarkedet. Hvis fagbevægelsen ikke

gør noget, kan det få voldsomme konsekvenser for de i forvejen pressede lønmodtagere, fx når der opstår konflikter med ledelsen. Uden en fagforening i ryggen står den ansatte helt alene.

Det er en vigtig opgave for fagbevægelsen at sætte, hvad man kan betegne som et nyt "bytteforhold" for arbejdskraften på dagsordenen. Et forhold mellem medarbejder og arbejdsgiver, som betyder, at medarbejderen sælger sit engagement til virksomheden mod at få faglig og personlig udvikling, der giver adgang til at opbygge en selvstændig og individuel profil og synlige kompetencer, som til stadighed øger medarbejderens muligheder på arbejdsmarkedet.

Artiklen er et uddrag fra Teknologirådets rapport "IT og arbejdsvilkår" – et perspektivværksted, som blev afholdt i 2002. Hele rapporten kan bestilles på tekno@tekno.dk.

⁶ Undersøgelse foretaget af det amerikanske arbejdsministerium. Refereret i Morgenavisen Jyllands-Posten, 26. august 2001.

Det grænseløse arbejde giver både stress og glæder

Af Lisbeth Lyngse, freelance journalist

Der er ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem lange arbejdstider og stress. Stress afhænger fx af, hvordan arbejdet er organiseret, og hvilke prioriteringer man i øvrigt har i forhold til privatlivet. Noget af det mest stressende er konflikter mellem arbejdsliv og familieliv. Dårlig ledelse er også en årsag til stress. Teknologidebat har talt med cand.phil., ph.d. Agi Csonka og dr.med., speciallæge i arbejdsmedicin Bo Netterstrøm fra Arbejdsmedicinsk klinik på Hillerød Sygehus.

I 2002 fik Ingeniørforeningen i Danmark, IDA lavet undersøgelsen "Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress". Ingeniørernes hverdag var netop præget af, at grænsen mellem arbejde og fritid flød sammen – ofte til ulempe for familielivet – og IDA ønskede at få kortlagt forholdet mellem arbejde, familieliv og stress. Cand.phil., ph.d. Agi Csonka, der nu er afdelingschef i TDC med ansvar for mangfoldighed, ligebehandling og kompetenceudvikling, var med til at lave analysen. Hun siger: "Undersøgelsen koblede tre ting: Hvordan var arbejdet organiseret? Hvilken arbejdsdeling havde ingeniørerne hjemme? Hvilke muligheder havde de for at få arbejds- og familieliv til at hænge sammen? Og så blev de spurgt, om de var stressede. Undersøgelsen viste noget, jeg ikke helt forventede, nemlig, at mange deadlines ikke nødvendigvis er stressende, men mange afbrydelser stresser meget. E-mails, telefoner og storrum, hvor man sidder mange sammen og hele tiden bliver afbrudt, det var med til at give folk stress. Men hovedkonklusionen i undersøgelsen var, at dem der har hovedansvaret for den

praktiske omsorg i familien også er dem, der er mest stressede, og det er jo kvinderne. Det nye ved undersøgelsen var, at det, at skulle få arbejds- og familieliv til at hænge sammen og have hovedansvaret for det, faktisk er en stressfaktor. Og vi kunne også se, at på de arbejdspladser, hvor man arbejder med familievenlighed, er folk mindre stressede."

Lær at sætte hegnsplæne

Når vi bliver stressede af manglende sammenhæng mellem familie- og arbejdsliv, hænger det efter Agi Csonkas mening sammen med, at vi endnu ikke har lært at sætte nogle hegnsplæne ned og sige: Nu er mit arbejde slut, nu begynder fritiden. For meget arbejde bliver sjovere, når man har fleksible arbejdsvilkår og selv tager ansvaret for det, og som hun siger: "Det er jo ikke skidt, men det bliver det, hvis man glemmer, at have sine prioriteter i forhold til livet udenfor."

I forhold til det grænseløse eller fleksible arbejde, mener Agi Csonka, at der er tre bølger i diskussionen. I 1980'erne og starten af 90'erne var fleksibilitet løsningen, når emnet var arbejdsliv og familieliv. Dengang fokuserede man meget på de faglærte og de ufaglærtes problemer som var, at de var bundet både plads- og tidsmæssigt, og det gjorde det svært at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. Så dengang drejede det sig om at få så meget fleksibilitet som muligt.

I 90'erne sagde man, at fleksibilitet ikke bare var lykken, for mange af dem, der havde de mest fleksible arbejdsvilkår, arbejdede mange flere timer om ugen og havde derfor svært ved at få arbejde og familieliv til at hænge sammen. Så hvor fleksibiliteten var løsningen i 80'erne, var den blevet til et problem i 90'erne.

Nu er vi i en epoke, hvor det handler om at lære at administrere fleksibiliteten. Agi Csonka mener, at de yngre generationer er vant til fleksibilitet og vant til at administrere, at man selv skal sætte grænser, og selv skal disponere sin tid på arbejdet og i fritiden.

"Vi der måske ikke er helt så unge længere, er vant til at skulle disponere vores tid på arbejdet," siger hun. "Men det vi skal vænne os til nu er, at arbejdet er mere flydende, det er sværere at sætte præcise hegnsplæne ned og sige: Nu er mit arbejde slut, nu overtager fri-

tiden, og det betyder, at man skal lægge nogen planer. Jeg er ikke fortalende for, at man skal betragte sit fritidsliv som en virksomhed, man skal køre. Men man skal tænke over: Hvad vil jeg med mit liv udenfor arbejdet?"

Det er svært at stoppe

Men den prioritering har mange svært ved at foretage, fortæller Bo Netterstrøm: "Når vi taler om det grænseløse arbejde, er det både på godt og ondt afhængig af, hvad man laver. Det kan være en fordel, hvis man kan ordne private ting på tidspunkter, hvor andre er på arbejde, og så arbejde om aftenen. Det giver nogen frihedsgrader, som er værd at tage med, hvis man har familie og kan mingelere med tingene på den måde. Men når man ikke har nogen fast arbejdstid – det har man måske på papiret, men i realiteten ikke – så bruger nogen deres fritid på at nå det, de synes de skal nå, eller andre synes de skal nå."

"Det værste, jeg har oplevet, var et forsikringselskab, hvor de havde en fast arbejdstid med stempelkort. De stemplede ud og gik tilbage og arbejdede videre gratis, dermed så det ud som om, de kunne klare deres arbejde på de timer, de var registreret til at have arbejdet, men de brugte faktisk mange flere." Bo Netterstrøm har sammen med to kolleger fra Arbejdsmedicinsk klinik på Hillerød sygehus lavet en undersøgelse af it-branchen, og her sagde 80%, at det var dem selv der gerne ville arbejde 45 timer om ugen. Det var ikke et direkte pres fra arbejdsgiverne, der var måske et indirekte, men langt de fleste syntes, at deres arbejde var så interessant, at de godt ville blive længere.

"Men der er også mange steder, hvor det er kulturen," siger Bo Netterstrøm. "Vi var i Udenrigsministeriet i et af de kontorer, der skulle have med EU-formandskabet at gøre, og der var det normen, at hvis man gik før halv otte om aftenen, så var det lidt betænkeligt. Når man spurgte, om de havde børn, svarede alle kvinderne nej. Det kunne man ikke samtidig med, at man var ansat i Udenrigsministeriet."

"Privatlivet er jo den tid, man skal bruge til at restituere sig, slappe af og have det morsomt, og det gør man ikke, hvis man arbejder for meget. Nogen har så en hjemmegående ægtefælle, men ofte er det bare sådan, at man

kommer for sent hjem. Det fører til dårlig samvittighed, for så når man ikke, det man skal hjemme. Og mange af os kan arbejde hjemme på grund af teknologien. Vi har vores computere og mobiltelefoner. Så det er meget nemt at liste sig ind til computeren og arbejde om aftenen. Og det er præcis, hvad mange af de stresspatienter, jeg har, har gjort. De er bange for at der kommer en mail, som de skal svare på. Så arbejder de til klokken er ti og tolv om aftenen, og så kan de ikke forstå, at de ikke kan sove. Det, man grundlæggende kan sige om den ny teknologi, er, at vi ikke har lært at bruge den på en fornuftig måde."

Fleksibilitet skal administreres

Det er Agi Csonka enig i. "Det handler om at administrere fleksibiliteten, at lære at navigere mellem arbejde og fritid, på en måde så man tilgodeser alle behov – ikke kun arbejdets, ikke kun ens egne, men også familiens eller fritidens. Her i TDC er vi mange, der har fleksible arbejdsvilkår og skal lære at administrere dem, men vi har også stadigvæk jobs, hvor der ikke er særlig meget fleksibilitet. Vi har medarbejdere, der er bundet af åbningstider der skal holdes, og vi har kørende teknikere, og for dem skal der gøres noget ekstra for at sikre fleksibiliteten. Det er udfordringen for os, at vi på en måde befinder os både i 80erne og i 2004. Vi forsøger os med, at medarbejderne har så meget indflydelse som muligt på vagtplanlægningen, eller vi eksperimenterer med at indføre medstyrende grupper for de kørende teknikere, hvor de er med til at tilrettelægge, hvordan de vil dække et bestemt geografisk område."

"Jeg kan se, af de undersøgelser jeg tidligere har lavet som forsker, at folk arbejder mere, hvis de har fleksible arbejdsvilkår. Men det behøver ikke at gå ud over fritiden, fordi man netop kan tilrettelægge det, så det passer bedst muligt ind i familiens behov. Men selvfølgelig er der en øvre grænse. Det kan ikke lade sig gøre at arbejde 80 timer om ugen, og samtidig have ansvaret for at få en familie til at hænge sammen, det er en fysisk umulighed."

Men den ny teknologi gør, at mange forsøger at være "Tarzaner" som Bo Netterstrøm kalder dem. De er hele tiden tilgængelige for telefoner og mails, og det bliver de syge af i læng-

den. "I den it-undersøgelse vi lavede, satte halvdelen deres mobiltelefon på brummer, når de var i biografen. De slukkede ikke, for tænk hvis der var nogen, der skulle have fat i dem. Det siger meget om, at vi ikke har lært at bruge de nye medier ordentligt. Nogle steder sender folk e-mails sent om aftenen, for at vise de er med. Hvis det så samtidig forventes, at der svares på dem på det tidspunkt, så er den jo hel gal. Jeg har set mange, som har ladet sig køre af e-mails og har været nervøse for ikke at få svaret. Da jeg satte én af dem til at beskrive, hvad han lavede hen over 14 dage, regnede vi ud, at han havde brugt 38% af sin tid på at besvare e-mails, og det er jo helt vildt. Løsningen var, at han fik ansat en halvdags sekretær til at sortere sine mails."

"Det grænseløse arbejde har den bivirkning, at det går ud over vores tid til recreation. Man kan også se, at når folk holder ferie, så tænder de alligevel deres computere, og holder ikke ferie på en ordentlig måde. Vi har brug for at holde ferie og tænke på noget helt andet i 2-3 uger om året. Det er der mange, der ikke lærer, før de er kørt helt ned. De siger hele tiden: Vi har travlt de næste 14 dage, så går det nok. Så går de 14 dage, og så kommer der noget nyt, og så kører de videre på den facon, hvor de hele tiden tror, at det bare er en overgang."

Du skal holde fri

"Det er folk, der har lavet den slags numre, jeg ser her på stressklinikken. Jeg skal forbyde dem at arbejde om lørdagen. Jeg skal forbyde dem at arbejde i ferien. Og det har de meget svært ved, for de har vænnet sig til at arbejde sådan. Og så må jeg sige: Det er en af grundene til, at du sidder her, og til at du pludselig ikke kan huske mere, at du pludselig har svært ved at koncentrere dig, og at du sover dårligt om natten."

Det er netop symptomerne på stress, forklarer Bo Netterstrøm: "Det er en tilstand, hvor man har for meget at se til samtidig med, at man ikke føler nogen glæde ved det. Hvis man tænker: Ih, hvor det går, og det er vel nok spændende, så er man ikke stresset, så er man bare travl, og man udvikler sig faktisk. Men når det bliver sådan, at man sover dårligt om natten, at man er træt, at det begynder at knibe for én, og man siger: Gud, det her kan jeg overhovedet ikke nå. Og man ligger og

tænker på det og ikke kan sove. Når det kommer over i en ulyst-betonet sindstilstand, så bliver du stresset. Og så er det, vi får hukommelses- og koncentrationsbesvær, og så bliver vi triste. Det er næsten en tommelfingerregel, at hvis man går rundt og fløjter og har det fint samtidig, så er det OK. Men på et eller andet tidspunkt oplever folk, at når der er gået mange måneder på den måde, så bliver det for meget."

Men det er ikke kun den flydende grænse mellem arbejde og fritid, der er den store stressfaktor. Dårlige ledere og dårlige sociale kontakter er det også. Da holdet bag it-undersøgelsen fik kigget nærmere på tingene, viste det sig, at mange i it-branchen ikke arbejder nær så meget, som myten siger. Ganske vist gearer de hinanden op til at arbejde meget, men branchen er også karakteriseret ved dårlig ledelse, og det er stressende, hvis man har et krævende job og ikke kan få ordentlig kontakt til eller opbakning fra ledelsen.

Det sociale netværk på arbejdspladsen var ofte også dårligt, og medarbejderne konkurrerede indbyrdes: "Det er jo en mægtig god afstresser, at man kan sidde og have det sjovt sammen i kaffepausen, måske også i fritiden", siger Bo Netterstrøm. "Men det var kendetegnende for den her type arbejdspladser, at det gjorde de ikke. De havde masser af sociale kontakter, men brugte dem dårligt. Og det skabte meget mere pres end de lange arbejdstider".

Artiklen er tidligere bragt i Teknologidebat december 2004, der satte fokus på "Kampen om tiden". Hele bladet kan downloades fra Teknologirådets hjemmeside www.tekno.dk eller bestilles på tekno@tekno.dk.

Hvem ejer vores tid og vores person?

Af Lisbeth Lyngse, freelance journalist

Grænsen mellem arbejdstid og fritid er blevet flydende. Vi har efterhånden alle en e-mail og en mobiltelefon, som gør, at vi er tilgængelige alle døgnets 24 timer. Samtidig kræver nye ledelsesformer mere af os på jobbet. Vi skal være fleksible og vi skal elske vores arbejde. Det gør vi også, især hvis vi har intellektuelt eller innovativt arbejde, så er det næsten umuligt, at få os til at holde op. Men det har omkostninger, især for dem, der ikke har lyst til at lade sig opsluge af arbejdet.

I nogle samfund er det en dyd ikke at arbejde. Man er stolt, hvis man kan trække sig tidligt tilbage og leve af sine penge. Sådan er det ikke i Danmark. Vi er et af de mest arbejdssomme folkeslag i verden. Vi definerer os selv i forhold til vores arbejde. Hvis man er til middagsselskab, vil et af de første spørgsmål fra bordherren eller -damen ofte være: Hvad laver du? Og vi har ikke lyst til at sige: Ikke noget. For så er vores status røget helt i bund. Steen Nepper Larsen, der er ekstern lektor i filosofi og videnskabsteori på RUC og Handelshøjskolen i København, siger om vores hang til arbejde: "Arbejde er, som Marx skrev, både et nødvendigt onde og et livsnødvendigt behov. I Grundrisse fra 1857 skriver han, at arbejde er en bekræftelse af selve livet. Men for at overleve er det også nødvendigt at tjene penge. Så arbejdet er et nødvendigt onde, samtidig med at det er det sted, hvor man udfolder en stor del af sit kreative potentiale og får anerkendelse. Og den modsætning vil altid være der. Den er ikke ved at blive afviklet. Vi har ikke brugt maskinerne og den ny teknologi til at arbejde mindre, faktisk arbejder vi mere."

"Jo højere uddannet du er, jo mere arbejder du. Det er ikke nødvendigvis dårligt for mange af os, der elsker vores arbejde: designere, åndsarbejdere og intellektuelle, mennesker der arbejder med sprog, kommunikation, politik og kunstnerne – de vil gerne arbejde og være skabende. Og selvom familien kræver tilstedeværelse, er det jo sådan, at også børnene i dag har deres egne projekter, det er ikke kun de voksne, der har fået tidsforskydninger mellem arbejde og fritid. Børn i dag skriver projektarbejde, samtidig med at de ser fjernsyn eller taler med deres veninder."

Globaliseringen presser os

Den teknologiske udvikling og globaliseringen af økonomien øger kravet om, at vi skal være fleksible. Både virksomheder og samfundet som sådan skal være produktivt og innovativt, hvis vi ikke skal blive taberne i det globale spil om arbejdspladser og ressourcer. Arbejdsgiverorganisationen, Handel, Transport og Service, har for nylig vurderet, at 700.000 danske arbejdspladser uden problemer kan flyttes til lande med lavere lønninger i Østeuropa eller Asien.

Den udvikling er forstærket gennem de sidste ti år. Og nye teknologiske redskaber som computere, e-mail og mobiltelefoner har i virksomhederne ført til nye organiseringer af arbejdet og ændringer i ledelsesformerne. I privatlivet er der samtidig sket store ændringer i måden, vi strukturerer hverdagen på, og for mange er det blevet yderst vanskeligt at skelne mellem arbejdsliv og andet liv. Det kan, som Steen Nepper Larsen påpeger, være et gode for dem med et interessant arbejde. Men når en flydende arbejdstid kombineres med managementteorier, der arbejder med kompetenceregnskaber og evalueringsprocedurer, sker der også noget med vores selvforståelse.

"Der kører sådan en stress-motorvej; men man kan have brug for en social langsomhed, det tror jeg, man nogen gange glemmer," siger han. "Man vil have 'value for money' ved kasse 1 i løbet af ti sekunder, og det er imod den kreative nerve. Det med at rende rundt og drikke øl, ryge hash og høre rockmusik, før man kan skabe et firma som Microsoft, er jo en del af den kreative proces. Men det er, som om, vi ikke tror på det mere."

Det betyder blandt andet, at alt bliver evalueret, og når man vil evaluere, er det ikke mindst fordi man har mistillid til andre, siger Steen Nepper Larsen: "Den moderne ledelse lægger evalueringen ind i den enkelte, som sådan en slags selvpraktik – selv-kontrol. Og det er et meget stort problem, at medarbejdsudviklingssamtaler er blevet kontrolformer. De handler jo også om, at du skal vise, at du elsker arbejdet. Det er faktisk ikke legitimt at sige, at du ikke elsker virksomheden. Så de gamle modsætninger er der stadig."

Du kan ikke sige nej

Der er både fordele og ulemper ved, at de nye ledelsesformer interesserer sig for både personligheden, arbejds- og familielivet – det man med en kliché kalder "det hele menneske". Men efter Steen Nepper Larsens mening fungerer det kun i tider med vækst og overskud. For fleksibiliteten kan godt vende sig mod dig, og den dag virksomheden skal indskrænke, så bliver det dem, der har vist sig svage, der ryger ud først. Dem der har fortalt personalechefen om personlige problemer, og dem der har indrømmet, at de har svært ved at følge med.

Der snakkes om medarbejdernes privatliv, for i dag interesserer ledelsen i en virksomhed sig for de ansattes personlige forestillinger om deres fremtidige livsveje, om deres visioner og deres behov for videreuddannelse. Det er godt, men det betyder også, at der bliver lagt en form for udviklingstvang ned over den enkelte. Man kan ikke sige: nu vil jeg ikke være med mere.

"Ingen må sige nej. Muligheden for at stå af og sige, det her har jeg ikke lyst til er ikke til stede," hævder Steen Nepper Larsen, "men det flydende og fleksible arbejde er også til fordel for mange, for som han siger: "Til gengæld er der jo en del af os, der arbejder på mærkelige måder, og har mange forskellige jobs. Vi kan jo bare sige, at vi ikke gider alt det der. Men folk, der er bundet i en arbejdspladskultur, hvor alle skal gennemløbe en eller anden form for beskrivelse af, hvor meget de nu forsker eller hvor meget de udvikler sig, hvor mange kurser de har været på og sådan noget, de kan ikke sige nej. De skal dokumentere og synliggøre, dokumentere og synliggøre, det er mantraet. Hvis du ikke vil være transparent

og ikke ønsker at stille beredvilligt til en medarbejdersamtale, så er du et dårligt kort."

Teknologien sover aldrig

Steen Nepper Larsen pointerer også, at vi i virkeligheden er ved at realisere hippietidens og nymarxismens vision om, at arbejde og fritid kan komme til at hænge sammen, vi skal bare passe på, at det er os der kommer til at styre teknologien og ikke omvendt:

"Det teknologiske system, vi har fået lavet, sover aldrig. Der er 24 timers transport, 24 timers computer, 24 timers alt muligt. Og en computer holder ikke pause, med mindre den har virus. Vi tror, vi kan køre i samme gear som maskinerne, og det kan vi jo ikke, vi er nødt til at sove, elske og spise. Vores kropslige, sanselige relationer kan aldrig forsones fuldstændig med en maskine. Modsætningerne mellem det døde arbejde, altså teknologien – og det levende arbejde, kroppen – var Marx fremragende til at analysere, og de modsætninger er der til stadighed. Det er jo også derfor, vi modsiger os selv, når vi på en og samme tid vil speede kroppen op til at blive lige så hurtig som maskinen, samtidig med at vi påstår, at det i sidste ende er den menneskelige kreativitet, der er nøglen til vækst og ikke computeren."

Men uanset om vi kan følge med maskinerne og den nye teknologi eller ej, så er der en ting, som er fuldstændig umulig: At få os til at arbejde mindre. "Alle med højere uddannelse, dem som arbejder med kunst og design, de som arbejder med vidensproduktion holder aldrig fri. Og så er spørgsmålet: Er mennesket faktisk så nysgerrigt, at det gerne vil have det sådan? Den moderne kapitalisme som ikke har nogen grænser, som ikke har ét centrum, som ikke har en fikseret tidsstruktur, som ikke har andet for end vækst, den ligner måske mennesket. For man skal ikke tage fejl af, at vi elsker vores arbejde. Det er da fedt, når man gennem sit arbejde og sin mail er i kontakt med store dele af verden i løbet af enkelt dag".

Artiklen er tidligere bragt i Teknologidebat december 2004, der satte fokus på "Kampen om tiden". Hele bladet kan downloades fra Teknologirådets hjemmeside www.tekno.dk eller bestilles på tekno@tekno.dk.

Arbejdskrav og kompetencer

Af Jakob Vedelsby freelance journalist.

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

Større variation giver større engagement

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

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

IT-udviklingen har skabt en forretningsvirkelighed, hvor udviklingen sker så hurtigt, at menneskers arbejdsopgaver ikke længere kan være ligeså veldefinerede som de var engang. I stedet er der behov for medarbejdere, som er bredt kvalificeret både fagligt og socialt. Og som ikke alene er fagligt fleksible, men også er i stand til hurtigt at opfange og arbejde efter virksomhedens kultur og værdier – og udskifte disse som en frakke ved jobskift. Som ansat skal man i dag kunne betydeligt mere end tidligere, for at være i stand til hele tiden at omstille sig til nye situationer og nye måder at løse opgaver på: For at være værdifuld for virksomheden, skal man være i stand til at tage bestik af nye situationer og på egen hånd agere ud fra virksomhedens værdier og ledelsesforskrifter. Det forventes således, at man selvhjulpen og derfor ikke behøver at vandre op i hierarkiet for at få at vide, hvad der skal ske i en given situation. Gevinsten for virksomhederne er større dynamik og en forbedret evne til at reagere hurtigt og effektivt. Arbejdspladsen er blevet et læringsrum, hvor medarbejderne via udviklende arbejdsvilkår, har mulighed for at oparbejde de kompetencer, der er så vigtige i et foranderligt samfund. Og for en stor del af de ansatte er det øgede ansvar i jobbet, kombineret med ansvar for egen kompetenceudvikling og mere varierede opgaver, nøglen til større engagement og tilfredshed.

Forandring fryder ikke altid

I en del, primært videntunge virksomheder hersker der en forherligelse af arbejdslivet, som synes ude af proportioner. Mantraet er, at arbejdet hellere end gerne må fylde hele livet, så længe medarbejderne kan realisere sig selv på jobbet. Jo mere arbejdet des større selvrealisering og glæde, hedder det. Men det er langt fra alle mennesker, der er i stand til at honorere virksomhedernes nye krav til omstillings- og indlevelsessevne – og til, at de også i jobsammenhæng skal tage ansvar for deres eget liv. Det er ikke alle, som magter et arbejde, hvor deres specifikke viden på ét eller få områder ikke længere betragtes som en styrke, men derimod som en svaghed – med mindre de samtidig behersker det brede perspektiv. Et arbejdsliv, som er præget af evig uvished om arbejdsopgavernes karakter, virk-

somhedens fremtid og medarbejdernes egen fremtid. Og hvor man som menneske er et appendiks til de IT-systemer, hvor al viden, alle faglige kompetencer ligger placeret, hvorfor ens sociale kompetencer bliver et afgørende parameter for succes: Man skal først og fremmest kunne samarbejde og skabe og vedligeholde personlige netværk både internt og eksternt.

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

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

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

På den baggrund er det på sin plads at opfordre til, at al udvikling i en virksomhed tilpas-

ses medarbejderne. Virksomheden må sørge for, at medarbejderne udvikles i takt med, at deres arbejde ændrer karakter og man forlanger af dem, at de skal indtage helt nye roller i organisationen.

Teknologiforstoppeelse

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

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

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

Nogle virksomheder har indført begrænsninger for, hvornår medarbejderne kan bruge tid på at læse og besvare e-mail – fx ved at fastlægge bestemte tidsrum på dagen til denne aktivitet. En del steder er der vedtaget en kultur, som foreskriver, at man ikke må belaste hinanden med ligegyldige e-mail, men kun benytte mailsystemet, når det er absolut nødvendigt. Om disse tiltag fungerer efter hensigten er uvist. Til gengæld må det stå lysende klart, at der er behov for, at virksomhederne,

ligesom politikerne må gøre det, forholder sig til det elektroniske tyranni, hvis dette ikke skal tage overhånd. Virksomhederne må medvirke til at skabe en bredt accepteret etik på området, som kan brede sig til hele samfundet.

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

Artiklen er et uddrag fra Teknologirådets rapport "IT og arbejdsvilkår" – et perspektivværksted, som blev afholdt i 2002. Hele rapporten kan bestilles på tekno@tekno.dk.

Den mangfoldige arbejdsplads

Af Jakob Vedelsby freelance journalist.

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

Mangfoldighed er en styrke

Begreber som mangfoldighed og rummelighed har ringe gennemslagskraft på det danske arbejdsmarked, hvor en generel holdning synes at være, at en ensartet sammensat medarbejderskare er at foretrække. Det er uheldigt, for erfaringer fra udlandet viser, at netop forskelle i forståelse og erfaring, foruden større adgang til talent, kreativitet og problemløsning, er en klar styrke – både når det gælder virksomhedens innovative niveau og dens konkurrenceevne og image. Der er enkelte eksempler herhjemme på fremsynede virksomheder, der agerer konsekvent, fx ved at ansætte etniske minoriteter i erkendelse af, at vi er godt på vej til at blive et

multietnisk samfund, hvilket bl.a. betyder, at en stadig større del af kunderne derfor er etniske. En stor møbelvirksomhed med filialer i Danmark satte sig i efteråret 2001 som mål, at man vil være en attraktiv arbejdsplads for de mange – også midaldrende, småbørnsforældre, indvandrere og svage grupper. Virksomheden har bl.a. indført børnevenlige arbejdstider, barselsorlov med fuld løn for mødre og fædre og en ekstra lang opsigelsesfrist for alle medarbejdere over 40 år. En amerikansk IT-gigant har i deres danske afdeling taget tilsvarende skridt.

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

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

Alderstyranniet breder sig

I stadig flere offentlige og private virksomheder stilles der, parallelt med IT-udviklingen, større og større krav til medarbejdernes sociale kompetencer og bredden i deres kvalifikationer, ligesom fleksibilitet og effektivitet er i højsædet. Prisen for nye organiseringsformer i virksomhederne kan imidlertid være, at rummeligheden går fløjten: Med mindre virksomheden er meget opmærksom på at skabe og fastholde forskellighed i medarbejdersammensætningen, fx i forhold til etnisk op-

rindelse, køn og alder, så går det den modsatte vej. Det ses bl.a. ved det udtalte alderstæranni på det danske arbejdsmarked, hvor alene det at runde 50 år kvalificerer til fyring ved prikkerunder – senest udfoldet i forbindelse med den omfattende sparerunde i staten i vinteren og foråret 2002, hvor op imod 70 procent af de afskedigede tilhørte den befolkningsgruppe, der ellers går under betegnelsen "det grå guld". Dette må betegnes som en absurd situation, idet politikerne samtidig søger at overtale de ældre til at blive længere på arbejdsmarkedet – fordi der hævdes at være brug for deres arbejdskraft. Fremgangsmåden får endvidere Folketingets handlingsplaner om "Det rummelige arbejdsmarked" til at fremstå som varm luft, der ophedes yderligere, når man kan konstatere i hvor ringe grad det offentlige har formået at ansætte fx etniske minoriteter.

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

Meget tyder på, at holdningen til ældre arbejdskraft i høj grad er mytebaseret, men ikke desto mindre gennemsyrrer den hele vores ungdomsfikserede samfund – endda helt uantastet af, at konkrete undersøgelser viser det modsatte: Et forsøg med arbejdsgiverbetalt hjemme-pc til 3.500 offentligt ansatte punkterede eksempelvis antagelsen om, at ældre mennesker er bange for IT⁷.

Der synes at være et åbenlyst behov for at fokusere på holdningen til ældre medarbejdere – og at gøre op med myter og fordomme om

ældres evner og ønsker. En vej frem kunne være at skabe en kultur i den enkelte organisation, som indebærer, at virksomheden beholder de ældre, så længe de selv ønsker at arbejde, udvikle og efteruddanne sig. Om ikke andet, så kan udsigten til et katastrofalt arbejdskraftunderskud meget vel tvinge sådanne kulturændringer igennem.

Det teknologiske B-hold vokser støt

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

Det ligger fast, at mennesker, der ikke ønsker eller kan traktere IT-systemer, ingen fremtid har i videnbaserede virksomheder. Og selv om der stadig findes mange jobfunktioner, hvor IT ikke er relevant, så breder teknologien sig ligeledes hastigt i en lang række håndværksfag og industrijob. Samtidig bliver IT-kundskaber en stadig mere nødvendig forudsætning for at kunne agere som borger i samfundet – det er ikke mindst et problem for de mange danskere, der tillige er sproglige analfabeter eller i omegnen af at være det.

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

⁷ Afsluttende evaluering af "IT Springet" – et forsøg med gratis hjemme-pc og Internetadgang til 3.500 offentligt ansatte. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling samt Undervisningsministeriet, 2002.

virkeligheden er i Danmark – og hvordan man sikrer, at de mange danskerne, der spiller på B-holdet, får mulighed for at rykke op i første division. Dette er nemlig en helt grundlæggende forudsætning for at kunne skabe og fastholde den nødvendige mangfoldighed på arbejdspladserne.

Artiklen er klippet fra Teknologirådets rapport "IT og arbejdsvilkår". Hele rapporten kan bestilles på tekno@tekno.dk.