

**Lunds universitet**

**Sociologiska institutionen**

# **”Nye fleksible arbejdsformer”**

**Forfatter: Dilde Maria Brandt Petersen**

**Uppsats Soc. 344, 41-60 p**

**Vårterminen 2001**

**Handledere: Britt-Marie Johansson och Birgitta Ericson**

## **ABSTRACT**

**Forfatter: Didde Maria Brandt Petersen**

**Titel: "Nye fleksible arbejdsformer"**

**Uppsats Soc. 344, 41-60 p**

**Handledere: Britt-Marie Johansson och Birgitta Ericson**

**Sociologiska institutionen, Vårterminen 2001**

### **Baggrund:**

Udgangspunktet for opgaven, er den debat om arbejdets forandring, som føres inden for arbejdslivsforskningen, samfundsvidenskaberne samt i den offentlige og politiske debat. I denne debat synes, der at være en udbredt opfattelse af, at virksomhederne i disse år undergår store forandringer. Flexibilitet bliver i denne sammenhæng ofte et nøglebegreb. Det antages, at virksomhederne for at imødekomme kravet om flexibilitet skaber mere fleksible organisations- og arbejdsorganisationsformer, og at arbejdet som følge her af antager en ny mere fleksibel og friere form.

### **Problemformulering:**

Jeg vil med udgangspunkt i udvalgte teoretiske, empiriske og politiske indlæg undersøge indholdet og udbredelsen af nye fleksible arbejdsformer og efterfølgende føre en diskussion af de positive og negative konsekvenser fleksible arbejdsformer medfører for individet.

### **Metode:**

Globalisering, informationsteknologi, ændrede kundekrav samt virksomhedernes forandringsproces, beskrives udfra teori og sekundært materiale om emnet. Indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af nye fleksible arbejdsformer beskrives og diskuteres ud fra forskellige teorier om arbejdets forandringsproces samt ved hjælp af sekundær analyse af avisartikler og andres empiriske undersøgelser af emnet.

### **Konklusioner:**

Opgaven resulterer ikke i en endelig konklusion, men jeg kommer bl.a. frem til: At de nye fleksible arbejdsformer, er forbundet med en høj grad af frihed i arbejdet i form af øget ansvar, kontrol og indflydelse over arbejdet, mulighed for personlig og faglig udvikling mm. Samtidig konkluderes det, at det helt fleksible arbejde ikke er særlig udbredt blandt danske lønmodtagere, og at det fleksible arbejde er forbundet med såvel positive, som negative konsekvenser.

## Indholdsfortegnelse:

<b><u>1: INDLEDNING, PROBLEMFORMULERING OG FORMÅLSBESKRIVELSE</u></b> .....	4
<u>1.1: INDLEDNING:</u> .....	4
<u>1.2: PROBLEMFORMULERING:</u> .....	5
<u>1.3: FORMÅLSBESKRIVELSE:</u> .....	5
<b><u>2: AFGRÆNSNING OG BEGREBSDEFINITION</u></b> .....	5
<u>2.1: AFGRÆNSNING</u> .....	5
<u>2.2: BEGREBSDEFINITION:</u> .....	5
<b><u>3: METODOLOGISKE OVERVEJELSER</u></b> .....	6
<u>3.1: OPGAVERNS OPBYGNING</u> .....	6
<u>3.2: LITTERATURVALG OG KILDEKRITIK:</u> .....	7
<b><u>5: NYE CONTRA GAMLE ORGANISATIONSFORMER</u></b> .....	8
<b><u>6: SAMFUNDSMÆSSIGE KATALYSATORER FOR VIRKSOMHEDERNES FORANDRINGSPROCES</u></b> .....	9
<u>6.1: DEN INFORMATIONSTEKNOLOGISKE UDVIKLING</u> .....	9
<u>6.2: GLOBALISERINGEN</u> .....	11
<u>6.3: ÆNDREDE KUNDEKRAV</u> .....	11
<b><u>7: NYE FLEKSIBLE ORGANISATIONSFORMER</u></b> .....	11
<b><u>8: DEN FLEKSIBLE VIRKSOMHEDS UDBREDELSE I DANMARK</u></b> .....	13
<b><u>9: NYE ARBEJDSFORMER</u></b> .....	15
<u>9.1: JOBBETS FØDSEL OG DØD:</u> .....	15
<u>9.2: ARBEJDET OG DEN FLEKSIBLE KAPITALISME</u> .....	16
<u>9.3: ARBEJDET SOM ”HARD FUN”</u> .....	17
<u>9.4: DET UDVIKENDE ARBEJDE</u> .....	18
<u>9.5: DET FLEKSIBLE ARBEJDE</u> .....	19
<u>9.6 : DE NYE FLEKSIBLE ARBEJDSFORMER: SAMMENFATNING</u> .....	20
<b><u>10: UDBREDELSEN AF FLEKSIBLE ARBEJDSFORMER I DANSKE VIRKSOMHEDER</u></b> .....	22
<b><u>11: FLEKSIBLE ARBEJDSFORMER: POSITIVE OG NEGATIVE KONSEKVENSER</u></b> .....	25
<u>11.1: FLEKSIBLE ARBEJDSFORMER: ARBEJDSSTID OG ARBEJDSINTENSITET:</u> .....	25
<u>11.2 : FLEKSIBLE ARBEJDSFORMER: NYE FORMER AF ARBEJDSGIVER KONTROL:</u> .....	25
<u>11.3: FLEKSIBLE ARBEJDSFORMER: FORHOLDET MELLEM ARBEJDE OG PRIVATLIV:</u> .....	27
<b><u>12: SAMMENFATNING/ KONKLUSION</u></b> .....	28
<b><u>13: LITTERATURLISTE:</u></b> .....	31

# 1: Indledning, problemformulering og formålsbeskrivelse

## 1.1: Indledning:

Udgangspunktet for denne opgave er den debat om arbejdets forandring, som føres inden for arbejdslivsforskningen, samfundsvidenskaberne samt i den offentlige og politiske debat. Der synes at være en udbredt opfattelse af, at virksomhederne i disse år undergår store forandringer som følge af den informationsteknologiske udvikling, globaliseringen og ændrede kundekrav om miljørigtig produktion, service, kvalitet og produktdifferentiering.

Fleksibilitet bliver i denne debat ofte et nøglebegreb. For at klare sig i den skærpede internationale konkurrence og udnytte de nye teknologier må virksomhederne være fleksible. Der stilles krav om fleksibilitet både til produktion, ledelse og de ansatte. Virksomhederne søger for at imødekomme kravet om fleksibilitet at skabe mere fleksible organisations- og arbejdsorganisationsformer, og arbejdet antager som følge heraf en ny mere fleksibel og friere form.

Den landsdækkende avis Information har i de sidste par år bragt en række artikler om bl.a. forandringer i arbejdsformer, stress, og forholdet mellem arbejds- og privatliv bl.a. to serier af artikler under titlerne "Get a life" om forholdet mellem arbejde og familieliv i det moderne samfund, og "Bleeding edge" om informationsteknologi i arbejdslivet, dotCom-syndromet og stress. I disse artikler behandles mange spændende aspekter, og noget af det, jeg har fundet særligt interessant, er problematiseringen af de nye arbejdsformer. Flexibilitet og frihed i arbejdet i form af øget medbestemmelse, ansvar, flekstid, autonomi m.m. fremstår attraktivt og udfordrende, men ikke uproblematisk.

De nye fleksible arbejdsformer, som efter sigende bliver mere og mere udbredte, specielt i IT-branchen og blandt højtuddannede, medfører ifølge flere af artiklerne lange arbejdsdage og højt arbejdstempo. Det fleksible projektorienterede arbejde, hvor en given opgave skal løses inden en fastsat deadline, er ofte spændende og udfordrende, og medfører i princippet muligheden for, at den ansatte kan anvende alle døgnets 24 timer på at arbejde, og hvor sætter man så grænsen?.

Er arbejdet under forandring, således at der er belæg for at tale om, at arbejdet tager en ny fleksibel form i informationssamfundet, og hvad karakteriserer i såfald denne form? Er fleksibilitet i form af øget autonomi og medbestemmelse en realitet, eller er fleksibilitet blevet et modeord, som anvendes så ofte i den offentlige og politiske debat, at det efterhånden har vundet almen anerkendelse?

Interessen for de såkaldte fleksible arbejdsformer, samt spørgsmålet om, hvordan de kan tænkes at påvirke individet, i forhold til arbejdets betydning, grænsen mellem arbejde og privatliv m.m. har resulteret i nedenstående problemformulering:

## **1.2: Problemformulering:**

- **Jeg vil med udgangspunkt i udvalgte teoretiske, empiriske og politiske indlæg undersøge indholdet og udbredelsen af nye fleksible arbejdsformer og efterfølgende føre en diskussion af de positive og negative konsekvenser fleksible arbejdsformer medfører for individet.**

## **1.3: Formålsbeskrivelse:**

Denne opgaves primære formål er at opnå en større forståelse af, hvad der kendetegner de såkaldte ”nye fleksible arbejdsformer” og samtidigt se nærmere på den faktiske udbredelse af nye fleksible arbejdsformer i Danmark. Derudover har opgaven til formål kritisk at diskutere positive og negative aspekter af det fleksible arbejde. Jeg håber samtidig at opnå en større forståelse af, hvad det er for faktorer, der ligger til grund for, at arbejdet i den offentlige, politiske og videnskabelige debat ofte fremstilles som værende under forandring.

## **2: Afgrænsning og begrebsdefinition**

### **2.1: Afgrænsning**

Beskrivelserne af virksomhedernes forandringsproces og de nye arbejdsformer er afgrænset til den vestlige verden. Undersøgelsen af udbredelsen af fleksible virksomheder og fleksible arbejdsformer er yderligere afgrænset til kun at inkludere danske virksomheder og danske lønmodtagere.

### **2.2: Begrebsdefinition:**

*Fleksible arbejdsformer:* Begrebet fleksible arbejdsformer anvendes i opgaven som en samlet betegnelse for arbejdsformer, som er kendetegnet ved en høj grad af autonomi, medbestemmelse, ansvar, frihed til selv at tilrettelægge arbejdet, samt mulighed for personlig og faglig udvikling.

*Nye organisationsformer:* Anvendes i opgaven som en samlet betegnelse for nye fleksible måder at organisere produktion, ledelse og arbejde på. Jeg er i denne forbindelse bevidst om, at der findes et utal af såvel ”nye” som ”gamle” og ”blandede” organisationsformer, og at der ikke er tale om, at alle virksomheder simultant forandrer sig i samme retning. I afsnittet om metodeovervejelser vender jeg tilbage til forholdet mellem virksomhedernes forandringsproces og forandringer i omgivelserne.

*Arbejdsorganisationen:* Defineres med hjælp fra Csonka som: Den arbejdsdeling og koordinering, der er knyttet til de ansattes udførelse af arbejdet (Csonka, 2000).

*Virksomhedernes forandringsproces:* Anvendes i opgaven om de forandringer, som virksomhederne (ifølge den i indledningen omtalte debat) antages at undergå i disse år.

Informationsteknologi: For at definere informationsteknologi har jeg hentet hjælp hos Castells, som i bogen "The Rise of the Network Society", anvender samlebetegnelsen informationsteknologi om: Mikro-elektronik, computere, telekommunikation /radioudsendelser, optoelektronik og genteknologi (Castells, 2000), en definition som der i øvrigt synes at være enighed om bortset fra at genteknologi ikke altid inkluderes.

Netværk: defineres ligeledes med hjælp fra Castells, som et sæt af gensidigt forbundne knuder (Castells, 2000). I erhvervslivets tilfælde er knuderne i et virksomhedsnetværk f.eks. underleverandører, administrative enheder, distributører m.fl.

### **3: metodologiske overvejelser**

#### **3.1: Opgavens opbygning**

Afsnit fem, seks, syv og otte fungerer som referenceramme og baggrund for afsnit ni, ti og elleve, som tilsammen har til formål at besvare opgavens problemformulering.

Afsnit fem er en kort redegørelse for den "traditionelle" produktions- og organisationsform, udfra Frederick Taylors "Scientific management" og grundelementerne i Henry Fords masseproduktion. Formålet med afsnittet er ikke at give en udtømmende beskrivelse af den tayloristisk/fordistisk organisering af produktionen, ledelse og arbejde, men at skabe en målestok for den forandringsproces, som virksomhederne efter sigende undergår i disse år.

I afsnit fem redegøres for den informationsteknologiske udvikling, globalisering og nye kundekrav, tre elementer som ofte fremhæves, som de væsentligste katalysatorer for virksomhedernes forandringsproces og dermed forandringer i arbejdsorganisation og arbejdsformer. Informationsteknologien, globaliseringen og de nye kundekrav beskrives meget kort og udelukkende i forhold til, hvordan de formodes at påvirke virksomhedernes produktions- og organisationsform.

Afsnit syv indeholder en kort redegørelse for de nye fleksible organisationsformers væsentligste karakteristika: Flexibilitet, flade strukturer og netværk.

Afsnit otte har til formål at undersøge udbredelsen af fleksible organisationsformer i danske virksomheder ved hjælp af Agi Csonkas undersøgelse af den fleksible virksomhed.

Afsnit ni starter med en kort beskrivelse af, jobbet som den type arbejde, der er knyttet til industrisamfundet. I afsnit ni og ti redegøres der for indholdet og udbredelsen af nye fleksible arbejdsformer med udgangspunkt i såvel teoretisk som empirisk materiale om emnet. Samtidig problematiseres antagelsen om, at de fleksible arbejdsformer fra tidligere at være forbeholdt højtuddannede og funktionærer, nu hastigt breder sig til en langt større del af den samlede arbejdsstyrke

Afsnit elleve indeholder en kritisk diskussion af negative og positive konsekvenser i forbindelse med de fleksible arbejdsformer.

Afsnit tolv er en sammenfatning og konklusion for hele opgaven.

Opgaven tager, som jeg var inde på i indledningen, udgangspunkt i debatten om virksomhedernes forandringsproces, hvilket har været med til at bestemme dens opbygning.

Opgaven er bevidst bygget op efter den samme argumentationsgang, som ofte anvendes i den teoretiske, politiske og offentlige debat om fremkomsten af nye arbejdsformer: Forandringer i omverdenen fordrer forandringer i produktionen og virksomhedernes organisationsform, som så medfører forandringer i arbejdsorganisation og arbejdsformer. En sådan opbygning virker på den ene side logisk, men er samtidig en forenklet og unuanceret fremstilling af en yderst kompleks forandringsproces. Jeg er i denne forbindelse bevidst om, at de enkelte virksomheder og institutioners kulturelle, økonomiske og politiske forudsætninger er med til at bestemme deres reaktion på forandringer i omgivelserne. F.eks. kunne der skrives et utal af opgaver om det komplicerede forholdet mellem teknologisk innovation og organisationsformer og ligeledes om forholdet mellem organisationsformer og arbejdsformer. Opgavens primære analyse objekt er imidlertid arbejdets forandringsproces og opgavens omfang nødvendiggør derfor en noget simplificeret fremstilling af såvel forholdet mellem virksomhederne og deres omgivelser, som forholdet mellem organisationsformer og arbejdsformer, hvor fokus er lagt på de faktorer som formodes at fordrer fleksible arbejdsformer.

### **3.2: Litteraturvalg og kildekritik:**

Globalisering, informationsteknologi, ændrede kundekrav samt virksomhedernes forandringsproces, beskrives ud fra teori og sekundært materiale om emnet. I forbindelse med beskrivelsen af nye arbejdsformer redegører jeg for og diskuterer forskellige teorier om arbejdets forandringsproces, samt anvender mig af sekundær analyse i form af avisartikler og andres empiriske undersøgelser af emnet.

I arbejdet med sekundært eller dokumentarisk materiale (undersøgelser, rapporter, avisartikler, statistisk materiale m.m.) er det nødvendigt at antage en kildekritik indfaldsvinkel. Når jeg i denne opgave f.eks. anvender resultater fra andres empiriske undersøgelser af emnet, må jeg for mig selv og læseren redegøre for, under hvilke forudsætninger undersøgelserne er foretaget.

I afsnit seks benytter jeg mig bl.a. af rapporten "Informationssammenfundets betydning for jobindhold og arbejdets organisering" som er udgivet af arbejdsministeriet. Rapportens politiske tilhørsforhold påvirker indholdet, således at det ofte er mere positivt, mindre kritisk og til tider mere unuanceret end meget af den teori, jeg i øvrigt har læst om emnet. Rapporten fremfører imidlertid relevante skildringer af informationsteknologiens anvendelse i erhvervslivet og har sammen med

EU's "Green Paper – Partnership for a new organisation of work" til formål at illustrere, hvordan virksomhedernes og arbejdets forandringsproces har vundet indtog i den politiske debat, såvel som i den offentlige og videnskabelige.

Agi Csonkas Ph.d. afhandling "Ledelse og arbejde under forandring" har været til stor gavn i forbindelse med udarbejdningen af denne opgave. Dels refererer jeg i afsnit seks og syv til hendes sammenfatninger og beskrivelser af forskellige bud på de nye organisationsformers fremkomst. Når jeg i disse afsnit refererer til afhandlingen, er det således ikke Csonkas fortolkning af virksomhedernes forandringsproces, men hendes sammenfatning af forskellige teorier om nye organisationsformer.

Samtidig anvender jeg afhandlingens kvantitative undersøgelse af udbredelsen af henholdsvis den fleksible virksomhed og det fleksible arbejde, samt den teori, som Csonka udvikler på baggrund af disse undersøgelser. Undersøgelsen er foretaget i samarbejde med Socialforskningsinstituttet, som er en delvis statslig finansieret institution. Afhandlingen er imidlertid uafhængig forskning, og Csonka er yderst kritisk i forhold til antagelsen om, at virksomhederne og arbejdet i disse år undergår store forandringer, hvilket gør hendes undersøgelser aldeles anvendelig.

De artikler jeg har anvendt i opgaven er alle, med undtagelse af en fra det amerikanske blad Fortune (refereret af Uhrskov) fra den danske avis Information, og kan således ikke siges at repræsentere den brede offentlige debat. Formålet med at anvende avisartikler er dels at illustrere, hvordan fleksible arbejdsformer er blevet en del af den offentlige debat, og derudover har de til formål at problematisere og perspektivere i forhold til teori og empiri.

## **5: Nye contra gamle organisationsformer**

I meget af den litteratur, jeg har læst om nye- contra gamle organisationsformer, nævnes Frederick Taylor og Henry Ford ofte sammen eller i direkte forlængelse af hinanden som eksponenter for de "gamle" traditionelle produktionsformer. Mange bud på nye organisationsformer har en tayloristisk/fordistisk organisering af produktionen som målestok for forandringerne (Castells 2000, Lindhardt og Uhrskov 1997, Csonka, 2000, Hvid, 1990, Hvid, 1999, Sennett, 2001, m.fl.).

Udgangspunktet for Frederick Taylors "Scientific management" er en videnskabeliggørelse og opsplitting af arbejdets udførelse, udfra tanken om, at der kun findes én rigtig måde at udføre en arbejdsopgave på, og at det derfor ikke er hensigtsmæssigt at overlade beslutningen herom til arbejderens eget skøn. Principperne i "Scientific management" er en stærk arbejdsdeling mellem udførelsen og planlægningen af arbejdet og en nedbrydning af arbejdsopgaverne til de simplest



mulige arbejdsoperationer, som kræver mindst mulig oplæring. (Lindhardt og Uhrskov 1997, Csonka, 2000).

Fords masseproduktion af biler er en kombination af udnyttelsen af nye teknikker og den Tayloristiske arbejdsdeling. Fordismen er meget kort gengivet baseret på følgende fire grundliggende elementer: Standardisering af produkter (forenkling af produktionsdesign og standardisering af produktion), udvikling af nye teknikker og maskiner (muliggør mekanisering og automatisering af store dele af produktionen), ikke automatiserede arbejdsopgaver organiseres efter Tayloristiske arbejdsorganisations principper (som beskrevet ovenfor) og masseproduktion ved hjælp af samlebånd. (Lindhardt og Uhrskov 1997, Csonka, 2000).

Den traditionelle tayloristiske/fordistiske virksomhed er opbygget ud fra arbejdsdeling om specialiseret opgaveløsning, hvilket indebærer en skarp opdeling i forbindelse med både afdelinger (f.eks. økonomi, markedsføring, udvikling og produktion) og arbejdsopgaver. I et sådan system bliver medarbejderen opgave- og afdelingsfokuseret, og tilskyndes samtidig *til at se indad mod afdelingen, opad mod ledelsen – ikke udad mod kunden* (Lindhardt og Uhrskov, 1997, s. 141).

Taylors samlebånd er Ifølge Castells stadig den barske virkelighed for millioner af arbejdere i den industrialiserede verden (Castells 2000). Csonka mener, at man sandsynligvis ikke finder mange gennemført Tayloristiske/fordistiske virksomheder i Danmark, men at temmelig mange danske virksomheder, *”indirekte eller direkte er inspireret af taylorismen og fordismen som produktionskoncept”*. (Csonka, 2000, s. 59).

## **6: Samfundsmæssige katalysatorer for virksomhedernes forandringsproces**

Fælles for den litteratur, jeg har læst, om virksomhedernes forandringsproces er, at de tager udgangspunktet i de store forandringer, som i disse år finder sted i virksomhedernes omverden. Den informationsteknologiske udvikling, globaliseringen og nye kunde/forbruger præferencer fremhæves ofte som de væsentlige katalysatorer for udviklingen af nye organisationsformer (Csonka, 2000, Castells, 2000, Arbejdsministeriet, 1998, Lindhardt og Uhrskov, 1997, Sennett, 2001, m.fl.).

Jeg vil i resten af dette afsnit kort redegøre for de træk ved globalisering, informationsteknologi og ændrede kunde krav som ofte fremhæves i forbindelse med virksomhedernes forandringsproces.

### **6.1: Den informationsteknologiske udvikling**

I følge Castells og andre er der i de sidste årtier sket en enorm udvikling inden for informationsteknologien, en udvikling af revolutionerende og gennemtrængende karakter, som har

påvirket stort set alle sfærer af vores liv i den industrialiserede verden. Den informations-teknologiske revolution er ved at føre os ud af industrisamfundet og ind i informationssamfundet, og anses af mange for at være en lige så betydningsfuld "begivenhed" som det attendeårhundredes industrielle revolution. (Castells, 2000, Kumar 1999, o.a.)

Informationssamfundet medfører ifølge dets proponenter fundamentale økonomiske og produktionsmæssige forandringer. *"It initiates a new mode of production. It changes the very source of wealth-creation and the governing factors in production. Labor and capital, the central variables of the industrial society, are replaced by information and knowledge as the central variables."* (Kumar 1999, s. 12).

Betegnende for informationsteknologien er bl.a., at den medfører nye muligheder for at lagre, transformere og transmittere information. Den voksende mængde af information og den hastighed, hvormed den kan spredes, åbner for hidtil utænkelige muligheder for adgang til information samt udveksling og manipulation af information, hvilket gør den anvendelig inden for en række områder. (Arbejdsministeriet, 1998).

Ifølge Daniel Bell vil viden i informationssamfundet ikke kun medføre teknisk innovation og økonomisk vækst, han forudser, at viden i sig selv bliver økonomiens primære aktivitet og dermed den vigtigste afgørende faktor i forbindelse med erhvervsmæssig forandring. (Kumar 1999).

At viden bliver en central faktor i økonomien i informationssamfundet bakkes op af arbejdsministeriets rapport om "Informationssamfundets betydning for jobindhold og arbejdets organisering". Ifølge denne Rapport er viden i stigende grad en strategisk ressource for både offentlige og private virksomheder i forhold til optimering af de interne ressourcer og i forhold til vare og tjenesteydelsesproduktionen. Inden for vare- og tjenesteydelsesproduktion er der ifølge rapporten sket et skift i definition og fokus: *"Traditionelt har man forstået et produkt som en forarbejdning af råvarer ved hjælp af menneskelige, tekniske og økonomiske ressourcer. I dag vil man sige, at produktionen er resultat af råvarer samt viden om forarbejdning og forbrugssituation."* (Arbejdsministeriet, 1998, s. 29).

I forbindelse med informationsteknologiens anvendelse i erhvervslivet fokuseres der ofte på dens automatiserende effekt i produktionen. I arbejdsministeriets rapport skelnes der mellem to forskellige anvendelsesformer af informationsteknologi i erhvervslivet: Automatisering af eksisterende arbejdsprocesser og informationsteknologiens evne til at informatisere.

I forbindelse med automatisering anvendes teknologien til at erstatte menneskelig muskelkraft i arbejdsprocessen og dermed som redskab til at effektivisere og rationalisere arbejdsprocesser. Informationsteknologi anvendes f.eks. til at automatisere, styre og/eller kontrollere

industrielle arbejdsprocesser (computerstyring af produktionsprocesser, computeriseret overvågning af fremstillingsprocesser, og anvendelse af robotteknologi i fremstillingsprocesser).

Anvendes teknologien derimod til at generere, bearbejde og formidle ny information i forbindelse med arbejdsprocessen, har den en informatiserende effekt, som kan hjælpe til at forny og forbedre arbejdsprocessen og produktionen. (*Arbejdsministeriet, 1998*).

## **6.2: Globaliseringen**

Informationsteknologi og globalisering er ikke to af hinanden uafhængige størrelser. Med fremvæksten og udbredelsen af informationsteknologien har globaliseringen fået en hel ny dimension. De elektroniske netværk har i denne sammenhæng haft stor betydning, idet de skaber en global informationalistisk infrastruktur. De elektroniske net muliggør, at virksomhederne kan splitte deres produktion op og placere den enkelte aktivitet geografisk efter, hvor der er de bedste betingelser. Kundekontakt kan ske på globalt plan og mulighederne for at tilpasse sig de individuelle kundepræferencer øges mærkbart. (*Castells, 2000, Arbejdsministeriet, 1998*).

Globaliseringen betyder samtidigt, at virksomhederne i den vestlige verden kommer under et stærkt pres for at styrke deres konkurrenceevne. Billig arbejdskraft og lave priser i de asiatiske og østeuropæiske lande gør, at de vestlige virksomheder må satse på andre konkurrenceparametre som fx. kvalitet, knowhow og service (Csonka, 2000).

## **6.3: Ændrede Kundekrav**

Den enkelte forbruger er blevet langt mere krævende, således at der stilles højere krav til produkter i forhold til kvalitet, service, og personlighed i forbruget, derudover er der i de senere år opstået øgede krav om miljørigtig og etisk forsvarlig produktion. Produkternes levetid er som følge heraf gået ned fra år til måneder. Fleksibilitet bliver i denne forbindelse central, virksomhederne kan ikke længere satse på ét enkelt produkt, men må hele tiden følge efterspørgslen og omstille produktionen efter de konstante ændringer i kundepræferencer. (Csonka, 2000, Lindhardt og Uhrskov 1997 m.fl.).

## **7: Nye fleksible organisationsformer**

Jeg vil i dette afsnit se nærmere på, hvad der konstituerer de nye fleksible organisationsformer, som virksomhederne antageligt udvikler for bedre at imødekomme forandringer i omgivelserne.

Fleksibilitet er, som jeg tidligere har været inde på et helt centralt og ofte fremhævet begreb i forbindelse med virksomhedernes forandringsproces. Ustabile markeder, globalisering,

forbrugerpræferencer og teknologiske innovationer angives som årsager til, at mange virksomheder søger at skabe en mere fleksibel organisations- og produktionsform (Castells 2000, Lindhardt og Uhrskov 1997, Csonka, 2000, Hvid, 1999, Sennett, 2001, m.fl.).

. Ifølge Arbejdsministeriets rapport vil virksomhedernes konkurrenceevne fremover i højere grad afhænge af deres evne til at tilpasse deres organisation til de nye vilkår, til hurtigt at opfange ændringer i teknologi og brugerpræferencer og til at udnytte strategiske kompetencer, uanset hvor de findes. (*Arbejdsministeriet, 1998*).

For at imødekomme kravet om fleksibilitet søger virksomhederne ifølge Castells, at skabe en fladere organisationsform ved gå fra en vertikal til en horisontal virksomhedsstruktur. Castells identificerer syv hovedtendenser, som kan siges at karakterisere den horisontale organisationsform: Arbejdet organiseres omkring processen i stedet for omkring opgaven, der er tale om en flad hierarkisk struktur, præstationer bedømmes på baggrund af tilfredshed hos kunderne, belønning sker på baggrund af team præstationer, maksimering af kontakt med leverandører og kunder og til sidst information, oplæring og omskoling af ansatte på alle niveauer (Castells, 2000).

Et andet centralt begreb i forhold til de nye fleksible organisationsformer er netværket, som både beskriver en måde at organisere selve virksomheden på og om samarbejdsrelationer virksomheder imellem. (Sennett, 2001, Castells, 2000, Arbejdsministeriet, 1998, Csonka 2000 m.fl.) Ifølge Sennett er der sket en ændring af den moderne organisationsstruktur. Specielt store virksomheder søger at afbureaukratisere deres organisation, og derved skabe en fladere og mere fleksibel organisationsform, nemlig netværket. Netværket er lettere at forandre end den mere traditionelle hierarkiske organisationsform. (Sennett, 2001).

Som det fremgår af ovenstående er de fleksible organisationsformer forbundet med et andet syn på de ansatte og en anden type af arbejdsorganisation end den Tayloristiske/fordistiske organisationsform. Teamwork, efteruddannelse og vel informerede ansatte på alle niveauer, er centrale komponenter i forbindelse med den horisontale netværksorganisation.

I Hvids fremstilling får informationsteknologien i denne forbindelse en særlig central position, i det han mener, at der i dag stilles større krav om selvstændighed og større kvalifikationskrav til de, der arbejder med den nye teknologi. Indførelsen af ny teknologi forstærker ifølge Hvid nødvendigheden af at satse på de menneskelige ressourcer gennem uddannelse og personalepolitik (Hvid, 1990).

De nye fleksible organisations- og arbejdsorganisationsformer har ligeledes fundet deres vej ind i den politiske debat, hvor de ofte anses for at være en positiv tilgang til at forbedre konkurrenceevnen for europæiske virksomheder. I EU's "Green Paper – Partnership for a new organisation of work" beskrives den traditionelle hierarkiske "top-down" institution med en høj

grad af specialisering og simple ofte ensformige job som en rigid og uflexibel arbejdsorganisationsform. Den traditionelle arbejdsorganisation bør ifølge EU's "Green Paper" erstattes af "...flexible structures based on high skill, high trust and increased involvement of employees." (EU, 1996, pkt. 8).

## 8: Den fleksible virksomheds udbredelse i Danmark

Jeg vil i dette afsnit ved hjælp af Csonkas undersøgelse af den fleksible virksomheds udbredelse se nærmere på udbredelsen af nye organisationsformer i danske virksomheder.

Agi Csonkas Ph.d. afhandling "Ledelse og arbejde under forandring" omhandler indholdet, udbredelsen og kosekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder. Udgangspunktet for afhandlingen er en række industri- og arbejds sociologiske teorier om, i hvilken retning virksomheder udvikler sig. Om disse teorier anvender hun samlebetegnelsen "de nye produktionskoncepter". Et Produktionskoncept er i afhandlingen defineret som: "*sammenhængende overvejelser over udviklingen i virksomhedens produktion, ledelse og arbejdsorganisation.*" (Csonka, 2000, s. 10). Eksempler på teorier om nye produktionskoncepter er "fleksibel specialisering", "trimmet produktion", og "flexible-firm-modellen" (Csonka, 2000).

Denne opgaves omfang og fokus efterlader ikke plads til en detaljeret gennemgang af disse teorier, men Csonka sammenfatter i sin afhandling en række af de karakteristika som er fælles for de nye produktionskoncepter under betegnelsen "den fleksible virksomhed"<sup>1</sup>. "Den fleksible virksomhed" kan derfor ses som et billede på, hvor virksomhederne ifølge de nye produktionskoncepter er på vej hen.

Csonka definerer i afhandlingen "den fleksible virksomhed" som en virksomhed, hvor ledelsesformen er karakteriseret ved følgende elementer (Csonka, 2000, s. 171):

- *Medarbejdere anses for at være en vigtig ressource*
- *Decentralisering af beslutninger*
- *Styring gennem virksomhedskultur og medarbejder motivation*
- *Satsning på fleksibilitet i personaleanvendelsen*

De aspekter som konstituerer "den fleksible virksomhed": fleksible organisationsformer, flade hierarkier og stor medbestemmelse, er ligeledes centrale aspekter hos mange af de andre teoretikere som beskæftiger sig med virksomhedernes forandringsproces (Lindhardt og Uhrskov, Castells, Hvid m.fl.) samt i den politiske og offentlige debat (EU's "Green Paper – Partnership for a new organisation of work", Arbejdsministeriet, 1998, avisartiklerne fra Information). Csonkas undersøgelse af udbredelsen af fleksible ledelsesformer i danske virksomheder kan således være

---

<sup>1</sup> Begrebet "den fleksible virksomhed" anvendes også af andre se bl.a. Hvid, 1999; Arbejdsministeriet, 1998 m.fl..

med til at belyse i hvilket omfang de nye fleksible organisationsformer, har vundet indtog i danske virksomheder.

Csonkas undersøgelse bygger på en surveyundersøgelse foretaget i 1996 af 3.000 private og offentlige virksomheder. Den fleksible virksomhed er operationaliseret, efter et indeks bestående af en række indikatorer for medarbejderudvikling, efteruddannelse og fleksibilitet.

Undersøgelsen viser, at 22 % af de danske virksomheder er fleksible, 39 % er blandede og 39 % er traditionelle. Ifølge Csonka ligger denne vurdering af udbredelsen, tæt op af andre, primært udenlandske, undersøgelser på området. (Csonka, 2000)

Csonkas undersøgelse giver næppe belæg for at konkludere, at den fleksible virksomhed er meget udbredt i Danmark. Csonkas konklusion bliver da også at: *"Det er fortsat forholdsvis få virksomheder, der har ledelsesformer kendetegnet ved delegering af ansvar, styring gennem medarbejdermotivation og satsning på funktionelt fleksible ansatte"* (Csonka, 2000, s. 307).

En mulig fortolkning af Csonkas undersøgelse er, at den forholdsvis store andel (39 %) af blandede organisationsformer, som både indeholder fleksible og traditionelle elementer, er et udtryk for, at de nye fleksible organisationsformer er på vej til at blive den dominerende organisationsform i Danmark. Csonka mener imidlertid ikke, at der er belæg for at drage en sådan konklusion, hun mener, at virksomhedernes omgang med de nye organisationsformer er eklektisk og fragmenteret. Virksomhederne organiseres ikke efter et bestemt koncept, men udvælger vilkårligt ud fra, hvad der passer til deres virksomhed. (Csonka, 2000).

Jeg mener imidlertid ikke, at det er muligt at drage konklusioner om de fleksible arbejdsformers udbredelse udfra undersøgelsen af den fleksible virksomheds udbredelse. Forholdet mellem organisationsform og arbejdsorganisation må formodes at være noget mere kompliceret. F.eks. er det muligt, at der i de 38 % af virksomhederne, som både indeholder fleksible og traditionelle elementer, er en del af ansatte, hvis arbejde er fleksibelt. Ligesom man heller ikke kan udelukke, at der i de helt traditionelle virksomheder sikkert er ansatte med fleksible arbejdsformer. Formålet med at inddrage Csonkas undersøgelse af udbredelsen af fleksible virksomheder, er heller ikke at undersøge udbredelsen af fleksible arbejdsformer, men en måde at forholde mig kritisk til virksomhedernes forandringsproces.

## 9: Nye arbejdsformer

### 9.1: Jobbets fødsel og død:

Jeg vil i dette afsnit kort beskrive den type arbejde, som ifølge Anders Uhrskov, er kendetegnende for industrisamfundet, og som antageligt er på vej til at blive erstattet af nye mere fleksible arbejdsformer.

Arbejdet blev ifølge Uhrskov omformuleret med industrialiseringen og lagt fast i en historisk særegen aftaleform eller kontrakt mellem arbejdsgiver og arbejdstager: “...*Denne kontrakt, den individuelle aftale eller kollektive overenskomst, formaliserer et helt unikt arbejdsforhold nemlig lønarbejdet – arbejderen som lønmodtager: jobbet er født.*” (Lindhardt og Uhrskov, 1997, s. 105 ).

Uhrskov sondrer mellem arbejdet og jobbet, idet han mener, at arbejdet altid har eksisteret, mens jobbet som en måde at organisere arbejdet er særlig for industrisamfundet. I følge Uhrskov er vores forestilling om arbejdet skabt og tæt knyttet til den industrielle arbejdsinstitution. Jobbet fandt sin mest prototypiske form i de industrielle masseproduktions fabrikker, men har som en måde at organisere arbejdet på bredt sig til de fleste andre områder. Jobbet er i den industrielle arbejdsinstitution typisk ved flere træk: “*det er lønarbejde, det er fastlagt til et antal timer pr. dag og pr. uge eller som akkord. Det er tilrettelagt så effektivt som muligt af ledelsen og vedrører normalt kun den udførende del af arbejdsprocessen. Det er meget specialiseret, maskiner anvendes mest muligt, det er kontrolstyret og maksimal produktivitet er målet.*” (Lindhardt og Uhrskov, 1997, s 106).

Jobbet eller lønarbejdet bliver som en følge af industrialiseringen den dominerende arbejdsform i Danmark. Jobbet og således i høj grad det vi forbinder med arbejde, er karakteriseret ved, at den ansatte sælger et fast antal timer pr. dag eller uge til arbejdsgiveren. Arbejdsopgaverne er nøjagtigt beskrevet, og lønnen er fastlagt på forhånd (Lindhardt og Uhrskov, 1997).

Uhrskov beskriver en artikel, som det amerikanske magasin ”Fortune” bragte i 1994 med titlen ”The end of the job”<sup>2</sup>. Grundideen i artiklen er, at jobbet som en måde at organisere arbejdet på er forældet “*faste arbejdstider, nøjagtig beskrevne opgaver, fast løn – det traditionelle job passer ikke længere til det arbejde, der skal gøres*” (Lindhardt og Uhrskov, s. 128 ). I artiklen ses jobbet som en social konstruktion, skabt i begyndelsen af det 19. årh., for at danne rammen om det arbejde, som skulle udføres i de industrialiserede landes fabrikker og kontorer. Jobbet er i følge artiklen en alt for rigid organisation af arbejdet i forhold til nutidige virksomheders betingelser, løsningen er post-job-organisationen, som ikke ansætter folk til at udfylde jobåbninger, men søger mennesker, der kan arbejde godt uden jobbeskrivelsens tryk (Lindhardt og Uhrskov, 1997).

Information bragte d. 12.01.01 artiklen ”Connecting arbejde og familie” om den finske telegigant Nokias udviklingsafdeling i Danmark. Nokias afdeling i Danmark kan udfra artiklens beskrivelse ses som et eksempel på en post-job-organisation: ”...De 900 nye medarbejdere har alle måttet vænne sig til et arbejdsliv, der lever efter parolen ”frihed under ansvar” i et firma, der gør en dyd ud af ikke at have nogen regler. Faste mødetider, eller flekstid for den sags skyld eksisterer ikke.” Troels Larsen, som er ansvarlig for personaleudviklingen hos Nokia udtaler i artiklen: ”Vi kan jo ikke bestemme, hvor meget tid medarbejderen har lyst til at investere i firmaet”. Denne måde at organisere arbejdet på må siges at være fundamentalt forskellig fra jobbet. Det bliver op til den enkelte at afgøre, hvor meget tid og energi han eller hun vil investere i virksomheden. En sådan fleksibel arbejdsform må formodes at give den enkelte langt mere frihed, medbestemmelse, ansvar og sikkert også bedre mulighed for faglig og personlig udvikling, men kan ligeledes tænkes at have andre mere negative konsekvenser for den ansatte og samtidig give arbejdsgiveren mulighed for at udøve en ny form af kontrol over sine ansatte. Jeg vender i senere afsnit tilbage til de nye arbejdsformers indvirkning på arbejdstid, nye former for arbejdsgiverkontrol, og forholdet mellem arbejde og fritid.

Fortunes artikel om ”Post-job-organisationen” er et eksempel på, hvordan arbejdets forandringsproces fremstilles i medierne. I resten af dette afsnit vil jeg se nærmere på forskellige samfundsteoretikers bud på arbejdets forandringsproces.

## **9.2: Arbejdet og den fleksible kapitalisme**

Richard Sennett beskæftiger sig i bogen ”Det fleksible menneske”<sup>3</sup>, med hvordan de moderne virksomheders forsøg på at skabe fladere og mere fleksible organisationsformer, og konstant sætte fleksibiliteten i centrum, påvirker arbejdslivet og tilværelsen for de ansatte.

Sennetts udgangspunkt for at tale om arbejdets forandring er ikke direkte informations-teknologi eller globalisering, men det han betegner den fleksible kapitalisme. ”Fleksibiliteten bruges i dag som endnu en måde at befri kapitalismen for undertrykkende konnotationer på. Ved at nedbryde det stivnede bureaukrati og fremhæve risikoen giver fleksibiliteten – hævder man – folk mere frihed til selv at forme deres liv.” (Sennett, 2001, s. 8).

Ifølge Sennett eksperimenteres der i dag med, hvordan man kan være med til at afhjælpe rutinens ”onder” ved at skabe mere fleksible institutioner. Med rutinens onder mener Sennett, at rutinen i dag opfattes som havende en passiviserende effekt, og med Adam Smiths udtryk ”tage livet af ånden”. Det primære mål med virksomhedernes reorganisering er ifølge Sennett imidlertid ikke at forbedre arbejdssituationen for den ansatte, men at forøge produktiviteten. (Sennett, 2001).

---

<sup>2</sup> Baseret på William Bridges bog ”Jobshift”

<sup>3</sup> Original titel: ”The Corrosion of Character”, første gang udgivet i 1998.



Virksomhederne stiller øgede krav til deres ansatte om fleksibilitet, hvilket bl.a. betyder, at de skal være indstillet på forandringer med kort varsel, de skal kunne reagere hurtigt og selvstændigt og hele tiden turde løbe risici. Til gengæld tilbydes den ansatte større frihed til selv at forme sit liv. Som det fremgår af ovenstående citatet, er Sennett imidlertid noget skeptisk overfor denne friheds omfang og frigørende effekt. (Sennett, 2001).

De moderne virksomheder har Ifølge Sennett en kort tidshorisont i forhold til deres ansatte<sup>4</sup>, hvilket bl.a. fremgår, af en ny måde at organisere arbejdstiden på, et eksempel på dette er udtrykket ”ikke fast ansættelse” i stillingsannoncer. Den traditionelle karriere, der tidligere begrænsede sig til ansættelse i en eller to virksomheder, er på vej til at blive forældet, og det samme gælder udøvelsen af en bestemt række færdigheder hele arbejdslivet igennem. Flexibiliteten står i centrum både i forhold til produktionen, som hele tiden skal kunne tilpasses nye markedsforhold, og i forhold til medarbejderne, som skal være parate til omstilling både i ansættelsesforhold og i udøvelsen af forskellige arbejdsopgaver. Sennett mener, at de evige forandringer og usikkerheden i arbejdslivet, gør det umuligt for den enkelte at opnå moralsk og personlig identitet eller skabe en samlet meningsfuld livsfortælling. (Sennett, 2001)

### **9.3: Arbejdet som ”hard fun”**

For forfatteren af bogen ”The Dream society”, Rolf Jensen, er der ingen tvivl om, at arbejdet er under forandring. Han beskriver, hvordan arbejdet i højere og højere grad er ved at blive ”hard fun”: Kreativt, motiverende og opsluende.

Jensen tilslutter sig ideen om, at viden bliver den primære produktionsfaktor og virksomhedens værdi vil som følge heraf svare til summen af medarbejdernes kvalifikationer. De ansatte bliver virksomhedernes vigtigste ressource, og det bliver derfor fordelagtigt at forsøge at knytte de ansatte tættere til virksomheden.

Virksomhederne vil ifølge Jensen i højere grad tage form som en stamme, eller en social enhed, hvor de ansatte, ikke betragtes som arbejdere, men deltagere og medlemmer. Yderligere tror Jensen, at medarbejderaktier vil blive langt mere udbredt, således at virksomheden i højere grad er ejet af de ansatte og ikke af udenforstående investorer. En tendens som ifølge Jensen allerede har vist sig i USA, hvor 30 % af de største virksomheder har aktieoptions-ordninger for mere end halvdelen af deres ansatte (en stigning på 17 % i forhold til fem år tidligere) (Jensen, 1999).

Jensen fremstiller et scenario, som er fundamentalt forskelligt fra Sennetts. Hvor Sennett taler om fragmenterede karriere forløb, med konstant skiftende ansættelsesforhold, mener Jensen, at stammefølelsen og medarbejderaktier vil forstærke de ansattes tilhørsforhold til virksomheden.

---

<sup>4</sup> Virksomheden søger at imødekomme kravet om fleksibilitet, ved konstante udskiftninger i personalegruppen.

Hvor virksomhederne ifølge Sennett bl.a. imødekommer kravet om fleksibilitet ved konstante udskiftninger i personalegruppen, mener Jensen, at ”den kreative destruktion”, vil blive virksomhedernes svar på ændrede markedsforhold. Ideen om den kreative destruktion er tæt knyttet til tanken om virksomheden som en stamme og indebærer, at stammen ikke opløses ved ændrede markedsforhold, men i stedet omstilles til ny produktion. (Sennett, 2001, Jensen 1999)

Jensen tror ikke på visionen om, at flere og flere i fremtiden vil arbejde hjemme, eller at fremtidens virksomhed vil tage form som ”den virtuelle virksomhed”, som andre forudser. Grunden hertil er, at nogle af de vigtigste kvalifikationer, kreativitet samt personlig og faglig udvikling forudsætter personlig kontakt og samarbejde.

Jensen mener, at langt de fleste rutinejob er ved at blive automatiseret, men han tror ikke, at dette vil føre til stor arbejdsløshed eller, at ideen om et fritidssamfund vil blive en realitet. Der vil opstå flere og flere job hvor kreativitet, engagement og sociale evner er det primære og etableringen af flere forskellige job, vil i fremtiden øge muligheden for, at den enkelte ”kommer på den Rette hylde”. Ifølge Jensen er fremtidens succesvirksomheder dem, der tilfredsstiller emotionelle behov, ligesom arbejdet i fremtiden skal tilfredsstille medarbejderens sociale og emotionelle behov (Jensen 1999).

Jensens beskrivelser af arbejdets forandringsproces er ikke kun bygget på iagttagelser af tendenser i informationssamfundet, men også på en forestilling om, at hele samfundet er under forandring, og en ny revolution er ved at bringe os ud af informationssamfundet og ind i ”The dream Society”. Ikke desto mindre er hans fremstilling relevant for denne opgave, idet hans beskrivelser bygger på faktiske iagttagelser, både i forhold til udbredelsen af medarbejderaktier og i forhold til, at medarbejdere i højere grad er en vigtig strategisk ressource for virksomhederne. (Jensen, 1999)

#### **9.4: Det udviklende arbejde**

Noget der synes at være helt centralt i debatten om de nye arbejdsformer, er forestillingen om, at arbejdet i højere og højere grad giver den enkelte mulighed for personlig og faglig udvikling.

”Det udviklende arbejde” blev som begreb ifølge Helge Hvid etableret af fagbevægelserne i Danmark og Skandinavien i erkendelse af, at nye organisationsprincipper, ny teknologi, og en ny indstilling hos medlemmerne i forhold til arbejdet nødvendiggjorde en fornyelse af de faglige strategier. ”Det udviklende arbejde” bygger på den holdning, at medarbejdernes interesser i at gøre virksomheden til en god ramme for deres arbejde, er lige så vigtig interesse som ledelsens interesser. (Hvid, 1999)

DUA<sup>5</sup>-strategien er ifølge Hvid gradvist blevet en strategi for udvikling af produktion og arbejde i virksomhederne i forbindelse med, at et øget behov for større fleksibilitet og bedre kvalitetsstyring er opstået hos virksomhederne. DUA-strategien er en form for opskrift på, hvordan man kan gennemføre organisatoriske forandringer på én for såvel ledelsen som for de ansatte gavnlige måde. DUA-strategien adskiller sig fra andre ledelsesorienterede koncepter ved at tage udgangspunkt i de ansattes interesser og behov, således at udviklingsarbejdet i virksomhederne har medarbejdernes erfaringer og intentioner som drivkraft (Hvid, 1999)

Det udviklende arbejde er lidt specielt i denne opgaves sammenhæng, fordi det ikke er et bud på, hvordan arbejdet er eller er ved at blive, men snare en forestilling om hvordan det bør være.

Jeg har valgt at tage det udviklende arbejde med her, fordi det som fagforeningernes svar på virksomhedernes forandringsproces, er interessant. Jeg har tidligere været inde på, hvordan arbejdets og virksomhedernes forandringsproces er blevet en del af den politiske debat. Det udviklende arbejde illustrerer som koncept, at fagforeningerne ligeledes er opmærksomme på, at mange virksomheder undergår forandringer i disse år.

Ivan Thaulow har i 1994 foretaget en kvantitativ undersøgelse af udbredelsen af det udviklende arbejde i danske virksomheder, baseret på en lønmodtagerundersøgelse fra 1990. Han definerer det udviklende arbejde ved følgende dimensioner: Kontrol og indflydelse, Kvalificering, social kontakt og helhed i arbejdet og tilværelsen. Det udviklende arbejde er i undersøgelsen operationaliseret ved dimensionerne: Kontrol og indflydelse over eget arbejde, muligheder for kvalificering gennem arbejdet samt social støtte gennem arbejdet (Csonka, 2000).

Undersøgelsen viser, at 23 % af de danske lønmodtagere ud fra ovenstående kriterier har et udviklende arbejde, og at andelen af lønmodtagere med et udviklende arbejde er stigende med uddannelsesniveau og placering i stillingshierakiet. Undersøgelsen viser derudover at anvendelse af datateknologi påvirker udbredelsen af det udviklende arbejde positivt, og at det udviklende arbejde er forbundet med lang ugentlig arbejdstid. Samtidig kommer Thaulow i undersøgelsen frem til, at det udviklende arbejde har en positiv indvirkning på de ansattes psykiske og fysiske arbejdsmiljø, (Csonka, 2000)

### **9.5: Det fleksible arbejde**

”Det fleksible arbejde” er ifølge Csonka, den type arbejde, som må forventes at være konsekvensen af alliancen mellem de nye produktionskoncepter, som jeg var inde på i afsnittet om den fleksible virksomheds udbredelse og nye ledelsesteorier som f.eks. Human Resource Management. En Human Resource Management-tilgang er meget kort fortalt kendetegnet ved, ”at

---

<sup>5</sup> DUA er en forkortelse for ”det udviklende arbejde”

*personaleledelsen gives strategisk betydning, og at de ansatte i overensstemmelse hermed anses for at være en vigtig strategisk ressource.” (Csonka, 2000, s. 11)*

Den type arbejde som er konsekvensen af denne alliance, er kendetegnet ved følgende elementer (Csonka 2000, s. 197):

- *De ansatte skal arbejde selvstændigt og være bredt kvalificerede, sådan at de kan varetage mange forskellige arbejdsopgaver i virksomheden.*
- *Øget integration og samarbejde på tværs i organisationen vil betyde, at de ansatte skal samarbejde på tværs af hierarkier og afdelinger*
- *Der sker en decentralisering af beslutningerne om arbejdet udførelse, hvilket betyder, at de ansatte får øget autonomi i arbejdet. De får mulighed for selv at tilrettelægge arbejdet og for selv at bestemme, hvor og hvornår arbejdet skal udføres. Ofte vil arbejdet være organiseret i selvstyrende grupper, hvor arbejdsgruppen kollektivt har ansvaret for fordelingen og udførelsen af arbejdet.*
- *Delegering af ansvar og øget integration og samarbejde indebærer, at de ansatte skal kunne overskue hele produktionsflowet. De ansatte skal være i stand til selv at træffe beslutninger, og det betyder, at de skal være velinformerede om, hvad der foregår på alle niveauer i virksomheden. Arbejdet vil således være karakteriseret ved et højt informationsniveau, der kan sikre et ordentligt beslutningsgrundlag*
- *Et af de bærende principper i HRM er, at de ansatte anses for en væsentlig strategisk ressource. Der lægges stor vægt på at motivere de ansatte og at sikre, at de ansattes behov for selvudfoldelse og social støtte opfyldes, samtidig med at de ansatte forfølger virksomhedens målsætninger*
- *Samtidig er der et krav fra virksomhedernes side, at de ansatte løbende dygtiggør sig, sådan at de til stadighed er veluddannede, fleksible og omstillingsparate. Det ligger således som både et krav og en mulighed, at de ansatte løbende udvikler sig fagligt og personligt.*

Ud fra disse elementer definerer Csonka det fleksible arbejde således (Csonka, 2000, s. 198):

- *Jobbene er brede og varierende*
- *Ansvar for tilrettelæggelse af arbejdet er uddelegeret til dem, der udfører det*
- *Arbejdet indebærer løbende faglig og personlig udvikling*

Det fleksible arbejde er fundamentalt forskelligt fra jobbet, som jeg beskrev det i starten af dette afsnit. Hvor jobbet eller arbejdet i industrisamfundet er karakteriseret ved faste arbejdstider, fast definerede arbejdsopgaver og en skarp adskillelse mellem planlægningen og udførelsen af arbejdet, er arbejdet ifølge de nye produktionskoncepter kendetegnet ved, at de ansatte skal varetage mange forskellige arbejdsopgaver, at der stilles høje krav om faglig og personlig udvikling samt, at de ansatte i høj grad selv skal definere og tilrettelægge deres arbejde.

## **9.6 : De nye fleksible arbejdsformer: Sammenfatning**

Sennett og Jensen repræsenterer i denne opgave teoretiske indlæg i debatten om arbejdets forandringsproces. Både Sennett og Jensen forudsiger, at arbejdet er under forandring, men hvor Jensen er ekstrem positiv overfor udviklingen af nye fleksible arbejdsformer, er Sennett noget mere forbeholden.

Jensens fremstilling er interessant og visionær, men til tider lidt flyvsk og uddifferentieret. F.eks. forudsiger han, at langt de fleste rutine job i fremtiden vil blive automatiseret, men det fremgår ikke af hans analyse om de resterende rutinejobs, er inkluderet i hans fremtids scenario, hvor arbejdet er kreativt, motiverende og opsluende.

Sennetts fremstilling er ligeledes interessant, og tilføjer efter min mening relevante aspekter til debatten om fleksible arbejdsformer. Han problematiserer fleksibilitetens frigørende effekt for de ansatte og sætter derved spørgsmålstegn ved, om øget fleksibilitet er en fordel for både arbejdstagere og arbejdsgivere. Indførelsen af fleksible organisations- og arbejdsorganisationsformer fremstilles i den politiske debat (f.eks. i EU's Green Paper) ofte, som en udvikling der er positiv både for virksomheden og for medarbejderne. Forandringerne er, som det også fremgår af Sennetts analyse, imidlertid oftest arbejdsgiverinitierede og det primære formål er ikke at skabe et bedre arbejdsliv for de ansatte, men at forbedre produktion og konkurrenceevne for virksomheden.

Både det fleksible og det udviklende arbejde er kendetegnet ved en høj grad af autonomi samt mulighed for faglig og personlig udvikling. Ifølge Csonka er den primære forskel på de to begreber, at det fleksible arbejde er arbejdsgiverinitierede forestillinger om, hvordan arbejdet organiseres bedst muligt, mens det udviklende arbejde er en lønmodtagerstrategi for udviklingen af arbejdet med henblik på at forbedre de ansattes arbejdsvilkår (Csonka, 2000).

Det kan være svært at se den umiddelbare sammenhæng mellem henholdsvis Sennetts og Jensens fremstillinger og begreberne det udviklende arbejde og det fleksible arbejde. Men hvis man ser lidt nærmere efter kan der faktisk argumenteres for, at der er tale om forskellige udlægninger af nogle af de samme tendenser:

Selv om Sennetts fremstilling f.eks. er meget forskellig fra arbejdet i følge de nye produktionskoncepter; det fleksible arbejde, har de det tilfældes, at fokus er på de krav, virksomheden stiller til medarbejderne: De skal være fleksible, omstillingsdygtige, de skal kunne varetage forskellige arbejdsopgaver, være bredt kvalificerede, og kunne indgå i tværfagligt samarbejde. Yderligere tilføjes der i forbindelse med det fleksible arbejde, at de ansatte skal have kontrol og indflydelse over eget arbejde. Jensen fremstilling og beskrivelsen af det udviklende arbejde har det til fælles, at udgangspunktet er de ansattes behov. I Jensens tilfælde synes der imidlertid ikke at være nogen særlig konflikt mellem virksomhedernes behov og de ansattes behov.

Fælles for det fleksible arbejde, det udviklende arbejde og Jensens fremstilling, er at de ansatte anses/bør anses for at være en vigtig ressource, og at der skal være mulighed for personlig og faglig udvikling. Det sidste kan også siges at være gældende for Sennetts fremstilling, idet han

mener, at de ansatte skal være forberedte på hele tiden at udvikle deres kvalifikationer, for at følge virksomhedernes konstant foranderlige behov.

## **10: Udbredelsen af fleksible arbejdsformer i danske virksomheder**

I debatten om fleksible arbejdsformer, synes der at være delte meninger om udbredelsen og fremtidsudsigterne for de fleksible arbejdsformer. I de avisartikler og den litteratur jeg har læst om emnet, er der bred enighed om, at det først og fremmest er blandt højtuddannede, at de fleksible arbejdsformer er udbredt, men flere mener imidlertid, at det bare er et spørgsmål om tid før denne arbejdsform breder sig til en større del af arbejdsstyrken.

Csonka sammenfatter i begrebet ”det fleksible arbejde” mange af de elementer, som er fremtrædende i debatten om de nye fleksible arbejdsformer, og jeg anser derfor hendes undersøgelse for anvendelig i forhold til at bestemme den faktiske udbredelse af de nye fleksible arbejdsformer i danske virksomheder.

Jeg refererede i afsnittet om det udviklende arbejde Ivan Thaulows undersøgelse af det udviklende arbejdes udbredelse i danske virksomheder. Selv om det udviklende arbejde og det fleksible arbejde ifølge Csonka indeholder mange af de samme elementer, har jeg valgt at anvende Csonkas undersøgelse, til at undersøge udbredelsen af fleksible arbejdsformer i danske virksomheder.

Et af argumenterne for denne fremgangsmåde er, at det har været svært for mig opnå en helt klar forståelse af, hvad begrebet det udviklende arbejde dækker over. Det udviklende arbejde anvendes forskelligt i forskellige sammenhænge: Det beskrives både som fagforeningernes svar på virksomhedernes forandringsproces, som en strategi for udviklingsarbejde, og samtidig anvendes det i Thaulows undersøgelse til at undersøge danske lønmodtageres arbejdsforhold.

Samtidig er Csonkas undersøgelse nyere og afspejler derfor bedre de faktiske forhold. Thaulows undersøgelse er imidlertid stadig relevant, i det den kan anvendes til at perspektivere samt understøtte og problematisere resultaterne fra Csonkas undersøgelse.

Csonka undersøger i sin afhandling udbredelsen af det fleksible arbejde, på baggrund af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse<sup>6</sup> blandt danske lønmodtagere foretaget i henholdsvis 1990 og 1995, samt en virksomhedsundersøgelse<sup>7</sup> med deltagelse af knap 3.000 virksomheder. Det er de samme lønmodtagere som deltager i undersøgelsen i 1990 og i 1995<sup>8</sup>. (Csonka, 2000)

Det fleksible arbejde er i afhandlingen operationaliseret efter følgende elementer: Muligheden for at bestemme eget arbejdstempo, muligheden for at tilrettelægge eget arbejde,

---

<sup>6</sup> Undersøgelsen er gennemført af Socialforskningsinstituttet i samarbejde med arbejdsmiljøinstituttet.

<sup>7</sup> De lønmodtagere, der deltog i undersøgelsen i 1995, blev bedt om at oplyse navn og adresse på deres virksomhed, disse arbejdspladser udgør stikprøven til virksomhedsundersøgelsen.

afvekslende arbejde, information om de beslutninger, der vedrører arbejdspladsen, mulighed for at lære noget nyt og dygtiggøre sig, samt støtte og opmuntring fra chefen.

Konklusion på Csonkas undersøgelse af udbredelsen af ”det fleksible arbejde” bliver, at der fra 1990 til 1995 ikke er sket en stigning i antallet af lønmodtagere med fleksibelt arbejde, og at det fortsat primært er de højt uddannede og højere funktionærer, der har fleksibelt arbejde. Det fleksible arbejde har ifølge Csonkas undersøgelse således hverken bredt sig udad til, således, at flere lønmodtagere har fået et fleksibelt arbejde, eller nedad i stillinghierarkiet.

Csonkas undersøgelse viser, at ca. 15 % af de danske lønmodtagere i 1995 har et fleksibelt arbejde, ca. 49 % har et overvejende fleksibelt arbejde, ca. 30 % har et traditionelt arbejde og ca. 7 % har et helt traditionelt arbejde (Csonka, 2000).

Der er imidlertid en stor gruppe (49%) af lønmodtagere med et overvejende fleksibelt arbejde. Dette kan tolkes som, at deres arbejde i et vist omfang er fleksibelt, varieret, selvstændigt og udfordrende. Csonka mener ikke, at der er noget, der tyder på, at udviklingen går i en bestemt retning, men kan samtidig ikke udelukke, at udviklingen går i retning af mere fleksibel ledelse og mere fleksibelt arbejde<sup>9</sup>. (Csonka, 2000).

Det fleksible arbejde er ifølge Csonkas undersøgelse ligesom det udviklende arbejde forbundet med lang ugentlig arbejdstid, og lang ugentlig arbejdstid er sammenfaldende med høj arbejdsintensitet. Csonkas undersøgelse viser ligeledes, at de der har et fleksibelt arbejde, langt oftere er tilfredse med deres arbejde, end de der har et traditionelt arbejde, hvilket imidlertid i højere grad er tilfældet for funktionærer end for arbejdere. (Csonka, 2000).

Der er, som jeg ser det, to mulige konklusioner i forhold til de fleksible arbejdsformers nuværende og fremtidige udbredelse: Den første er, at det fleksible arbejde er en arbejdsform, som ikke er særlig udbredt i Danmark, men som over tid vil blive en realitet for flere og flere af de danske lønmodtagere. Hvis det er tilfældet, repræsenterer den store gruppe (49%) af lønmodtagere med et overvejende fleksibelt arbejde en overgangsfase. Den anden mulighed er, som Csonkas undersøgelse kunne tyde på, at der er mere retorik end realitet i debatten om fleksibilitet i arbejdet, og der er dermed langt fra myten om det fleksible arbejdes udbredelse til de faktiske forhold på arbejdspladserne.

Begge scenarier indeholder efter min mening problematiske aspekter. Hvis vi starter med at se lidt nærmere på den første mulighed: Det fleksible arbejde giver mulighed for personlig og faglig udfordring og er kendetegnet ved en høj grad af frihed og stort ansvar, alle aspekter, som umiddelbart fremstår positivt for individet. Csonkas undersøgelser, viser da også, at personer med et

---

<sup>8</sup> suppleret med nogle nye grupper af unge og indvandrere

<sup>9</sup> Samtidig kunne grænsen mellem ”det helt fleksible” og ”det overvejende fleksible”, som Csonka skriver være sat et andet sted og dermed give nogle andre fordelinger.

fleksibelt arbejde, langt oftere er tilfredse med deres arbejde<sup>10</sup>, end de der har et traditionelt arbejde. Det er imidlertid interessant, at sammenhængen mellem tilfredshed og det fleksible arbejde i højere grad gælder for funktionærer end for arbejdere. Dette kan for mig at se skyldes, at det ikke er alle typer arbejde, der er lige kompatible med den fleksible form.

Hvis vi f.eks. ser på Nokias afdeling i Danmark, som jeg anvendte som eksempel i begyndelsen af sidste afsnit, så fremgik det af artiklen, at samtlige medarbejdere var ansat under forholdene ”frihed under ansvar”. På virksomheden har man hverken faste mødetider eller flekstid, og det er således op til den enkelte medarbejder, dels at afgøre hvor meget tid og energi han/hun vil investere i virksomheden, og dels at afgøre hvornår en opgave er udført godt nok. Hvis det virkelig er rigtigt, at alle 900 medarbejdere arbejder under sådanne forhold, hvilket jeg har lidt svært at forestille mig, så må det formodes, at det har forskellige konsekvenser for forskellige typer af ansatte.

F.eks. kan man nemt forestille sig at både sekretærens og ingeniørens arbejde er travlt og ansvarsfuldt, og at det således kan være vanskeligt at begrænse arbejdstiden under de frie forhold. Sekretærens arbejde, som sagtens kan være udfordrende og tilfredsstillende, men som må formodes ofte at være mindre en ”hobby” end ingeniørens, kan uden den faste ugentlige arbejdstid som ramme, komme til at fylde mere (både tidsmæssigt og i bevidstheden) end hvad der må anses for at være rimeligt.

Den anden mulige konklusion i forbindelse med udbredelsen af fleksible arbejdsformer er: At antagelsen om, at arbejdet generelt er på vej til at blive friere, mere kreativt, udfordrende og udviklende, har været med til at skabe en myte om det fleksible arbejdes udbredelse, som langt fra stemmer overens med de faktiske forhold på mange virksomheder. Der opstår som følge heraf måske nogle forventninger om, hvad et ”godt” arbejde bør være, som ikke stemmer overens med de flestes virkelighed, hvilket kan tænkes at medføre, at flere bliver utilfredse med deres arbejde. Csonkas undersøgelse viser, at tilfredsheden med arbejdet blandt danske lønmodtagere generelt er faldet fra 1990 til 1995. Årsagerne kan naturligvis være mange, men myten om det ”gode” arbejde, kan tænkes at være med til at skabe urealistiske forventninger til arbejdet, som virksomhederne ikke kan leve op til.

---

10 Ligesom Thaulows undersøgelse viser, at ”det udviklende arbejde” har en positiv indvirkning på de ansattes psykiske og fysiske arbejdsmiljø.



## **11: Fleksible arbejdsformer: Positive og negative konsekvenser**

### **11.1: Fleksible arbejdsformer: Arbejdstid og arbejdsintensitet:**

Som jeg før har været inde på, er det fleksible arbejde ifølge Csonkas undersøgelse forbundet med lang ugentlig arbejdstid, og lang ugentlig arbejdstid er forbundet med høj arbejdsintensitet. Det fleksible arbejde må i forlængelse heraf formodes at medføre større risiko for stress og udbrændthed end det mindre fleksible, mere traditionelle arbejde.

Ifølge artiklen ”hver tredje europæer er stresset”, bragt i information d. 22.09.00 viser, en rapport fra Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur, at hver tredje europæer er stresset. Rapporten peger på, at de væsentligste årsager til stress er forandringer på arbejdsmarkedet, blandt andet øgede krav til den enkeltes fleksibilitet i form af omstilling til nye funktioner og ny teknologi, arbejde i team og et stigende arbejdstempo.

Med Csonkas definition af det fleksible arbejde: brede og varierende job, ansvar for tilrettelæggelse af arbejdet samt løbende personlig og faglig udvikling, og viden om, at det ofte er højtuddannede og funktionærer, der har et fleksibelt arbejde, er det ikke overraskende, at det fleksible arbejde er forbundet med lang ugentlig arbejdstid. Kombinationen af stort ansvar og et varierende, udviklende og udfordrende arbejde uden faste tidsmæssige rammer gør, at arbejdet nemt breder sig. Ifølge børnepsykiateren Gideon Zlotnik, er stress samtidigt vanedannende, ”*Et vist stressniveau, giver et trip, en følelse af at være høj og derfor kan det være vanedannende at arbejde for meget*” (”Familieuenlige job”, Information 26.10.01).

Ifølge artiklen ”Attraktivt arbejde giver stress” bragt i Information d. 12.01.01, er IT branchen i ekstrem høj grad præget af fleksibelt arbejde. IT-branchen er ligeledes kendt for sin særlige workaholic-kultur, hvor en ugentlig arbejdstid på 70 timer er helt normalt. Denne kombination har været med til, at man inden for IT-branchen, anvender et helt nyt begreb for stress og overanstrengelse nemlig dot.com syndromet. Dot.com syndromet er som begreb opstået i forbindelse med, at folk fra IT-branchen arbejder så meget, at flere og flere bliver kørt ned som ganske unge.

### **11.2 : Fleksible arbejdsformer: Nye former af arbejdsgiver kontrol:**

De fleksible arbejdsformer giver den enkelte bedre mulighed for selv at tilrettelægge arbejdet og bestemme hvor, hvordan og hvornår arbejdet skal udføres.

Jeg har tidligere været inde på, at Sennett er kritisk over for fleksibilitetens frigørende effekt for de ansatte. Han taler i forbindelse med de nye fleksible organisations- og arbejdsorganisationsformer om ”*Magtkoncentration uden centralisering*” (Sennett, 2001, s. 57). Et af elementerne i den

flade, horisontale netværksorganisation er, som jeg tidligere har været inde på, en decentralisering af beslutningerne om arbejdets udførelse og uddelegering af ansvar til ansatte på alle niveauer. Ifølge Sennett er det ved hjælp af informationsteknologien blevet muligt for ledelsen at overskue hele virksomheden og kontrollere hver enkelt medarbejders præstationer. Således bliver hver enkelt medarbejder i virksomheden direkte ansvarlig over for topledelsen, hvor de tidligere kun stod til regnskab overfor deres umiddelbare overordnede (mellemledere). På trods af den fladere horisontale struktur sker der hermed en koncentration af magten til den absolutte topledelse.

Uddelegering af ansvar til den enkelte medarbejder eller selvstyrende grupper fremstår, som en måde at give de ansatte øget medbestemmelse og større frihed i arbejdet. Ifølge Sennett bestemmer topledelsen imidlertid stadig, hvad det er for opgaver, der skal løses, og uddelegering af ansvar medfører, som Sennett ser det ikke øget frihed, men et forøget pres på de ansatte om at præstere mere. (Sennett, 2001)

I følge Sennett er tiden for individet og virksomhederne blevet befriet for fortidens *jernbur*<sup>11</sup>, men tilgængæld underlagt nye, topstyrede kontrol- og overvågningsformer. En flekstidsmedarbejder bestemmer f.eks. selv arbejdets geografiske placering, men opnår ikke større kontrol med selve arbejdsprocessen. Muligheden for at arbejde hjemme er en form af fleksibilitet. Sennett mener imidlertid, at arbejdsgiverne er bange for at miste kontrollen over deres fraværende medarbejdere, og der er derfor blevet indført en række kontrolmekanismer, i form af f.eks. internet, intranet<sup>12</sup> og krav om regelmæssige oprigninger til virksomheden, som ifølge Sennett har til formål at regulere arbejdsprocesserne, for de medarbejdere, der ikke befinder sig på arbejdspladsen (Sennett, 2001).

Fleksibelt arbejde er ofte forbundet med flekstid eller som i Nokias tilfælde ingen faste regler vedr. arbejdstiden. Det er rigtigt, hvad Sennett skriver, at intranet og internet indeholder nye muligheder for arbejdsgiver kontrol. Jeg mener imidlertid, at den form af kontrol, som Sennett beskriver, hvor arbejdsgiveren, forsøger at holde opsyn med arbejdsprocessen og løbende kontrollere om den fraværende ansatte faktisk arbejder, kun anvendes, når muligheden for selv at tilrettelægge arbejdstiden, er den eneste form for fleksibilitet, den ansatte har fået tildelt.

Som jeg beskrev i sidste afsnit arbejder personer med et fleksibelt arbejde meget, dels fordi arbejdet er spændende og udfordrende, og dels fordi det er svært at sætte en grænse p.g.a. de frie rammer. Csonka og Zlotnik tilføjer i artiklen "Familieuenlige job" (bragt i information d. 26.10.01) endnu en faktor, nemlig en mere skjult og raffineret form af arbejdsgiver kontrol end den Sennett taler om.

---

<sup>11</sup> Sennett henter dette udtryk fra Weber, "jernbur", er en bureaukratisk struktur, som rationaliserede tidsforbruget

<sup>12</sup> Nogle af de større virksomheder, har deres eget elektroniske netværk, som kaldes intranet. (Sennett, 2000)

Zlotnik udtaler i artiklen, at vi lever i et manipulerede samfund, hvor arbejdsgiverne er eksperter i at presse medarbejderne til at yde mere. En påstand som i artiklen bakkes op af Csonka, som mener, at arbejdsgiveren i de vidensintensive virksomheder *"hele tiden kan skubbe til den grænse, som medarbejderen sætter mellem arbejde og ikke arbejde"* (Information, *"Familieuenlige job"*). Grænsen mellem arbejde og fritid flyttes ifølge Csonka, dels fordi, arbejdsgiveren via internet og mobiltelefoner altid kan få kontakt til medarbejderen og dels p.g.a. usynlige dogmer, som sikrer en workaholic-kultur, hvor medarbejderen altid er på pletten.

De usynlige dogmer skabes og opretholdes (ikke nødvendigvis bevidst) via små bemærkninger fra arbejdsgiverens side som *"Jeg kiggede lige på min mail søndag aften' og læste du ikke den mail jeg sendte til dig i aftes klokken 22"* (Information, *"Familieuenlige job"*).

### **11.3: Fleksible arbejdsformer: Forholdet mellem arbejde og privatliv:**

Det fleksible arbejde og specielt fleksible arbejdstider fremhæves ofte som en arbejdsform, der gør det nemmere at forene arbejde og privatliv. I henhold til ovenstående beskrivelse af forholdet mellem det fleksible arbejde og arbejdstid, må denne påstand imidlertid formodes, at være tvivlsom.

I Artiklen *"Tidskonflikten skal tages på arbejdspladsen"* udtaler Seniorforsker Helle Holst fra Socialforskningsinstituttet sig om den konflikt, som ofte opstår mellem arbejde og familieliv, hos mennesker med et fleksibelt arbejde: *"Det fleksible arbejde er sjovt, spændende og selvstændigt. Derfor er det svært at sige stop"*.

Jensen beskriver fremtidens virksomhed som en social enhed på linie med familien, hvilket tilføjer endnu en faktor i forhold til, at grænsen mellem arbejde og familieliv bliver mindre skarp. Hvis virksomheden, som Jensen forudsiger i højere og højere grad kommer til at danne rammen om selvrealisering samt udfordrende, kreativt og spændende social interaktion med kollegerne, vil familien, med dens ofte rutineprægede arbejdsopgaver (rengøring, opvask, tøjvask osv.) blive skubbet yderligere i baggrunden. (Jensen, 1999)

Ifølge den efterhånden så omtalte artikel om Nokia, er Nokias holdning klar i forhold til de medarbejdere, som i perioder har svært ved at få arbejde og familieliv til at gå op i en højere enhed: *"Gå hjem"*. Virksomheden er nemlig ikke interesseret i, at de ansatte kører ned, eller *"at de kommer hjem en dag og finder en seddel, hvor der bare står 'farvel'"*. For at hjælpe de ansatte til at finde en balance mellem arbejde og privatliv, har Nokia da også ansat en husalf, en finsk filosof, som afholder kurser under titlen *"Worklife Balance"* (Information, *"Connecting arbejde og familie"*).

Jeg formoder i imidlertid, at det som ansat må være meget svært at tage imod Nokias tilbud om at gå hjem, dels fordi arbejdet er interessant og udviklende, dels fordi det formodentlig, er de

unge, som ikke har nogen familie og dermed mulighed for at prioritere arbejdet højt, der sætter standarden for hvor meget, der arbejdes.

Det arbejde, som i teorien burde give bedre mulighed for at få familie og arbejdsliv til at gå op i en højere enhed, ender med at udgøre et endnu større problem i forhold til familien. Ifølge Helle Holst blev den traditionelle lønarbejderlivsform, hvor de faste mødetider på arbejdet udstak rammerne for fritid og familieliv, ofte opfattet som en spændetrøje og det er således paradoksalt, at det nu er friheden, der ender med at blive et problem i forbindelse med at forene arbejds- og familielivet. (Information, ”Tidskonflikten skal tages på arbejdspladsen”).

## **12: Sammenfatning/ konklusion**

Udgangspunktet for denne opgave var, som jeg beskrev i indledningen den debat om arbejdets forandring, som føres inden for arbejdslivsforskningen, samfundsvidenskaberne samt i den offentlige og politiske debat. I denne debat synes, der at være en udbredt opfattelse af, at virksomhederne i disse år undergår store forandringer. Flexibilitet bliver i denne sammenhæng ofte et nøglebegreb. Det antages, at virksomhederne for at imødekomme kravet om flexibilitet skaber mere fleksible organisations- og arbejdsorganisationsformer, og at arbejdet som følge her af antager en ny mere fleksibel og friere form.

Jeg har i opgaven set nærmere på, den informationsteknologiske udvikling, globaliseringen og nye kunde/forbruger præferencer, som de væsentlige katalysatorer for udviklingen af nye fleksible organisationsformer. De nye fleksible organisationsformer har vist sig først og fremmest at være kendetegnet ved: Flexibilitet i form af fladere, horisontale strukturer og netværksorganisationer. Csonkas undersøgelse har imidlertid givet anledning til at stille spørgsmålstejn ved den faktiske udbredelsen af fleksible organisationsformer i danske virksomheder.

Opgavens problemformuleringen og formålsbeskrivelse er fokuseret mod de fleksible arbejdsformer. Første halvdel af problemformuleringen lød: ***”Jeg vil med udgangspunkt i udvalgte teoretiske, empiriske og politiske indlæg undersøge indholdet og udbredelsen af nye fleksible arbejdsformer...”***.

Arbejdet med Sennetts teori, Jensens teori, det udviklende arbejde og det fleksible arbejde, giver tilsammen et billede af, at flexibiliteten i arbejdet konstitueres af følgende elementer: De ansatte skal være fleksible og omstillingsdygtige, de skal kunne varetage forskellige arbejdsopgaver, være bredt kvalificerede, og kunne indgå i tværfagligt samarbejde. De ansatte skal have kontrol og indflydelse over eget arbejde. De ansatte anses/bør anses for at være en vigtig ressource, og der skal være mulighed for personlig og faglig udvikling.

Med hensyn til udbredelsen af de fleksible arbejdsformer, har jeg anvendt Csonkas undersøgelse, fordi hun i med sin definition af det fleksible arbejde stort set indfanger ovenstående elementer: *”Jobbene er brede og varierende, Ansvaret for tilrettelæggelse af arbejdet er uddelegeret til dem, der udfører det, Arbejdet indebærer løbende faglig og personlig udvikling”*.

Undersøgelsen viser, at det fleksible arbejde i 1996 stadig var forbeholdt en forholdsvis lille del (15%) af de danske lønmodtagere, men at en ret stor del (49%) har et overvejende fleksibelt arbejde. Det er som tidligere nævnt ikke muligt at drage en ensidig konklusion i forhold til dette resultat. Enten repræsenterer den store gruppe af lønmodtagere med et overvejende fleksibelt arbejde en overgangsfase mod større udbredelse af de fleksible arbejdsformer, eller også er der mere retorik end realitet i debatten om fleksibilitet i arbejdet.

Afslutningsvis vil jeg se lidt nærmere på, hvad jeg er kommet frem til i forbindelse med anden halvdel af problemformuleringen: *”...og efterfølgende føre en diskussion af de positive og negative konsekvenser fleksible arbejdsformer medfører for individet.”*

Jeg har i forbindelse med den kritiske diskussion i afsnit elleve opnået en større forståelse af de positive og negative konsekvenser i forbindelse med de nye fleksible arbejdsformer. De positive elementer giver i høj grad sig selv, og er ofte det, der primært fremhæves i debatten om de fleksible arbejdsformer: De ansatte der arbejder under fleksible arbejdsformer opnår generelt en større frihed i arbejdet. Der sker en decentralisering af beslutningerne om arbejdet udførelse, hvilket betyder, at de ansatte får øget autonomi i arbejdet, og samtidig er der mulighed for personlig og faglig udvikling.

De fleksible arbejdsformer fremstår således positivt og yderst attraktivt for individet, men er som det fremgår af den kritiske diskussionen, samtidigt forbundet med nogle negative konsekvenser. F.eks. er de fleksible arbejdsformer forbundet med lang ugentlig arbejdstid, som er forbundet med høj arbejdsintensitet, en kombination som kan tænkes at medføre stress og overanstrengelse. Selv om de fleksible arbejdsformer er friere end de mere traditionelle arbejdsformer, er de ansatte fortsat underlagt forskellige former af arbejdsgiver kontrol. Arbejdsgiver kontrollen bliver i forbindelse med de fleksible arbejdsformer ofte mere raffinerede og mindre synlige, hvilket kan gøre det svært for individet at forholde sig til dem. Kombinationen af lang ugentlig arbejdstid, stort ansvar, usynlige dogmer, der sikrer en workaholic kultur, samt at arbejdet er udfordrende og spændende medfører, at grænsen mellem arbejde og fritid flyttes. Det kan som følge her af være svært for individer, med fleksibelt arbejde at få arbejds- og familieliv til at gå op i en højere enhed.

Som jeg før har være inde på fremstilles udviklingen af fleksible organisations- og arbejdsorganisationsformer, i den politiske debat ofte som et Win-Win-scenario, hvor de ansattes og

virksomhedernes behov går op i en højere enhed. Måske burde politikerne i højere grad tage ovenstående konsekvenser ind i deres overvejelser, før de opfordrer virksomhederne til at skabe mere fleksible organisationsformer.

Så sent som i sidste uge, hørte jeg i fjernsynet (DK4's program "universitetet") en forfatter udtale: "Arbejdet er jo blevet så spændende og udfordrende, at vi alle sammen gerne vil arbejde meget". Det er sådanne udtalelser, der er med til dels at skabe en forestilling om det "gode" arbejde, som ikke lever op til de faktiske forhold på arbejdspladserne, og dels at forstærke workaholic-kulturen, som allerede lever i bedste velgående.

### **13: Litteraturliste:**

#### **Arbejdsministeret :**

*"Informationssamfundets betydning for jobindhold og arbejdets organisering"*, 1998, arbejdsministeriet, DK

#### **Bauman, Zygmunt:**

*"Work, consumerism and the new poor"*, 1998, Open University Press, Buckingham, UK

#### **Castells, Manuel:**

*"The Rise Of The Network Society"*, 2000, Blackwell publishers Ltd, Oxford, UK

#### **Csonga, Agi:**

*"Ledelse og arbejde under forandring"*, 2000, socialforskningsinstituttet, København.

#### **Europakommisionen :**

*"Green Paper – Partnership for a new organisation of work"*, 1997

#### **Hvid, Helge:**

*"Det gode arbejde"*, 1990, Forlaget Fremad, København, DK

#### **Hvid, Helge (Red):**

*"Ressourcer og velfærd i arbejdslivet"*, 1999, Frydenland grafisk, København, DK

#### **Jensen, Rolf:**

*"The Dream Society"*, 1999, Jyllandspostens erhvervsbøger, Viby J, DK

#### **Kumar, Krishan:**

*"From Post-Industrial to Post-modern society"*, 1999, Blackwell publishers Ltd, Oxford, UK

#### **Lindhart, Jan og Uhrskov, Anders:**

*"Fra Adam til Robot"*, 1997, Nordisk Forlag A.S., København, DK

#### **Naisbitt, John og Aburdene:**

*"Mega Trends 2000"*, 1990, Olesen Offset, Viborg, DK

#### **Sennett, Richard:**

*"Det fleksible menneske"*, 2001, Forlaget Hovedland, Højbjerg, DK

#### **Thaulow, Ivan:**

*"Børnefamiliernes arbejdstider"*, 1993, Socialforskningsinstituttet, København, DK

#### **Avisatikler fra Dagbladet Information:**

*"Attraktivt arbejde giver stress"*, 12.01.01, af M. Grøndahl, R. Agnete Dam og J. Steen Nielsen

*"Connecting arbejde og familie"*, 12.01.01, Thomas Vinge Gravenholst

*"Familieuenlige job"*, 26.01.01, af Rikke Agnete Dam

*"Familien er ved at få mere plads på jobbet"*, 03.01.98, af Oliver Stilling

*"Familien har aldrig haft mere tid"*, 22.01.01 Rikke Agnete Dam

*"Fasten Your Seatbelts, please"*, 31.12.99, af Jørgen Steen Nielsen

*"Flugten fra familien"*, 25.01.01, af Thomas Vinge

*"Fremtidens børnehaven"*, 19.01.01, af Rikke Agnete Dam

*"Frihed eller kapitalisme"*, 27.05.00, af Christiane Grefe

*"Få dig et liv"*, 27.01.01, af Jørgen Steen Nielsen

*"Hver tredje europæer er stresset"*, 22.09.00, Rikke Agnete Dam

*"Ingen Klynk, tak"*, 13.01.01, af Malene Grøndahl og Rikke Agnete Dam

*"Ny økonomi giver depression"*, 27.11.00, af Henrik Føhns

*"Sæt tempoet ned"*, 29.09.00, af Andreas Wester Hansen

*"Tidskonflikten skal tages på arbejdspladsen"*, 12.01.01, af Malene Grøndahl

*"Verdens største sekt"*, 03.11.00, af Stephan David Jensen

*"Viden er alt"*, 02.03.01, af Ove Korsgaard

*"Ufaglærte job forsvinder"*, 24.08.00, af Rikke Agnete Dam

*"Øv! Jeg har fri"*, 18.01.01, af Thomas Vinge