



## Balancen mellem arbejdsliv og andet liv

TEKNOLOGIRÅDET, AUGUST 2005

## **Balancen mellem arbejdsliv og andet liv**

Rapport fra projektet 'Balancen mellem arbejdsliv og andet liv'.  
Resumé af konferencerne 'Det grænseløse arbejde'  
og 'Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv',  
samt anbefalinger.

Projektledelse i Teknologirådets sekretariat:  
Ulla Holm Vincentsen

Projektmedarbejder:  
Kristian Pihl

Projektsekretær:  
Vivian Palm

Forsideskulptur:  
'Balanceakten' af Jens Galschiøt

Tegninger:  
Jens Voxtrup Petersen

Omslag & tryk:  
Vester Kopi

ISBN: 87-91614-09-0  
ISSN: 13959372

Rapporten bestilles hos:

### **Teknologirådet**

Antonigade 4  
1106 København K  
Telefon: 33 32 05 03  
Fax: 33 91 05 09  
E-mail: tekno@tekno.dk

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

Teknologirådets rapporter 2005/11

# **Balancen mellem arbejdsliv og andet liv**

**Teknologirådets rapporter 2005/11**



# Indhold

|   |    |
|---|----|
| Forord.....   | 4  |
| Introduktion.....   | 6  |
| Hvordan synes vi selv, det går? .....                                   | 11 |
| Danskerne arbejder mere end før .....                                   | 13 |
| Vi har et alvorligt problem!.....                                       | 15 |
| Arbejdssamfundet anno 2005.....   | 19 |
| Hvem har ansvaret? .....  | 28 |
| Ansvaret er dit, mit og vores! .....                                    | 32 |
| Arbejdsgruppens anbefalinger .....                                      | 35 |
| Resumé af konferencen "Det grænseløse arbejde" .....                    | 41 |
| Program.....  | 49 |
| Deltagerliste .....   | 52 |
| Resumé af konferencen "Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv" ..... | 57 |
| Program.....  | 65 |
| Deltagerliste .....   | 68 |
| Liste over deltagere på workshoppen den 10. maj 2005 .....              | 73 |
| Andre bidrag til projektet .....  | 74 |
| Referencer .....  | 75 |

# Forord

Hvorfor er det vigtigt at diskutere balancen mellem arbejdsliv og andet liv? Hvordan spiller nye teknologier og arbejdsformer ind på balancen mellem arbejdsliv og andet liv? Hvad kan politikerne, arbejdsmarkedets parter og virksomhederne gøre for at øge danskernes muligheder for at skabe balance mellem arbejdsliv og andet liv? Dette er problemstillinger og spørgsmål, som har dannet grundlag for arbejdet i Teknologirådets projekt "Balancen mellem arbejdsliv og andet liv", der er gennemført i perioden august 2004 til juni 2005.

Denne rapport opsamler projektet og viderebringer en række anbefalinger til politikerne og arbejdsmarkedets parter. Rapporten er et bidrag til den offentlige debat om det moderne arbejdsliv i en verden med stadigt hårdere konkurrence og en hverdag med stadigt flere tilbud og valgmuligheder. Rapporten søger at sætte ord på den kompleksitet af nye teknologier og styringssystemer, markedsforhold og kulturelle strømninger, der er med til at give flere og flere danskere en følelse af utilstrækkelighed, og som fører til, at tusindvis af danskere får nedsat deres livskvalitet og bliver syge. Vi håber, at såvel rapport som anbefalinger også vil indgå i de videre diskussioner i den kommission, regeringen for nylig har nedsat med henblik på at få analyseret det moderne arbejdsliv og samspillet mellem arbejdsmarkedet og den offentlige og private service.

I projektforløbet har der været afholdt seks arbejdsgruppemøder og to offentlige konferencer. Konferencerne fandt sted henholdsvis 15. marts og 5. april på Christiansborg. Den første konference diskuterede det grænseløse arbejde og dets konsekvenser, mens den anden konference gav bud på, hvordan der kan skabes bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv. Endvidere er et udkast til denne rapport blevet kommenteret af en række fagkyndige personer på en workshop den 10. maj.

Bag projektet står en arbejdsgruppe med følgende medlemmer:

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

Teknologirådet og arbejdsgruppen har ønsket at anlægge et helhedsorienteret perspektiv. Projektet har derfor inddraget både forskere, politikere, embedsmænd og virksomhedsledere samt repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter og fra Landsorganisationen af Arbejdsledige.

Projektansvarlige i Teknologirådet er projektleder Ulla Holm Vincentsen, projektmedarbejder Kristian Pihl og projektsekretær Vivian Palm. Freelance journalist Jakob Vedelsby har refereret fra konferencerne og forfattet rapporten sammen med Ulla Holm Vincentsen.

Teknologirådet takker alle, som har bidraget til projektet og derved været med til at gøre projektet muligt. Også tak til kunstneren Jens Galschiøt, som har stillet fotografiet af balancefiguren på rapportens forside til rådighed og til Jens Voxtrup Petersen, som har stået for tegningerne i rapporten – tegninger der udgør personlige noter fra konferencen "Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv". For god orden skyld skal det nævnes, at ingen ud over arbejdsgruppen kan holdes ansvarlig for synspunkterne i rapporten.

Rapporten kan downloades gratis fra Teknologirådets hjemmeside [www.tekno.dk](http://www.tekno.dk).

Teknologirådet  
August 2005

Ulla Holm Vincentsen  
Projektleder



*Martin Krasnik på konferencen 'Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv'*

# Introduktion

Aktive danskere i tusindtal bryder hvert år sammen under det pres, de udsættes for på arbejdet. Og endnu flere nikker genkendende, når de hører om vanskeligheder ved at få arbejdsliv og andet liv til at gå op i en højere enhed. Det bliver tilsyneladende sværere og sværere at leve op til både egne og andres forventninger om, hvad vi skal kunne præstere som mennesker.

Skønt den formelle arbejdstid aldrig har været så lav som i dag, synes arbejdet at fylde langt mere end tidligere. Det kan der være mange årsager til – fx at den enkelte families samlede arbejdstid er steget, at arbejdsintensiteten er øget og at det med de nye teknologier er blevet muligt at arbejde når som helst og hvor som helst. Arbejdet er blevet grænseløst på flere måder, og det belaster en stor del af den danske befolkning så meget, at de bliver syge af det.

Af såvel etiske som samfundsøkonomiske årsager er det derfor værd at forsøge at identificere og reducere de faktorer, som vi på samfundsplan har mulighed for at gøre noget ved.

Forudsætningerne for et godt liv burde jo ellers være til stede. Danmark er et af klodens rigeste lande. Alle danskere har ret til en uddannelse, og det danske offentlige social- og sundhedssystem er efter sigende et af de bedste i verden. Dertil kommer, at arbejdsmarkedets parter og myndighederne gennem årtier har arbejdet for at skabe stadig bedre fysiske og psykiske arbejdsvilkår.

## Nye tendenser i arbejdslivet

I de sidste 10-15 år er der sket en voldsom teknologisk og arbejdsorganisatorisk udvikling på arbejdspladserne. Det skyldes ikke mindst den informationsteknologiske revolution, som har medført, at nye teknologier trænger ind overalt og lægger nye tidspres på os, idet de gør os tilgængelige døgnet rundt og sætter os i stand til at arbejde overalt. Mange medarbejdere oplever, at den nye teknologi fører til endnu mere arbejde og til problemer med at klare arbejdsopgaverne inden for den tid, der er til rådighed. Og tilgængeligheden via e-mail og mobiltelefoner har medført krav om hurtige reaktioner og svar. Det betyder mange forstyrrelser i arbejdet, og derved kan det blive svært både at få tid til og blive tilstrækkeligt koncentreret til, at man kan få løst de større opgaver inden for almindelig arbejdstid. Når det i mange job så rent faktisk er muligt at tage de større opgaver med hjem, er det fristende at forsøge at få dem klaret om aftenen eller i weekenden.

Samtidig med den øgede tilgængelighed er informationsmængden blevet uendelig. Det gælder ikke bare mulighederne for at opsøge information, men også den information, som man – dagligt og ofte ufrivilligt – modtager på arbejdet. Notater, breve og beskeder sendes for en sikkerheds skyld ud i kopi til alle medarbejdere – for så kan de jo ikke sige, at de ikke var informerede. Med den nye teknologi er det ikke bare blevet muligt, men også nemt at kaste opgaver og ansvar videre – også uden at skulle indgå i diskussioner om rimeligheden heraf. Mange lever med en konstant frygt for, at de har overset noget vigtigt og dermed ikke løst en given opgave tilfredsstillende. Teknologiseringen og den øgede informationsmængde har således gjort mange arbejdsopgaver mere komplekse end tidligere. Og de nye teknologier berører ikke kun akademikere eller de såkaldt vidensproducerende funktioner. I dag arbejders der med edb og computerstyrede systemer i mange forskellige job.

I de nye teknologiers kølvand følger nye ledelsessystemer. Det være sig styringssystemer som værdibase-ret ledelse, forandringsledelse, teamstyring, selvstyrende grupper, videndeling, ansvar for eget arbejde, den lærende organisation og så videre. Dertil kommer nye redskaber som evalueringer, målkontrakter, personaleudviklingssamtaler, tids-målingssystemer, bonusordninger, ny løn etc. Disse styringssystemer, der ofte vægter kvantitet frem for kvalitet og kortsigtede mål frem for langsigtede, fordrer stadigt nye



arbejdsformer. De ansatte synes dermed aldrig at blive færdige med at uddanne sig – det er aldrig nok med det, de kan.

Sideløbende med indførelsen af de nye teknologier er der således også opstået nye krav til kompetencer. Det samme gælder nye normer for, hvad der er en god, ansvarlig medarbejder. I dag prioriteres bestemte

**Oven i den hurtigt accelererende teknologiske udvikling lader de private virksomheder sig i stigende grad styre af kortsigtede såkaldte "shareholder-interesser" – ikke sjældent på bekostning af langsigtede strategier og varetagelse af et socialt ansvar.**

personlige egenskaber som udadvendthed, forandringsvillighed og engagement ofte over eftertænsksomhed, stabilitet og faglig viden. Og normen for den gode medarbejder er, at han eller hun engagerer sig fuldt og helt i arbejdet, så det ikke længere er minutterne, der tæller – den gode medarbejder fortsætter, indtil opgaven er løst. Også selv om den afsatte tid ikke svarer til opgavens omfang og selv om, at arbejdet derfor kommer til at foregå uden for de traditionelle arbejdstider.

Oven i den hurtigt accelererende teknologiske udvikling lader de private virksomheder sig i stigende grad styre af kortsigtede såkaldte "shareholder-interesser" – ikke sjældent på bekostning af langsigtede strategier og vare-

tagelse af et socialt ansvar. Og den offentlige sektor synes at følge efter, idet de markedsøkonomiske styringsredskaber, der tidligere var forbeholdt den private sektor, nu også er blevet en del af dagligdagen for de offentligt ansatte.<sup>1</sup>

Tilsammen bevirker de nye teknologiske muligheder, ledelsessystemer og normer, at rigtig mange mennesker halser af sted for at overkomme både arbejds- og privatlivet. Samtidig hermed oplever mange en usikkerhed i ansættelsen – en usikkerhed der både kan hidrøre fra udmeldinger om, at billigere arbejdskraft står på trapperne for at overtage danske jobs, og fra en tilsyneladende stigende tendens til at gøre brug af projektansættelser og andre tidsbegrænsede stillinger. Dermed eksisterer der et konstant pres for, at man lever op til et krav om løbende at holde sig "ansættelig".



Til trods for at de nye teknologier og arbejdsformer har forandret samfundet markant gennem de sidste 10-15 år, synes forandringerne og ikke mindst de negative konsekvenser at være gået relativt upåagtet hen. En af årsagerne hertil kan bl.a. være, at retorikken omkring de nye ledelsessystemer og arbejdsformer er meget positiv. Medarbejderudviklingssamtaler, klimamålinger, videndeling, team-work, personligt ansvar, personlig udvikling og så videre lyder alt sammen til at være et gode for alle. Det kan derfor være svært at opdage de negative konsekvenser. Når mange virksomheder så oven i købet tilbyder medarbejderne spændende opgaver og samtidig forsøger at gøre arbejdet behageligt med eksempelvis gode fysiske omgivelser og hjemmearbejdspladser samt en række serviceydelser som sund kantine, massage og indkøb, kan det være vanskeligt at se forandringerne i arbejdslivet gennem de sidste 10-15 år som andet end et gode.

<sup>1</sup> Ifølge konsulent og forfatter Bente Schwartz er borgerne blevet til kunder i den offentlige sektor – man er ikke længere medejer (Schwartz, 1995).

Samtidig med indførelsen af de nye teknologier har arbejdet tilsyneladende også fået højere værdi og status i samfundet. Man er, hvad man laver på jobbet – og ikke kun i samfundets men også ofte i egne øjne. Arbejdsidentitet er blevet en vigtig del af identiteten, og arbejdslivets normer og kultur har gennemtrængt den måde, hvorpå vi ser os selv og hinanden. Fx er det blevet almindeligt at sidestille personlig udvikling med den udvikling, der foregår i forbindelse med jobbet, ligesom det er blevet en almindelig antagelse, at det, man bidrager med på arbejdsmarkedet, har en højere samfundsmæssig værdi end det, man bidrager med i familierne og i lokalsamfundene.

Balancen mellem arbejdsliv og andet liv er en kompleks størrelse, som både påvirkes af det, der foregår på arbejdspladsen, og det, der foregår i livet som helhed. Dertil kommer, at balancen er individuel. Nogle kan arbejde meget og tåler et stort pres, andre tåler mindre. Forskelligheden er også stor, når det gælder definitionen på, hvad der er god livskvalitet. Fælles for de fleste mennesker er imidlertid, at de ønsker at bidrage til det samfundsmæssige fællesskab, og at deres livskvalitet i høj grad er forbundet med det at have et arbejde – vel at mærke et arbejde, som de føler, de kan overkomme. Nedenfor findes de overvejelser, som ligger bag brugen af begreberne 'det grænseløse arbejde' og 'det andet liv'.

**Arbejdsidentitet er blevet en vigtig del af identiteten, og arbejdslivets normer og kultur har gennemtrængt den måde, hvorpå vi ser os selv og hinanden.**

### **Det grænseløse arbejde**

'Det grænseløse arbejde' dækker ikke kun over det forhold, at mange funktioner i dag kan varetages ved hjælp af mobiltelefoner, bærbare computere og forskellige typer af opkoblinger, og at nogle faggrupper derfor tager arbejdet med hjem og knokler på til langt efter midnat.<sup>2</sup> Ej heller alene over det forhold, at det kan være svært at skelne mellem, hvornår man er på arbejde, og hvornår man holder fri. Det grænseløse arbejde indebærer også andre grænseoverskridelser end de, der vedrører tid og sted. Fx er det grænseoverskridende, når akkorderne på en arbejdsplads sættes op i en sådan grad, at det er svært at følge med (også selvom det i visse tilfælde er medarbejderne selv, der beder om at få sat akkorden op). Når der er uoverensstemmelse mellem opgavernes omfang og arbejdstid. Når målinger og evalueringer kun omfatter økonomiske parametre og tilsidesætter menneskelige og kollegiale forhold. Og når krav om personlig udvikling indebærer, at medarbejderne skal udvikle sig i bestemte retninger – og fx fremme eller undertrykke særlige personlighedstræk.

Det grænseløse arbejde berører således både hjemmehjælperen, buschaufføren, slagterarbejderen, tekstforfatteren, tjeneren, skolelæreren, sagføreren og alle andre, der i deres arbejdsliv oplever et dagligt negativt pres på en sådan måde, at det påvirker deres livskvalitet og helbred. Det grænseløse arbejde berører også de arbejdsløse – de som står uden for arbejdsmarkedet, fordi de ikke kan leve op til de krav, der stilles på det grænseløse arbejdsmarked. Det grænseløse arbejde rummer med andre ord alle de arbejdsforhold, der presser det enkelte menneske ud over hans eller hendes naturlige grænser og derved påvirker hans eller hendes livskvalitet negativt. Dermed ikke sagt, at fravær af det grænseløse arbejde løser alle problemer i livet.

### **Det andet liv**

'Det andet liv' omfatter alle de aktiviteter, der ikke er en del af det professionelle arbejdsliv. Betegnelsen 'det andet liv' skal understrege, at det menneskelige liv rummer mange forskellige behov, og at både mennesker og samfund har brug for, at der varetages mange forskellige funktioner – at der foregår mange forskellige typer af aktiviteter. Ud over familielivet består det andet liv fx også af fritidslivet, samfundslivet og det personlige liv, herunder tid til hvile, restitution, refleksion og religion.

<sup>2</sup> Dette skønt enkelte hævder, at den type opslidende arbejdsforhold, der i dag kan ses blandt ledere og akademikere, vil blive udbredt til hele arbejdsmarkedet.

Projektets opdeling af livet i henholdsvis arbejdslivet på den ene side og alt andet liv på den anden er symptomatisk for den måde, hvorpå samfundet er indrettet. Opdelingen afspejler den diskurs eller tankegang, som kendetegner den politiske debat, ikke mindst når der diskuteres velfærd. Denne diskurs er baseret på en økonomisk rationalitet, der opererer med penge som den primære målestok. En god økonomi er naturligvis væsentlig for et samfund, men arbejdsgruppen ønsker at påpege, at et samfunds velfærd ikke alene kan måles i kroner og ører. Der er andre forhold, som skal være opfyldt, før der kan tales om velfærd. Nogle eksempler på dem er tryghed, stabilitet, anerkendelse, accept, mulighed for refleksion, mulighed for at yde omsorg for andre og mulighed for at indgå i sociale fællesskaber.

Det er arbejdsgruppens holdning, at et velfungerende 'andet liv' er en forudsætning for et velfungerende samfund. Det er i det andet liv, at mennesker bliver undfanget og født, at børn bliver opdraget og rustet til voksentilværelsen og at vi alle deltager i og er med til at forny de lokale og demokratiske fællesskaber. Det er værdifuldt, at vi hver især reflekterer over, hvor vi er på vej hen, og om der er noget, der kan gøres bedre. Ligeledes er det godt for samfundet, at vi lærer at samarbejde med mennesker, som er anderledes end os selv. Det bidrager til at skabe et fundament for den sociale sammenhængskraft. Hvis der alene satses på arbejdslivet og ikke på de andre liv, kan det medføre faldende fødselstal, splittede familier, utilpassede børn og et samfund, der i værste fald ikke kan tage vare på dets borgere.

### **Ud over familielivet består det andet liv fx også af fritidslivet, samfundslivet og det personlige liv, herunder tid til hvile, restitution, refleksion og religion.**

Et velfungerende 'andet liv' er også en forudsætning for et velfungerende arbejdsliv. Uden pauser og fysisk såvel som psykisk restitution kan man ikke yde en ordentlig præstation på jobbet. Og restitution betyder ikke alene at spise, sove og foretage daglige opgaver som indkøb, madlavning og rengøring. Der er også brug for at reflektere over livet, for at dyrke de personlige interesser og for at deltage i sociale fællesskaber. Familielivet

kan være en stor del af det andet liv, men det andet liv rummer mange andre aktiviteter end de, der er knyttet til familielivet.

### **Kan det betale sig?**

To af regeringens fremtrædende tænketanke, Velfærdskommissionen og Tænketanken for fremtidens vækst, peger på, at hvis den danske velfærd skal videreføres i en verden med stigende konkurrence, skal der arbejdes noget mere. Spørgsmålet er imidlertid, om det i virkeligheden kan betale sig at arbejde mere – om det kan betale sig, at endnu mere 'andet liv' konverteres til arbejdsliv – det både set fra et samfundsøkonomisk og et etisk perspektiv?

I disse år svarer det danske sygefravær til, at 140.000 ansatte er væk fra deres arbejde hver eneste dag.<sup>3</sup> For det danske samfund udgør de direkte omkostninger til løn og sygedagpenge 32 mia. kr. årligt<sup>4</sup> - heraf anslås ca. 10 mia. kr. at hidrøre direkte fra arbejdsmiljøet<sup>5</sup>. Og sygefraværet er stigende blandt de langtidssyge. Der er dog ikke en entydig sammenhæng mellem sygdom og fravær. Det skyldes dels, at det er svært at definere, hvad der er sygdom, og dels at fravær også kan være en konsekvens af, hvad den enkelte magter, og hvordan virksomhederne, sundhedssystemet og det sociale system håndterer sygdom og fravær.<sup>6</sup>

En af de tilstande, der nedsætter livskvaliteten og kan føre til sygdom, er stress. Stress er kroppens reaktion på en fysisk eller psykisk belastning, og ifølge verdenssundhedsorganisationen WHO vil stress blive en af de største sygdomsfremkaldende faktorer i år 2020. Herhjemme anslår Jes Gerlach<sup>7</sup>, overlæge og

<sup>3</sup> Beskæftigelsesministeriet, 2005: 23.

<sup>4</sup> Jensen et al., 2003: 5.

<sup>5</sup> Jensen et al., 2003: 16.

<sup>6</sup> Jensen et al., 2003: 6.

<sup>7</sup> Kragh og Mørup Sonne, 2002.

formand for Psykiatrifonden, at hver femte dansker allerede nu er så stresset, at det går ud over livskvaliteten og truer helbredet.

Spørgsmålet er, som nævnt, om vi har råd til det? Det er velkendt, at det er svært at være innovativ, når man er stresset. Hvordan skal vi nytænke og udvikle produkter og ekspertise, hvis vi fremover skal arbejde endnu længere og endnu mere intensivt? Hvor skal den idérigdom og kreativitet, der opstår, når vi føler os afslappede og værdsatte, og har tid og energi til at deltage i livets mangeartede gøremål, komme fra, hvis vi konstant er på arbejde – det være sig fysisk eller mentalt? Dertil kommer, hvad det mon koster, hvis familierne, lokalsamfundene og de demokratiske processer svigtes?

Kan vi danskere etisk og moralsk i år 2005 forsvare en arbejdskultur i den private såvel som i den offentlige sektor, hvor der lægges op til, at medarbejderne skal fungere som "Duracell-kaniner", der arbejder til strømmen er brugt op? En arbejdskultur, hvor arbejdstempoet er stadigt stigende, og mere og mere ansvar uddelegeres til den enkelte. Og en arbejdskultur, hvor produktivitet prioriteres på bekostning af kollegialitet og omsorg. Kan vi moralsk forsvare, hvis der ikke er tid til refleksion, tid til omsorg for de nærmeste, tid til aktiviteter i lokalsamfundet og tid til at man kan sætte sig ind i og deltage i de demokratiske processer. Og kan vi forsvare, hvis stadigt flere ansatte bliver syge, brænder ud eller ligefrem dør af at passe deres arbejde?

**Kan vi danskere etisk og moralsk i år 2005 forsvare en arbejdskultur i den private såvel som i den offentlige sektor, hvor der lægges op til, at medarbejderne skal fungere som "Duracell-kaniner", der arbejder til strømmen er brugt op?**

### **Rapporten**

Denne rapport opsamler projektet og viderebringer de anbefalinger, som Teknologirådets arbejdsgruppe har diskuteret sig frem til. Anbefalingerne er gruppens bud på, hvordan politikerne og arbejdsmarkedets parter kan være med til at skabe nogle rammer, som øger danskernes muligheder for at opbygge en tilværelse med balance mellem arbejdsliv og andet liv. Da balancen mellem arbejdsliv og andet liv som regel er præget af, at det er familielivet og det personlige liv, der er presset af arbejdslivet og ikke omvendt, er det primært dette forhold, der diskuteres i rapporten.

Med projektet har Teknologirådet ønsket at bidrage til den offentlige debat om, hvordan vi skal indrette vores arbejdsmarked, så vi også fremover kan bevare velfærdssamfundet. Projektet bygger på spørgsmål som, om den vej, Danmark er slået ind på, er holdbar på længere sigt, eller om vi skal begynde at tænke arbejde og arbejdsliv på nye måder – måske i form af en helt ny arbejdslivspolitik? Hvordan passer vi på arbejdskraften samtidig med, at vi ruster os til en fremtid med flere pensionister, færre i arbejdsstyrken og et globalt marked med hård konkurrence på varer og arbejdskraft? Skal vi arbejde flere timer i flere år og hurtigere for at sikre velfærden og så affinde os med, at stadigt flere falder fra på grund af konstant stigende krav, stress, stressafledte sygdomme og tidlig død? Eller findes der andre og mere hensigtsmæssige måder at indrette arbejdsmarkedet og arbejdslivet på?

At der ikke er nogen nemme løsninger, kan arbejdsgruppen skrive under på. Dels udspringer de nuværende arbejdslivsproblematikker af flere forskellige udviklinger og tendenser, som gensidigt forstærker hinanden, og dels kan arbejdslivsproblematikkerne ikke alene løses gennem arbejdsmarkedspolitik – balancen mellem arbejdsliv og andet liv involverer stort set alle politikområder. Trods den således meget vanskelige opgave, har arbejdsgruppens medlemmer anset de negative konsekvenser, der er forbundet med de nye måder at arbejde på, for at være så alvorlige, at de har villet bruge deres tid og kræfter på at udarbejde og videregive nogle anbefalinger til politikerne og arbejdsmarkedets parter.

# Hvordan synes vi selv, det går?

Som nævnt peger Velfærdskommissionen og Tænk tanken for fremtidens vækst i øjeblikket på, at danskerne skal have hænderne op af lommerne og arbejde noget mere, hvis velfærden i det danske samfund fremover skal kunne holdes på nogenlunde samme niveau, som vi kender det i dag. Samtidig oplever mange på arbejdsmarkedet, at de løber hurtigere og hurtigere, og at det bliver stadig vanskeligere at følge med, og det ser ud til, at det forøgede arbejdspress i stigende grad fører til stress og sygdom. Men er arbejdet nu også den egentlige årsag til problemerne? Og har vi det i virkeligheden ikke meget godt?

## Paradoksernes folkefærd

En international værdiundersøgelse<sup>8</sup> viser, at vi danskere generelt betegner os selv som lykkelige – faktisk det lykkeligste folkefærd i verden.<sup>9</sup> Undersøgelser viser også, at den danske befolkning overordnet set har stor appetit på livet – både arbejdslivet og fritidslivet – og at vi generelt er tilfredse med vores arbejde. Borgerne ser flere muligheder i arbejdet end tidligere og lægger mere energi i jobbet. Samtidig vil vi også gerne nå en masse på hjemmefronten. Bilen, boligen og børnene skal passes tillige med vennerne, parforholdet, motionen og interesserne. Dertil kommer de daglige opdateringer på de seneste nyheder og tilbud – det være sig inden for kultur, hobby, fag og sport eller supermarkedernes og modebutikkernes besparende og identitetsdannende fristelser.

Realiteten er imidlertid, at Danmark samtidig oplever vækst i stress og sygdom samt i antallet af selvmord, der skyldes arbejdsrelateret stress. Psykiske lidelser er hyppige. Mindst 200.000 danskere lider til enhver tid af depression, mindst 200.000 af angst og mindst 200.000 af misbrug.<sup>10</sup> Og som nævnt svarer det danske sygefravær til, at 140.000 ansatte er væk fra deres arbejdspladser hver dag. Også forsikringsselskaberne mærker det øgede pres på borgerne. PFA har i de seneste år oplevet en kraftig stigning i ansøgninger om førtidspension og invalidd pension begrundet med stress<sup>11</sup>.

**En international værdiundersøgelse viser, at vi danskere generelt betegner os selv som lykkelige – faktisk det lykkeligste folkefærd i verden. Realiteten er imidlertid, at Danmark samtidig oplever vækst i stress og sygdom samt i antallet af selvmord, der skyldes arbejdsrelateret stress.**

Et andet tilsyneladende paradoks finder man i relation til familiens betydning for danskerne. Danskerne udnævner familien til det allervigtigste i livet. 64 pct. mener således, at et lykkeligt familieliv er det vigtigste i tilværelsen.<sup>12</sup> Men samtidig ender næsten halvdelen af alle danske ægteskaber i skilsmisse.<sup>13</sup> 35 pct. af danskerne lever som enlige, og vores børn overlades til andre i langt størstedelen af deres vågne tid.

Også de unge synes at have det svært. Fx bliver der flere og flere unge med psykiske forstyrrelser. En undersøgelse foretaget af Center for Ungdomsforskning (2005) viser, at hver tiende unge fortæller, at de har været så deprimerede, at de flere gange har overvejet at begå selvmord.<sup>14</sup>

<sup>8</sup> Dansk Data Arkiv, DDA – 09990, International værdiundersøgelse (Danmark): tværsnit 1981 – 1999. Primærundersøger: Peter Gundelach.

<sup>9</sup> Samme undersøgelse viser dog også, at når der spørges til generel tilfredshed med livet – og ikke til begrebet lykke – er andelen af de meget tilfredse lidt mindre.

<sup>10</sup> Psykiatrifondens hjemmeside: 1.

<sup>11</sup> Lyngbjerg Steffensen, 2002.

<sup>12</sup> Gundelach, 2002: 120.

<sup>13</sup> Danmarks Radios hjemmeside: 1.

<sup>14</sup> Undersøgelsen ”Den Sundhedsfremmende Ungdomsuddannelse” omfatter 2.242 elever i Svendborg på erhvervsskole, gymnasium og produktionshøjskole.

Danskerne synes imidlertid ikke at koble deres sygdomme og familiemæssige trængsler sammen med arbejdslivet. Nogle hævder i lighed med den amerikanske sociologiprofessor Arlie Hochschild, at en af årsagerne til, at mange mennesker i den vestlige verden er så glade for deres arbejde, er, at familielivet er besværligt og rutinepræget. Dertil kommer, at mange mener, at de realiserer sig selv bedst på jobbet. Mange betragter således personlig udvikling som en proces, der er knyttet til en professionel karriere. Denne opfattelse kan være en del af forklaringen på, at tilbagetrækningsalderen fra arbejdslivet i Danmark er stigende, og p.t. ligger på ca. 62 år – mod ca. 60 år for få år siden<sup>15</sup>.

Danskernes forhold til deres arbejde er dog meget forskelligt, og også ofte modsætningsfuldt. En undersøgelse foretaget af Vilstrup Research og Handelshøjskolen i København for Dansk Handel og Service viser, at 55 pct. af lønmodtagere med børn gerne vil gå ned i tid, hvis det kan lade sig gøre. Dette selv om samme undersøgelse viser, at 80 pct. er så glade for deres arbejde, at de ville fortsætte med at arbejde, selv om de ud fra økonomiske kalkuler ikke behøvede at gøre det – for folk med en videregående uddannelse er tallet 90 pct.<sup>16</sup> En undersøgelse gennemført af HK-analyse viser, at næsten en tredjedel af HK's medlemmer gerne vil have deltidsarbejde. Her gælder det ikke alene småbørnsforældrene, men også mange ældre. Jo ældre de adspurgte HK'ere er, desto større er interessen for deltid.

Danskerne synes altså på overfladen at være et paradoksernes folkefærd, men måske er der nogle logiske forklaringer på paradokserne. Og måske skal en del af disse forklaringer søges i de måder, hvorpå vi har indrettet vores arbejdsliv.

---

<sup>15</sup> Birkemose, 2004.

<sup>16</sup> Helse, nr. 5, oktober 2004.

# Danskerne arbejder mere end før

Når det diskuteres, hvad årsagerne til danskernes balanceproblemer er, fremføres det ofte – og særligt fra arbejdsgiverside – at vi danskere er blevet mere pylrede. Vi har aldrig arbejdet så lidt, som vi gør i dag, hedder det, og stress må derfor primært stamme fra det, der foregår i fritiden. Spørgsmålet er imidlertid, om det er rigtigt?

## Vi arbejder mest

Ifølge Jens Bonke, forskningsleder ved Socialforskningsinstituttet, er det ganske vist et faktum, at danskerne p.t. arbejder ca. 1.600 timer årligt mod ca. 2.000 timer i en del af de lande, vi sædvanligvis sammenligner os med. Ligeledes er det et faktum, at det i Europa kun er Tyskland og Frankrig, som har en kortere arbejdsuge. Alligevel er Danmark faktisk det land i hele den vestlige verden, hvor der arbejdes mest i den forstand, at befolkningen i forhold til sin størrelse lægger flest timer på arbejdsmarkedet. En tredjedel af alle erhvervsaktive parfamilier lægger således mere end 80 timer om ugen på arbejdsmarkedet og kun 10 pct. arbejder mindre end 70 timer. Tilsammen arbejder danske mænd og kvinder i dag gennemsnitligt ½ time mere om dagen end i 1987. Samtidig bruges der en halv time mere på husarbejdet og godt og vel ½ time mere på de primære behov, det vil sige på at sove, spise og varetage personlig hygiejne. Alt i alt betyder det, at der er 1 ¾ time mindre til at pleje familie, venner og fritidsinteresser<sup>17</sup>.

**Alligevel er Danmark faktisk det land i hele den vestlige verden, hvor der arbejdes mest i den forstand, at befolkningen i forhold til sin størrelse lægger flest timer på arbejdsmarkedet**

Den gruppe, der arbejder allermest, er børnefamilierne. Hvor det tidligere var almindeligt, at kvinder gik ned i arbejdstid, når de havde fået børn, forøger de i dag arbejdstiden<sup>18</sup>. Den forøgede arbejdstid gælder særligt børneforældre med børn i alderen 0-6 år. Generelt er det også i denne gruppe, at ønsket om arbejdstidsnedsættelse er mest udbredt.

Hvad arbejdsomfang angår har kønnene nærmet sig hinanden op gennem det 20. århundrede. Det betyder, at hvor der tidligere typisk kun var én udearbejdende i husstanden, er der typisk to udearbejdende i dag. Samtidig påtager de udearbejdende kvinder sig stadigvæk størstedelen af arbejdet i hjemmet, ligesom det også ofte er kvinderne, der påtager sig det største ansvar for at vedligeholde de sociale relationer til familie og venner.

Der er selvfølgelig forskelle i antallet af arbejdstimer for forskellige grupper i befolkningen. Allermest arbejder de overordnede funktionærer<sup>19</sup>. Det er også i den gruppe, der befinder sig flest personer, som hverken får overtidsbetaling eller afspadsering for deres overarbejde. Dertil kommer, at hver 6. fuldtidsarbejdende på arbejdsmarkedet undlod at afholde deres berettigede ferie i 1997.<sup>20</sup>

Arbejdsgruppen peger på, at der ud over det registrerede arbejde også udføres en del arbejde, der er usynligt i statistikkerne. I mange tilfælde registreres overarbejde ikke, som når man fx er ansat på 'jobløn' – det vil sige en ansættelse uden øvre tidsgrænse, hvor medarbejderen får en fast løn for at løse sine opgaver, uanset hvor lang tid det tager. Arbejdsgruppen finder det vigtigt at gøre opmærksom på, at når det hævdes, at danskerne arbejder mindre end nogensinde før, er det en sandhed med modifikationer.

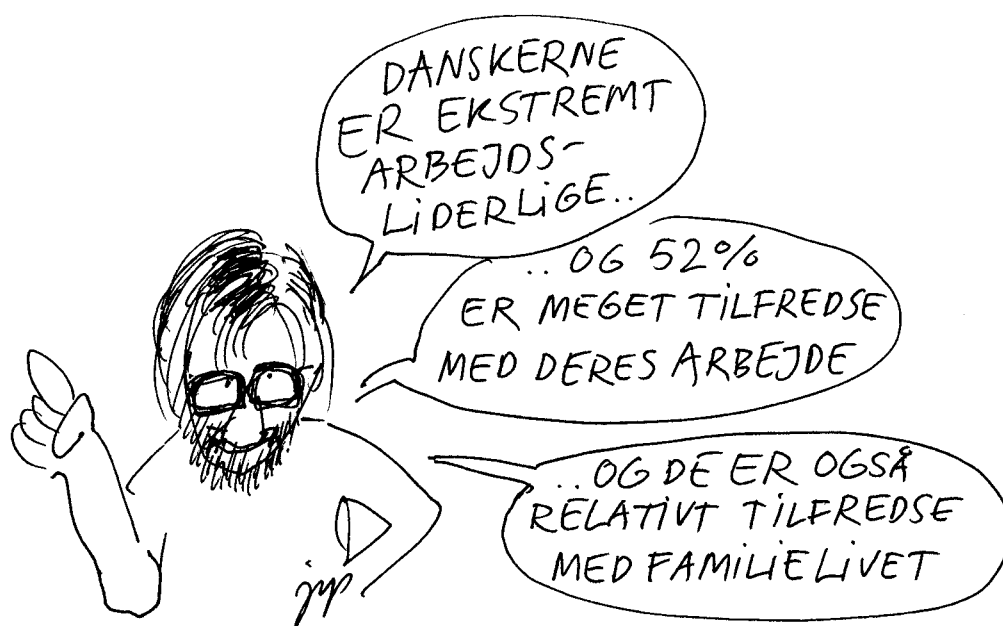
<sup>17</sup> Bonke, 2002.

<sup>18</sup> Bonke og Meilbak, 1999: 7.

<sup>19</sup> Bonke og Meilbak, 1999: 8.

<sup>20</sup> Bonke og Meilbak, 1999: 9.

Flere arbejdstimer fører dog ikke pr. definition til stress og sygdom. Antallet af arbejdstimer er således blot én af mange faktorer i en kompleks problemstilling – på linie med eksempelvis arbejdstidens længde og placering i døgnet. Ny forskning har dog vist, at netop arbejdstidens længde og placering i døgnet kan have betydelige konsekvenser for helbredet<sup>21</sup>. Dertil kommer faktorer som arbejdets karakter og intensitet, foruden graden af tryk i ansættelsen.



---

<sup>21</sup> Tychsen et al., 1999.



# Vi har et alvorligt problem!

De arbejdende danskere bliver tilsyneladende stadig mere stressede og syge, mens de, der står uden for arbejdsmarkedet, synes at få stadig vanskeligere ved at komme ind – det være sig på grund af alder, sygdom, etnicitet, manglende uddannelse eller evne til at kunne følge med på de krævede betingelser. Arbejdsmarkedet deles op i to poler: Dem, der kan og vil følge med i et højt tempo, og dem, der ikke kan eller ikke vil hænge på.

## Stress og sygdom

Når der ikke er balance mellem arbejdsliv og andet liv, er der en risiko for at få stress. Stress er ifølge Bo Netterstrøm<sup>22</sup>, speciallæge i arbejdsmedicin, en overbelastningstilstand – en tilstand i organismen, der både har fysiologiske og psykologiske konsekvenser. Fysiologisk er stresstilstanden karakteriseret ved energifrigørelse. Psykologisk er den karakteriseret ved ulyst og anspændthed. Stress er ikke en sygdom, men kroppens svar på en belastning. Og disse svar kan have meget forskellig karakter.

**Hver fjerde dansker føler sig stresset i dagligdagen. Hver femte dansker er så stresset, at det går ud over livskvaliteten og truer helbredet. I dag anslås stress at koste det danske samfund op mod 10 mia. kr. om året.**

*De fysiske symptomer på stress kan ifølge Bo Netterstrøm eksempelvis være indre uro, rysten på hænderne, hovedpine, appetitløshed, manglende lyst til sex, hjertebanken, svedeture, kolde hænder og fødder og manglende energi. Ved længerevarende stress kan disse symptomer blive afløst af problemer med fordøjelsen og ondt i maven, fordi tarmene bliver irriterede og trækker sig krampagtigt sammen. Mange sygdomme forværres af stress, eksempelvis astma, sukkersyge, migræne, visse former for epilepsi, mavesår og kroniske sygdomme som psoriasis og leddegigt.*

*Den psykiske reaktion på stress er, skriver Bo Netterstrøm, karakteriseret ved en kombination af anspændthed og ulyst. Symptomerne kan i første omgang være irritabilitet, uro, rastløshed, aggressivitet, angst eller udmattethed. Derefter følger ofte hukommelses- og koncentrationsbesvær. Mange bliver ude af stand til at mobilisere følelser og kan helt ændre personlighed. Derudover kan stress føre til udbrændthed og depression. Kendetegnene for udbrændthed er tab af følelsesmæssige ressourcer, manglende engagement i personlige relationer, træthed, kynisme, følelseskulde, negative holdninger over for andre, negativ selv vurdering og hjælpeløshed. Derudover er stress forbundet med øget produktion af stresshormonet kortisol, som menes at have betydning for udviklingen af depression.*

Ifølge Bo Netterstrøm føler hver fjerde dansker sig stresset i dagligdagen<sup>23</sup>, og som tidligere nævnt vurderer Jes Gerlach fra Psykiatrifonden, at hver femte dansker er så stresset, at det går ud over livskvaliteten og truer helbredet<sup>24</sup>.

En stor del af sygefraværet stammer fra det psykiske arbejdsmiljø. Og de psykiske diagnoser udgør en stigende andel af det totale sygefravær.<sup>25</sup> Ifølge en ny undersøgelse fra Psykiatrifonden har hver fjerde ansat så massive psykiske problemer, at det kan aflæses direkte på sygefraværet. Og når de ansatte er pressede på arbejdet, er de det også i hjemmet, mener afdelingsleder i Psykiatrifondens Erhvervsrådgivning, Mette Lohse<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> Netterstrøm, 2002.

<sup>23</sup> Lægens bord, 16. okt. 2003.

<sup>24</sup> Kragh og Mørup Sonne, 2002.

<sup>25</sup> Jensen et al., 2003.

<sup>26</sup> Interview i Berlingske Tidende, 3. juni 2005.

Udover at reducere det enkelte menneskes og den enkelte families livskvalitet koster stress dermed samfundet rigtig mange penge. Allerede i 1992 udgjorde udgifter i forbindelse med stressrelaterede hjertekar-sygdomme alene i Danmark ca. 900 millioner kr.<sup>27</sup> I dag anslås stress at koste det danske samfund op mod 10 mia. kr. om året.<sup>28</sup> Stress har – ud over andre konkrete målbare effekter – således også økonomiske konsekvenser.

Og det ser ikke ud til, at stressniveauet og de deraf afledte sygdomme er på vej ned. Tværtimod. Procentdelen af Europas befolkning, der lider af hovedpine, maveproblemer, ondt i ryggen, nakken, benene eller har synsforstyrrelser, er således vokset signifikant op gennem sidste halvdel af halvfemserne.<sup>29</sup> Og over 60pct. af Europas arbejdende befolkning mener, at deres arbejde har indflydelse på deres helbred.<sup>30</sup>

Dertil kommer, ifølge professor Per Bech, Psykiatrisk Sygehus i Hillerød, at "negativt stressede" danskere har større tendens til at begå selvmord. I Danmark udgør selvmord 1,3 % af samtlige dødsfald, men blandt de stressede udgør selvmord 20% af samtlige dødsfald. Ifølge Center for Selvmordsforskning<sup>31</sup> var der i Danmark i 2001 i alt 727 selvmord, og 20 gange så mange forsøg på selvmord.

**"Negativt stressede" danskere har større tendens til at begå selvmord. [...] Ifølge Center for Selvmordsforskning var der i Danmark i 2001 i alt 727 selvmord, og 20 gange så mange forsøg på selvmord.**

Ofte er holdningen den, at stress fortrinsvis er det enkelte menneskes eller virksomhedernes ansvar, men de to konferencer, der er blevet afholdt i forbindelse med projektet, pegede i retning af, at der er nye toner på vej. Dette både fra politikere og arbejdstagerorganisationer, som fremførte ønsker om, at der tages overordnede initiativer til at skabe bedre rammer for det enkelte menneskes muligheder for at opbygge en harmonisk tilværelse. Også andre steder i samfundet udtrykkes der bekymring over det høje stress- og sygdomsniveau.

### Mange veje til et stresset liv

Hvorvidt et menneske udvikler stress afhænger af mange faktorer, herunder familieforhold, forhold på arbejdspladsen, den personlige fysik og psyke samt forholdene i samfundet, herunder presset fra normer og værdier. Undersøgelser peger imidlertid på, at der er klare sammenhænge mellem arbejdsforhold og stressrelaterede symptomer og sygdomme. Fx har det vist sig, at tilpasning af arbejdskrav til den ansat-



<sup>27</sup> Bondesen et al., 2001.

<sup>28</sup> Danmarks Radios hjemmeside: 2.

<sup>29</sup> EFILWC, 2002: 15.

<sup>30</sup> EFILWC, 2002: 40.

<sup>31</sup> [www.selvmordsforskning.dk](http://www.selvmordsforskning.dk)

tes ressourcer kan reducere fravær<sup>32</sup>, og en undersøgelse fra FTF peger på, at sygefraværet stiger, når kravene fra arbejdet påvirker familielivet negativt (det omvendte forhold, at familielivet påvirker arbejdslivet negativt, kan til gengæld ikke påvises statistisk)<sup>33</sup>.

Mange oplever således, at det største pres kommer fra arbejdslivet – og fra dét at få arbejdslivet til at hænge sammen med det andet liv. Nedenfor er nævnt en række eksempler på faktorer, som ifølge stressforskere kan fremme ubalancer, stress og udbrændthed og dermed fysiske og psykiske helbredsproblemer. Om stressen fører til sygdom, afhænger dog blandt andet af i hvor lang tid, personen har været stressest.

Nogle af de *individuelle* forhold, som virker stressende, er knyttet til den familiemæssige situation, så som om der er mindreårige børn eller andre familiemedlemmer, der kræver særlig opmærksomhed. Sygdom, skilsmisse og død er andre faktorer, der stresser. Dertil kommer trængt økonomi, angst for arbejdsløshed og manglende tid til restitution.

På arbejdspladsen fremmes stress eksempelvis af krav om fleksibilitet, omstilling og lange arbejdstider, lille jobindflydelse, usikre kommandoveje, dårlig ledelse med uklare mål, for lidt tid til opgaverne, manglende kollegialitet, en følelse af at svigte kollegerne, hvis man siger nej samt trusler om eller uklarheder i forbindelse med udliciteringer og privatiseringer. Ligeledes kan det føre til stress, når der ikke er mulighed for at udvise empati og hjælpsomhed eller – lidt i den modsatte grøft – når 'bløde' egenskaber som hjælpsomhed og eksempelvis samarbejdsevner gøres til en slags varer, fordi de skal omsættes til målbare resultater på bundlinien.

Samfundsmæssige forhold kan også medvirke til at forøge den enkeltes stressniveau. Fx kan høje boligpriser, lange svartider i sundhedssektoren, mangel på daginstitutioner og usikkerhed omkring kvaliteten af sygepleje, ældrepleje og børnepasning være med til at stresser borgerne.

Dertil kommer samfundsmæssige normer og politiske forslag og krav, som kan skabe usikkerhed og virke belastende. Kulturelle værdier og normer om at lediggang er roden til alt ondt, at afslapning er lig med dovenskab og at det enkelte menneskes værdi kan måles på den indsats, der lægges på det betalte arbejdsmarked, kan også være med til at stresser. Dette skal sammenholdes med forslag og krav om, at den enkelte borger skal yde noget mere i arbejdslivet, fx at den arbejdsløse skal være parat til at skifte bopæl for at få et arbejde, at den syge, der kun er "lidt syg", skal arbejde nogle timer, at den studerende skal gå direkte fra gymnasiet til universitetet – med andre ord at alle i det hele taget skal tilrettelægge deres liv, så Danmark kan klare sig i den frie konkurrence på det globale marked. Dermed ikke sagt, at de nævnte forslag og krav ikke også rummer en vis fornuft – særligt hvis man har de økonomiske briller på.

**Kulturelle værdier og normer om at lediggang er roden til alt ondt, at afslapning er lig med dovenskab og at det enkelte menneskes værdi kan måles på den indsats, der lægges på det betalte arbejdsmarked, kan også være med til at stresser det enkelte menneske.**

### **Kvinder og mellemlidende er mest udsatte**

Stress og balanceproblemer rammer generelt med spredning i forhold til uddannelse og job, men generelt er der en tendens til, at kvinder er særligt udsatte. Formodentlig fordi det er kvinderne, der står for størstedelen af arbejdet i hjemmet – de ulønnede arbejdstimer<sup>34</sup> – samtidig med at de udfolder sig på lige

<sup>32</sup> Jensen et al., 2003.

<sup>33</sup> Møller Christiansen et al., 2002.

<sup>34</sup> Bente Schwartz (Schwartz 1995: 31) peger på, at det ulønnede arbejde er reelt arbejde, hvilket ses af det faktum, at det ulønnede arbejde i visse historiske perioder er blevet til lønarbejde. Det gælder fx børnepasning og omsorg for de ældre, syge og handicappede. Når vi sætter arbejde lig med lønarbejde, så synliggør vi kun halvdelen af de arbejdstimer, der reelt udføres i samfundet, siger Schwartz.

fod med mændene på arbejdsmarkedet. Ifølge Jens Bonke, forskningsleder ved Socialforskningsinstituttet, føler 50 pct. af danske kvinder sig "undertiden" stressede, mens 8 pct. "altid" føler sig stressede. Tallet for mænd er hhv. 44 pct. og 6 pct.

Tal fra Arbejdstilsynet viser, at tre ud af fire anmeldte arbejdsskader på grund af psykiske og psykosomatiske sygdomme kommer fra kvinder.<sup>35</sup> Der er typisk tale om depressioner og stress, men også legemlige sygdomme som søvnforstyrrelser, forhøjet blodtryk og blodprop i hjertet er jævnlige forekommende. Arbejdstilsynet anslår, at de psykiske arbejdsskader reelt er 20 gange højere end de anmeldte skader, men at mange bider problemerne i sig.

Mellemledere – igen procentvis flere kvinder end mænd – er ligeledes en udsat gruppe, fordi de møder et stigende pres både oppefra og nedefra i organisationen.<sup>36</sup> Arbejdsløse, etniske minoriteter, handicappede og syge bliver også ramt af stress, men for disse grupper er der ofte tale om særlige problemstillinger, som bør behandles særskilt.

### **Ikke kun børnefamilierne**

Det er især svært for børnefamilierne at få arbejdslivet til at hænge sammen med resten af livet, hvilket måske ikke undrer, eftersom børnefamilierne er dem, der overordnet set arbejder flest timer.

Arbejdsgruppen finder det dog vigtigt at gøre opmærksom på, at der i dag findes mange andre familietyper end kernefamilien, og at disse familier også har forpligtelser og behov uden for arbejdslivet. Flere og flere uden børn oplever det således som en belastning, at det er dem, der må give et ekstra nap på arbejdspladsen, når der er sygdom i børnefamilierne. De fleste vil gerne hjælpe, men medarbejdere uden børn bliver ofte pålagt de uønskede weekendvagter eller at påtage sig ekstra vagter i forbindelse med kollegers fravær – alene af den grund, at de ikke har børn. Dette kan være en høj stressfaktor – ikke blot for de pågældende medarbejdere, men også for småbørnsforældrene, som får dårlig samvittighed, fordi de er nødt til at forsømme deres arbejde. En undersøgelse foretaget af HK<sup>37</sup> viser, at deres medlemmer er villige til at samarbejde på arbejdspladsen for at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen for alle. Alligevel er seks ud af ti medlemmer over 45 år uenige eller kun lidt enige i udsagnet: "Det er i orden, at jeg arbejder noget mere, når mine kollegers børn er syge".

### **Samfundet har stress**

Stress er knyttet til det enkelte menneske, men arbejdsgruppen mener, at man kan betragte det danske samfund som helhed som værende stresset. Fx mener arbejdsgruppen, at man kan beskrive et samfund som stresset, når så stor en andel af befolkningen er stresset, og når det er nødvendigt at bruge så mange penge på stressbekæmpelse og bekæmpelse af stressbetingede sygdomme, som tilfældet er i Danmark. Endvidere er det et tegn på stress, når halvdelen af alle ægteskaber ender i skilsmisse, når børnene mistrives og når der ikke er mentalt overskud til at integrere flygtninge og indvandrere.

Stress, sygdom og balancen mellem arbejdsliv og andet liv er dog, som det fremgår gennem hele rapporten, meget komplekse størrelser, og det bør, siger arbejdsgruppen, få den konsekvens, at arbejdslivsproblematikker ikke alene søges løst ved hjælp af arbejdsmarkedspolitik – arbejdslivsproblematikker må tænkes ind i alle politikområder.

<sup>35</sup> Binger et al., 2005: 74.

<sup>36</sup> Bech et al., 2002: 72.

<sup>37</sup> HK-Analyse, 2001: 2).

# Arbejdssamfundet anno 2005

Arbejde kan have en stor positiv betydning både for borgernes velfærd og velstand, og mange af de nye teknologier og arbejdsformer kan bidrage til at forøge arbejdsglæden. De mange tilfælde af stress og det store sygdomsfravær gør det imidlertid nødvendigt at se på, hvad det er for teknologier, værdier og arbejdsformer, som er med til at skabe overbelastningerne.

## IT og arbejde

IT-revolutionen har skabt nogle fantastiske muligheder for, at arbejdet kan organiseres på nye måder, idet mange funktioner kan varetages uafhængigt af tid og sted. Med IT kan mennesker arbejde hurtigere, sjovere og mere effektivt. Kommunikationen kan foregå på tværs af de fleste grænser, det er blevet nemmere at dele viden og mange ansatte har fået større bredde og variation i jobbet, herunder mere varierede opgaver, flere jobfunktioner og større ansvar for eget arbejde.

Selv om det i dag føles utænkeligt at leve uden IT, er personlige computere, netopkoblinger, mobiltelefoner og lignende dog stadig relativt nyt, og de teknologiske muligheder har fået forholdsvis frit spil. Fokus har været på muligheder og fordele frem for på ulemper og på negative konsekvenser. IT-revolutionen har imidlertid medført en række nye opgaver og krav til medarbejderne, herunder krav om, at medarbejderne kan betjene det nye udstyr, at de læser og besvarer e-mails flere gange om dagen og – for manges vedkommende – at de kan nås hvor som helst og når som helst via mobiltelefonen og internettet. Meget såkaldt vidensarbejde er blevet løftet ud af tid og rum, og med de kommende års forventede udbredelse af et velfungerende, trådløst internet er den sidste forhindring ryddet af vejen for, at man kan arbejde og være tilgængelig døgnet rundt.

Ønsket om tilgængelighed kommer dog ikke alene fra arbejdsgiverne. Danskerne er blevet en nation af teknologientusiaster, som insisterer på at kommunikere i døgndrift: Mennesker i alle aldre og jobfunktioner er "på" konstant. Man skal ikke kun være til stede og koncentreret i nuet, men også være med i de aktiviteter, der foregår sideløbende andre steder. En ulempe ved den IT-genererede adgang til informationsudveksling er dermed også, at den kan føre til problemer med at fokusere. Konsekvensen heraf kan ikke undervurderes, for netop evnen til at stille skarpt på en problemstilling og fordybe sig er for mange mennesker en hovedkilde til innovation og arbejdstilfredsstillelse. Begejstringen for de teknologiske muligheder, kombineret med andres krav og egne ønsker om tilgængelighed, kan udover at svække evnen til at løse større sammenhængende opgaver, skabe grobund for et stærkt forringet og stresspræget arbejdsmiljø.<sup>38</sup>

Det er dog ikke kun akademikere, der stilles over for nye krav og belastende arbejdssituationer. Også ufaglærte arbejdere møder ny teknologi og dermed krav om nye arbejdsrutiner i hverdagen. Det kan føre til usikkerhed, fordi man ikke fra starten har de fornødne kompetencer.

<sup>38</sup> Se også Teknologirådets rapport "IT og arbejdsvilkår", 2002.

## **Fleksibilitet**

Fleksibilitet synes at være blevet det nye modeord blandt politikere og medlemmer af tænketanke. Begrebet bruges, som om det dækker over en konkret arbejdsform eller arbejdsmarkedsstruktur, der kan løse de fleste af fremtidens udfordringer. Flexibilitet er imidlertid et meget lidt konkret begreb, som synes at stille mange forskellige og til tider modsatte krav både til dem, der befinder sig inden for og dem, der befinder sig uden for arbejdsmarkedet. Flexibilitet kan således bruges om skiftende ansættelsesperioder, skiftende medarbejdere, skiftende arbejdspladser, skiftende arbejdssteder, skiftende jobfunktioner, skiftende arbejdstider og skiftende krav til uddannelse og personlige egenskaber – alle sammen fænomener og arbejdsformer, som man ved, indebærer høje risici for stress og stressafledte sygdomme.<sup>39</sup>

Ifølge økonomerne er flexibilitet imidlertid en af årsagerne til, at det går relativt godt for den danske økonomi. Det danske arbejdsmarked er fleksibelt og skal vedblive at være det – "flexicurity", kalder man det, hvilket bl.a. betyder, at det er forholdsvis ukompliceret at ansætte og afskedige medarbejdere, idet et veludviklet arbejdsmarkedsystem sørger for, at medarbejderne er sikret en vis minimumsindkomst. Og det synes jo umiddelbart kun at være til gavn for alle parter.

Det fleksible arbejde, i betydningen at medarbejdere har mulighed for at tilrettelægge en del af deres arbejde selv og fx arbejde hjemme noget af tiden, har også vist sig at kunne lette presset fra arbejdslivet for mange medarbejdere. Ifølge Agi Csonka, afdelingschef i TDC, giver fleksible arbejdsforhold større jobtilfredshed og en følelse af, at arbejdet giver mening. En undersøgelse viser således, at 88 pct. af de danskere, der har fleksible arbejdsforhold, er tilfredse med deres arbejde, mens blot 22 pct. af dem, der ikke har fleksible arbejdsforhold, er tilfredse<sup>40</sup>. Det er derudover påvist, at fleksible arbejdsforhold kan føre til mindre stress for den enkelte og til mere dynamik i virksomheden, idet fleksible arbejdsforhold giver medarbejderne større mulighed for at udvikle sig og få mere indflydelse på deres hverdag. Det har dog vist sig, at det fleksible arbejde samtidig fører til flere arbejdstimer for den enkelte.

Arbejdsgruppen peger på, at når politikere og andre i dagens Danmark anbefaler flexibilitet, er der hyppigt tale om en arbejdsgiverdefineret flexibilitet, som rummer nogle af de tidligere nævnte elementer, herunder skiftende ansættelsesperioder, skiftende jobfunktioner og skiftende arbejdstider. Dermed synes flexibiliteten i første omgang mest at gavne arbejdsgiveren.

Flexibiliteten har da også skabt nye stressformer. Særligt fordi den ofte kobles sammen med ansvar for eget arbejde. For hvis medarbejderne både selv skal skabe og udfylde rammerne for arbejdet, kan arbejdet hurtigt blive grænseløst. Det gælder ikke mindst, hvis der på arbejdspladsen eksisterer en arbejdskultur, som foreskriver, at man fortsætter med at arbejde uden for almindelig arbejdstid. Når det ikke hører til dagens orden at tælle timer, kan arbejdsdage hurtigt blive lange. Det gælder både, når man indgår i et team, der er afhængig af den enkeltes indsats, og når den personlige og faglige stolthed er på spil.

**Arbejdsgruppen peger på, at når politikere og andre i dagens Danmark anbefaler flexibilitet, er der hyppigt tale om en arbejdsgiverdefineret flexibilitet, der indebærer skiftende ansættelsesperioder, skiftende jobfunktioner og skiftende arbejdstider. Dermed synes flexibiliteten i første omgang mest at gavne arbejdsgiveren.**

## **Overlevelsesstrategier**

I bogen, "Tidsfælden – når familien bliver arbejde og arbejdet bliver familien", siger den amerikanske sociologiprofessor, Arlie Hochschild, at hjemmet er ved at blive en arbejdsplads, man flygter fra. For mens hjemmet køres efter et stramt tidsskema, og familielivet bliver mere og mere besværligt, lokker arbejdspladserne med behagelige og hjemlige omgivelser, spændende opgaver, anerkendelse, penge og kamme-

<sup>39</sup> Tüchsen et al., 2002.

<sup>40</sup> Csonka, 1999: 67.



som i USA, selv om vi er godt på vej.<sup>41</sup> Vi vælger arbejdet, fordi tidsmangel har medført, at familielivet er blevet så presset, at det ikke længere føles rart – ikke længere er noget vi kan udvikle os i og have det sjovt med, siger hun. Den begrænsede tid og energi til familien skaber et stresset og rutinepræget familieliv, og netop fordi familielivet forringes, bliver arbejdet endnu mere attraktivt. Derfor bliver vi lidt længere på arbejdet, og det giver så familielivet endnu mindre tid. Dermed kører den onde cirkel – eller tidsfælden, som Hochschild kalder den.

Ifølge Camilla Kring fra arbejdsgruppen kan man identificere en lang række forskellige tilpasningsstrategier i forhold til balancen mellem arbejdsliv og familieliv. En strategi er at tilpasse familielivet til arbejdslivet ved at effektivisere familielivet – man gør 3-4 ting samtidigt og planlægger og opdeler hjemmets arbejdsprocesser i de mindste dele. Hjemmets gøremål kører på samleband, så man kan få et større tidsfrirum i arbejdslivet.

En anden strategi er en drømmestrategi, idet man køber tidstrofæer, som skal i brug, når man får tid. Denne strategi er ofte en mandestrategi. Fædre, der køber havegrill, campingvogn og sejlbåd, som forbliver ubrugte i flere år. Det "virkelige jeg" arbejder, mens det tænker på det "potentielle jeg" – det vil sige de drømme, man kunne realisere, hvis man havde tid. Og en tredje strategi er at outsource familiens opgaver og købe sig til forskellige ydelser – såsom rengøringshjælp, havearbejde og madlavning. Højtuddannede arbejder meget, men de køber til gengæld mange serviceydelser som fx rengøringsydelser, børnepasningsydelser, spiser oftere ude etc. På nuværende tidspunkt er der flere og flere karrierefamilier, der får en au-pair pige i hjemmet. Umiddelbart skulle man tro, at den tilkøbte hjælp skulle bruges til at købe mere familietid, men i realiteten købes mere arbejdstid.<sup>42</sup>

Dertil kommer alle de små daglige strategier: Forældrene, som køber legetøj og oplevelser til børnene for at kompensere for den manglende tid sammen med dem. Familierne, som spiser deres morgen- eller aftensmad samtidig med, at avisen læses, og fjernsynet kører. De unge, som sms'er, mens de taler med vennerne. Og så videre.

Som det fremgår af de beskrevne eksempler, prøver mange at købe sig til eller effektivisere sig ud af balanceproblemet. Arbejdsgruppen mener, at der er tale om overlevelsestrategier og ikke livsstrategier. For at nå alt det, man gerne vil, har man et tidsoverforbrug. Man lever, som om der er 256 timer i ugen. For at få hverdagen til at fungere, overfylder man nuet.

Tilpasningsstrategierne kan ses som et udtryk for, at mange mennesker både gerne vil arbejde meget og samtidig have et rigt familie- og fritidsliv. Mange har dog svært ved at vælge mellem og prioritere alle de

<sup>41</sup> Duun, 1999.

<sup>42</sup> (Bäck-Wiklund, 2004:135)

ratskaber. Baggrunden for Hochschilds bog er en undersøgelse af familievenlige politikker i den amerikanske ingeniørvirksomhed, Amerco. I Amerco arbejder medarbejderne flere og flere timer, fordi de føler sig særligt udvalgte – de tilhører Amerco-familien. Overfor Hochschild giver medarbejderne dog samtidig udtryk for, at de fortryder, at de ikke bruger mere tid sammen med deres børn. Men alligevel gør de ikke noget for at få mere tid sammen med børnene.

Ifølge psykolog og lektor Charlotte Bloch står det ikke helt så slemt til herhjemme

muligheder, det moderne samfund tilbyder. Charlotte Bloch hævder, at det bør være et advarselstegn, når vi skal bruge meget følelsesmæssig energi på at forklare vores valg over for os selv.<sup>43</sup> F.eks. kan det være et advarselstegn, når vi forsøger at overbevise os selv om, at børn har godt af at være væk fra forældrene, fordi de bliver mere selvstændige af det. Eller at de ældre har det bedst på institutioner uden indblanding fra os.



**Mens hjemmet køres efter et stramt tids-skema, og familielivet bliver mere og mere besværligt, lokker arbejdspladserne med behagelige og hjemlige omgivelser, spændende opgaver, anerkendelse, penge og kammeratskaber.**

Tilpasningsstrategierne er imidlertid, ifølge Arlie Hochschild, et udtryk for, at nogle virksomheder forsøger at knytte medarbejderne så stærkt til sig, at medarbejderne selv ønsker at arbejde mere. Tilknytningen foregår ved, at virksomhederne forsøger at give indtryk af, at de er socialt ansvarlige bl.a. ved at sørge for, at medarbejderne har rare kontormiljøer, spændende opgaver og interessante kolleger og ved at tilbyde serviceydelse som massage, motion, take-away mad, tøjvask og børnepasning. Men på den måde gør de det samtidig nemmere for de ansatte at arbejde noget mere.

Arbejdsgruppen understreger, at de i høj grad bifalder social ansvarlighed, når den iværksættes til gavn for medarbejderne. Men virksomhederne skal være opmærksomme på, at de ikke tilskynder til, at medarbejderne arbejder mere på bekostning af deres andet liv. Den sociale ansvarlighed kan hurtigt komme til at udgøre en slags overfladefernis – en fernis, der dog er svær at argumentere imod og modstå.

### **Ansvar for eget arbejde**

En række nye socialt orienterede ledelsesteknologier, hvoraf nogle vil blive omtalt nedenfor, er i de senere år slået igennem i både erhvervslivet og den offentlige sektor. De indebærer, at medarbejderne i stigende grad forventes at være selvledende – at medarbejderne tager ansvar for eget arbejde.

Center for Ledelse definerer selvledelse som "individets evne til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde indenfor accepterede rammer mellem individ og virksomhed"<sup>44</sup>, men i praksis indebærer ansvar for eget arbejde ofte, at medarbejderne både har ansvar for at skabe rammerne for arbejdet og for at udfylde dem. Det betyder eksempelvis, at medarbejderne både skal forhandle kontrakter med kunderne og udføre selve arbejdet. For at få kontrakten i hus sætter nogle medarbejdere arbejdstimerne for lavt, og så ender det ofte med, at han eller hun må arbejde i sin fritid uden betaling.<sup>45</sup> Som tidligere nævnt skønnes det således, at der foregår en del overarbejde, som ikke indgår i statistikkerne. I andre tilfælde er det arbejdspladsen, der undervurderer opgavernes omfang. Det efterlader medarbejde-

<sup>43</sup> Duun, 1999.

<sup>44</sup> Dahl & Kjærgaards hjemmeside.

<sup>45</sup> Tynell, 2003.



ren i den situation, at han eller hun enten kan vælge ikke at løse opgaven på det faglige niveau, som er påkrævet – eller at arbejde videre på opgaven i fritiden.

Ansvar for eget arbejdet opleves ofte som, at man kun har sig selv at bebrejde, hvis man ikke formår at leve op til arbejdspladssens krav. Mange går således rundt med en følelse af utilstrækkelighed – føler at de ikke er så dygtige, som de burde være, og at de er alene om ikke at kunne løse opgaven på den afsatte tid. Der siges derfor sjældent fra – det er for flovt, og man frygter måske også afskedigelse. En rapport fra 2004 viser, at ca. 8 pct. af danskerne er ”meget utrygge” eller ”noget utrygge” for at miste deres arbejde, og at arbejdsløsheden rangerer meget højt på listen over de samfundsrisici, som man mener, der skal gøres noget ved.<sup>46</sup> Når det så samtidig opleves som ens egen skyld, at man ikke har fået sagt fra over for de svære arbejdsvilkår, er det nærliggende også at opleve stress og stressrelateret sygdom som selvforskyldt.

**Ansvar for eget arbejdet opleves ofte som, at man kun har sig selv at bebrejde, hvis man ikke formår at leve op til arbejdspladssens krav.**

### **Forandringsledelse og personlighed som en vare**

For år tilbage var det almindeligt at ansætte en medarbejder, for at han eller hun skulle varetage en bestemt opgave, hvis indhold var nøje beskrevet. Så kunne man i princippet efterlade sin personlighed derhjemme, fordi den stort set var irrelevant. Men fordi arbejdspladserne i dag hele tiden skal forandre sig med henblik på at imødegå kendte og mindre kendte omstændigheder, så hører den stabile opgave og den stabile rolle fortiden til. Og det betyder, at man i dag ofte efterspørger en ny type medarbejder. Hvor man før bedømte medarbejderne på deres faglige kvalifikationer og adfærd på arbejdspladsen, er det i dag personligheden og evnen til at se verden gennem arbejdspladssens briller, der tæller.

I dag kræves det af medarbejderne, at de skal kunne forandre deres egen personlighed, så den passer til arbejdspladsen og organisationen. Personligheden er blevet afgørende for arbejdspladssens konkurrenceevne, fordi medarbejderens evne til at omskabe sig selv, involvere sig og være engageret er blevet det centrale. Det mener Niels Åkerstrøm Andersen, professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School.<sup>47</sup>

Ansvar for de ansattes inddragelse og udvikling lægges nu på medarbejderne selv. Samtidig er det medarbejdernes eget ansvar at finde ud af, hvad der er organisationsrelevant. Resultatet er konstant usikkerhed hos den enkelte, fordi man hele tiden skal vise organisationen, at man er i stand til at handle organisationsrelevant. For det er netop evnen til at udvise initiativ og engagement – til løbende selv at analysere situationen og omsætte den i målsætninger for egen udvikling – som er afgørende for bl.a. Ny Løn og forfremmelser.

Blandt de personlige egenskaber, der for tiden efterspørres på arbejdsmarkedet, er ”fleksibilitet”, ”engagement” og ikke mindst ”omstillingsevne”. I jobannoncerne efterlyses der blæksprutter, som kan lide at have travlt, som brænder for deres arbejde og som befinder sig godt på en arbejdsplads, hvor ikke to dage er ens. Tilmed bliver det ofte fremhævet, at det er lige meget, hvilken faglig uddannelse man har, bare man er fleksibel og i stand til at tilegne sig nye færdigheder. Det er sjældent, der søges eftertænkssomme og dybsindige medarbejdere med lyst til nogenlunde faste rutiner i et job, hvor det gælder om at bruge sin faglighed helt ud i krogen, så der kan leveres den bedst mulige kvalitet.

Tidens mantra er, at den øgede globale konkurrence kræver, at virksomhederne hele tiden skal være parate til at gennemgå organisatoriske og produktionsmæssige forandringer. Omverdenen beskrives som så turbulent og kompleks, at det synes umuligt at overskue den. Og ingen tør derfor komme med præcise

<sup>46</sup> Hede et al., 2004.

<sup>47</sup> Vedelsby, 2005: 2.

forudsigelser af, hvor verden bevæger sig hen. Dermed synes det sikrest at holde sig til kortsigtede strategier med størst muligt afkast inden for nærmeste fremtid.

For medarbejderne betyder det, at de ikke ved, om deres faglige kompetencer vil være relevante fremover. Den eneste måde, hvorpå de kan tilpasse sig noget, de ikke kender, er ved at fremme lige netop de (personlige) egenskaber, som efterspørges på arbejdsmarkedet. Det gælder ikke mindst omstillingsevnen. Derved risikerer man imidlertid, at det enkelte menneske undertrykker dele af personligheden med psykisk belastning til følge, siger Nadja U. Prætorius, privatpraktiserende psykolog med speciale i stressbehandling. Man risikerer også at ensrette hele arbejdsstyrken. For hvis man ikke er "oppe på beatet", kan man ikke være sikker på at kunne få et job. Det er der nogle mennesker, som trives godt med, mens andre har vanskeligere ved det. De sidstnævnte er i risikogrupperne for at udvikle stress og stressrelaterede sygdomme.

**Det er sjældent, der søges eftertænksomme og dybsindige medarbejdere med lyst til nogenlunde faste rutiner i et job, hvor det gælder om at bruge sin faglighed helt ud i kroge, så der kan leveres den bedst mulige kvalitet.**

Arbejdsgruppen påpeger, at selv om det i dag kan se ud til, at en række af de nyeste ledelsesteknologier primært har vundet indpas i de funktioner, der varetages af højtuddannede medarbejdere, er de relevante at diskutere i forhold til alle medarbejdergrupper i Danmark. For det første gøres der allerede brug af styringsredskaber som selvledelse, forandringsledelse og værdibaseret ledelse i mange forskellige sektorer, herunder bl.a. omsorgs- og sundhedssektoren. For det andet forventes det, at ledelsesteknologier, der i disse år afprøves blandt højtuddannede, langsomt vil sive ind i hele samfundet i de kommende år. Med andre ord bliver de dermed gradvist et vilkår for de fleste lønmodtagere.

### **Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)**

Ifølge Niels Åkerstrøm Andersen formidles de nye styringsformer eller ledelsesteknologier bl.a. via medarbejderudviklingssamtalen (MUS). Herigennem bliver den enkelte gjort ansvarstagende og organisationsrelevant, hvilket vil sige, at medarbejderen bliver styret i en sådan retning, at han eller hun ser verden gennem organisationens optik. Det gør den enkelte i stand til på eget initiativ at opsøge nye opgaver og opstille nye udviklingsperspektiver for sig selv. MUS har fået en nøglerolle, fordi den bygger på en forestilling om, at lederen gennem samtale kan styre medarbejdernes indre psykiske processer, så medarbejderne kommer til at tænke og handle på bestemte måder, mener Niels Åkerstrøm Andersen.<sup>48</sup>

**MUS har fået en nøglerolle, fordi den bygger på en forestilling om, at lederen gennem samtale kan styre medarbejdernes indre psykiske processer, så medarbejderne kommer til at tænke og handle på bestemte måder, mener Niels Åkerstrøm Andersen.**

### **Pagten og personligheden som udtømmelig ressource**

Kirsten Marie Bovbjerg, adjunkt ved Danmarks Pædagogiske Universitet og medlem af arbejdsgruppen, mener, at man med de nye ledelsesteknologier forsøger at etablere en pagt mellem virksomheden og medarbejderen – en form for kontrakt, som hele tiden ændrer sig via nye faglige og personlige mål. Kontrakten udmøntes i en personlig udviklingsplan. Da personlig udvikling udlægges som en "blød værdi", glemmer man ofte, at den næsten altid udspringer af økonomiske overvejelser, mener Kirsten Marie Bovbjerg. Mennesker betragtes som en ressource med et potentiale til stadig mere udvikling. Der tales om skjulte ressourcer, som om de blot ligger der og skal hentes frem. Der tages ikke hensyn til menneskets

<sup>48</sup> Vedelsby, 2005: 2.

naturlige udviklingstempo eller grænser. De, som ikke vil udvikles, tilbageholder ressourcer for virksomheden.



en eliteidrætsmand kan vinde medaljer. Det samme gælder for almindelige menneskers trivsel og ydeevne, men det tager både private og offentlige virksomheder ikke i tilstrækkelig grad hensyn til, mener Kirsten Marie Bovbjerg.

### Arbejdssamfundets værdier

Ifølge Jens Christian Tonboe, professor ved Aalborg Universitet og medlem af arbejdsgruppen, er det danske samfund blevet til et arbejdssamfund. Dermed menes både, at arbejdet er blevet målestok for borgernes værdi for samfundet, og at arbejdet er blevet til svaret på alle samfundets problemer. De gode borgere bliver dem, der arbejder meget og bidrager direkte til den økonomiske velfærd. De, som ikke arbejder, er en økonomisk belastning for samfundet og en hæmsko for fremtidens velfærd.

Det danske samfund er, som tidligere nævnt, kendetegnet ved, at de fleste funktioner på arbejdsmarkedet – ja en stor del af hele livet – gøres op i kroner og ører. Der synes at være en forståelse af, at velfærd er lig med velstand, og at velfærd dermed primært er et spørgsmål om penge. Velfærd kobles derfor sammen med antallet af timer, der lægges på arbejdsmarkedet – og herfra sluttes, at der så må arbejdes noget mere fremover.

I det danske arbejdssamfund tilskyndes borgerne derfor til at tilrettelægge deres liv, så de kan arbejde og dermed bidrage mest muligt til velfærdssamfundet. Fjumreårene før eller under studierne skal væk, de syge skal hurtigst muligt – helt eller delvist – tilbage til arbejdsmarkedet og integration af flygtninge og indvandrere skal foregå ved, at de får sig et arbejde – for blot at nævne nogle eksempler. For at gøre det nemmere for borgerne at arbejde endnu mere, stilles der krav om, at butikker og børneinstitutioner holder længere åbent.

Det danske arbejdssamfund er også kendetegnet ved, at markeds kræfterne ikke alene styrer den private sektor, men nu også den offentlige sektor og i mange tilfælde også de private hjem. I den offentlige sektor er borgere blevet til kunder og serviceydelserne til produkter. De ansatte i den offentlige sektor ledes efter de samme principper og med de samme redskaber som de ansatte i den private sektor. Det gælder ikke mindst måle- og evaluering redskaber, der som regel måler medarbejderne på, hvor meget de producerer i ydelser (og dermed i sidste ende i kroner og ører) frem for, om de er hensynsfulde

Kravene om konstant udvikling har dog store omkostninger. Det enkelte menneske kan få svært ved at overskue, hvilke værdier og erkendelser, man skal holde fast i, og får gradvist en fornemmelse af ikke at være optimalt fungerende. Det går ud over identitetsfornemmelsen og kan føre til stress.

De nye ledelsesteknologier rummer derudover et krav til medarbejderne om at være på toppen hele tiden. Men det er der ingen, der kan være. Pauser og restitution er en forudsætning for, at

**Det danske samfund blevet til et arbejdssamfund. De gode borgere bliver dem, der arbejder meget og bidrager direkte til den økonomiske velfærd. De, som ikke arbejder, er en økonomisk belastning for samfundet og en hæmsko for fremtidens velfærd.**

kolleger eller servicemindede over for borgerne. Samtidig har mange offentligt ansatte en konstant trussel om nedskæringer og udliciteringer hængende over hovedet.

Udlicitering af opgaver, der traditionelt har ligget i familierne, er også kendetegnende for arbejdssamfundet. Først overtog den offentlige sektor pasningen af syge og gamle, siden pasningen af små og store børn. I dag ser det ud til at blive mere og mere almindeligt at udlicitere opgaver som rengøring, havearbejde, gaveindkøb, børnefødselsdage og lignende. Ifølge Per Sørensen, medlem af Borgerlønsbevægelsen, har vi tømte familierne for indhold, så der ikke længere er noget at være fælles om ud over det at være forbrugere. Dermed er der basis for endnu mere arbejde.

Endnu et kendetegn for det danske arbejdssamfund er, at arbejdet er blevet meget identitetsbærende. Og man identificerer sig både med jobbet og med arbejdspladsen. Når arbejdspladserne så måler på individuelle præstationer, er der en tendens til, at succes på jobbet opfattes som personlig succes, mens fiasko tages som et tegn på personlig uformåen eller – når personligheden er en del af produktionsapparatet – som personlighedsproblemer. Dermed fjernes fokus fra eksempelvis dårlig ledelse.

Ifølge forfatteren Bente Schwartz<sup>49</sup> har vores syn på arbejdets og arbejdslivets betydning også konsekvenser for dem, der ikke har et arbejde. Når lønarbejdet anses for at være det vigtigste i livet, bliver alle de, der ikke har et arbejde, til uinteressante mennesker, siger hun. Samtidig bliver det vanskeligt for de arbejdsfrie at etablere en meningsfuld tilværelse.

Arbejdsgruppen mener, at de nye ledelsesteknologier bl.a. skal ses som udtryk for det voksende fokus på de ofte kortsigtede "shareholder-interesser" i såvel private som offentlige virksomheder. Og Nadja U. Prætorius peger på, at tiden er inde til, at samfundets besættelse af kvantificering afløses af et fornyet fokus på de kvalitative aspekter af det at være menneske og samfund.<sup>50</sup>

**Når arbejdspladserne så måler på individuelle præstationer, er der en tendens til, at succes på jobbet opfattes som personlig succes, mens fiasko tages som et tegn på personlig uformåen eller som personlighedsproblemer.**

### **Individualiseringens tidsalder**

Fra flere hold peges der på, at vi lever i en individualiseret tidsalder. Begrebet individualisering indikerer, at mennesker er forskellige individer med forskellige ønsker, muligheder og behov. På arbejdsmarkedet giver individualiseringen sig udslag i, at flere og flere ansatte forhandler deres løn og arbejdsvilkår indi-

**Mange vender frustrationerne indad, når de er pressede. De bliver ikke vrede på arbejdsgiveren, fagforeningen eller politikerne, men på sig selv, fordi de ikke kan få tingene til at hænge sammen.**

viduelt. Det betyder dels, at der er blevet hårdere konkurrence mellem de ansatte, og dels, at de ansatte taler mindre sammen om deres problemer og arbejdsvilkår. Konsekvensen er, at mange vender frustrationerne indad, når de er pressede. De bliver ikke vrede på arbejdsgiveren, fagforeningen eller politikerne, men på sig selv, fordi de ikke kan få tingene til at hænge sammen. Og for at kunne præstere maksimalt udvikler de så en række individuelle strategier. Tidligere har været nævnt en

række tidsbesparende strategier, hvor man gør flere ting samtidigt, men det gælder også en række strategier, hvor man påvirker sin krop og psyke, så man bedre kan klare dagligdagen og dermed også præstere mere. Det gælder fx indtagelse af ekstra brændstof så som kaffe, cigaretter, alkohol eller medicin eller det noget sundere som løbeture, massage og vitamin- og kosttilskud. De fleste har brug for noget ekstra, og det synes ikke at være tilfældigt, at den alternative branche og "wellness branchen" boomer. Tilbud om

<sup>49</sup> Schwartz 1995.

<sup>50</sup> Vedelsby, 2005: 4.

yoga, meditation og nyreligiøse fællesskaber er i skarp konkurrence med andre former for afkoblinger fra hverdagens stress og jag.

Nogle af de ressourcerfulde danskere vælger at stige af ræset og flytte til sydens sol, varme og langsomhed. Andre slår sig på "simple living" – et enkelt liv i et roligt tempo, hvor penge og forbrug træder i baggrunden til fordel for mere menneskeligt nærvær og større pagt med naturen. Langt de fleste ønsker dog at blive ved med at arbejde, hvis blot de kan holde til det.

Ifølge Nadja U. Prætorius<sup>51</sup> er der i de senere år opstået en række helt nye psykiske overbelastninger, der er forbundet med den måde, hvorpå de nye arbejdsorganiseringer inddrager og til tider undertrykker menneskers personlighed. Der er fx en tendens til at glemme, at der altid vil være mennesker, som i deres natur er stationære, og at disse mennesker har funktioner, som er vigtige grundpiller for det fundament, de udadvendte og kreative kan udfolde sig på. Men de er i risikozonen for at blive hægtet af, fordi de ikke er i stand til at forny sig i overensstemmelse med de udviklingskrav, arbejdsledelsen opstiller, mener hun.

På linie med Kirsten Marie Bovbjerg fremhæver Nadja U. Prætorius, at et menneske ikke kan være kreativt, hvis det hele tiden er optaget af at stræbe efter bestemte mål. Hvis der ikke er pusterum, hvor vi reelt har mulighed for at være selvforvaltende på vores egne præmisser som mennesker, bliver vi efterhånden tomme indeni. Og så vokser risikoen for ubalancer og stress.

Charlotte Boysen Schmidt fra arbejdsgruppen peger imidlertid på, at de fleste mennesker har en naturlig udviklingstrang, som er svær at "holde nede". Når arbejdet virkelig fanger og engagerer, kan vi blive "høje" af det og glemme tiden. Men det enkelte menneskets muligheder for at udvikle sig gennem positive oplevelser i arbejdssammenhænge kan dog henholdsvis undertrykkes og stimuleres alt efter den kultur og de arbejdsforhold, der hersker på arbejdspladsen.

---

<sup>51</sup> Vedelsby, 2005: 2.

## Hvem har ansvaret?

Her præsenteres en række forskellige politikeres, fagpersoners og interessenters aktuelle holdninger til, hvem som bærer ansvaret for at skabe bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv. De pågældende personer har på forskellig måde bidraget til projektet enten i forbindelse med konferencerne, workshoppen, arbejdet i arbejdsgruppen eller ved interview.

### **Venstrepolitikeren: Samfundet har et medansvar!**

Erling Bonnesen, MF for Venstre og formand for Folketingets Arbejdsmarkedsudvalg, ser både et individuelt ansvar og et fælles ansvar: Mange føler sig stressede i hverdagen – og det er en problemstilling, som det er nødvendigt at finde løsninger på, hvis vi skal bevare den nuværende velfærd. Det er nødvendigt, at samfundet nu øger opmærksomheden på at skabe rammer for større sammenhæng mellem arbejdsliv og fritidsliv. Tiden er inde til at spørge os selv, hvordan vi kan skabe tydeligere grænser mellem arbejde og ikke-arbejde, siger Erling Bonnesen.

### **Psykatriprofessoren: Arbejdspladskulturen er nøglen!**

Per Bech, professor dr.med. og ansat ved Forskningsenheden på Psykiatrisk Sygehus i Hillerød, mener, at ethvert menneske må modarbejde negativ stress ved at mærke sine egne grænser og undgå at overskride dem. Arbejdslivets voksende uforudsigelighed er generelt stressende, det samme er manglende anerkendelse i jobbet og manglende indflydelse på egen jobsituation, mangel på social støtte og manglende mening i det daglige arbejde. Det at føle, at man gør nytte og er på den rigtige plads i organisationen, kan ofte modvirke negativ stress. Det er også afgørende vigtigt, at man får skabt frirum – også i arbejdstiden – som muliggør opladning og åbner for idégenerering, siger Per Bech.

### **Handelshøjskoleprofessoren: Alle parter skal op af stolene!**

Niels Åkerstrøm Andersen, professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School, mener, at i en situation, hvor det private og personlige er blevet relevant for arbejdet, har folk brug for hjælp til at finde ud af at sætte grænser mellem det offentlige og det private. Der er behov for, at fagbevægelsen går i gang med at formulere nye krav og rettigheder, som er relevante på det moderne, individualiserede arbejdsmarked. Det er også på tide, at politikerne kommer op af stolene og nytænker hele arbejdsområdet. I dag er personalepolitik blevet en livsstilspolitik, og det betyder, at man bør stille krav om, at en sådan politik rent faktisk understøtter det enkelte menneske. En oplagt vej frem kan være at give folk mulighed for et frirum – fx ved at udbygge de orlovsordninger, som blev realiseret i 1990'erne. Det bør gøres legitimt, at man med mellemrum kan træde ud af nutidens enorme, fysisk og psykisk udmarvende forventningspres på arbejdsmarkedet for simpelt hen at kunne lade op i en periode. Det vil uden tvivl også være samfundsøkonomisk fornuftigt, siger Niels Åkerstrøm Andersen.

### **Socialdemokraten: Situationen er uholdbar og kræver politisk handling!**

Mette Frederiksen, MF og næstformand for Socialdemokraterne, mener, at balanceproblemer er et udtalt samfundsproblem. Situationen er uholdbar og kræver politisk handling, siger hun og kommer med følgende løsningsforslag: Der skal være en god og synlig ledelse på arbejdspladsen, som sikrer, at den enkelte medarbejder kender sine opgaver og ved, hvornår de skal være løst. Flexibilitet i jobbet er godt – men skal ske i respekt for det enkelte menneske, som skal have stor indflydelse på egen jobsituation. Der er behov for at igangsætte flere forsøg med forskellige arbejdstidsmodeller á la "tidsbanken", der har været afprøvet i politiet. Og så skal arbejdspladsens kultur indrettes efter, at både mænd og kvinder ønsker at gøre karriere. Når man ved, at mange stressfremkaldende problemstillinger opstår på grund af tidspres om eftermiddagen, hvorfor så ikke vedtage, at man holder de vigtigste møder om formiddagen, spørger Mette Frederiksen.

### **Afdelingschefen: Ledelsen har et medansvar!**

Agi Csonka, afdelingschef i TDC, mener, at det enkelte menneske bør tænke over, hvad han eller hun vil med sit 'andet liv'. Dette er en forudsætning for, at man kan administrere fleksibiliteten – og lære at navigere mellem arbejde og fritid på en måde, så man tilgodeser sine egne og familiens behov. Der er grundlæggende ikke andre end én selv til at sætte de grænser – og ethvert menneske har ansvar for at træffe egne valg. Men samtidig har ledelsen et medansvar for, at de ansatte kan leve et balanceret liv. Lederne bør understøtte en familievenlig kultur, hvor det er legitimt at prioritere de dele af livet, der intet har med arbejde at gøre, siger Agi Csonka.

### **Antropologen: Ledelsen skal sikre trivsel for alle!**

Anne Weber, antropolog og virksomhedskonsulent, har lavet feltarbejde i en dansk forsikringskoncern og undersøgt konsekvenserne af brugen af styringsteknologier som medarbejdermålinger og -evalueringer. Hun konkluderer, at brug af målingsredskaber fremmer en bestemt type adfærd og kortsigtede mål, hvilket både fører til vindere og tabere blandt medarbejderne. For at sikre trivsel på arbejdspladsen er det ledelses rolle at sørge for rummelighed, mener hun.

### **Kontorchefen: Lederne har et stort ansvar!**

Flemming Blønd, kontorchef i Kommunernes Landsforening, mener, at både det enkelte individ, de centrale aftaleparter og arbejdspladsen har et ansvar for balancen. Han fremhæver lederens rolle: De skal påtage sig ansvaret for at skabe engagement og mening for medarbejderne – det vil sige sikre, at den enkelte kan udfolde sig personligt og fagligt. En af forudsætningerne herfor er, at vi opbygger et begrebsapparat på området som afsæt for at blive bedre til at håndtere stressrelaterede problemstillinger, siger Flemming Blønd.

### **Kommunikationsdirektøren: Virksomheden skaber balancerammerne!**

Ole M. Daugbjerg, kommunikationsdirektør i Danfoss, fastslår, at virksomheden skal koncentrere sig om at støtte hver enkelt medarbejder i at skabe sig den bedste balance i livet. For at fremme en sådan udvikling har Danfoss dels lagt vægt på, at deres ledere skal have interesse og flair for en mere individuel ledelsesform og dels indført et nyt lønsystem kaldet "værdiløn", hvor mødetider er erstattet af opgavetildeling efter devisen "når opgaven er løst, har man fri". Vi har besluttet, at det er individets behov, der skal i fokus – vi vil ikke putte mennesker i kasser. Derfor gør vi vores yderste for at skabe nogle gode rammer for et balanceret liv, og så er det op til den enkelte selv at fylde dem ud på en måde, der giver mening. Vores ledere står til rådighed for dem, der har behov for hjælp og støtte, siger Ole M. Daugbjerg.

### **Personalechefen: Offentlig markedsøkonomi med slagside!**

Charlotte Boysen Schmidt, personalechef i Patent- og Varemærkestyrelsen og medlem af arbejdsgruppen, mener, at indførelsen af markedsøkonomisk logik i det offentlige har medført et enormt pres på medarbejderne, som skal honorere stadig voldsommere krav om effektivitet og personlig og faglig udvikling. Vi må erkende, at markedsøkonomi langt fra er løsningen på alle offentlige områder. Stress kommer samtidig fra, at moderne mennesker ikke kan nå at realisere jobbet og fritidens mange muligheder. Vi bliver nødt til at lære at prioritere og dermed vælge fra – og til at lære at leve i overensstemmelse med vores krop og psyke, så vi undgår overbelastning, siger Charlotte Boysen Schmidt.

### **Fagforeningssekretæren: Der er behov for kollektive aftaler!**

Marie Louise Knuppert, LO-sekretær og medlem af LO's hovedbestyrelse, mener, at der bør være en løbende dialog på arbejdspladsen om de arbejdsbetingelser, fleksible arbejdsforhold betyder for den enkelte medarbejder. Der bør endvidere tages initiativ til kollektive aftaler mellem arbejdsmarkedets parter, som definerer nogle klare rammer for fleksibilitet i jobbet. Der bør også formuleres et statsligt, ledelsespolitisk uddannelsesprogram, som rustar lederne til de nye udfordringer med at understøtte medarbejderne i at skabe balance i livet. Samtidig skal der skabes fælles retningslinier for samarbejde og dialog på arbejdspladsen. Samarbejdsorganisationen skal styrkes i regi af bl.a. samarbejdsudvalget. Endelig bør enhver

personalepolitik indeholde et særskilt afsnit om balance i forholdet mellem arbejdsliv og andet liv. En årlig evalueringssamtale skal afdække, hvordan det går med at skabe og fastholde balancen, siger Marie Louise Knuppert.

#### **Akademikerformanden: Stress er et problem for hele arbejdspladsen!**

Sine Sunesen, formand for Akademikernes Centralorganisation, fastslår, at der stadig er brancher i det private erhvervsliv og ikke mindst offentlige institutioner, hvor man mere eller mindre bevidst slider de ansatte op. Det er uacceptabelt, og folk må gøre oprør. Og stress og nedslidning er ikke kun et problem for den enkelte, men for hele arbejdspladsen, siger Sine Sunesen, der fortæller, at der p.t. er stor vækst i tilidsmandskurser, som omhandler balanceproblematikker.

#### **Arbejdsmarkedsforskeren: Vi skal tænke kollektivt og handle individuelt!**

Camilla Kring, ph.d.-stipendiat på Danmarks Tekniske Universitet og medlem af arbejdsgruppen, mener, at samfundet skal åbne op for nye måder at indrette sig på – vi skal tænke kollektivt og handle individuelt. Hun har flere konkrete forslag til, hvordan den enkelte arbejdsplads kan fremme en forbedret balancesituation. For det første mener hun, at medarbejderne skal have mulighed for at have intensive arbejdsperioder efterfulgt af arbejdsfrihed. For det andet skal samfundet indrette parallelle tidsstrukturer, hvor skoler, børnehaver m.v. har åben i henholdsvis en A-tid og en B-tid – fx fra 7-17 og fra 10-20. Det vil åbne for større fleksibilitet for den enkelte familie, mener Camilla Kring.

#### **Arbejdsmarkedsprofessoren: Alle parter har et medansvar!**

Bent Greve, professor, dr.scient.adm., Roskilde Universitetscenter, er via sin forskning nået frem til, at når bl.a. følgende omstændigheder er på plads, så har familier gode vilkår for at skabe en balanceret tilværelse: Fleksible pasningsordninger og fleksibel arbejdstid, pasningsudgifterne er til at betale, bedsteforældrestøtte eller anden støtte i nærmiljøet i tilfælde af sygdom eller arbejdspress samt daginstitutioner, der tilbyder børnepasning af høj kvalitet. På den baggrund foreslår han, at samfundet indfører fleksible åbningstider i daginstitutioner – og at de er til at betale. At vi hver især sørger for at minimere vores transporttid mellem hjem, børneinstitution og arbejde. Og at der på arbejdspladsen er fleksible arbejdstider og arbejdsforhold, herunder mulighed for hjemmearbejde.

#### **Velfærdskommissionsformanden: Vi skal diskutere arbejdstid set over et livsforløb!**

Torben M. Andersen, lic.oecon., professor ved Aarhus Universitet og formand for regeringens velfærdskommission, mener, at der er behov for en grundig diskussion af emner som pensionsalder og arbejdstid set over et livsforløb. Han varsler specifikke anbefalinger og konkrete løsningsbud i velfærdskommissionens rapport, der udkommer i efteråret 2005.

#### **Økonomiprofessoren: Vi behøver ikke arbejde mere end vi gør i dag!**

Jesper Jespersen, cand.polit., professor ved Roskilde Universitetscenter og medlem af "den alternative velfærdskommission", er optimistisk i forhold til Danmarks økonomiske fremtid. Han forventer, at de fremtidige produktivitetstigninger vil opveje nedgangen i arbejdsstyrken. Og han ser ingen tegn på, at det bliver nødvendigt, at danskerne skal arbejde endnu mere i fremtiden, end de gør i dag, for at bevare velfærdssamfundet.

#### **Arbejdsgiverforeningskonsulenten: Det er ingen, der tvinger dig!**

Torben Hemager, konsulent i Handel, Transport og Serviceerhvervenes Arbejdsgiverforening, pointerer, at danskerne er velstående og har uendelig mange muligheder i fritiden og i forhold til arbejdet. Vi vil have det hele – realisere os gennem et godt job og have tid til samliv, børn, sport og til at lege fritidshåndværkere. Vi kan arbejde meget eller lidt – det er vores eget valg. Når man påtager sig et krævende job og ønsker en karriere, så indbefatter det en vis arbejdsmængde – og det vælger man frivilligt. Der er ingen, der tvinger en karriere ned over hovedet på én. Tiden er inde til at diskutere nye måder at tilrettelægge arbejdet på – fx med afsæt i 'livsarbejdstidsbegrebet'. En mulig vej frem er at åbne for, at man kan fordele



sin arbejdstid efter de enkelte livsfaser, så man fx arbejder mindre i de år, hvor der er småbørn i familien, og mere, når børnene er fløjet fra reden. Det er vi klar til at diskutere, hvis det kommer som et krav fra fagbevægelsen, siger Torben Hemager.

**Arbejdsgiverforeningsdirektøren: Der er ikke behov for fællesregler!**

Henrik Bach Mortensen, direktør i Dansk Arbejdsgiverforening, refererer til en undersøgelse, der viser, at kun 10 pct. af danskerne har problemer med at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. På den baggrund mener han ikke, at der er behov for samfundsdekkende retningslinier på området. Det mest fornuftige er, at man på den enkelte arbejdsplads øger fleksibiliteten gennem aftaler, som er tilpasset det enkelte menneskes behov – fx så medarbejderen kan placere sin arbejdstid efter eget valg eksempelvis over et år ad gangen. Det er særligt børnefamilierne, der har vanskeligt ved at skabe en balanceret tilværelse. Det ville lette problemerne, hvis man fra offentlig side tilpasser børneinstitutionernes åbningstider efter de reelle behov. Det bør være et krav til alle kommuner, at de udarbejder en målrettet handlingsplan på daginstitutionsområdet, der tilgodeser nutidens behov, siger Henrik Bach Mortensen.

**Den konservative ordfører: Vi kan ikke forbyde stress!**

Charlotte Dyremose, MF for det Konservative Folkeparti, fastslår, at det er én selv, der vælger sit job og derfor også, hvor meget man ønsker at arbejde. Man må på forhånd gennemtænke konsekvenserne af sine valg. Vi kan ikke tage politiske beslutninger på dette område, som dækker alle – fx lovgivning, der forbyder stress. Som politikere skal vi skabe rammerne, som det er op til den enkelte selv at udfylde. Vi kan fx gøre det nemmere at være børnefamilie. Her er der bl.a. behov for at indføre mere fleksible åbningstider i daginstitutioner og butikker, mener Charlotte Dyremose. Hvis folk derudover synes, at de har for lidt tid, kan de jo starte med at se lidt mindre fjernsyn end de 18 timer, danskerne gennemsnitligt sidder foran skærmen hver uge.

# Ansaret er dit, mit og vores!

Et hastigt blik på samfundsdebatten om balance mellem arbejdsliv og andet liv kan nemt efterlade én med indtrykket af to hovedpositioner: En arbejdsgiver- og en arbejdstagerposition, som står for holdningen om, at det er henholdsvis det enkelte individs eget ansvar at skabe sig et balanceret liv, eller at det først og fremmest er et kollektivt, samfundsmæssigt ansvar. Men når man skraber i overfladen, viser det sig – sådan som det også er fremgået af det foregående kapitel – at de fleste debattører, forskere, politikere og fagforeningsfolk er enige om, at balanceansvaret både er individuelt og kollektivt. Det enkelte menneske har et ufravigeligt ansvar for selv at prioritere mellem livets mange muligheder. Men politikere, arbejdsmarkedets parter og arbejdspladserne er lige så betydningsfulde aktører i projektet med at fremme den balance, vi dybest set alle ønsker i tilværelsen.

## Ansvarsfordeling ifølge Teknologirådets arbejdsgruppe

Der gives i disse år mange råd om, hvad den enkelte og virksomheden kan gøre for at forbedre balancen mellem arbejdsliv og familieliv og reducere stress. Projektet "Balancen mellem arbejdsliv og andet liv" er imidlertid baseret på en grundpræmis om, at ubalance og stress ikke udelukkende er det enkelte menneskes eller den enkelte virksomheds anliggende. Balance og stress er i høj grad forbundet med, hvordan samfundet som helhed er indrettet med hensyn til regler, arbejdsnormer og lovgivning og med hensyn til, hvordan vi moralsk værdsætter forskellige menneskelige egenskaber og aktiviteter. Der hviler derfor et stort ansvar på politikernes og myndighedernes skuldre, mener arbejdsgruppen, der samtidig fremhæver, at også fagbevægelsen står over for store udfordringer i forhold til samfundets balanceproblematikker.

**Projektet "Balancen mellem arbejdsliv og andet liv" er imidlertid baseret på en grundpræmis om, at ubalance og stress ikke udelukkende er det enkelte menneskes eller den enkelte virksomheds anliggende. Der hviler derfor et stort ansvar på politikernes og myndighedernes skuldre.**

Forestillingen om, at det enkelte menneske alene er i stand til at skabe balance mellem arbejdsliv og andet liv, hvis man selv vil det, er udtryk for manglende indsigt i arbejdsforhold og krav på mange nutidige arbejdspladser.

Som medarbejder er man langt fra altid frit stillet i forhold til at vælge arbejdsplads. Samtidig er ethvert menneske underlagt sociologiske mekanismer, regulativer og strukturer i samfundet, som gør, at vi i langt mindre grad, end de fleste forestiller sig, har et frit valg.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at der rent faktisk eksisterer virksomheder, som gør oprigtige forsøg på at skabe bedre muligheder for, at deres medarbejdere kan finde en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og andet liv. Det står imidlertid meget dårligt til på en lang række arbejdspladser ikke kun i den private,

men også i den offentlige sektor. Det er vigtigt, at arbejdspladserne ikke oversætter fleksible arbejdsforhold til "mulighed for fri afbenyttelse af de ansatte". Fleksible arbejdstider m.v. skal ikke alene være til arbejdspladsens fordel, men også understøtte det enkelte menneskes mulighed for at skabe en balanceret tilværelse. En sådan gensidig fleksibilitet kan sikres gennem såvel reguleringer og overenskomster som gennem god ledelse og en omsorgsfuld arbejdspladskultur. Men det forudsætter, at der kommer langt større fokus på både samfundets og virksomhedernes sociale ansvar, end tilfældet er i dag.

Arbejdsgiveren er den aktør, der har det daglige ansvar for, at arbejdsmængde og -tid følges ad, og at arbejdet foregår under rimelige vilkår. Det er vigtigt, at arbejdspladsen påtager sig et socialt ansvar, ikke bare over for den enkelte medarbejder, men over for samfundet som helhed.

Det er den enkelte leder, der har det daglige ansvar for, at virksomhedens overordnede politikker er forankret i afdelingen, og at alle medarbejdere har nogle ordentlige arbejdsforhold og muligheder for at skabe en balanceret tilværelse.

For den enkelte medarbejder har det stor betydning, at arbejdet fordeles med omtanke, herunder respekt for den ansattes individuelle personlighed og situation, og at arbejdspladsen i det hele taget optræder socialt ansvarligt. Hvad der helt præcist udgør omtanke, respekt og social ansvarlighed på den enkelte arbejdsplads bør diskuteres af medarbejderne og ledelsen.

Mange fagforeninger har allerede iværksat tiltag, der skal hjælpe til forbedring af balance i livet, men fagbevægelsens fornyelsesindsats bør intensiveres, så fagbevægelsen både kan imødekomme individuelle forhold og samtidig arbejde for grundlæggende kollektive og solidariske rammer, som gør, at alle kan finde en plads på arbejdsmarkedet. Samtidig skal fagbevægelsen fastholde sin rolle som samfundsmæssigt talerør og gøre opmærksom på og arbejde for at reducere de farer, der kan påvirke balancen mellem arbejdsliv og andet liv negativt.

**Fagbevægelsens fornyelsesindsats bør intensiveres, så fagbevægelsen både kan imødekomme individuelle forhold og samtidig arbejde for grundlæggende kollektive og solidariske rammer, som gør, at alle kan finde en plads på arbejdsmarkedet. Også det enkelte menneske har et ansvar for at skabe en balanceret tilværelse.**

Folkesundheden og borgernes tilfredshed og trykthed i hverdagen har stor betydning for et samfund, og arbejdsgruppen pointerer, at også det enkelte menneske har et ansvar for at skabe en balanceret tilværelse. Hvis man fx vil være mere sammen med sine børn, kan det være, at man må arbejde mindre – og det betyder, at man må indstille sig på at tjene færre penge og på et mindre materielt forbrug. Hvert eneste valg, vi som mennesker træffer i tilværelsen, indebærer et fravalg. Arbejdsgruppen mener, at vi som mennesker bør sætte dagsordenen for vores liv i stedet for – som det tilsyneladende ofte foregår – at lade os kaste rundt i manegen. En vej frem er at formulere sine ønsker og beslutte sig for, hvordan man vil prioritere mellem og realisere dem. Det handler bl.a. om at beslutte, hvor megen tid man vil bruge på eksempelvis arbejde, børn, fritidsinteresser, alenetid, partid, restitution, pleje af sundhed og personlige interesser.





# Arbejdsgruppens anbefalinger

## Bemærkninger til anbefalingerne

Samfundets velfærd og borgernes balance mellem arbejdsliv og andet liv er tæt forbundne. Spørgsmålet om, hvordan vi rustet det danske samfund til en fremtid på det globale marked, kan derfor ikke stå alene, men skal sammentænkes med spørgsmålet om, hvordan og hvor meget danskerne skal arbejde fremover. Arbejdsgruppen peger på, at der er brug for helhedsorienterede løsninger.

**Når velfærdssamfundets fremtid er til debat, er det vigtigt samtidig at diskutere livskvalitet. Et kreativt og dynamisk samfund opnås ikke, hvis borgerne går rundt som udslidte robotter.**

Debatten om fremtidens arbejdsliv forplumres af, at der bruges en række uklare formuleringer og begreber. Når det fx hævdes, at vi skal arbejde mere, svarer arbejdsgruppen derfor: "Med hvad?" Når det hævdes, at vi i Danmark skal leve af viden – at vi skal være et videnssamfund, hvad betyder det så helt konkret? Hvad skal vi lave i videnssamfundet? Hvilke produkter skal vi producere og hvordan? Er det kun akademisk viden, der udgør værdifuld vi-

den i videnssamfundet? Hvis vi alle skal være akademikere, hvem skal så bygge huse, undervise børn, passe syge og gamle, reparere veje og så videre? Hvordan sikrer man en god balance mellem arbejdsliv og andet liv for *alle*, der lever i og bidrager til videnssamfundet?

Når velfærdssamfundets fremtid er til debat, er det vigtigt samtidig at diskutere livskvalitet. Et kreativt og dynamisk samfund opnås ikke, hvis borgerne går rundt som udslidte robotter. Diskussioner om, hvad vi skal leve af, skal kobles sammen med diskussioner om, hvordan vi kan skabe nogle rammer, der på den ene side giver danskerne optimale muligheder for at opbygge en balanceret tilværelse, og på den anden side er bæredygtige i forhold til samfundet som helhed, herunder selvfølgelig også det erhvervsliv, som udgør en del af grundlaget for den danske velfærd.

Som tidligere nævnt mener arbejdsgruppen, at balancen mellem arbejdsliv og andet liv er et fælles ansvar – et ansvar, som skal deles mellem politikerne, arbejdsmarkedets parter, arbejdspladserne og den enkelte borger. Det er dog arbejdsgruppens holdning, at hvis forbedringer skal slå igennem i hele samfundet, er det nødvendigt først at gennemføre dem på det overordnede samfundsmæssige niveau.

**Det er arbejdsgruppens holdning, at hvis forbedringer skal slå igennem i hele samfundet, er det nødvendigt først at gennemføre dem på det overordnede samfundsmæssige niveau.**

Det er vigtigt, at politikerne involverer sig. Og som det fremgår af anbefalingerne nedenfor, kan politisk involvering foregå på mange forskellige måder. Arbejdsgruppen foreslår, at politikerne forsøger at betragte globaliseringen og den aldrende befolkning som en mulighed og ikke kun som en økonomisk trussel – at de prøver at finde kreative løsninger i stedet for at reagere med bare at forlange, at borgerne arbejder mere og i det hele taget tilrettelægger deres liv, så det gavner arbejdsmarkedet mest muligt. Arbejdsgruppen peger på, at globaliseringen og den aldrende samfund er en mulighed for at skabe nye og bedre balancer mellem danske borgernes arbejdsliv og andet liv. Og her kan det være en god idé at gå i dialog med borgerne og ikke kun de økonomiske eksperter, for vejen til en bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv går via en afklaring af de værdier, borgerne ønsker skal præge deres arbejdsliv og andet liv i fremtiden. Det gælder både for ufaglærte og for akademikere. Disse værdier bør derefter indarbejdes i alle politikområder.

Arbejdsgruppen peger på, at politikerne bør udarbejde en overordnet handlingsplan, der på nationalt niveau kan bidrage til at sikre en bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv for alle borgere uanset faggruppe, alder, etnicitet og køn samt økonomisk og familiemæssig status. Handlingsplanen kan bestå af en række forskellige tiltag, herunder de, der nævnes i anbefalingerne nedenfor. Det er vigtigt, at handlingsplanen bygger på en erkendelse af, at mennesker er forskellige og besidder forskellige personlige egenskaber, styrker, svagheder og præstationsevner. Ligeledes er det vigtigt, at det erkendes og respekteres, at selv om et menneske ønsker at arbejde meget og har mange personlige ressourcer til rådighed, så må grænserne for menneskets psykiske og fysiske formåen ikke overskrides.

**Vejen til en bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv går via en afklaring af værdier.**

Ifølge arbejdsgruppen skal man passe på med at tro, at familiernes stressproblemer alene kan løses ved at forlænge børneinstitutionernes åbningstider. Forlængede åbningstider kan i visse tilfælde være en del af løsningen, men det medfører samtidig en risiko for, at børnene er endnu flere timer i institution, og at forældrene dermed blot får endnu dårligere samvittighed. Børnefamilierne skal derfor tilgodeses gennem en mere aktiv familiepolitik. Arbejdsgruppen fremhæver, at hvis danskerne skal blive længere på arbejdsmarkedet, så haster det vel ikke så voldsomt med, at de unge gør karriere i de år, hvor børnene er små. Så kan karriereræset måske gemmes nogle år eller fordeles over længere tid. Der bør skabes en arbejdskultur, hvor det er legitimt for både mænd og kvinder at sætte karrieremøllen på standby og måske gå på deltid, mens børnene er små – også uden at man af den grund mister de spændende arbejdsopgaver.

Et vigtigt aspekt i forbindelse med arbejdsmarkedsproblematikker og –politikker er kønsaspektet. Kvinder og mænd har fordelt det lønnede og det ulønnede arbejde skævt imellem sig. Kvinderne er stadig dem, som tager det største slæb i hjemmene, som tjener færrest penge – og som er mest stressede. Arbejdsgruppen er opmærksom på, at kønsaspektet har fået meget lidt plads i dette projekt og understreger, at det er vigtigt, at kønsproblematikkerne medtænkes og inddrages, når rammerne for fremtidens arbejdsliv skal udarbejdes.

**Arbejdsgruppen fremhæver, at hvis danskerne skal blive længere på arbejdsmarkedet, så haster det vel ikke så voldsomt med, at de unge gør karriere i de år, hvor børnene er små.**

Arbejdsgruppen peger derudover på, at der skal skabes forståelse for, at mennesker ikke alene har brug for et arbejds- og et familieliv, men også for et personligt liv med tid til refleksion og pleje af personlige og sociale behov samt et liv, hvor der er tid og energi til deltagelse i lokale og nationale demokratiske aktiviteter. Det er vigtigt for den sociale sammenhængskraft, at borgerne deltager og bidrager til de forskellige processer og fællesskaber. Tid til rekreation og refleksion er også en nødvendig betingelse for kreativitet og innovation. Hvis vi skal fremme mulighederne for, at Danmark kan agere succesfuldt i en globaliseret verden, er det af stor betydning, at vi får skabt nogle rammer, som gør det muligt for danskerne at etablere en balanceret tilværelse.

Arbejdsgruppen har på baggrund af de samlede bidrag til Teknologirådets projekt om balancen mellem arbejdsliv og andet liv udarbejdet en række konkrete anbefalinger til, hvordan disse rammer kan udformes. Det er håbet, at anbefalingerne vil indgå i debatten om fremtidens arbejdsliv i Danmark.

# Arbejdsgruppen anbefaler:

## 1. At politikerne udarbejder en overordnet bæredygtighedsstrategi

Politikerne bør påtage sig et overordnet ansvar og skabe muligheder for, at borgerne kan finde en balance mellem arbejdsliv og andet liv. Politikerne bør i den forbindelse lægge en overordnet bæredygtighedsstrategi, der sikrer, at den enkelte dansker får bedre mulighed for at prioritere forskelligt i forskellige perioder af sit arbejdsliv/sin livscyklus. En bæredygtighedsstrategi indebærer desuden, at konsekvenserne for arbejdslivet skal medtænkes i alle nye forslag (ligesom man har vedtaget at gøre det på ligestillingsområdet). Endvidere bør politikerne, når de foreslår nye politiske tiltag, overveje og debattere, hvad det er for nogle normer og værdier, de dermed lægger ned over det danske samfund.

## 2. At politikerne iværksætter en offentlig debat om fremtidens arbejdsliv

Debatten om Danmarks fremtid set i lyset af større global konkurrence og en aldrende befolkning foregår meget eksklusivt i øjeblikket, da den primært varetages af tænketanke og kommissioner. Debatten bør bredes ud til borgerne, idet en bred offentlig debat kan bidrage til at skabe større klarhed over nogle af alle de upræcise begreber, spådomme, fordomme og forslag, der svirrer i luften og skaber forvirring og utryghed. Endvidere kan en bred offentlig debat skabe større erkendelse af, at det er nødvendigt, at den enkelte afklarer og foretager sine individuelle prioriteringer, da samfundet i dag rummer langt flere muligheder og tilbud, end det er menneskeligt muligt at håndtere.

## 3. At politikerne opretter et "arbejdslivsinstitut"

Der findes i dag en lang række gode institutter, fagorganisationer og virksomheder, der på hver deres måde beskæftiger sig med arbejdsliv. Den ene interessante rapport udkommer efter den anden, og det er svært at få overblik over den viden, der eksisterer på arbejdslivsfeltet.

Et arbejdslivsinstitut skal ikke gå de allerede eksisterende institutter i bedene med lignende forskning, men skal bl.a. løse følgende opgaver:

- Institutet skal samle og skabe overblik over den viden, der produceres både i offentligt og privat regi.
- Institutet skal udarbejde nogle helhedsorienterede analyser af, hvad de nuværende arbejdsformer koster samfundet. Vi ved, at det danske sygefravær koster 32 mia. kroner om året i sygedagpenge og lign., men hvad koster det samlet, når nye teknologier, ledelsessystemer og arbejdsorganiseringer fører til stress hos både børn og voksne? Der bør laves nogle cost-benefit analyser af afledte konsekvenser af arbejdslivet.
- Et arbejdslivsinstitut skal også afprøve nogle af de forslag og anbefalinger, der findes i de eksisterende forskning, i praksis. Fx kan instituttet udarbejde og afprøve en række alternative arbejdslivsmødder i mindre fora, inden de evt. implementeres i hele samfundet.
- Institutet skal derudover sikre, at arbejdslivsproblematikker behandles tværfagligt.
- Endelig bør instituttet have en rådgivende funktion og arbejde sammen med såvel de offentlige institutioner som det private erhvervsliv, herunder levere operationelle forslag til, hvordan de konkrete arbejdspladser kan forbedre forholdene for deres ansatte.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> En inspirationskilde kunne være den canadiske arbejdslivsenhed "The Work and Family Unit", der har til formål at koordinere regeringsinitiativer, der skal reducere borgerens balanceproblematikker. Det er også en hovedopgave for centret at samarbejde med virksomheder og arbejdsmarkedets parter med henblik på at udvikle og implementere arbejde/familiestrategier. Der kan læses mere om The Work and Family Unit på [www.workandfamilybalance.com](http://www.workandfamilybalance.com).

#### **4. At politikerne debatterer, om enhver offentlig institution fremover skal drives efter markedsprincipper – og fejrer for egen dør**

Der er brug for en debat og afklaring af hvilke sektorer, der skal drives efter markedsprincipper og i hvor høj grad. De mange offentlige sektorer er meget forskellige, og ikke alle egner sig til at blive styret af markeds kræfterne, som er med til at presse arbejdsforholdene for mange medarbejderne.

Politikerne bør gå forrest og sørge for, at offentlige arbejdspladser ikke driver rovdrift på medarbejderne. Det gælder både institutioner og offentlige kontorer samt ikke mindst ministerier og Folketing, hvor de ansatte tit forventes at arbejde i døgndrift. Dermed er politikerne med til at signalere, at det er i orden at nedprioritere ansattes balance mellem arbejdsliv og andet liv.

#### **5. At politikerne sikrer, at den samlede arbejdsmængde fordeles bedre**

I dag findes der i samfundet en arbejdsreserve på 2-300.000 personer. Der skal skabes plads til og accept af forskellighed i forhold til køn, etnisk oprindelse, alder, livsværdier og ydeevne. Offentlige arbejdspladser bør gå foran og satse på diversitet og differentierede ansættelsesformer.

Et nøgleredskab er at eliminere uddannelsesefterslæbet og opprioritere bl.a. voksenuddannelsesområdet. Alle skal have adgang til relevant faglig efteruddannelse. En mulig vej frem er at indføre en klippekortsmodel til efteruddannelse.

#### **6. At politikerne diskuterer og afklarer, hvad ansatte i produktionsjob skal beskæftige sig med, når arbejdspladserne flyttes til udlandet – og formidler dette til borgerne**

Nogle får stress på grund af for meget arbejde, andre fordi de er bange for at miste deres arbejde – eller fordi de har mistet det og ikke kan få et nyt. I en globaliseret verden bliver det svært at opretholde de nuværende danske produktionsarbejdspladser. Der er derfor behov for at formulere og iværksætte en bred og betryggende politik for, hvad de ledige mennesker skal beskæftige sig med. Etableringen af et nyt "servicearbejdsmarked" kunne være en løsning, men det kræver et opgør med myter og vaner.

#### **7. At politikerne og arbejdsmarkedets parter sikrer, at seniorer kan gennemføre en harmonisk tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet**

Der skal generelt set større fokus på og åbenhed om forholdene for ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet. Politikerne og arbejdsmarkedets parter bør bl.a. åbne for langt bedre muligheder for deltidsjobs, flexjobs og skånejobs, så tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet kan foregå mere harmonisk, end det ofte sker i dag. Automatikken i den anciennitetsdrevne lønudvikling bør tages op til revision, da problemet i dag ofte er, at ældre medarbejdere bliver for dyre i forhold til deres ydelser. Dermed ikke sagt, at ældre pr. definition yder mindre end yngre, men der skal gøres op med den tankegang, at der ikke kan justeres på lønnen.

#### **8. At arbejdsmarkedets parter udvikler nye lederuddannelser og tillidsmandsudannelser, der svarer til de nye vilkår på arbejdsmarkedet**

Arbejdsmarkedets parter er allerede i gang med at diskutere lederuddannelser. Alligevel er der alt for mange ledere, som ikke er tilstrækkeligt rustede til eller ikke ser vigtigheden af at give medarbejderne



mulighed for finde en bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv. Ledelse handler om mere end bundlinie. Det handler også om medarbejdernes trivsel, og med de nye teknologier er der i dag langt større mulighed for at give medarbejderne den individuelle behandling, som de fleste ønsker for at kunne skabe balance i deres liv. De nye lederuddannelser skal ruste nye generationer af ledere fagligt og personligt til de nye udfordringer.

I tråd hermed skal også de nye tillidsmandsuddannelser udvikles, så nye generationer af tillidsfolk i såvel offentlige som private virksomheder bedre kan håndtere de problemstillinger, som de nye arbejdsformer medfører. Tillidsfolkene bør spille en aktiv rolle i forhold til at sikre, at virksomheden udviser social ansvarlighed og skaber de nødvendige rammer på arbejdspladsen, som gør, at den enkelte medarbejder – uanset aktuel livssituation – kan opbygge en balanceret tilværelse.

## **9. At fagbevægelsen øger udvikling og udbredelse af redskaber til fremme af en balanceret tilværelse**

I et samfund med mange valgmuligheder er det nødvendigt, at den enkelte er i stand til at prioritere sin tid og bruge sine ressourcer på den måde, som er rigtig for den enkelte. Ofte oplever den enkelte dog ikke, at der er tale om et valg, og i en travl hverdag med mange påvirkninger kan det være vanskeligt at få diskuteret, reflekteret over og ændret på forhold, som synes ufravigelige, eller som opleves som personlige problemer, selv om det ofte viser sig, at kollegerne har de samme problemer, og at de i høj grad er forbundet med arbejdet. Fagbevægelsen har her en stor opgave i at hjælpe den enkelte med at få afklaret sin situation – med at se på, hvad der er individuelle, og hvad der er kollektive problemer. For at løse denne opgave bør fagbevægelsen udvikle redskaber, der både tager hensyn til kollektive og individuelle situationer. Et af redskaberne kan være 'kollektive refleksionsrum' – det vil sige møder, scenarieværksteder m.v., hvor man diskuterer de daglige problemer og yder gensidig inspiration. Et andet kan være individuelle samtaler og tests, der hjælper den enkelte til at træffe de nødvendige valg.

## **10. At arbejdsgiverforeningerne er med til at sikre, at virksomhederne påtager sig et større ansvar for at undgå nedslidning af medarbejderne**

Med en aldrende befolkning er der endnu en god grund til at passe på arbejdsstyrken. Arbejdsgiverforeningerne bør arbejde aktivt for at sikre, at virksomhederne ikke slider medarbejderne ned. Der skal skabes forståelse for medarbejdernes forskellighed og respekt for deres familie- og fritidsliv. Arbejdsgiverforeningerne opfordres til at hjælpe virksomhederne med gode råd til, hvordan de kan skabe de mest optimale rammer for medarbejdernes mulighed for at opbygge en balanceret tilværelse. Det kan fx ske ved, at man på arbejdspladserne sætter fokus på balancen mellem arbejdsliv og andet liv på lige fod eller i forbindelse med eksempelvis udarbejdelse af en sikkerhedspolitik. Arbejdsgiverforeningerne bør desuden kraftigt opfordre til, at virksomhederne løbende er i dialog med medarbejderne om, hvad der skal til for, at medarbejderne kan få en bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv.



# Resumé af konferencen ”Det grænseløse arbejde”

Konferencen ”Det grænseløse arbejde” var den første af de to konferencer, der blev afholdt i forbindelse med projektet ”Balancen mellem arbejdsliv og andet liv”. Konferencen fandt sted på Christiansborg den 15. marts 2005. Resuméet følger konferencens forløb. Oplæggene kan downloades i deres fulde længde fra Teknologirådets hjemmeside [www.tekno.dk](http://www.tekno.dk).

## Velfærd og et liv i balance

Erling Bonnesen, MF for Venstre og formand for Folketingets Arbejdsmarkedsudvalg, lagde i sin åbnings-tale vægt på, at det ikke er første gang, det danske samfund står over store udfordringer, som vi gør det i disse år med globaliseringen og en fremtidig befolknings sammensætning med stadig flere ældre medborgere. Vi har klaret skærene før, og vi vil gøre det igen, sagde han og pointerede, at Danmark fremover skal overleve på at være ”et kreativt samfund”. Derfor skal vi alle sammen vænne os til at have et fremtidsværksted inde i hovedet, hvor vi løbende definerer, hvordan vi hver især kan bidrage bedst muligt til en positiv samfundsudvikling. Erling Bonnesen konstaterede desuden, at nutidens arbejdsliv i både Danmark og mange andre lande er præget af højt tidspres og stor intensitet, og at mange føler sig stressede i hverdagen. Det er en problemstilling, som det er nødvendigt at tackle, hvis vi skal bevare den nuværende velfærd, fastslog han.

Erling Bonnesen pegede desuden på, at globaliseringen får en stor del af skylden for danskernes stress og jag. Men det er nødvendigt, at et lille land som Danmark retter antennerne udad – også selvom det bidrager til en udvikling, hvor de omstillingsparate klarer sig, mens dem, der har nok i sig selv, får stadig vanskeligere ved at holde fast i deres beskæftigelse. I en situation, hvor industriarbejdspladserne forsvinder til udlandet, bliver uddannelse for den enkelte et livslangt projekt, hvor man skal sikre, at man altid har den viden, arbejdsmarkedet efterspørger, sagde han.

Som svar på problemstillingen med det voksende antal ældre så Erling Bonnesen dels en mulighed for at accelerere de unges vej gennem uddannelsessystemet og ud på arbejdsmarkedet, dels et behov for at nedbringe det nuværende, relativt høje, sygefravær og til at hjælpe folk hurtigere tilbage i arbejde, når de bliver syge. I forbindelse med sidstnævnte anså han det for relevant og nødvendigt, at samfundet nu øger opmærksomheden på at skabe rammer for større sammenhæng mellem arbejdsliv og fritidsliv. Tiden er inde til at spørge os selv, hvordan vi kan skabe tydeligere grænser mellem arbejde og ikke-arbejde, afsluttede Erling Bonnesen.

Jens Bonke, forskningsleder ved Socialforskningsinstituttet, lagde ud med at konstatere, at demografiske forskydninger med flere ældre og færre arbejdsduelige vil medføre et øget forsørgerproblem i fremtiden. Samtidig vil der ske en udvikling i retning af en større arbejdsmængde i samfundet – det vil sige mere arbejde og færre til at udføre det.

Ser man på danskernes nuværende tidsforbrug på arbejde, ligger vi i bunden med ca. 1.600 timer årligt mod ca. 2.000 timer i de lande, vi sammenligner os med. I Europa er det kun Tyskland og Frankrig, som har en kortere arbejdsuge, end vi har. Samtidig er den danske arbejdsreserve så høj som 2-300.000 arbejdsløse personer.

Jens Bonke fortalte, at kønnene, hvad angår arbejdsmængde, har nærmet sig hinanden op gennem det 20. århundrede, og at arbejdslivet i dag fylder mere for både mænd og kvinder, end det gjorde for 10-15 år siden. Den gruppe, der arbejder allermest, er børnefamilierne – her har både mænd og kvinder en gennemsnitlig arbejdsdag på over 9 timer hver dag, også lørdag og søndag. Dette inkluderer både arbejde på job og i husholdning.

Er det muligt, at der kan arbejdes endnu mere? Danskerne ønsker generelt at arbejde lidt mindre, end de gør i dag, men de fleste er alligevel tilfredse med deres job. Muligheden for selv at tilrettelægge arbejdet betyder generelt mere for danskerne end antallet af arbejdstimer, om end aftenarbejde generelt opleves som problematisk af mange, fortalte Jens Bonke.

Jens Bonke henviste efterfølgende til en undersøgelse, der viser, at 50 pct. af danske kvinder undertiden føler sig stressede, mens 8 pct. altid føler sig stressede. De tilsvarende tal for mænd er henholdsvis 44 pct. og 6 pct. Han havde ikke konstateret nogen klar sammenhæng mellem, hvor meget folk arbejder, og om de føler sig stressede. Men han mente, at balancen mellem arbejdsliv og fritidsliv sandsynligvis spiller en rolle. Risikoen for stress vokser, når man har indrettet sig sådan, at arbejdsliv og andet liv glider direkte over i hinanden – og begge dele vel at mærke er travle og hektiske, sagde han.

Flere panelmedlemmer pegede på, at der er gode grunde til, at danskerne ikke ønsker at omsætte deres stigende materielle velstand til kortere arbejdstid – selvom vi har råd. Det skyldes, at vi ønsker endnu flere materielle goder, end vi allerede har. En paneldeltager mente, at svaret snarere skal søges i det faktum, at strukturerne på arbejdsmarkedet ikke er tilstrækkeligt fleksible. Kombineret med tårnhøje boligpriser, tvinger det især børnefamilier til at arbejde meget.

### **Når arbejdet bliver livet**

Per Bech, professor dr.med., Forskningsenheden ved Psykiatrisk Sygehus i Hillerød, pointerede, at det er vigtigt at skelne mellem positiv stress, som er nødvendig og gavnlig – faktisk kan vi ikke leve uden, sagde han – og negativ stress (distress), som kan have alvorlige helbredskonsekvenser. Vi må alle modarbejde negativ stress ved at mærke vores egne grænser og undgå at overskride dem. På samfundsniveau må vi søge efter "en antabus" for danskernes voldsomme arbejdsstrang, måske gennem reguleringer af skattesystemet, sagde han, og pegede på, at de første tegn på negativ stress ofte er indadvendthed og selvoptagethed, der senere slår over i koncentrationsbesvær. Et symptom, der desuden går igen hos stort set alle med negativ stress, er søvnforstyrrelser. Derfor er det allervigtigste budskab i kampen mod stress, at man opretholder sin søvn, fastslog han.

Per Bech fortalte endvidere, at omkring 6-8 pct. af den arbejdende befolkning er negativt stressede. Han nævnte bl.a. følgende faggrupper som særligt udsatte: Skolelærere, socialarbejdere, it-medarbejdere, jordemødre og sekretærer. Manglende information og social støtte er blandt de vigtigste faktorer, der giver negativ stress, sagde han og pegede på, at det at føle, at man gør nytte og er på den rigtige plads i organisationen, ofte kan modvirke negativ stress. Modsat medfører den voksende fleksibilitet, at arbejdslivet bliver uforudsigeligt, hvad der generelt er stressende.

20 pct. af dødsfaldene blandt negativt stressede skyldes selvmord – et tal, der er 1,3 pct. for befolkningen som helhed. Helbredskonsekvenserne af negativ stress strækker sig fra hjertekarsygdomme over sukkersyge til allergier. Per Bech har lavet en undersøgelse sammen med Ledernes Hovedorganisation, der viser, at ud af de interviewede 50-årige, der var ophørt i deres lederjob, var ca. 20 pct. negativt stressede og 40 pct. følte ringe livskvalitet. Årsagerne var bl.a. manglende anerkendelse på jobbet i form af løn, kurser m.v., manglende indflydelse på egen jobsituation, mangel på social støtte og manglende mening i det daglige arbejde. Undersøgelsen viste endvidere, at forsøg på at hindre folk i at samarbejde, foruden manglende social anerkendelse og indflydelse, er blandt de mest stressfremkaldende faktorer.

Per Sørensen, cand.merc., tidligere direktør i Lego-gruppen og nu aktiv i Borgerlønsbevægelsen, problematiserede tidens tendenser med hensyn til samspillet mellem arbejdsmarkedet, privatsfæren og samfundet. Udviklingen i det 20. århundrede er gået mod at arbejde så lidt som muligt for så meget som muligt. Arbejdstiden er faldet fra 48 til 37 timer pr. uge, men familiens reelle arbejdstid er steget til 74 timer/uge, fordi kvinderne er kommet ud på arbejdsmarkedet. Samtidig har staten overtaget flere og flere opgaver såsom børne- og ældrepleje, der tidligere blev varetaget i hjemmet. Siden 1960'erne har

arbejdet i stigende grad været noget, der, udover løncheck, også gav identitet, socialt samvær, anerkendelse og status.

Alt i alt har udviklingen betydet, at vi har tømt familierne for indhold. I dag har familierne alt for lidt at være fælles om. Det eneste funktion, familien har tilbage, er at være forbrugere af de mange penge, vi generer på jobbet. Og det gør familierne med god samvittighed og støttet af staten, fordi forbruget er med til at skabe nye arbejdspladser, sagde Per Jensen, og satte spørgsmålstegn ved det fornuftige i at oprettholde en enorm produktion af produkter, vi reelt ikke har brug for.

Per Sørensen mente endvidere, at stressproblematikken opstår, fordi vi får dårlig samvittighed over ikke at leve op til vores egne, ofte urealistiske, forventninger – ikke mindst i forhold til vores udnyttelse af fritiden, hvor vi har mange flere muligheder, end vi kan nå at realisere. Derfor føler vi, at vi hele tiden går glip af en masse, sagde han.

Kurt Aagaard Nielsen, professor på Roskilde Universitetscenter og deltager i debatpanelet, pegede på, at der mangler en rytme mellem aktivitet og passivitet. Vi lever et liv i højt gear med krav om konstant effektivitet i både arbejdsliv og privatliv, og det er stressfremkaldende. Den negative stresskurve intensiveres på grund af tendensen til mangel på social støtte, der skyldes skiftende partnere i privatlivet og/eller skiftende samarbejdspartnere på jobbet. Per Bech bekræftede, at en daglig rytme og stabilitet i tilværelsen er en vigtig faktor, som modvirker negativ stress. Samtidig pointerede han, at det er afgørende vigtigt, at man får skabt frirum i selve arbejdstiden, som muliggør opladning og åbner for idégenerering. Kurt Aagaard Nielsen argumenterede for, at der er brug for en anden tidslogik i forhold til arbejdet. Vi skal diskutere, hvordan vi i højere grad kan demokratisere arbejdet, så folk får større indflydelse på deres arbejdsvirkelighed – også i forhold til rammerne for arbejdet.

### **Fleksibilitetens fælder og fordele**

Agi Csonka, afdelingschef i TDC,<sup>53</sup> pointerede, at fleksibilitet i arbejdet indebærer, at den enkelte medarbejder har større fokus på kompetencer, mere samarbejde på tværs, større råderum og mere beslutningsansvar. Vi er hastigt på vej mod en ny "psykologisk kontrakt" mellem medarbejder og virksomhed, hvor medarbejderens fulde engagement i det nødvendige tidsrum betales med penge, udfordringer og omsorg i form af massage, motion, socialt samvær og lignende. Der er tale om en helt ny måde at organisere arbejdet på, sagde hun og understregede, at der dog også stadig er masser af traditionelt arbejde på arbejdsmarkedet, som afføder traditionelle problemstillinger såsom fysisk nedslidning.

Er det fleksible arbejde godt eller skidt? Agi Csonka fortalte, at de fleste analyser viser, at fleksible arbejdsforhold giver større jobtilfredshed og en følelse af, at arbejdet giver mening. Det kan dokumenteres, sagde hun, at 88 pct. af de danskere, der har fleksible arbejdsforhold, er tilfredse, mens blot 22 pct. af dem, der ikke har fleksible forhold, er tilfredse med deres arbejde. Men fleksibiliteten rummer også fælder, der har skabt nye stressformer. Først og fremmest fordi arbejdet kan få karakter af at være grænseløst. Der er ingen øvre grænser for, hvor godt man kan udføre sit arbejde – og man kan ikke bruge sin indflydelse på jobbet til ret meget, når jobkravene i princippet er uendelige, sagde hun og pegede på, at indførelsen af ny IT, der muliggør det grænseløse arbejde med fleksible og omkringfarende ansatte, også medfører, at arbejdsgiverne har brug for en anden medarbejderkontrol end tidligere. Her er det nogle chefers teori, at hvis bare folk arbejder meget, så kan det nok ikke gå helt galt. Og her kommer ledelseskraav om fx email-besvarelse i weekenden og om aftenen ind som potentielt stressfremkaldende faktorer. Hun refererede også til den amerikanske sociologiprofessor Arlie Hochschild<sup>54</sup>, som har skrevet om, hvordan amerikanerne arbejder så meget, fordi de synes det er sjovere end at deltage på hjemmefronten, idet familielivet for manges vedkommende efterhånden er blevet noget kedeligt og samlebandsagtig.

<sup>53</sup> Agi Csonka har tidligere været medarbejder på Socialforskningsinstituttet, hvor hun bl.a. forskede i "det fleksible arbejde".

<sup>54</sup> Hochschild, Arlie (2003): Tidsfælden. Når familien bliver arbejde og arbejdet bliver familie, Munksgaard, København

Agi Csonka mente, at det enkelte menneske bør tænke over, hvad han eller hun vil med sit liv udenfor arbejdet. Det er en forudsætning for, at man kan administrere fleksibiliteten – og lære at navigere mellem arbejde og fritid på en måde, så man tilgodeser sine og familiens behov. Der er grundlæggende ikke andre end en selv til at sætte de grænser. Ethvert menneske har ansvar for at træffe sine egne valg – også på dette område. Men samtidig har ledelsen et medansvar for, at de ansatte kan leve et balanceret liv. Lederne bør understøtte en familievenlig kultur, hvor det er legitimt at prioritere de dele af livet, der intet har med arbejde at gøre, sagde hun.

Anne Weber, antropolog og virksomhedskonsulent, berettede om resultaterne af sit fire måneder lange feltarbejde i en dansk forsikringskoncern, hvor hun har fulgt medarbejderne i flere afdelinger på nært hold. Hun fortalte, at målinger og evalueringer af medarbejdernes præstationer og tilfredshed er udtryk for en ledelsesteknologi, hvis udbredelse vokser dramatisk i disse år. Formålet er at kontrollere, om virksomheden og de ansatte bevæger sig i den retning, ledelsen ønsker. Samtidig er målingerne tænkt som motivationsfaktor for medarbejderne.

I det omtalte forsikringsselskabs salgsenhed foregik målingerne i praksis ved, at de enkelte medarbejderes præstationer med hensyn til bl.a. salg og ”evnen til at være en god kollega” blev målt hver uge, efterfulgt af en samtale med nærmeste leder. Anne Webers undersøgelse viser, at målingerne i en del tilfælde virkede stik imod hensigten. Mange af de ansatte følte målingerne som et unødigt pres, som gav en følelse af stress. Det skyldtes primært, at den enkeltes salgstal, der også blev offentliggjort på virksomhedens intranet, skabte intern konkurrence, der underminerede det sociale fællesskab og splittede medarbejderne. Medarbejdernes bevidsthed om, at det i bund og grund udelukkende var salgstallene, der var afgørende for, om de kunne beholde deres arbejde i virksomheden på længere sigt, spillede også et pres. Samtidig følte en del medarbejdere ikke, at de opsamlede tal ydede retfærdighed i forhold til deres samlede arbejdspræstation, hvoraf en del ikke var direkte målelige fra uge til uge. Fastholdelse af kunder, løbende kundepleje, et godt socialt miljø i afdelingen er eksempler på faktorer, som er vigtige for hele afdelingen og virksomheden, men som ikke opsamles via målingerne – og som derfor heller ikke kommer til at spille en rolle i bl.a. lønforhandlinger med den enkelte medarbejder. Ledelsens forsøg på at skabe sammenhold i den enkelte afdeling ved at måle afdelingerne op mod hinanden, kompenserede ikke for den interne splittelse i afdelingen, som de afdelingsinterne målinger afføder, sagde hun.

Anne Webers feltarbejde viste endvidere, at de interviewede medarbejdere i forsikringsselskabet generelt ikke anså tilfredsheds- eller klimamålinger for at give et helhedsbillede af situationen. Det skyldtes bl.a., at spørgsmålene ofte ikke rummede alle de problemstillinger, medarbejderne observerede i organisationen og som havde indflydelse på graden af deres tilfredshed. Der er vindere og tabere blandt medarbejderne ved indførelse af målingsbaserede ledelsesteknologier. Men for at sikre arbejdspladsens rummelighed er det ledelsens opgave at sørge for trivsel for alle, sagde Anne Weber.

Kirsten Marie Bovbjerg, adjunkt i etnologi ved Danmarks Pædagogiske Universitet, så paralleller mellem samfundsølgen af new-age-religiøsitet i personlighedsudviklende kurser på jobbet og moderne styringsteknologier. Begge dele fokuserer nemlig på at forandre menneskers bevidsthed: Medarbejderen skal både arbejde med sin faglighed og sin personlighed, frigøre skjulte ressourcer og forsøge at blive en bedre medarbejder. Ofte vil det betyde, at man skal erstatte gamle overbevisninger med ny viden.

Ifølge Kirsten Marie Bovbjerg etableres der i mange virksomheder en pagt mellem arbejdspladsen og medarbejderen – en form for kontrakt, som hele tiden ændrer sig via nye faglige og personlige mål, der udlægges som ”bløde værdier”, men næsten altid udspringer af økonomiske overvejelser. Bovbjerg pegede på, at essensen af pagten er, at virksomheden forpligter sig til at udvikle medarbejderen fagligt og personligt og støtte medarbejderens selvudvikling til gengæld for, at medarbejderen engagerer sig fuldt og helt. Pagten rummer en forventning til den enkelte om, at han eller hun altid kan gøre det lidt bedre –

og er baseret på en forudsætning om, at man altid repræsenterer uaktiverede ressourcer. Men der er et misforhold mellem virksomhedens og medarbejderens opfattelse af situationen. Hvor medarbejderen ofte oplever kravet om konstant udvikling som et krav om at skulle løbe hurtigere, så opfatter virksomheden det som, at den gennem kurser og udvikling tilbyder en situation, hvor alle vinder, og hvor der udvikles nye ressourcer hos den enkelte – til gavn for både medarbejderen og virksomheden.

I det hele taget er "udvikling og planlægning" på vej til at blive et mantra for danskerne, der allerede i barneårene forsynes med en kalender, så der kan komme styr på tingene. Ifølge Kirsten Marie Bovbjerg viser det sig dog, at kravene om fleksibilitet og konstant udvikling har store omkostninger. Det enkelte menneske kan få svært ved at overskue, hvilke værdier og erkendelser, han eller hun skal holde fast i – og får gradvist en fornemmelse af ikke at være optimalt fungerende. Det går ud over identitetsfølelsen og kan føre til stress, mente hun og pegede på, at bl.a. fagbevægelsen ikke i tilstrækkelig grad har været opmærksom på bagsiden af de personlighedsudviklende aktiviteter på arbejdsmarkedet.

De nye styringsteknologier rummer et krav til medarbejderne om at være på toppen hele tiden, men det kan ingen være. Pauser og restitution er en forudsætning for, at en eliteidrætsmand kan vinde medaljer. Det samme gælder for almindelige menneskers trivsel og ydeevne, men det tager virksomhederne ikke tilstrækkelig hensyn til, sagde hun.

En paneldeltager mente, det var på tide, at offentlige og private virksomheder i højere grad erkendte problemerne med de nuværende ledelsesteknologier og på den baggrund udviklede nye ledelses- og arbejdsformer – fx i form af "forsøgsvirksomheder", som det blev udtrykt.

En anden paneldeltager efterlyste, på linie med Kirsten Marie Bovbjerg, at fagbevægelsen kommer på banen på dette felt. Agi Csonka fandt, at hun i TDC-regi havde en løbende frugtbar dialog med fagbevægelsen om bl.a. grænserne for fleksibilitet. Men det var samtidig hendes erfaring, at der på dette område er meget stor forskel på holdning og vidensniveauet fra fagforening til fagforening.

### **Av, nej, stop..!**

Torben Hemager, konsulent i Handel, Transport og Serviceerhvervenes Arbejdsgiverforening (HTS), indledte med at fastslå, at en meget stor del af arbejdsstyrken slet ikke har mulighed for fleksibilitet i arbejdet. Det gælder fx chauffører og lagermedarbejdere. Derefter karakteriserede han det danske samfund anno 2005: Vi er velstående og har uendelig mange muligheder i fritiden og i forhold til arbejdet. Vi vil have det hele – realisere os gennem et godt job og have tid til samliv, børn, sport og til at lege fritidshåndværkere. Vi kan arbejde meget eller lidt – det er vores eget valg.

Torben Hemager henviste til en undersøgelse, som HTS i 2004 gennemførte blandt 2.200 ansatte i medlemsvirksomhederne. Den viser, at 85 pct. er tilfredse med at arbejde i den virksomhed, hvor de er ansat. 83 pct. er tilfredse med deres job, og 79 pct. er tilfredse med deres leder. Der er således ikke belæg for at hævde, at folk er kede af deres job. Men derfor kan de naturligvis godt føle sig presset, erkendte han.

Torben Hemager mente, at når man påtager sig et krævende job og ønsker en karriere, så indbefatter det en vis arbejdsmængde – og det vælger man frivilligt. Der er ingen, der tvinger en karriere ned over hovedet på én, sagde han og tilføjede, at det kollektive ansvar for at mindske stress ligger i det danske forhandlingsystem, der, udover lønspørgsmål, også fokuserer på arbejdsvilkår, herunder bl.a. arbejdstid. Og netop arbejdstiden er i Danmark væsentligt under de fleste andre lande. Torben Hemager havde opgjort den reelle arbejdstid til 1.450 timer/år i gennemsnit. Til sammenligning oplyste han, at gennemsnittet for OECD-landene er 1.700 timer, mens tallet i USA er hele 2.100 timer. På den baggrund konstaterede han, at vi i Danmark af hensyn til konkurrenceevnen er nødt til at være mere effektive end de andre i de timer, vi faktisk arbejder. Det er derfor, vi kollektivt har valgt at lægge et højere pres på os selv i dagligdagen, sagde han. Kombineret med vores ikke særlig veludviklede evne til at vælge fra i udbudet af fritidsmuligheder, er dette et svar på, hvorfor så relativt mange føler sig pressede i hverdagen.

Torben Hemager mente derudover, at tiden er inde til at diskutere nye måder at tilrettelægge arbejdet på – fx med afsæt i "livsarbejdstidsbegrebet". En mulig vej frem er at åbne for, at man kan fordele sin arbejdstid efter de enkelte livsfaser. Det kunne fx betyde mindre arbejde i de år, hvor der er småbørn i familien, og mere arbejde, når børnene er fløjet fra reden. Det er vi rede til at diskutere, hvis det kommer som et krav fra fagbevægelsen, sagde han.

Jens Christian Tonboe, dr.scient.soc., professor ved Aalborg Universitet, fortalte, at hans forskning viser, at danskernes bruttoarbejdstid er vokset med ca. 30 min. pr. dag siden 1980'erne. Selvom det giver os problemer at arbejde så meget, som vi faktisk gør, så ønsker vi ikke at arbejde mindre. Det skyldes, at arbejde er blevet en værdi, som handler om meget andet end penge – arbejde er blevet et statussymbol.

I det moderne arbejdssamfund med dets individualisering og personliggørelse er arbejdet blevet livets vigtigste mål og middel. Uden arbejde mister man almen anseelse og bliver regnet for stort set intet. Det er en udbredt holdning, at de, der står udenfor arbejdsmarkedet – arbejdsløse, pensionister m.fl. – "svigter samfundet" ved ikke at bidrage til "husholdningen". Derfor er de mindre velsete end nogensinde før. Er man uden for arbejdsmarkedet, er man marginaliseret, og stressproblematikken skal i høj grad også ses i denne sammenhæng, sagde Jens Christian Tonboe, som samtidige opfordrede til, at hver enkelt dansker stopper op og spørger sig selv, om alt det arbejde virkelig kan svare sig. Også på et overordnet samfundsplan, sagde han, er tiden inde til at nytænke og forsøge at definere, hvordan vi får mest muligt velfærd for arbejdet.

Charlotte Boysen Schmidt, personalechef i Patent- og Varemærkestyrelsen og praktiserende personlig coach, definerede de dilemmaer, som hun erfaringsmæssigt anså for at være de væsentligste i relation til "det grænseløse arbejde". Hun mente, at den vigtigste årsag til, at vi arbejder så meget, er, at vi befinder os på et stadium i den menneskelige udvikling, hvor vi er meget optaget af materielle goder. Penge styrer mennesker og samfund lige nu, sagde hun og pointerede, at det materialistiske fokus er begyndt at afføde alvorlige problemer. Den markedsøkonomiske logik er fx trængt ind på områder inden for den offentlige sektor – bl.a. sundheds- og plejesektoren – hvor den intet har at gøre.

En tænkning, hvor borgerne bliver gjort til kunder, og som sigter efter maksimalt økonomisk overskud, medfører endvidere et kæmpe pres på medarbejderne, som skal opfylde stadig voldsommere effektivitetskrav, ledsaget af krav om faglig og ikke mindst personlig udvikling. Men man kan ikke på den måde styre og kontrollere medarbejdernes personlige udvikling. Personlig udvikling har det med at komme gradvist som følge af de erfaringer, vi gør os i livet, sagde Charlotte Boysen Schmidt. Herhjemme må vi erkende, at markedsøkonomi langt fra er en løsning på alle offentlige områder. Samtidig bør vi fremover satse på at udvikle arbejdspladser, som er målrettet til, at medarbejderne gør det, de er bedst til – i stedet for i dag, hvor man hele tiden fokuserer på at udvikle det, medarbejderne ikke er særlig gode til.

Charlotte Boysen Schmidt så også positive sider af den tiltagende individualisme og materialisme, som dominerer samfundet. Vi får en mængde muligheder og oplever en voksende livsappetit, som bl.a. handler om at realisere mulighederne. En bivirkning er det dog, at vi bliver stressede af alt det, vi ikke kan nå – både på jobbet og i fritiden. Vi bliver nødt til at lære at prioritere og vælge fra. I takt med at vores dominerende materielle fokus bliver erstattet af andre interesseområder – det sker allerede med den voksende fokus på bl.a. åndelige emner – vil det enkelte menneske blive bedre til at leve i overensstemmelse med sin krop. Det er nødvendigt, at vi hver især bliver langt bedre til at lytte til vores krop og fornemmelser. Vi skal genopdage barnets tre første ord – "av og nej og stop" – og inkorporere dem i vores dagligliv for at undgå den overbelastning, vi udsætter os for i dag.

"Hvor ser I de vigtigste kollektive bærere af en udvikling, der kan skabe større balance mellem arbejdsliv og andet liv?" lød et spørgsmål fra panelet. Hertil svarede Charlotte Boysen Schmidt, at det virker som



om, arbejdstagerorganisationerne befinder sig i en refleksionsfase, selv om de naturligvis skal spille en rolle. Jens Christian Tonboe så slet ikke tegn på, at fagforeningerne ville reagere. Derfor mente han, at det snarere er op til medarbejderne selv at bære forandringerne igennem. I en fremtid med mangel på arbejdskraft vil arbejdsgiverne blive tvunget til at tage langt bedre vare på medarbejderne, end de gør i dag, sagde han.

### **Hvor meget skal vi knokle i fremtiden?**

Torben M. Andersen, lic.oecon., professor ved Aarhus Universitet og formand for regeringens velfærds-kommission, indledte med at fastslå, at der ikke er noget til hinder for, at vi holder mere fri. Vi skal bare tilpasse vores levestandard efter en kortere arbejdstid og dermed en lavere indtægt. Han forklarede, at den danske velfærdsmodel med en stor offentlig sektor er afhængig af høj beskæftigelse. Så mange som overhovedet muligt skal bidrage til at holde hjulene i gang. Et kig i krystalkuglen afslører en række udfordringer for velfærdssystemet. Den væsentligste er, at der bliver flere ældre og færre erhvervsaktive. I 2040 vil der således være 400.000 flere danskere over 65 år og 350.000 færre mellem 15 og 65 år. Og prognosen er forholdsvis sikker, sagde han.

Konsekvenserne alene som følge af de flere ældre medborgere er mange: Det offentlige udgifter til ældreomsorg vil i 2040 være steget med 8 pct. i forhold til i dag. Samtidig skal der udbetales langt større beløb i pensioner, ligesom der er brug for flere offentligt ansatte til ældrepleje. I perioden frem til 2040 vil behovet for arbejdskraft stige, mens arbejdsstyrken vil falde. Samtidig sker der en ændring i arbejdsstyrkens sammensætning, hvor gruppen af efterkommere efter indvandrere og flygtninge vokser. Det er derfor afgørende, at flere kommer i beskæftigelse, herunder at vi bliver bedre til at integrere nydanskerne. Alternativt kan det blive nødvendigt at indskrænke velfærdsgoderne eller at hæve skatterne, sagde Torben M. Andersen.

Torben M. Andersen pegede på, at det fremover kan blive et problem at fastholde levestandarden. I takt med at danskerne bliver stadig rigere, bliver tilsvarende sværere at få folk til at arbejde mere. Danskerne ønsker typisk at omsætte en del af deres rigdom til mere fritid, fortalte han og kom derefter med forskellige løsningsforslag: Vi kan skabe en situation, hvor de studerende gennemfører deres uddannelser hurtigere end i dag, og fremskynder deres debut på arbejdsmarkedet. I dag er der en gennemsnitsforsinkelse på fem år. Torben M. Andersen mente grundlæggende, at der er behov for at diskutere emner som arbejdstid set over et livsforløb og pensionsalder. Flere specifikke anbefalinger og konkrete bud på løsninger, der kan sikre velfærdssamfundet i fremtiden, vil fremgå af velfærdskommissionens rapport, der udkommer i efteråret 2005.

Jesper Jespersen, cand.polit., professor ved Roskilde Universitetscenter og medlem af "den alternative velfærdskommission", fortalte, at den alternative velfærdskommission er etableret for at diskutere fremtiden set i lyset af det, han betegede som et bredere perspektiv end det økonomiske, som ifølge Jesper Jespersen er i hovedfokus i regeringens kommission. Han var meget mere optimistisk end Torben M. Andersen i forhold til landets økonomiske fremtid. I dag har vi et af de højeste niveauer for velfærd, vi har det bedste sociale sikkerhedsnet, den mest ligelige indkomstfordeling og tilmed overskud på betalingsbalancen – og samtidig er Danmark et af de mest konkurrencedygtige samfund i verden. Alt dette på trods af, at globaliseringen har været i gang i 20-30 år, sagde Jesper Jespersen, der anså samspillet mellem det offentlige system og erhvervslivet som en væsentlig forklaring på den gunstige situation for Danmark. Samtidig fastslog han på linie med Torben M. Andersen, at en høj beskæftigelse er forudsætningen for velfærdsstaten.

Den nuværende arbejdsledsløshed, mente Jesper Jespersen, kan for en stor del forklares ved manglende efterspørgsel på arbejdskraft – primært fordi der er skåret ned på den offentlige sektor. Han så en umiddelbar mulighed for at nedbringe arbejdsledsløsheden ved at investere i ekspansion af bl.a. plejesektoren og sygehussektoren, hvor en række jobfunktioner ikke forudsætter længerevarende uddannelser. Hvis arbejds-

løsheden reduceres fra de nuværende 300.000 til 100.000 vil samfundet allerede her have finansiering på plads i forhold til forsørgerforpligtelsen i 2040, sagde han.

Men den egentlige kilde til velstand er den løbende produktivitetstigning i samfundet. En produktivitetstigning på 2 pct. om året svarer til en vækst i arbejdsstyrken på 50.000 pr. år. – og så er et anslået demografisk fald i arbejdsstyrken på godt 300.000 personer over 35 år i 2040 (svarende til 8.500 pr. år) beskedent, sagde Jesper Jespersen, der på den baggrund ikke mente, at danskerne skal arbejde mere i fremtiden for at fastholde konkurrenceevnen.

Kurt Aagaard Nielsen fra debatpanelet efterlyste flere overvejelser fra Torben M. Andersen og Jesper Jespersen i forhold til, hvordan man kan opbygge et arbejdsmarked, der tager større hensyn til det enkelte menneskes individuelle behov. Kurt Aagaard Nielsen foreslog selv, at man importerede bæredygtighedsbegrebet, der normalt benyttes på miljøområdet. Jesper Jespersen var enig: Man kan ikke forestille sig, at mennesker i det lange løb vil fortsætte med at gøre en indsats, hvis de ikke er tilfredse med deres arbejde og liv, sagde han. Fra salen lød en kommentar om, at den udvikling med begrænsning af privatforbruget og vækst af den offentlige sektor, som den alternative velfærdskommission anbefaler, vil have en væsentlig miljøforbedring som sidegevinst.

# Program

## For konferencen "Det grænseløse arbejde?"

Afholdt den 15. marts 2005 i Fællessalen på Christiansborg

### Velkommen

- 8.00 – 9.00 Registrering, kaffe og morgenbrød
- 9.00 – 9.10 *Velkommen*  
Ved dagens ordstyrer, Martin Krasnik, journalist

### 1. session

#### Åbning af konferenceforløbet "Balancen mellem arbejdsliv og andet liv"

- 9.10 – 9.25 *Globalisering og det aldrende samfund – hvor meget og hvordan skal vi arbejde fremover?*  
Åbningstale ved folketingsmedlem Erling Bonnesen (V), formand for Folketingets Arbejdsmarkedsudvalg
- 9.25 – 9.45 *Danskernes tidsforbrug. Hvad bruger vi tiden til, og kan vi arbejde mere?*  
Ved Jens Bonke, forskningsleder Socialforskningsinstituttet
- 9.45 – 10.00 Diskussion

### 2. session

#### Når arbejdet bliver livet

Arbejdet er ofte en kilde til tilfredshed og velstand, men når det tager overhånd, kan det få alvorlige konsekvenser ikke bare for den enkelte, men også for familierne og for samfundet som helhed.

- 10.00 – 10.20 *Arbejdslivets konsekvenser for den enkelte og for familierne*  
Ved Per Bech, professor, dr.med., Forskningsenheden, Psykiatrisk Sygehus, Hillerød
- 10.20 – 10.40 *Arbejder vi for at leve eller lever vi for at arbejde? En problematisering af tidens tendenser med hensyn til samspillet mellem arbejdsmarkedet, privatsfæren og samfundet*  
Ved Per Sørensen, cand.merc., Borgerlønsbevægelsen
- 10.40 – 11.10 Diskussion
- 11.10 – 11.30 Kaffe

### 3. session

#### Når livet bliver arbejde

Blandt vigtige nøgleord på arbejdsmarkedet i dag er fleksibilitet, kompetenceudvikling, evalueringer og livslang læring. Flere af de nye ledelsesteknologier fordrer bestemte personlige egenskaber.

11.30 – 11.50

*Fleksibilitet og ansvar for eget arbejde*

Ved Agi Csonka, afdelingschef, TDC

11.50 – 12.10

*Målinger og evalueringer*

Ved Anne Weber, antropolog og virksomhedskonsulent, Væksthuset

12.10 – 12.25

Livslang læring og arbejdet som religion

Ved Kirsten Marie Bovbjerg, adjunkt, cand.phil. i etnologi, Danmarks Pædagogiske Universitet

12.25 – 12.50

Diskussion

12.50 – 13.50

Frokost

### 4. session

#### Hvilke årsager kan der være til, at mange føler sig pressede i hverdagen?

Stress synes at være et stigende problem i samfundet. Nogle hævder, at det skyldes stigende krav fra arbejdspladserne. Andre at det er fordi, der er så meget, vi vil nå i vores fritid. Hvilke faktorer er medvirkende til, at vi føler os pressede i hverdagen?

13.50 – 14.05

*Flere parallelle karrierer*

Ved Torben Hemager, konsulent, HTS Arbejdsgiverforeningen

14.05 – 14.20

*En værdiændring i samfundet*

Ved Jens Christian Tonboe, professor, dr.scient.soc., Aalborg Universitet

14.20 – 14.35

Markedsøkonomiens betydning for samfundet

Ved Charlotte Boysen Schmidt, cand.jur., personlig coach og personalechef i Patent- og Varemærkestyrelsen.

14.35 – 15.05

Diskussion

15.05 – 15.25

Kaffe

### 5. session

#### Er det samfundsøkonomisk nødvendigt at arbejde så meget?

Arbejdet fylder allerede meget i mange menneskers dagligdag, men fra forskelligt hold peges nu på, at danskerne skal arbejde endnu mere, hvis velfærdssamfundet skal bevares fremover.

- 15.25 – 15.45 *Er der behov for at arbejde så meget, og hvad skal der til for at bevare velfærdssamfundet fremover?*  
Ved Torben M. Andersen, professor, lic.oecon., Aarhus Universitet, formand for regeringens velfærdskommission
- 15.45 – 16.05 *Er det nødvendigt at arbejde så meget for at bevare velfærdssamfundet fremover?*  
Ved Jesper Jespersen, professor, ph.d., cand.polit., Roskilde Universitets Center, medlem af den alternative velfærdskommission
- 16.05 – 16.35 Diskussion

## **Opsamling og sammenfatning**

- 16.35 – 17.00 *Sammenfatning af dagens oplæg og diskussioner*  
Ved Martin Krasnik, journalist

## **Paneldeltagere**

Agi Csonka, afdelingschef, TDC

Jesper Jespersen, professor, ph.d., cand.polit., Roskilde Universitets Center, medlem af den alternative velfærdskommission

Karen Albertsen, seniorforsker, psykolog, ph.d., AMI

Kurt Aagaard Nielsen, professor, mag.scient., Roskilde Universitets Center

Torben M. Andersen, professor, lic.oecon., Aarhus Universitet, formand for regeringens velfærdskommission

# Deltagerliste

## ”Det grænseløse arbejde?”

Den 15. marts i Fællessalen på Christiansborg

### Deltagere:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Allan Petersen             | Teknisk Landsforbund                            |
| Anders Hoff                | Teknologirådet                                  |
| Anders Raastrup Kristensen | RAMBØLL Management A/S                          |
| Anja Janum                 | Personalestyrelsen                              |
| Anja Yoo Møller            | H:S Direktionen                                 |
| Anne-Lise Poulsen          | Dansk Metal                                     |
| Anne Kirstine Damsager     | Stud.   |
| Anne Eslund                | Teknisk Landsforbund                            |
| Anne Kallestrup            | AMI   |
| Anne Kollberg              | Handelshøjskolen i Kbh.                         |
| Anne Mette Dinesen         | Gentofte Kommune                                |
| Arne Vestergaard           | Arne Vestergaard                                |
| Ayoe Funder                | Stud. RUC/Kjerulf & Partner                     |
| Bente Schwartz             |   |
| Bjarne Jørgensen           | Frie Grundskolers Lærerforening                 |
| Camilla Schaarup-Jensen    | Wolff & Schaarup                                |
| Carina Adsersen            | Kjaer Group                                     |
| Carl Holten-Andersen       | Carl Holten-Andersen                            |
| Caroline Seeberg           | Freelance journalist                            |
| Cathrine Sort              | Værløse Kommune Socialsekretariatet             |
| Catja Friis Iversen        | Dansk Magisterforening                          |
| Charlotte Palludan         | Dansk Magisterforening                          |
| Christine Wolff            | Arbejds- og miljømedicinsk klinik               |
| Claus Edlev                | Teknisk Landsforbund                            |
| Claus Møllergård           | KARRYERE  |
| Ebba Henker                | Dansk Journalistforbund                         |
| Elisabeth Geday            | Medlem af Folketinget (RV)                      |
| Ellen Sørensen Stud.       |   |
| Emilia van Hauen           | Indalo Institute                                |
| Eva Hultengren             | Vesthimmerlands BST                             |
| Eva Munk-Madsen            | RUC Hus 11.2                                    |
| Flemming Blønd             | KL Kontoret for arbejdsmiljø                    |
| Hanne Christensen          | FOA   |
| Helene Garde               | Arbejdsmiljøinstituttet                         |
| Helle Dyrlev               | Ericsson Danmark A/S                            |
| Helle Rosendahl Lund       | Center for balance ml. arbejdsliv og familieliv |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Henrik CarlsenKTO         |   |
| Henrik Ravn Jensen        | Stud.                                       |
| Heri Körner               | Vesthimmerlands BST                         |
| Ida-Elisabeth Andersen    | Teknologirådet                              |
| Ida Bang Andersen         | Fagligt Fælles Forbund                      |
| Ida Jeng                  | KommunikationsForum                         |
| Imogen Vilstrup           | Arbejdsmedicinsk Klinik, Herning Sygehus    |
| Inge Røpke                | Institut for Produktion & Ledelse           |
| Inge Vinther              | FOF's Landsorganisation                     |
| Jacob Skjødt              | Teknologirådet                              |
| Jakob Vedelsby            | Journalist                                  |
| Jean Fischer              | Kultursociolog                              |
| Jeannette Thomsen         | Teknologirådet                              |
| Jens Chr. Larsen          | Teknisk Landsforbund                        |
| Jens Vadet Poulsen        | Frie Grundskolers Fællesråd                 |
| Jens-Henrik Bøgild        |   |
| Jill Byrmit               | Århus Universitet                           |
| John Bang                 | Bispebjerg Hospital Arbejdsmedicinsk Klinik |
| Jytte Andersen            | Medlem af Folketinget (S)                   |
| Jytte Jakobsen            |   |
| Jógvan Petersen           | Virksomhedspsykologerne A/S                 |
| Jørn Laursen              | Jespersen & Laursen                         |
| Karen Skytte              | Akademikernes Centralorganisation           |
| Karenmarie Aarup Petersen | Stud.                                       |
| Karsten Høgild            | Kristelig Arbejdsgiverforening              |
| Katrine Hartmann-Petersen | Teksam                                      |
| Katrine Kjøller Neergaard | Arbejdstilsynet                             |
| Kira Osloff               | HK/Privat                                   |
| Klaus Wilmann             | Børnerådet                                  |
| Kristian Pihl             | Teknologirådet                              |
| Kristina Wimberley        | AKF   |
| Leif Limkilde Bloch       | HK/Privat                                   |
| Lene Outzen Foghsgaard    | fjerdeB                                     |
| Lene Wendelboe            | Teknologisk Institut Arbejdsliv             |
| Lisbeth Bak               | Danica Pension                              |
| Lisbeth Winther Jørgensen | FTF   |
| Liselotte Ø. Rasmussen    | Kristelig Arbejdsgiverforening              |
| Lone Rosendal             | Bibliotekarforbundet                        |
| Lotte Andersen            | Dansk Industri                              |
| Lotte Elmann Wegner       | Oxford Gruppen                              |
| Lotte Grostøl             | Dansk Sygeplejeråd                          |
| Lotte Hansen              | Finansforbundet                             |
| Louise Pedersen           | Kjaer Group                                 |
| Louise Smidt              | Barnepige                                   |
| Mads Jakobsen             | Værløse Kommune Socialsekretariatet         |
| Marianne Holland          | AMI   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Marianne Nørtoft Thomsen   | Aalborg Universitetscenter   |
| Marianne S. Cooper         |  |
| Marie de Lony              |  |
| Mette Adolph               | RUC  |
| Mette Bergmann             | DFL  |
| Mette Fløystrup            | Stud.  |
| Mette Jensen               | Danmarks Miljøundersøgelser Integreerede analyser                        |
| Mette Lohse                | Psykiastrifonden ErhvervsRådgivningen                                    |
| Mette Vestergaard          | NovoZymes A/S  |
| Michael Pedersen           | Handelshøjskolen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi              |
| Michael Zwinge             | HTS Arbejdsgiverforening   |
| Monique Hartmann           | Fagligt Fælles Forbund   |
| Nadja Prætorius            |  |
| Nils Kristensen            |  |
| Nina Persson               | CASA - Center for Alternativ SamfundsAnalyse                             |
| Ole Røtzler Møller         | Børne- og Kulturforvaltningen  |
| Paul-Anker Lund            | Arbejdsmiljøinstituttet  |
| Pernille Rasmussen         | BST Horsens - CRECEA   |
| Pernille Vejby Nielsen     | Ingeniørforeningen   |
| Peter Øhrstrøm             | Teknologirådets repræsentantskab   |
| Pia Fris Laneth            | Information  |
| Poul Erik Tobiasen         | HK Handel  |
| Simon Kiilerich Madsen     | Informationsvidenskab IMV  |
| Steen Frederiksen          | DUF International Afdeling   |
| Susanne Grove              | Danmarks Lærerforening   |
| Sv. Erik Christensen       | Arbejdsmiljøsekretariatet  |
| Tine Forsberg              | Arbejdstilsynet  |
| Thomas Karlsson            | TDC A/S  |
| Toke Haunstrup Christensen | Institut for Produktion og Ledelse                                       |
| Tom Godtfred               | HK/Step  |
| Torben Hansen              | Stud.  |
| Troels Ravn                | Medlem af Folketinget (S)  |
| Ulla Holm Vincentsen       | Teknologirådet   |
| Vibeke Kahl                | Danske Bank  |
| Vivian Palm                | Teknologirådet   |
| <b>Oplægsholdere:</b>      |  |
| Agi Csonka                 | TDC A/S  |
| Anne Weber                 | Væksthuset   |
| Charlotte Boysen Schmidt   | Patent- og Varemærkestyrelsen  |
| Erling Bonnesen            | Medlem af Folketinget (V), formand for Folketingets Arbejdsmarkedsudvalg |
| Jens Bonke                 | Forskningsleder Socialforskningsinstituttet                              |
| Jens Christian Tonboe      | Aalborg Universitet  |



|                        |   |
|------------------------|---|
| Jesper Jespersen       | Roskilde Universitets Center, medl. af den alternative velfærdskommission |
| Kirsten Marie Bovbjerg | Danmarks Pædagogiske Universitet  |
| Per Bech               | Forskningsenheden, Psykiatrisk Sygehus                                    |
| Per Sørensen           | Borgerlønsbevægelsen  |
| Torben Hemager         | HTS   |
| Torben M. Andersen     | Aarhus Universitet, formand for regeringens velfærdskommission            |

**Paneldeltagere:**

Agi Csonka, afdelingschef, TDC

Jesper Jespersen, professor, ph.d., cand.polit., Roskilde Universitets Center, medlem af den alternative velfærdskommission

Karen Albertsen, seniorforsker, psykolog, ph.d., AMI

Kurt Aagaard Nielsen, professor, mag.scient., Roskilde Universitets Center

Torben M. Andersen, professor, lic.oecon., Aarhus Universitet, formand for regeringens velfærdskommission

**Teknologirådets arbejdsgruppe:**

Camilla Kring DTU

Charlotte Boysen Schmidt Patent- og Varemærkestyrelsen

Ditte Tofteng Roskilde Universitetscenter

Erik Thorsted Fonden for Socialt Ansvar

Gitte Daugaard FTF

Jens Chr. Tonboe Aalborg Universitet

Kirsten Marie Bovbjerg Institut for Pædagogisk Antropologi

**Ordstyrer:**

Martin Krasnik Journalist



# Resumé af konferencen "Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv"

Konferencen, "Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv", var den anden af de to konferencer, der blev afholdt i forbindelse med projektet "Balancen mellem arbejdsliv og andet liv". Konferencen fandt sted på Christiansborg den 5. april 2005. Resuméet følger konferencens forløb. Oplæggene kan downloades i deres fulde længde fra Teknologirådets hjemmeside [www.tekno.dk](http://www.tekno.dk).

## Tendenser i arbejdslivet anno 2005

Ann Westenholz, professor, dr.merc., Handelshøjskolen i København, fastslog, at der hersker en udbredt mytedannelse om arbejdslivet i Danmark anno 2005. Skellene mellem arbejdsliv i industrisamfundet og arbejdsliv i videnssamfundet bliver generelt optegnet for skarpt i samfundsdebatten. Faktum er, at der er flere lighedspunkter end forskelle, sagde hun. Det vil sige, at livstidsansættelser, bundne karriereveje, en formaliseret og bureaukratisk arbejdsorganisering og kollektive organisationsformer fortsat er mere udbredt end korte ansættelser og freelanceliv, grænseløse karriereveje, fleksibilitet, networking og selvledelse og en svækkelse af fagforeningerne i individualitetens navn.

Ann Westenholz havde undersøgt en IT-arbejdsplads og tegnede på den baggrund et nuanceret billede af situationen i en vidensvirksomhed. Hun havde indkredset fire medarbejderidentiteter – borgeren i virksomheden, den frie fugl, projektmageren og open source græsroden. Disse blev suppleret af det, hun betegnede som "de fremmede" i virksomheden. Det vil sige de midlertidigt ansatte, bureaukraterne, dem uden for projektteamet og dem, der arbejder med lukkede kilder. De fastansatte mødte de fremmede som henholdsvis fjender/konkurrenter, som nogle der blev overset eller som en slags "luksusturister" på gennemrejse. Ann Westenholz konkluderede, at en konsekvens af denne arbejdsvirkelighed kan være, at der opstår usikkerhed om, hvordan man skal møde det, der er anderledes end én selv i dagligdagen – såsom en kollega på kort kontrakt. Som følge af de mange forskellige tilknytningsformer opstår der grobund for usikkerhed om, hvad der er normal praksis på arbejdspladsen – fx hvornår det er i orden at gå hjem, sagde hun og pointerede, at de gængse forestillinger om videnssamfundets konsekvenser er for overfladiske i forhold til praksis på arbejdspladserne. Her hersker der reelt en "meningskamp om virkeligheden". Med de nye tilknytningsformer og fleksible arbejdsforhold kommer de mange samværsformer i brud på arbejdspladsen. Det medfører dog ikke en absolut individualisering på arbejdsmarkedet. Den enkelte medarbejder vil nok ikke i så høj grad søge støtte i fagforeningsregi, men i stedet benytte andre "meningsarenaer" såsom virtuelle og andre faglige netværk og i højere grad også konsultere familie og venner, sagde Ann Westenholz.

Ole M. Daugbjerg, kommunikationsdirektør i Danfoss, pointerede, at mennesker er forskellige – og at en virksomhed, der behandler alle ens i jagten på balancerede medarbejdere, derfor vil behandle alle uretfærdigt. I stedet skal vi koncentrere os om at støtte den enkelte i at skabe sig den bedste balance i livet, sagde han. Et af de virkemidler, Danfoss har taget i brug, er et nyt lønsystem kaldet "værdiløn". Forud herfor gik en værdiproces, hvor samtlige virksomhedens 18.000 medarbejdere på verdensplan blev bedt om at byde ind med holdninger til Danfoss. Arbejdet mundede ud i et sæt værdier, som i dag er grundlag for alle aktiviteter. I det nye lønsystem er mødetider erstattet af opgavetildeling efter devisen "når opgaven er løst, har man fri", fortalte Ole Daugbjerg.

Ole M. Daugbjerg fortalte dog også, at det nye lønsystem blev ikke indført uden sværdslag. Fx reagerede de 300 medarbejdere i IT-enheden med nervøsitet, da de frygtede at skulle arbejde væsentligt mere for samme løn. Vi har oplevet nogle meget givtige diskussioner i virksomheden om de her forhold, og åbenheden har været afgørende for hele forløbet, sagde han. Hos os har vi besluttet, at det er individet og indi-

videts behov, der skal i fokus. Vi vil ikke putte mennesker i kasser. Derimod gør vi vores yderste for at skabe nogle gode rammer for et balanceret liv – og så er det op til den enkelte selv at fylde dem ud på en måde, der giver mening. Og de står ikke helt alene med opgaven. Vores ledere står til rådighed for dem, der har behov for hjælp og støtte, sagde han og erkendte, at der var behov for at ruste lederne uddannelsesmæssigt til opgaven. Danfoss' egne ledere måtte dog tilegne sig kvalifikationerne hen ad vejen og "lære det ved at gøre det".

En paneldeltager spurgte, om ikke Danfoss' værdikultur skaber en arbejdskultur med begrænset plads til forskellighed. Hertil svarede Ole Daugbjerg, at Danfoss ingen interesse har i at holde anderledes tænkende på afstand. Tværtimod – vi ville sygne hen uden de skæve og kreative hoveder, sagde han og pointerede, at Danfoss' fem kerneværdier efter hans bedste overbevisning ikke fører til ensretning af medarbejderne. En virksomheds kultur afhænger af de mennesker, der til enhver tid er ansat på arbejdspladsen, sagde han.

Jannick B. Pedersen, adm. direktør i egen virksomhed, tidligere koncerndirektør i Carl Bro, fastslog, at der p.t. foregår en samfundsudvikling, hvor fokus flytter sig fra fælles værdier til personlige værdier. Han mente, at det enkelte menneske bør bruge mere tid på at finde ud af, hvem han eller hun er, og hvad der er vigtig for ham eller hende. Derefter må han eller hun prioritere og fastsætte egne personlige grænser. Jannick B. Pedersen erkendte, at det kan være en svær omstillingsproces for nogen, fordi den traditionelle opgave for individet har været at tilegne sig henholdsvis samfundets og arbejdspladsens værdier. Han understregede samtidig, at det var en ulige kamp, hvis virksomheden havde klare værdier, mens medarbejderen ikke havde gjort sig sine egne værdier klart.

Jannick B. Pedersen ville ikke acceptere sondringen mellem arbejdsliv og andet liv. Missionen må være at skabe ét sammenhængende liv, sagde han, og pointerede, at tilgangen til tilværelsen er afgørende for, om man formår at skabe et balanceret liv uden negativ stress. Vi skal konstant optage ny viden for at være med på vognen, men det kan og bør opleves som noget spændende og berigende i stedet for som et ubønhørligt pres. Det at lære nyt bør nydes på lige fod med det at spise, lød hans opfordring.

En paneldeltager erklærede sig enig med Jannick B. Pedersen i, at det enkelte menneskes eksistentielle overvejelser er afgørende for at kunne skabe et balanceret liv. Men hvilke krav skal vi stille til lederne, spurgte paneldeltageren. Den enkelte leder skal starte med at udvikle sit personlige lederskab. Det sker gennem dialog med en rådgiver. Lederen skal have tid til at finde empatien i sig selv, og når den er på plads, er lederen rustet til at tage dialogerne med medarbejderne, svarede Jannick B. Pedersen.

Torben Møller-Hansen, direktør for Foreningen Nydansker, fortalte, at arbejdsløsheden blandt nydanskerne – og den deraf svigtende integration – er en trussel mod dansk økonomi. Politikernes ambitioner er faldende på området. Fra at have haft en målsætning om at skaffe 80.000 flygtninge og indvandrere i job, er det tal i dag reduceret til 25.000. Hovedproblemerne er, sagde Torben Møller-Hansen, at virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad har fundet det rentabelt at investere i ansættelse af nydanskere. Og at de ansvarlige politikere ikke i de sidste 10 år har taget deres ansvar på området alvorligt. Løsningen på problemerne er inden for rækkevidde – det *kan* lade sig gøre at få nydanskerne i arbejde. En af vejene frem er, at virksomhederne kobler en ekstra dimension på deres virke – dimensionen "mangfoldighed". Der er arbejde til alle, hvis vi vil det, sagde han.

Ole Daugbjerg var enig i, at mangfoldighed er vigtig. Han pegede på, at en proces i den retning nødvendigvis må starte med, at man på arbejdspladsen tager en dialog om, hvordan man ønsker at forholde sig til nydanskere, handicappede etc. En tilhører i salen mente, at virksomhederne har et stort ansvar for at tage initiativ til at beskæftige nydanskere. For at fremme dette bør samfundet belønne de virksomheder, der tager et medansvar på området, lød det. En anden tilhører pointerede, at nydanskerne ikke er en homogen gruppe – tværtimod er der mange forskellige niveauer af integration, og mange befinder sig fak-

tisk allerede på arbejdsmarkedet. Vi bør lære af dem, der allerede er i job og sikre, at deres erfaringer kommer de øvrige nydanskere og samfundet til gavn, sagde hun.

Erling Frederiksen, cand.scient.soc., formand for Landsorganisationen af Arbejdsledige, pegede på, at levevilkårene for arbejdsløse i Danmark er forringet dramatisk de sidste 20 år – og at forringelserne er sket i takt med, at samfundet er blevet stadigt rigere. De reducerede ydelser sker ud fra et argument om, at de arbejdsløse skal have et incitament til at arbejde, sagde han og pointerede, at finansieringen af den danske velfærd foregår ved, at de, der allerede har et job, arbejder stadig mere. Forudsætningen for fortsat økonomisk vækst er også, at flere kommer i arbejde, og at produktionseffektiviteten stiger. Men det, der imidlertid sker i disse år, er, at større og større befolkningsgrupper oplever stigende fattigdom. Det skal vi ikke acceptere, sagde Erling Frederiksen.

Erling Frederiksen fortalte endvidere, at mange kommuner er blevet afhængige af ”rettighedsløs arbejdskraft” – mennesker på aktivering, der sættes i tvangsarbejde og virker som løntrykkere. Op mod 800.000 danskere er p.t. omfattet af en fuldstændig uoverskuelig lovgivning. Der er behov for at udvikle en plan for, hvordan også de nederste grupper i samfundet får mulighed for at udfolde et anstændigt liv – Danmark har aldrig haft bedre råd, lød det fra Erling Frederiksen. Vi har et samfundsmæssigt ansvar, supplerede en paneldeltager – vi skal vende hver en sten for at få flere i arbejde. Hertil svarede Erling Frederiksen, at samfundet efter hans opfattelse ikke skal fokusere så meget på at få alle i arbejde – det er der alligevel ikke råd til rent samfundsøkonomisk, sagde han. Derimod skal vi fokusere på at behandle dem, der er uden for arbejdsmarkedet, ordentligt.

### **Arbejdsmarkedets parter spiller ud**

Marie Louise Knuppert, LO-sekretær og medlem af LO's hovedbestyrelse, efterlyste flere nuancer i debatten. Hun havde stor sympati for ingeniører og IT-folks ”balanceproblemer”, men arbejdsmarkedet er meget større – og der er bestemt ikke kun problemer på Danmarks ’videnarbejdspladser’, sagde hun og sammenlignede to meget forskellige arbejdspladser: Et fjerkræslagteri og en tegnestue. På førstnævnte handler problemerne typisk om et dårligt psykisk arbejdsmiljø og manglende frihed til at flekse. På tegnestuen udspringer balanceproblemerne af stramme deadlines og stor fleksibilitet med deraf følgende vanskeligheder med at sætte grænser for arbejdet.

Marie Louise Knuppert fandt det vigtigt at inddrage hele arbejdsmarkedet i diskussionerne om, hvordan man kan skabe et balanceret liv. Hun så tegn på, at fleksibilitet nogle steder blev forvaltet forkert, men på langt de fleste arbejdspladser er problemet netop *manglende* fleksibilitet. For gennemgående giver mere fleksibilitet mindre stress, sagde hun. I fagbevægelsen skal vi arbejde for fleksible arbejdsforhold, men vi skal også arbejde for, at man bliver bedre til at forvalte fleksibiliteten. Det skal ikke kun være den enkeltes ansvar – der bør være en løbende dialog om de arbejdsbetingelser, de fleksible vilkår giver den enkelte. Øget fleksibilitet stiller øgede krav til ledelsen, der bl.a. bør opfordre til – eller kræve – at medarbejderne bruger deres fritid til at restituere i, sagde Knuppert og gjorde sig til talsmand for, at der blev taget initiativ til at lave kollektive aftaler mellem arbejdsmarkedets parter på dette område.

Marie Louise Knuppert pegede på flere problemstillinger, der udspringer af den stigende brug af korttidsansatte på arbejdsmarkedet. Dels giver det problemer for de korttidsansatte selv, at de ofte ikke bliver en integreret del af arbejdspladsens kultur, dels kan det være et problem for de fastansatte, at de traditionelle strukturer derved bliver truet. Det er fagbevægelsens opgave at støtte begge medarbejdergrupper, sagde Knuppert, der også så problemer i forbindelse med virksomhedernes stigende indførelse af værdier. Værdier skaber nogle fælles forventninger, men fortolkes forskelligt fra person til person – der er fx forskel på, hvad vi lægger i værdien ”engagement”. Det kan skabe usikkerhed og deraf dårlig trivsel og stress, sagde hun og kom med fire konkrete forslag til initiativer:

1. Der skal formuleres et statsligt, ledelsespolitisk uddannelsesprogram, som ruster lederne til de nye udfordringer med at understøtte medarbejderne i at skabe balance i livet
2. Der skal laves overenskomster, som definerer nogle klare rammer for fleksibilitet i jobbet.
3. Der skal skabes fælles retningslinier for samarbejde og dialog på arbejdspladsen. Samarbejdsorganisationen skal styrkes – bl.a. via samarbejdsudvalget
4. Det skal sikres, at enhver personalepolitik indeholder et særskilt afsnit om balance i forholdet mellem arbejdsliv og andet liv. En årlig evalueringssamtale skal afdække, hvordan det går med at skabe og fastholde balancen.

På et spørgsmål fra panelet om, hvad ledelsen skal kunne, som de ikke kan i dag, for at håndtere stressproblematikker, svarede Marie Louise Knuppert, at tiden er inde til at skabe overenskomster, der beskytter alle bedst muligt mod stress. Samtidig må hvert enkelt menneske vurdere, hvordan virksomhedens værdier hænger sammen med egne grænser – og så må man sætte sine personlige grænser, sagde hun.

Flemming Blønd, Kontorchef i Kommunernes Landsforening (KL), beskæftigede sig i sit oplæg med, hvad den enkelte medarbejder selv kan gøre for at skabe en balanceret tilværelse – og hvad henholdsvis ledelsen, arbejdspladsen og de centrale aftaleparter kan gøre. Han lagde dog ud med at fortælle, hvad KL selv har udrettet på området. KL har fokuseret på sammenhænge mellem ledelse og stress, ligesom man bl.a. også har arbejdet med tiltag til fremme af såvel sundhed og trivsel som attraktive arbejdspladser. Konsekvensen af arbejdet er en højere produktion og mere tilfredse medarbejdere og ledere, oplyste han.

Det er erfaringen i KL, at det i høj grad bør være lederne, der påtager sig et ansvar for at skabe engagement og mening for den enkelte medarbejder – det vil sige sikrer, at den enkelte kan udfolde sig personligt og fagligt. Det forudsætter en opprioritering af kvindelige egenskaber hos de "gamle" ledere – for de unge ledere har meget ofte dét i sig, der skal til for at få tingene til at fungere, sagde Flemming Blønd, som i KL-regi netop har igangsat et stort projekt om stress, der afsluttes 1. oktober 2007. Et af målene er at opbygge et begrebsapparat på området som afsæt for at blive bedre til at håndtere stressrelaterede problemstillinger.

Et panelmedlem spurgte, om der ikke skal være grænser for fleksibiliteten. Hertil svarede Flemming Blønd, at arbejdspladsen med rette kunne kræve totalt engagement som betaling for de store frihedsgrader og den store fleksibilitet, man giver de ansatte. Grænserne for fleksibiliteten skifter hele tiden og skal defineres i stadig dialog mellem medarbejder og leder. På spørgsmålet om, hvorvidt det bliver muligt at opretholde dialogkulturen i de nye og større kommuner, svarede han, at det ikke bliver noget problem, da der fortsat vil være decentral ledelse i de kommunale institutioner.

Henrik Bach Mortensen, direktør i Dansk Arbejdsgiverforening, indledte med at slå fast, at en forudsætning for fremtidens velfærd er, at danskerne begynder at arbejde mere, og at der kommer flere i arbejde. Samtidig skal de unge hurtigere gennem uddannelsessystemet, de ældre skal blive længere på arbejdsmarkedet og vi skal blive bedre til at integrere nydanskerne. Vi kan ikke løse samfundsproblemerne ved at holde mere fri, sagde han og pegede på, at samtidig med at danskerne bruger mindre tid på jobbet og har fået større fleksibilitet (og mange steder også individuelle løsninger, børnevenlige arbejdspladser, nedsat tid efter barsel og andre goder), så fremgår det af debatten, at der alligevel er medarbejdere, som får stadig sværere ved at få livet til at hænge sammen.

Henrik Bach Mortensen refererede til en undersøgelse, hvor kun 10 pct. af danskerne siger, at de har problemer med at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. På den baggrund mente han ikke, at der er behov for de store samfundsomvæltninger eller regler i denne forbindelse. Han anså det for mest fornuftigt at løse eventuelle problemer ved, at man på den enkelte arbejdsplads øger fleksibiliteten gennem aftaler, som er tilpasset det enkelte menneskes behov. Han opfordrede til en diskussion af, hvordan man

kan udvide fleksibiliteten – fx så medarbejderen kan placere sin arbejdstid efter eget valg fx over et år, så man fx arbejder på deltid i nogle måneder og har overtid i andre.

Henrik Bach Mortensen mente, at det særligt var børnefamilierne, der har problemer med at skabe en balanceret tilværelse. Det ville lette problemerne, hvis man fra offentlig side tilpassede børneinstitutionernes åbningstider efter de reelle behov. De burde holde åbent om aftenen, i weekenden og desuden i alle ferier. Det bør være et krav til alle kommuner, at de udarbejder en målrettet handlingsplan på daginstitutionsområdet, der tilgodeser nutidens behov, sagde han.

En deltager fra salen havde dog følgende kommentar til Henrik Bach Mortensen: ”Du siger, at kun 10 pct. af den samlede befolkning omlever en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv, men så kan jeg fortælle, at for sygeplejerskerne er tallet 40 pct.”.

Sine Sunesen, formand for Akademikernes Centralorganisation, fortalte, at akademikere generelt er krævende medarbejdere, der både søger identitet, udfordringer, udvikling og anerkendelse i jobbet, som de typisk ønsker at udføre under stort personligt ansvar, med frihed og fleksibilitet – og til en høj løn. Der er ikke noget i vejen med ambitioner, men nøglen til et balanceret liv er nok, at man ikke kan få det maksimale på alle hylder – på jobbet og i fritiden – til alle tider gennem hele arbejdslivet. Det er simpelthen nødvendigt at vægte de forskellige elementer hen ad vejen, sagde hun og understregede, at målet må være, at der på den enkelte arbejdsplads er mulighed for, at medarbejderne kan træffe de valg, som giver dem det arbejdsliv, de ønsker.

Omkring halvdelen af alle invaliditetssager for akademikere i Danmark kan henføres til stress, fortalte hun. Og særligt lederne er under pres. Akademikere er ofte ledere, der selv har et stort ansvar for at udvikle en faglig kultur, som modvirker stress. Lederne er således udsat for et krydspres nedefra og oppefra. Der er dog samtidig en voksende erkendelse af, at det er forkert at slide folk op. Vi er kommet langt, men vi ser stadigvæk brancher i det private erhvervsliv og ikke mindst offentlige institutioner, hvor man mere eller mindre bevidst slider de ansatte op. Der må være stor prestige i at arbejde de steder – ellers forstår jeg ikke, at folk finder sig i det, sagde hun og fastslog, at opgaven for Akademikernes Centralorganisation i denne sammenhæng er at pege på problemer og udfordringer – fx at stress ikke kun er et problem for den enkelte, men for hele arbejdspladsen. Samtidig hjælper vi vores medlemmer med bl.a. kompetenceudvikling og konkret problemløsning, ligesom vi p.t. oplever stor vækst i tillidsmandskurser, som fokuserer på bl.a. balanceproblematikken, fortalte Sine Sunesen.

### **Sådan skaber vi bedre balance – ifølge forskerne**

Anders Raastrup Kristensen, erhvervs-ph.d.-stipendiat og konsulent i Rambøll Management, har udviklet et selvtestværktøj, som den enkelte kan bruge til at undersøge sammenhængen mellem arbejdsliv og familieliv. Anders Raastrup Kristensen fortalte, at han og medudviklerne havde lagt vægt på, at både arbejdsdelen og fritidsdelen af livet skal være meningsfulde for den enkelte. Samtidig er han opmærksom på, at mening i begge livsområder ikke nødvendigvis resulterer i et liv, der samlet set opfattes som meningsfuldt.

I dag lever mange mennesker for at arbejde, og arbejdsliv og andet liv hænger uløseligt sammen – mentalt er vi altid både på arbejde og i familien. Der er behov for, at vi bliver bedre til at organisere vores tid og bedre til at balancere mellem de forskellige krav og forventninger, der stilles til os både på jobbet og i fritiden. Opgaven for hver af os er at lave en strategi, som gør, at det hele hænger sammen. Det forudsætter, at vi bliver i stand til at organisere vores liv, sagde Anders Raastrup Kristensen og pointerede, at testværktøjet netop giver indsigt i, hvad man kan gøre for at skabe større balance i sit liv.

Ved hjælp af værktøjet, der er udviklet til Dansk Magisterforening, kan man få inspiration til, hvordan man kan navigere i livet med henblik på at skabe sammenhæng. Navigation er at sætte retning på ens

udvikling – træffe beslutning om målet og om vejen, som man må tage for at nå derhen. Overordnet set skal testværktøjet få folk til at tænke over de strategier, de allerede bruger for at opnå et godt liv, og inspirere dem til nye strategier, de med fordel kan bruge fremover. Samtidig skal det give folk et fælles sprog med henblik på øget dialog om emnet – både privat, blandt kollegerne og til medarbejderudviklingssamtalen, fortalte Anders Raastrup Kristensen.

Camilla Kring, ph.d.-stipendiat, Danmarks Tekniske Universitet, fastslog, at dagens Danmark er præget af mange forskellige familieformer, og at hvert enkelt menneske har flere valgmuligheder end nogensinde før på livets hylder. At leve er at navigere i mulighedernes hav, og her er det nødvendigt med målsætninger og prioriteringer, hvis vi skal skabe balance i vores krav og ønsker til livet i de forskellige livsfasen, sagde hun.

På baggrund af en undersøgelse af ingeniørers ønsker til tilværelsen, havde Camilla Kring bl.a. opstillet følgende konkrete forslag med henblik på at skabe en forbedret balancesituation:

1. Give mulighed for intensive arbejdsperioder efterfulgt af arbejdsfrihed – vel at mærke i en periode, der er lang nok til, at der kan finde en virkelig opladning sted.
2. Skabe parallelle tidsstrukturer i samfundet, hvor skoler, børnehaver m.v. har åben i henholdsvis en A-tid og en B-tid – fx fra 7-17 og fra 10-20. Det vil åbne for større fleksibilitet for den enkelte familie.

Camilla Kring argumenterede i det hele taget for, at samfundet åbner op for nye måder at indrette sig på. Der er en tendens til, at vi alle sammen skal det samme og på samme tid. I stedet skal vi i højere grad "tænke kollektivt og handle individuelt", sagde hun og foreslog sætningen som fremtidigt slogan for de faglige organisationer. Camilla Kring understregede, at hun er fortalende for, at der skabes nogle kollektive rammer for, at medarbejderne kan udvikle individuelle livsstrategier – og ikke mindst lære at sige nej. Det er en opgave for fagbevægelsen, sagde hun, men opfordrede også det enkelte menneske til at stoppe op og overveje sin situation. Men det kræver mod at gøre det, for hvem ved, hvad der ligger på den anden side af overvejelserne, sagde hun.

Bent Greve, professor, dr.scient.adm., Roskilde Universitetscenter, har undersøgt familieliv i fem europæiske lande og bl.a. set på sammenhængen mellem velfærd og familieliv. Der er stor forskel på kvinders erhvervsfrekvens, børnepasningsordninger og orlovsordninger i de undersøgte lande. På baggrund af undersøgelsen kunne han sammenfattende konkludere, at når bl.a. følgende omstændigheder var på plads, så havde familierne gode vilkår for at skabe en balanceret tilværelse: Fleksible pasningsordninger og fleksibel arbejdstid, pasningsudgifterne er til at betale, bedsteforældre støtte eller anden støtte i nærmiljøet i tilfælde af sygdom og lignende og daginstitutioner, der tilbyder børnepasning af høj kvalitet.

På denne baggrund havde Bent Greve følgende konkrete forslag til, hvordan der kan skabes en situation, hvor den enkelte familie har de bedste muligheder for at skabe et balanceret liv:

1. Der skal indføres fleksible åbningstider i daginstitutionerne.
2. Transporttiden mellem hjem, børneinstitution og arbejde skal minimeres.
3. Daginstitutionstaksterne skal være til at betale.
4. Der skal være fleksible arbejdstider og arbejdsforhold, herunder med mulighed for hjemmearbejde.

I en situation, hvor vi i Danmark har brug for at få flere ud på arbejdsmarkedet, er der samtidig stort behov for bedre og mere fleksible pasningsordninger. Tiden er inde til at igangsætte flere forsøgsordninger på det felt rundt om i landet, sagde han.

Som svar på et spørgsmål fra panelet måtte Bent Greve erkende, at det er vanskeligt at dokumentere en entydig årsagskæde for, hvorfor menneskers arbejdsliv og andet liv i mange tilfælde ikke hænger sammen. Nogle familier finder den bedste balance ved at begge forældre arbejder fuldtid, og at der derved er



økonomi til fx at bo i hus og rejse på flere årlige ferier, mens andre finder deres balance på en anden måde. Der findes mange balancer – det gør det svært at gribe ind politisk, sagde han.

Per H. Jensen, lektor, ph.d., Aalborg Universitet, har undersøgt, hvordan borgerne i henholdsvis Danmark, Tyskland, Polen og England oplever arbejdslivet, familielivet og balancen mellem de to. Det viser sig, at Danmark adskiller sig fra de øvrige på flere områder: Fx arbejder den overvejende del af danskerne ikke kun for at tjene penge. Vi vil faktisk gerne arbejde, selvom vi ikke behøver det økonomisk. Det skyldes, at det er på jobbet, vi realiserer os selv. Samtidig oplever langt færre danskere end indbyggere i de øvrige lande arbejdet som stressende – 52 pct. er tilfredse med deres arbejde, hvilket er væsentlig flere end i de andre lande. Når det kommer til familielivet, så mener langt færre danskere, at det lider under fuldtidsarbejdet. Samtidig er kønsforskellen med hensyn til husarbejde mere ligelig i Danmark end i de øvrige lande. Modsat vurderingen i flere af de andre lande i undersøgelsen mener hovedparten af danskerne ikke, at hjemmelivet giver anledning til stress. Danskerne ligger i det hele taget klart højst med hensyn til tilfredshed med familielivet. Når det handler om forholdet mellem arbejdsliv og familieliv, så mener langt færre danskere end indbyggere i de øvrige lande, at arbejdet er med til at ødelægge familielivet – og omvendt, fortalte Per H. Jensen, der havde følgende anbefalinger:

1. Der skal ikke indføres regler og aftaler, der lægger hindringer i vejen for danskernes stærke arbejdsiver.
2. Det nytter ikke noget at vende tilbage til fortiden og "sende familiemedlemmer tilbage til kødgryderne".
3. Det er nødvendigt at understøtte begge køns muligheder for at deltage på arbejdsmarkedet, og at fremme den fortsatte ligestilling mellem kønnene i familien.

Vi siger, det går godt for de danske familier, men vi ved ikke, hvordan børnene og de ældre oplever det, lød det fra et panelmedlem, der mindede om, at "andet liv" er *alt* det andet ved siden af jobbet – det vil bl.a. også sige fritidsinteresser og tid til at restituere. Selvom det måske er børnefamilier, der er hårdest udsat for stressproblematikken, så handler det her om andet end børnefamilier, lød det.

En tilhører i salen mente, at stress især kan henføres til det, han betegnede som en ekstrem individualisering og frihed, som påtvinger det enkelte menneske en mængde valg. Intet er længere givet, og mulighederne bliver flere og flere. Derfor vokser også risikoen for, at det enkelte menneske får en følelse af ikke at få tilstrækkelig meget ud af livet.

### **Politikerne er uenige**

Charlotte Dyremose, MF for Det Konservative Folkeparti, indledte med at pointere, at det er vigtigt, at hvert enkelt menneske tager ansvar for sit eget liv. Og at man erkender, at man ikke kan nå alting i livet hele tiden, men må prioritere hen ad vejen. Jeg har selv valgt mit job – det er mit eget valg, at jeg vil arbejde så meget, som jeg gør. Det er vigtigt, at man er bevidst om og har gennemtænkt konsekvenserne af sine valg. Som politikere kan vi ikke på dette område tage beslutninger, der dækker alle. Hvis vi forsøgte at gøre det, ville det være det samme som at forsøge at tage ansvarsfølelsen fra den enkelte, sagde hun.

Jeg kan ikke lave en lov, der forbyder stress. Som politikere skal vi skabe rammerne, som det er op til den enkelte selv at fylde ud. Vi kan fx gøre det mere eller mindre nemt at være børnefamilie. Regeringen har gjort det nemmere ved at forbedre barselsorloven og ved at tilbyde fleksible pasningsordninger, så den enkelte familie kan vælge den løsning, der passer bedst, sagde Charlotte Dyremose, der også plæderede for mere fleksible åbningstider i både daginstitutioner og butikker. Endelig pointerede hun, at skatten på arbejde bør sænkes, så det bedre kan betale sig at arbejde mere – også i årene før børnene eventuelt kommer til. Og så tilføjede hun: Tid er noget, man skal huske at tage sig – også tid til afslapning. I den forbindelse kunne det være et forslag, at danskerne skærer lidt ned på tv-forbruget, som p.t. er 18 timer og 16 minutter pr. borger pr. uge, og i stedet taler lidt mere sammen.

Mette Frederiksen, MF og næstformand for Socialdemokraterne, slog fast, at Danmark åbenlyst har et stort samfundsproblem på dette område. Flere og flere arbejder mere og mere – og det gælder begge voksne i familierne. I takt med at huspriserne stiger mod himlen, flytter folk væk fra byerne og skal bruge lang tid på transport – tid, der går fra både arbejde og familie. Det er en del af forklaringen på, at stress er blevet en folkesygdom i Danmark, sagde hun.

Tidsånden 2005 foreskriver, at vi skal lave alting selv – sylte, bage, strikke, gøre rent. Det er blevet in at have travlt, og børnene er blevet ”projekter”. Vi har flere og flere forventninger til os selv og til hinanden. Og vores stress smitter også af på børnene, der i nogle tilfælde selv bliver indlagt med stress. Situationen er uholdbar og kræver politisk handling, sagde Mette Frederiksen, der bl.a. fremhævede følgende nøgleområder:

1. Der skal være en god og synlig ledelse på arbejdspladsen, som sikrer, at den enkelte medarbejder kender sine opgaver og ved, hvornår de skal være løst.
2. Fleksibilitet på jobbet er godt – men det skal foregå i respekt for det enkelte menneske.
3. Vi skal igangsætte flere forsøg med forskellige arbejdstidsmodeller á la ”tidsbanken”, der har været afprøvet i politiet.
4. Det enkelte menneske skal have stor indflydelse på sin egen jobsituation.
5. Både mænd og kvinder ønsker at arbejde – og dét skal arbejdspladsens kultur indrettes efter. De fleste tidsproblemer med tilhørende stress opstår fx mellem kl. 16-19 – så hvorfor ikke beslutte at holde de vigtigste møder om formiddagen!

Det er en samfundstendens, at folk ikke kan finde ud af at holde fri. Husk på, at man har nogle rettigheder som menneske – så hold dog fri! Lød opfordringen fra Mette Frederiksen, der også mente, at en del af problemet er, at mænd og kvinder stadig ikke er gode nok til at dele opgaverne i hjemmet. Sammenfattende sagde hun, at hvis balanceproblemerne skal løses, så kræver det både et individperspektiv og et samfundsperspektiv.

# Program

## For konferencen "Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv"

Afholdt den 5. april 2005 i Landstingssalen på Christiansborg

### Velkommen

|             |  |
|-------------|--|
| 8.00 – 9.00 | Registrering, kaffe og morgenbrød  |
| 9.00 – 9.10 | <i>Velkommen</i><br>Ved dagens ordstyrer, Martin Krasnik, journalist   |
| 9.10 – 9.30 | <i>Videnssamfundet, netværkssamfundet og den ny økonomi – begrebernes betydning for fremtidens arbejdsliv</i><br>Ved Ann Westenholz, professor, dr.merc., Handelshøjskolen |

### 1. session

#### **En fremtid med bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv. Visioner fra arbejdende og arbejdssøgende**

|               |  |
|---------------|--|
| 9.30 – 9.45   | <i>Når værdierne går i lønnen!</i><br>Ved Ole M. Daugbjerg, kommunikationsdirektør, Danfoss  |
| 9.45 – 10.00  | <i>Du har kun ét liv. Hvad vil du lære i dag?</i><br>Ved Jannick B. Pedersen, adm.dir. i egne selskaber. Tidl. koncerndirektør for Carl Bro gennem 7 år. Formand for Danmarks Erhvervsforskningsakademi              |
| 10.00 – 10.15 | <i>Frihed til at vælge... eller hva'?</i><br>Ved Torben Møller-Hansen, direktør for Foreningen Nydansker   |
| 10.15 – 10.30 | <i>Længere arbejdstider, mindre løn, forringet velfærd og mere fattigdom. En udviklingslogik der måske kan vendes!</i><br>Ved Erling Frederiksen, cand.scient.soc., formand for Landsorganisationen af Arbejdsledige |
| 10.30 – 11.00 | Diskussion   |
| 11.00 – 11.15 | Kaffe  |

## 2. session

### Hvordan kan politikere, myndigheder og arbejdsmarkedets parter bidrage til en bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv?

#### Bud fra arbejdsmarkedets parter

- 11.15 – 11.30 *Parternes ansvar for sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv*  
Ved Marie Louise Knuppert, LO-sekretær
- 11.30 – 11.45 *Hvad har KL gjort?*  
Ved Flemming Blønd, kontorchef, Kommunernes Landsforening
- 11.45 – 12.00 *Fleksibilitet i arbejdslivet*  
Ved Henrik Bach Mortensen, direktør, Dansk Arbejdsgiverforening
- 12.00 – 12.15 *Det gode arbejdsliv – set med akademikerøjne*  
Ved Sine Sunesen, formand, Akademikernes Centralorganisation
- 12.15 – 12.45 Diskussion
- 12.45 – 13.45 Frokost

## 3. session

### Hvordan kan politikere, myndigheder og arbejdsmarkedets parter bidrage til en bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv? Bud fra forskerne

- 13.45 – 14.00 *Balancen mellem arbejdsliv og familieliv - et testværktøj*  
Ved Anders Raastrup Kristensen, erhvervs ph.d. stipendiat., konsulent, Rambøll Management
- 14.00 – 14.15 *Get A Balance!*  
Ved Camilla Kring, ph.d. stip., DTU
- 14.15 – 14.30 *Sammenhæng mellem arbejds- og familieliv i forskellige EU-lande*  
Ved Bent Greve, professor, cand.polit., ph.d., dr. scient. adm., Roskilde Universitetscenter
- 14.30 – 14.45 *Fordelingen af formelt og uformelt arbejde - mulighed eller begrænsning*  
Ved Per H. Jensen, lektor, ph.d., Aalborg Universitet
- 14.45 – 15.10 Diskussion
- 15.10 – 15.30 Kaffe

#### **4. session**                      **Hvordan skabes der bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv? Bud fra to folketingspolitikere**

15.30 – 15.45                      Ved Charlotte Dyremose (KF)

15.45 – 16.00                      Ved Mette Frederiksen (S)

16.00 – 16.25                      Diskussion

#### **Opsamling og sammenfatning**

16.25 – 16.30                      *Sammenfatning af dagens oplæg og diskussioner*  
Ved Martin Krasnik, journalist

16.30 – 17.00                      Reception

#### **Paneldeltagere**

Per H. Jensen, ph.d., lektor, Aalborg Universitet  
Peter Pruzan, professor emeritus, dr.polit., Handelshøjskolen  
Bente Sorgenfrey, formand, FTF

# Deltagerliste

## Sammenhæng mellem arbejdsliv og andet liv

den 5. april i Landstingssalen på Christiansborg

### Deltagere:

|                        |                                     |
|------------------------|-------------------------------------|
| Allan Petersen         | Teknisk Landsforbund                |
| Ane Smidt              | BUPL                                |
| Anita Mikkelsen        | Kommunal Aarbog                     |
| Anja Yoo Møller        | H:S Direktionen                     |
| Anna Juncker           | HK/Danmark                          |
| Anne Eslund            | Teknisk Landsforbund                |
| Anne Kirstine Damsager | Arbejds miljøinstituttet            |
| Anne Kollberg          | Handelshøjskolen i Kbh.             |
| Anne Malberg           | Erhvervsakademiet Århus             |
| Anne Tellef            | Teknologirådet                      |
| Anne-Lise Poulsen      | Dansk Metal                         |
| Ayoe Funder            | Stud. RUC/Kjerulf & Partner         |
| Bente Deichmann        | Arbejds miljøsekretariatet          |
| Bente Schwartz         |                                     |
| Berit Mathiesen        | Ergoterapeutforeningen              |
| Birgit Lübker          | BL C                                |
| Birthe Palmblad        | Novo Nordisk                        |
| Bjarne Jørgensen       | Frie Grundskolers Lærerforening     |
| Bodil Egede-Lassen     | Dansk Magisterforening              |
| Britt Christensen      | KU                                  |
| Carina Adersen         | Kjaer Group                         |
| Carl Holten-Andersen   | Carl Holten-Andersen                |
| Carl Nørregaard        | Arbejdsskadestyrelsen               |
| Caroline Seeberg       | Freelancejournalist                 |
| Charlotte Tune         | Ingeniørforeningen i Danmark        |
| Cathrine Sort          | Værløse Kommune Socialsekretariatet |
| Catja Friis Iversen    | Dansk Magisterforening              |
| Cecilie Dichov Lund    | Stud.                               |
| Christine Wolff        | Arbejds- og miljømedicinsk klinik   |
| Claus Møllergård       | KARRYERE                            |
| Dorthe Degnegaard      | Teknologisk Institut                |
| Dorte Stenbæk Hansen   | Stud.                               |
| Ebba Henker            | Dansk Journalistforbund             |
| Elisabeth Geday        | Medlem af Folketinget (RV)          |
| Ellen Sørensen         | Stud.                               |
| Eva Munk-Madsen        | RUC Hus 11.2                        |

|   |   |
|---|---|
| Finn Hansson<br>Freya Sloth Hansen  | Handelshøjskolen,<br>Stud.  |
| Grete Christensen   | Dansk Sygeplejeråd  |
| Helle Petersen<br>Helle Rosendahl Lund<br>Henriette Skaastrup   | Fyns Amt.<br>Center for balance ml. arbejdsliv og familieliv<br>Teknologirådets repræsentantskab/<br>HTS Interesseorganisationen  |
| Henriette Steen<br>Henrik Carlsen<br>Henrik Ravn Jensen<br>Heri Körner  | Arbejdstilsynet<br>KTO<br>Stud.<br>Vesthimmerlands BST  |
| Ida Christensen<br>Ida-Elisabeth Andersen<br>Ida Leisner<br>Imogen Villstrup<br>Inge Munch<br>Inge Vinther  | Teknologirådet<br>Teknologirådet<br>Arbejdsmedicinsk Klinik, Herning Sygehus<br>AOF Bornholm<br>FOF's Landsorganisation   |
| Jakob Vedelsby<br>Jane Bruun<br>Jane Tavlo Nielsen<br>Jane Korczak<br>Jean Fischer<br>Jeannette Thomsen<br>Jens Chr. Larsen<br>Jens Vadet Poulsen<br>Jens Voxtrup Petersen<br>Jens-Henrik Bøggild<br>Jill Byrnit<br>John Bang<br>John Kjær<br>Jytte Andersen<br>Jytte Jakobsen<br>Jörn Rosenfeldt | Journalist<br>Kjerulf & Partnere A/S<br>Teknisk Landsforbund<br>3F<br>Kultursociolog<br>Teknologirådet<br>Teknisk Landsforbund<br>Frie Grundskolers Fællesråd<br>CASA<br><br>Århus Universitet<br>Bispebjerg Hospital Arbejdsmedicinsk Klinik<br>Uddannelseshuset<br>Medlem af Folketinget (S)<br><br>Rosenfeldt Marine Consult aps |
| Kaj Larssen<br>Karen Albertsen<br>Karen Skytte<br>Karenmarie Aarup Petersen<br>Katrine Hartmann-Petersen<br>Katrine Kjøller Neergaard<br>Katrine Therkildsen<br>Kira Osloff<br>Kirsten-M. Bovbjerg  | Danske Bank<br>Arbejdsmiljøinstituttet<br>Akademikernes Centralorganisation<br>Stud.<br>Teksam<br>Arbejdstilsynet<br>KL<br>HK/Privat<br>DPU   |
| Kristian Pihl<br>Kristina Wimberley   | Teknologirådet<br>AKF   |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Leif Limkilde Bloch          | HK/Privat   |
| Leif Østbygaard              | DR - Landsklubformand for mediearbejdere                    |
| Lene Wendelboe               | Teknologisk Institut, Arbejdsliv                            |
| Lisa Dahl Christensen        | Teknologirådets bestyrelse/FOA                              |
| Lisbet Lund                  | DFL   |
| Lise Keller                  | Arbejdsmiljøsekretariatet                                   |
| Liselotte Øgendahl Rasmussen | Kristelig Arbejdsgiverforening                              |
| Lisette Jespersen            | Jespersen & Laursen   |
| Lotte Andersen               | Dansk Industri  |
| Lotte Elmann Wegner          | Oxford Gruppen  |
| Lotte Hansen                 | Finansforbundet   |
| Mads Jakobsen                | Værløse Kommune Socialsekretariatet                         |
| Maj Wannhoff                 | Freelancejournalist   |
| Marianne Bom                 | FOA   |
| Marianne Heide               | Aalborg Universitetscenter                                  |
| Marianne Nørtoft Thomsen     |   |
| Marie de Lony                | RUC   |
| Mette Adolph                 | DFL   |
| Mette Bergmann               | Arbejdsmiljøinstituttet                                     |
| Mette Fløystrup              | DJØF  |
| Mette J. Breslau             | Psykiatrifonden ErhvervsRådgivningen                        |
| Mette Lohse                  | NovoZymes A/S   |
| Mette Vestergaard            | Kjaer Group   |
| Mia Bigum Bendtsen           | Handelshøjskolen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi |
| Michael Pedersen             | HTS Arbejdsgiverforening                                    |
| Michael Zwinge               | Personalestyrelsen  |
| Mogens Dam                   |   |
| Nadja Prætorius              |   |
| Nanna Jensen                 |   |
| Nils Kristensen              |   |
| Nina Persson                 | CASA  |
| Ole Abildgaard Mikkelsen     | Arbejdsmiljøinstituttet                                     |
| Ole Røtzler Møller           | Børne- og Kulturforvaltningen                               |
| Ole Stilund Jeppesen         | Teknologirådets bestyrelse/FTF                              |
| Ole Viborg Christensen       | Århus Universitet   |
| Palle Larsen                 | Fagligt Fælles Forbund                                      |
| Paul-A. Lund                 | Arbejdsmiljøinstitut.                                       |
| Pernille Rasmussen           | BST Horsens - CRECEA  |
| Pernille Vejby Nielsen       |   |
| Peter Hemmingsen             | Ericsson Danmark A/S  |
| Poul Erik Tobiasen           | HK Handel   |
| Regine Grytnes               | Herning Sygehus, Arbejdsmedicinsk Klinik                    |
| Sally Vistrup Stæhr          | Kjaer Group   |
| Signe Wolff                  | Wolff & Schaarup  |



Simon Kiilerich Madsen  
Sofie Carsten Nielsen  
Sofie Plesner  
Sonja Becker Degn  
Susanne Grove  
Sv. Erik Christensen

Informationsvidenskab IMV  
Ligestillingsministeriet  
Teknisk Landsforbund  
Kjaer Group  
Danmarks Lærerforening  
Arbejds miljøsekretariatet

Tage Mikkelsen  
Thomas Garlov  
Thomas Milsted  
Tina Høholt  
Tina Bøghave  
Tina Louise Olsen  
Tine Forsberg  
Toke Haunstrup Christensen  
Tom Godtfred  
Tommy Christensen  
Torben Hansen  
Troels Ravn

Kommunal Aarbog  
HK Handel  
Center for Stress  
  
LVU  
Bibliotekarforbundet  
Arbejdstilsynet  
Institut for Produktion og Ledelse  
HK-Step  
AOF Gladsaxe  
Stud.  
Medlem af Folketinget (S)

Ulla Holm Vincentsen

Teknologirådet

Vibeke Kahl  
Vivian Palm

Danske Bank  
Teknologirådet

**Oplægsholder:**

Anders Raastrup Kristensen  
Ann Westenholz

RAMBØLL Management A/S  
CBS Handelshøjskolen Institut for Organisation og  
Arbejdssociologi

Bent Greve  
Camilla Kring  
Charlotte Dyremose  
Erling Frederiksen  
Flemming Blønd  
Henrik Bach Mortensen  
Jannick B. Pedersen  
Marie-Louise Knuppert  
Mette Frederiksen  
Ole M. Daugbjerg  
Per H. Jensen

RUC  
DTU  
Medlem af Folketinget (KF)  
Landsorganisationen af Arbejdsledige  
KL Kontoret for arbejdsmiljø  
Dansk Arbejdsgiverforening  
Jannick B. Pedersen A/S  
Landsorganisationen i Danmark LO  
Medlem af Folketinget (S)  
DANFOSS A/S  
Aalborg Universitet Institut for Økonomi, Politik og  
Forvaltning  
Akademikernes Centralorganisation  
Foreningen for integration af

Sine Sunesen  
Torben Møller-Hansen

**Panel:**

Per H. Jensen  
Peter Pruzan  
Bente Sorgenfrey

Aalborg Universitet  
Handelshøjskolen  
FTF

**Teknologirådets arbejdsgruppe:**

Camilla Kring

DTU

Charlotte Boysen Schmidt  
Ditte Tofteng  
Erik Thorsted  
Gitte Daugaard  
Jens Chr. Tonboe  
Kirsten Marie Bovbjerg

**Ordstyrer:**  
Martin Krasnik

Patent- og Varemærkestyrelsen  
Roskilde Universitetscenter  
Fonden for Socialt Ansvar  
FTF  
Aalborg Universitet  
Institut for Pædagogisk Antropologi

Journalist

## Liste over deltagere på workshoppen den 10. maj 2005

Følgende personer har kommenteret rapporten og anbefalingerne på en workshop, der fandt sted i Teknologirådet den 10. maj:

- Karen Albertsen, Arbejdsmiljøinstituttet
- Nadja Prætorius, Liv-i-balance
- Helle Holt, Socialforskningsinstituttet
- Kurt Aagaard, Roskilde Universitetscenter
- Jane Korczak, 3F
- Anja Janum, Personalestyrelsen
- Katrine Kjøller Neergaard, Arbejdstilsynet
- Elisabeth Kjeldsen, DJØF

## Andre bidrag til projektet

Ud over de oplægsholdere og paneldeltagere, som optrådte på konferencerne, og som fremgår af konferenceprogrammerne, har også personerne nedenfor bidraget til projektet:

Lotte Andersen, Dansk Industri, og Charlotte Bloch, Københavns Universitet har begge bidraget med skriftlige kommentarer til rapport og anbefalinger.

Jens Bonke, Socialforskningsinstituttet, har deltaget i et arbejdsgruppemøde og på dette bidraget til planlægningen af konferencerne.

# Referencer

## Litteratur

Bech, Per et al. (2002): Stress hos ledere i Danmark – årsager, udbredelse og konsekvenser, Arbejdsmiljørådets Service Center, Valby

Beskæftigelsesministeriet (2005): Nordiske initiativer til nedbringelse af sygefravær, TemaNord 2005:524

Binger, Ulla et al. (2005): Overvågning Rapport 2003 - Udviklingstendenser i arbejdsmiljøet for de syv visioner i handlingsprogrammet om et rent arbejdsmiljø 2005, Arbejdstilsynet, København

Birkemose, Jan (2004): *Efterlønsbomben fuser ud*, Ugebrevet A4 18/2005, København

Bondesen, Lise et al. (2001): *Stress bliver en folkesygdom*, Politiken 19/2-2001, 1. sektion, s. 1

Bonke, Jens og Meilbak, Nanna Therese (1999): Danskerne på fuldtid – deres faktiske og ønskede arbejdstid, SFI-SURVEY 8:99, Socialforskningsinstituttet, København

Bonke, Jens (2002): Tid og velfærd, Socialforskningsinstituttet, København

Burr, Herman et al. (2002): Arbejdsmiljø i Danmark 2000 – en kortlægning af lønmodtageres og selvstændiges arbejdsmiljø og helbred, Arbejdsmiljøinstituttet, København

Center for Ungdomsforskning (2005): Foreløbig afrapportering af de centrale resultater fra evalueringen af projekt "Den Sundhedsfremmende Ungdomsuddannelse" på Svendborgs ungdomsuddannelser, Center for ungdomsforskning og Fyns Amt

Csonka, Agi (1999): Det fleksible arbejde, Socialforskningsinstituttet 99:8, København

Dansk Data Arkiv: DDA – 09990, International værdiundersøgelse (Danmark): tværsnit 1981 – 1999, primærundersøger: Peter Gundelach

Duun, Rie (1999): Ingen tid til kærlighed, HK-magasinet DELTA 1/99, København

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002): Quality of work and employment in Europe – Issues and challenges, Foundation Paper nr. 1 2002, Dublin, Ireland

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003): Time and work: duration of work, Dublin, Ireland

Gundelach, Peter (red.) (2002): Danskernes værdier 1981-1999, Hans Reitzels Forlag, København

Hede, Anders et al. (2004): Tryghedsrapporten 2004 – en analyse af danskernes tryghed og utryghed, Del 1-3, Huset Mandag Morgen og Trygfonden

HK-Analyse (2001): Familieliv og arbejdsliv, HK/Danmark

Hochschild, Arlie (2003): Tidsfælden. Når familien bliver arbejde og arbejdet bliver familie, Munksgaard, København

Jensen, Chris et al. (2003): Sygefravær i Norden, Arbejdsmiljøinstituttet, København

Kragh, Nina og Mørup Sonne, Louise (2002): *Stress rammer alle*, Politiken 2/10-2002, 1. sektion, s. 13

Lynghjerg Steffensen, Lis (2002): *Stress brænder ledere ud* i Arbejdsmiljø 10/2002, København

Møller Christiansen, Jørgen et al. (2002): FTF'ernes arbejde er udfordrende - men det slider på sjælen – En undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø, FTF Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd, København

Netterstrøm, Bo (2002): Stress på arbejdspladsen – Årsager, forebyggelse & håndtering, Hans Reitzels Forlag, København

Ritzau: *Hver fjerde ansat har psykiske problemer*, Berlingske Tidende, 3/6-2005

Schwartz, Bente (1995): Det gode liv. En Debatbog. Kroghs Forlag A/S, Vejle

Tychsen, Finn et al. (2002): Arbejdstid, Arbejdsmiljøinstituttet, København

Tynell, Jesper (2003): "Det er min egen skyld" – nyliberale styringsrationaler indenfor Human Resource Management i FOFU-NYT nr. 4/2003 5. årgang, Roskilde

Vedelsby, Jakob (2005): *Stress og harmoni i arbejde og liv – Nye styringsteknologier truer menneskers balance mellem arbejde og fritid*, Fra Rådet til Tinget nr. 201, april 2005 (red. Ida Leisner), Teknologirådets sekretariat, København

Weber, Max (1972): Den protestantiske etik og kapitalismens ånd, Fremad, København

## Webhenvisninger

Dahl & Kjærgaards hjemmeside:

<http://www.dk-hr.dk/default.asp?Action=Menu&Item=99>

DR's hjemmeside: 1

[http://www.dr.dk/undervisning/stress/index.asp?pageID=tal.htm&menuID=m\\_tal.htm](http://www.dr.dk/undervisning/stress/index.asp?pageID=tal.htm&menuID=m_tal.htm)

besøgt: 20/6 2005 kl. 13.25

DR's hjemmeside: 2

[http://www.dr.dk/undervisning/Klikstart/index.asp?ID=tema/krise1.htm&M=m\\_tema.htm](http://www.dr.dk/undervisning/Klikstart/index.asp?ID=tema/krise1.htm&M=m_tema.htm)

Psykiatrifondens hjemmeside: 1

<http://www.psykiatrifonden.dk/>

Psykiatrifondens hjemmeside: 2

<http://www.psykiatrifonden.dk/index.htm>

besøgt: 20/6 2005 kl. 13.35

The Work and Family Unit:

<http://www.workandfamilybalance.com>

## **Baggrundslitteratur**

Beder, Sharon (2004): Arbejdsmoral til salg – fra puritansk prædikestol til moderne virksomheds-PR, Klim, Århus

Bjerring et al. (red.) (2000): Hvor går grænsen? – køn og arbejdsliv i forandring, Samfundslitteratur, Frederiksberg

Bloch, Charlotte (2001): Flow og stress – Stemninger og følelseskultur i hverdagslivet, Samfundslitteratur, Frederiksberg

Bovbjerg, Kirsten-Marie (2004): Følsomhedens etik, Hovedland

Hviid Jacobsen, Michael og Tonboe, Jens (begge red.) (2004): Arbejdssamfundet, Hans Reitzels Forlag, København

Hylland Eriksen, Thomas (2002): Øjeblikkets tyranni, Tiderne Skifter, København

Maslach, Christina (1988): Burnout – Udbrændthed som prisen for pleje og ansvar, Hans Reitzels Forlag, København

Reich, Robert B. (2000): The future of success – Work and Life in the New Economy, William Heinemann, London

Sennett, Richard (1999): Det fleksible menneske, Hovedland, Højbjerg

Smith, Nina et al. (2004): Fra mangel på arbejde til mangel på arbejdskraft – Arbejdsliv i Danmark i det nye årtusind, Rockwool Fondens Forskningsenhed

Thygesen Poulsen, Per (2002): Lederens nye dagsorden – virksomhed handler om mennesker og værdier, Børsens Forlag, København