Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Udfordringen fra de nye produktionsformer

Baldursson, Einar Baldvin; Pedersen, Bendt Torpegaard

Published in:
Menneskelige ressourcer i arbejdslivet.

Publication date:
2003

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Baldursson, E. B., & Pedersen, B. T. (2003). Udfordringen fra de nye produktionsformer. I *Menneskelige ressourcer i arbejdslivet. : En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø* (s. 40-79). SFI - Det nationale Forskningscenter for Velfærd.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: April 25, 2024

SOCIAL
FORSKNINGS
INSTITUTTET

MENNESKELIGE RESSOURCER I ARBEJDSLIVET

En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø

03:11

MENNESKELIGE RESSOURCER I ARBEJDSLIVET

En antologi om samspil mellem organisation arbejde og arbejdsmiljø

KØBENHAVN 2003
SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET
03:11

FORORD

Under forskningsrådenes forskningsprogram "Menneskelige ressourcer i arbejdslivet" har Socialforskningsinstituttet og Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut i perioden 1997-2002 gennemført en række forskningsprojekter, som har haft fokus på hvordan menneskelige ressourcer anvendes på det danske arbejdsmarked og med hvilke resultater. Under overskriften: "Produktionsformer og menneskelige ressourcer" har Socialforskningsinstituttet således gennemført en række projekter der især har haft fokus på de menneskelige ressourcer i den private sektor. I Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut har forskningen været rettet mod den offentlige sektor under temaet "Menneskelige ressourcer og udstødelsesprocesser i den offentlige sektor".

På tværs af sektorer og arbejdsområder er der en lang række fælles problemstillinger for de to institutioners projekter, mens der på andre områder er interessante forskelle. Forud for forskningsprojekternes påbegyndelse var det derfor besluttet, at Socialforskningsinstituttet og Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut skulle samordne dele af de to institutters formidling fra forskningsprogrammet. I denne afsluttende antologi fremlægger en række af de medarbejdere, som har deltaget i forskningsprogrammet derfor væsentlige resultater fra de gennemførte forskningsprojekter.

Forskningsrådene (velfærdsforskning) har bidraget til finansieringen af antologien under det nævnte forskningsprogram.

Forskningsprogrammerne har på Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut været koordineret af forskningsleder Torben Pilegaard Jensen og på Socialforskningsinstituttet af afdelingsleder Ivan Thaulow. Christian Bason og Thomas Karlsson fra PLS har bistået med redaktionsarbejdet til antologien.

Antologiens målgruppe er både praktikere og forskere, og vi håber, at den vil bidrage til den fortsatte diskussion og udvikling af de menneskelige ressourcer, såvel i den private som i den offentlige sektor.

København, august 2003

Direktør
Jørgen Søndergaard
Socialforskningsinstituttet

Forskningsleder
Torben Pilegaard Jensen
Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut

INDHOLD

FORORD 2

1 SAMMENFATNING 10

Nye former for arbejdsorganisering 11
Organisering og arbejdsmiljø 12
Virksomhedernes sociale ansvar 16
Marginalisering på arbejdsmarkedet 19

2 NYE LEDELSESFORMER OG DET UDVIKLENDE ARBEJDE 22
AF AGI CSONKA

Indledning 22
Karakteristik af de nye organisationsformer 23
Empirisk forskning om udbredelsen af nye organisationsformer 25
Undersøgelsen 27
Resultater 29
Hvilke faktorer virker fremmende for det udviklende arbejde? 30
Afsluttende bemærkninger 31
Hvad blev der af det udviklende arbejde? 32
Litteratur 34
Appendiks 37

3 UDFORDRINGEN FRA DE NYE PRODUKTIONSFORMER 40
AF EINAR B. BALDURSSON
OG BENDT T. PEDERSEN

Indledning 41
Samspillet mellem den organisatoriske, teknologiske og sociale infrastruktur 42
Fra "Job-design" til "Social engineering" 43
Den nødvendige nytænkning 44
Nye perspektiver på stress 45
Evolutionær tilgangsmåde til stress 47
Stress som socialt fænomen 49
Krav og kontrol 51
Videreudvikling af modellen 53
Individuel og kollektiv kontrol 54
Eksempel 1: Social arbejdsorganisering og kontrol 56
Eksempel 2.: Fællesskabets sociale bevidsthed 57
Kontrol – individ, gruppe og ledelse 58
Kollektiv horisontal kontrol og social identitet 59
Horisontal kontrol – den trefoldige relation 60
Vertikal kontrol 60
Kontrolbestemmelse og forebyggelse 61
Udviklingen af normbaseret adfærdsregulering i sociale arbejdsmiljøer 61
Social regulering – de stærkes magt eller de svages sammenhold 63
Den empiriske undersøgelse 65
Den empiriske analyse 66
Samarbejde i arbejdsudførelsen 67
Social organisering af arbejdet – aktuel og ønsket kontrol 69
Proaktiv adfærd 70
De sociale normer 71
Arbejdsorganisering, marginalisering og stress i arbejdet 73
Konklusioner 74
Litteraturliste 76

4 SOCIALARBEJDERNES ARBEJDSMILJØ 80
AF LEENA ESKELINEN
OG TORBEN PILEGAARD JENSEN

Indledning 80
Arbejdet som socialarbejder 81
AKF's undersøgelse 84
Undersøgelsens særlige fokus 85
Vurdering af borger-/klientkontakten og eget arbejdsområde 87
Hvordan oplever socialarbejderne deres arbejde, og hvordan klarer de sig i jobbet? 90
Hvilke sammenhænge er der mellem ressourcer og arbejdsforhold? 94
Konklusion 98
Litteratur 100

5 ARBEJDSMILJØET I FOLKESKOLEN 104
AF JILL MEHLBYE

Indledning 104
Baggrund 105
Præsentation af undersøgelsen om arbejdsmiljøet i folkeskolen 107
Lærernes arbejdsmiljø 108
Lærernes oplevelse af arbejdsmiljøet set i forhold til 20 år tidligere 115
Skoleledernes arbejdsmiljø 118
Faglighed i folkeskolen 121
Konkluderende betragtninger 122
Litteratur 123

6 45-59-ÅRIGE KVINDERS RESSOURCER I ARBEJDET 126
AF LEENA EKSELINEN OG TORBEN PILEGAARD JENSEN

Indledning 126
Arbejde, aldring og ressourcer 127
Er de 45+-årige »ældre« på arbejdsmarkedet? 129
Undersøgelsens fokus og tilrettelæggelse 130
De 45-59-åriges ressourcer set i forhold til deres arbejde 133
Særlige forhold for de 45-59-årige 144
Konklusion 147
Litteratur 149

7 VIRKSOMHEDERS SOCIALE ANSVAR – OMSORG, RETTIGHED ELLER IMAGE? 156
AF ANNETTE KAMP

Indledning 156
Undersøgelsen 158
Virksomhedens sociale ansvar – omsorg, rettighed eller image 160
Virksomhedens sociale ansvar på tre virksomheder under modernisering 164
Virksomhedens sociale ansvar under forandring 175
Konklusion og diskussion 178
Perspektiver for regulering 180
Litteratur 182

8 EN MODERNE VIRKSOMHED OG DET SOCIALE ANSVAR 184
AF HELLE HOLT

Indledning 184
Virksomheders sociale ansvar – definition og afgrænsning 185
Den traditionelle og den moderne virksomhed 187
Virksomhedstyperne og det sociale ansvar 190
En virksomhed inden for el-branchen 192
Fastholdelse og integration af medarbejdere 195
Casen og det sociale ansvar 198
Opsummering og konklusion 201
Litteraturliste 203

9 ARBEJDE, OPHØR OG MARGINALISERING 206
AF JOACHIM BOLL

Indledning 206
Data og indeks 209
Lønmodtageres ophør fra arbejdspladsen 211
Efter ophør – hvad har indflydelse på den efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning? 217
Fra arbejde til marginalisering – via ophør 222
Konklusion 224
Litteratur 227

10 MARGINALISERING PÅ ARBEJDSMARKEDET – ER RISIKOEN DEN SAMME FOR ANSATTE I DEN OFFENTLIGE OG DEN PRIVATE SEKTOR? 228
AF BJØRG COLDING

Indledning 228
Data og definitioner 231
Udviklingen 1986 til 1998 233
Model 238
De forklarende variabler 240
Resultater 242
Mobilitet 246
Afsluttende kommentar 248
Litteratur 249
Bilag 1 251
Bilag 2 252
Bilag 3 256

SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTETS UDGIVELSER SIDEN 1.1.2002 258

KAPITEL 1

SAMMENFATNING

Denne antologi belyser hvordan fremkomsten af nye organiseringsformer påvirker de menneskelige ressourcer i arbejdslivet. Den tager udgangspunkt i de seneste årtiers øgede fokus på nye ledelsesformer og det udviklende arbejde, men behandler også konsekvenserne af forskellige former for arbejdsorganisering i bredere forstand.

De artikler, som indgår i antologien, er udarbejdet af forskere ved henholdsvis Socialforskningsinstituttet (SFI) og Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut (AKF). Desuden indgår et bidrag fra Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik ved Skive Sygehus samt fra Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet.

Overordnet har de enkelte bidrag fire forskellige omdrejningspunkter:

- Udbredelsen af nye former for arbejdsorganisering
- Arbejdsmiljø
- Marginalisering
- Virksomhedernes sociale ansvar

Mens nye former for arbejdsorganisering kan opfattes som antologiens samlende tema, giver de tre temaer arbejdsmiljø, marginalisering og virksomhedernes sociale ansvar et indtryk af de centrale problemstillinger, der knytter sig til udbredelsen af nye former for organisering af arbejdet. Det er netop arbejdsorganiseringens konsekvenser for disse temaer, der går igen i en stor del af 1990'ernes arbejdslivsforskning – ikke mindst i dansk sammenhæng.

I det følgende opridses kort de hovedproblemstillinger, forfatternes bidrag hver især belyser.

Nye former for arbejdsorganisering

Såvel forskere som praktikere har siden begyndelsen af 1990'erne drøftet, hvorvidt nye former for arbejdsorganisering har holdt deres indtog i danske virksomheder. I antologiens første artikel opsummerer Agi Csonka konklusionerne fra sin Ph.d.-afhandling om udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder. Artiklen fungerer dermed som antologiens første tema, og som en overordnet forståelsesramme, som det er hensigtsmæssigt at referere til i forbindelse med flere af antologiens øvrige artikler.

Agi Csonka redegør i sin artikel for de teoretiske udgangspunkter for forestillingen om, at det udviklende arbejde bliver muligt på grund af ændrede ledelsesformer: "Regulering og overvågning af ansatte, der blot adlyder ordrer, afløses af værdibaseret ledelse, flade hierarkier og uddelegering af ansvar. Ledelsen antager en rådgivende rolle, hvor hovedformålet er inspiration, motivation og problemløsning." Csonka stiller imidlertid to spørgsmål ved tesen om fremkomsten af de nye organisationsformer og det udviklende arbejde i en dansk kontekst. For det første spørger hun, om de nye ledelsesformer også omfatter industriarbejderes og butiksassistenters arbejdspladser – i det hele arbejdspladser, der ikke domineres af højtuddannede medarbejdere. For det andet spørger hun, om det er givet, at de nye ledelsesformer, selv om de skulle være blevet mere udbredte, nærmest pr. automatik ændrer arbejdsorganisationen og dermed indebærer et udviklende arbejde for de ansatte.

Agi Csonka søger at besvare disse to spørgsmål på baggrund af en større kvantitativ undersøgelse af, hvorvidt det udviklende arbejde er blevet mere udbredt i Danmark i perioden 1990 til 1995. Hun konkluderer, at det er vanskeligt at dokumentere en sådan udvikling: "Der synes at være mere retorik end realiteter i de nye ledelsesformer". Således er de nye ledelsesformer fortsat især forbeholdt de veluddannede – det udviklende arbejde blev en smule mere udbredt blandt højere og lavere funktionærer fra 1990 til 1995. Men der er ikke tegn på, at de nye ledelsesformer er blevet væsentligt mere

udbredt på organisationens lavere niveauer, eller i virksomheder med få eller ingen højtuddannede medarbejdere.

Csonka vurderer, at nye tendenser som globalisering, teknologisk udvikling og øget fokus på kundernes behov ikke nødvendigvis fører til mere moderne ledelsesformer. Tværtimod kan disse drivkræfter lige så vel være konserverende. Og måske er den måde, vi har organiseret arbejdet på, betydeligt mere resistent over for forandring, end vi tror.

Organisering og arbejdsmiljø

Det er en central hypotese bag fremkomsten af nye former for arbejdsorganisering, at der er en sammenhæng mellem organisering af arbejdet og medarbejdernes arbejdsmiljø. Såvel Einar Baldursson og Bendt T. Pedersen, Jill Mehlbye som Leena Eskelinen og Torben Pilegaard Jensen analyserer i deres bidrag til antologiens andet tema, hvordan organiseringen af arbejdet påvirker arbejdsmiljøet. Fælles for de fleste af artiklerne er i øvrigt, at de omfatter medarbejdernes oplevelse af stress, og dermed belyser et felt, der i stigende grad er i fokus i den aktuelle debat om danskernes arbejdsliv.

Baldursson og Pedersen placerer i deres artikel stress som det centrale omdrejningspunkt: Hvad er sammenhængen mellem nye organisationsformer, stress, marginalisering og indflydelse på eget arbejde? De konstaterer, at udviklingen af nye produktionsformer i industrien, og især udviklingen fra individuelt til mere socialt organiseret arbejde, i stigende grad indebærer, at man må fokusere på psykisk stress som et socialt fænomen. Når mennesker samarbejder om deres arbejde, og især når de er organiseret i teams eller grupper, bliver den enkeltes stress til et fælles anliggende og problem. Sociale omstændigheder fremtræder dermed i stigende grad som kilde til stress.

En konsekvens af denne udvikling er ifølge Baldursson og Pedersen, at arbejdsmiljøforskningens teoretiske grundlag må modificeres og videreudvikles. Artiklen drøfter en af de mest indflydelsesrige teorier i arbejdsmiljøforskningen, krav-kontrol modellen. Baldursson og Pedersen vurderer, at anvendelsen af modellen i forhold til det socialt organiserede arbejde må indebære en videreudvikling af kontrolbegrebet. Man må skelne mellem individuel og kollektiv kontrol

på den ene side samt horisontal og vertikal kontrol på den anden side. En sådan sondring muliggør ifølge forfatterne et udvidet kontrolbegreb, og dermed en mere præcis og detaljeret bestemmelse af den faktiske kontrol på arbejdspladsen. I sidste ende er dette en væsentlig forudsætning for effektiv organisationsudvikling og forebyggende indsats i forhold til stress.

Afslutningsvis præsenterer artiklen centrale resultater fra en undersøgelse af seks fremstillingsvirksomheder, hvor der i varierende omfang er tale om socialt organiseret arbejde. Forfatterne argumenterer for, at udviklingen mod en social organisering af arbejdet indebærer en øget social normregulering, som især har negative konsekvenser for de grupper af ansatte, der er socialt marginaliserede.

I deres artikel om socialarbejdernes arbejdsmiljø analyserer Leena Eskelinen og Torben Pilegaard Jensen hvorledes såvel arbejdsrelaterede som individuelle forhold påvirker socialarbejdernes varetagelse af kontakten med borgerne. Eskelinen og Pilegaard Jensen fremhæver, at betydningen af mødet mellem socialarbejder og borger for klienten i vidt omfang er blevet belyst. Til gengæld er der en påfaldende mangel på forskning i socialarbejdernes arbejdsvilkår: "Derimod har spørgsmålet om, hvilke konsekvenser arbejdet som frontlinjemedarbejder i socialforvaltningen har for socialarbejdere, ikke har fået større opmærksomhed, ligesom spørgsmålet om, hvorvidt socialarbejdernes arbejdsmiljø i bred forstand påvirker kvaliteten af deres arbejde, sjældent er blevet stillet."

Med udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse blandt flere end 2000 socialarbejdere i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger fokuserer Eskelinen og Pilegaard Jensen derfor på socialarbejdernes arbejdssituation. De finder, at socialarbejdernes oplevelse af kvalitet i arbejdet hænger snævert sammen med arbejdsrelaterede forhold som opgavernes indhold og omfang samt faglig kompetence. Desuden viser undersøgelsen, at graden af tilfredshed og mening med arbejdet er tæt knyttet til oplevelsen af ressourcer og velbefindende i arbejdet. Med andre ord skal socialarbejdernes arbejdsforhold ikke vurderes isoleret. De skal forstås inden for rammerne af deres organisatoriske sammenhæng. Det er i den forbindelse interessant, at undersøgelsen viser, at det er gruppen af socialarbejdere med længst uddannelse og størst fagligt ansvar over for klienterne – socialrådgi-

verne – der oplever deres arbejde som mest problematisk. Forfatterne vurderer, at dette kan hænge sammen med, at det er denne gruppe, der i størst omfang konfronteres direkte med klienterne og deres problemer. Desuden er de eksternt givne mål for den sociale indsats ofte meget vanskelige at opnå, og derfor er det muligt, at socialrådgiverne reagerer med en afstandstagen til klienterne, som en slags psykologisk overlevelsesmekanisme.

I forhold til at styrke socialarbejdernes muligheder i arbejdet foreslår Eskelinen og Pilegaard Jensen blandt andet, at de kommunale social- og sundhedsforvaltninger bør igangsætte en bred diskussion om mål og værdier i socialt arbejde, samt at læring og udvikling af faglig kompetence bør indføres som en integreret del af jobbet som socialarbejder.

Jill Mehlby belyser i sit bidrag arbejdsmiljøet i folkeskolen. Artiklen præsenterer resultaterne af en større undersøgelse fra 1997 om lærernes arbejdsmiljø og trivsel i jobbet som lærere. Undersøgelsen omfatter temaer som lærersamarbejdet, oplevelse af stress og mestring af kravene til lærerjobbet. Herudover indgår også skoleledernes oplevelse af arbejdsmiljøet. Mehlby sammenligner desuden de nye resultater med en tilsvarende undersøgelse, der blev gennemført i 1978.

Overordnet viser undersøgelsen, at lærerne er tilfredse med deres arbejde. Derimod er resultaterne mindre positive, når det gælder mulighederne for faglig udvikling i lærerjobbet. Desuden oplever mere end halvdelen af lærerne, at skolen er en stressende arbejdsplads. Mehlby pointerer, at undersøgelsen dermed rummer lidt af et paradoks: "Det er tankevækkende, at selv om over halvdelen af lærerne karakteriserer skolen som en stressende arbejdsplads, giver langt den største del af lærerne udtryk for, at de er glade for deres job som lærer. Dette kunne tolkes som, at selve jobindholdet i lærerarbejdet er tilfredsstillende, men at rammerne for arbejdet (miljøet) ikke er tilfredsstillende."

Skolelederne er – ud over børnehaveklasselærerne – den mest tilfredse gruppe på skolerne. De er glade for deres job, og mange oplever skolen som en inspirerende arbejdsplads. Samtidig siger omkring halvdelen af lederne dog, at de har en eller flere ledelsesopgaver, som de ikke føler sig tilstrækkelig godt rustet til at varetage. Overordnet

er der ligeledes mange, der vurderer, at de har vanskeligt ved at følge med den nyeste udvikling på skoleområdet. Ser man på relationen mellem ledelse og medarbejdernes arbejdsmiljø, viser undersøgelsen, at der er en tæt sammenhæng mellem nærheden mellem lederne og lærerne i det daglige, og lærernes trivsel og tilfredshed.

Endelig viser Jill Mehlbys gennemgang af undersøgelsens resultater – måske lidt overraskende – at lærerne er mere tilfredse med deres arbejdssituation i dag, end de var 20 år tidligere.

Leena Eskelinen og Torben Pilegaard Jensen belyser i deres andet bidrag til antologien de 45-59 årige kvinders ressourcer og holdninger til at fortsætte i arbejdet. Ifølge Eskelinen og Pilegaard Jensen giver deres undersøgelse en ny drejning til diskussionen af, hvordan "arbejdets indhold, miljø og andre arbejdsvilkår former og påvirker individet og dets ressourcer og forventninger til arbejdet gennem arbejdslivet." Således adskiller deres analyse sig fra store dele af den hidtidige forskning i ældres vilkår på arbejdsmarkedet, hvor det især har været de ældres risiko for marginalisering, der har været i fokus, og hvor en høj alder ofte tillægges en negativ værdi. I stedet tager Eskelinen og Pilegaard Jensen udgangspunkt i, hvordan de ældre faktisk oplever arbejdslivet, og i sammenhængen mellem deres arbejdshistorie og deres forventninger til det fremtidige arbejde.

Som forfatterne selv fremhæver, rammer deres undersøgelse ned i en højst aktuel samfundsmæssig udfordring: Hvordan kan det danske samfund forholde sig til en aldrende befolkning, der vælger at trække sig tidligere og tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet?

Eskelinen og Pilegaard Jensens undersøgelse blev gennemført i efteråret 1998, og omfatter ca. 3.000 offentligt ansatte kvinder i stillingsgrupperne sygeplejersker, kontormedarbejdere, hjemmehjælpere og rengøringsassistenter. Antagelsen er, at disse grupper repræsenterer en betydelig spændvidde i ressourcer i arbejdet, forstået som selvvurderet arbejdsevne og -helbred, arbejdsmotivation og engagement i arbejdet samt indstilling til faglig læring. Som ventet er det de 45-59-årige sygeplejersker, der er karakteriseret ved at have flest ressourcer, mens de 45-59-årige rengøringsassistenter har færrest. Sammenligner man ressourcer på baggrund af alder (45, 50 og 55 år) er der en markant forskel på opfattelsen af arbejdsevne og eget

helbred, mens der ikke er aldersforskelle i arbejdsmotivation eller indstilling til at lære nyt – måske et opgør med myten om, at de ældre på arbejdsmarkedet ikke er omstillingsparate?

En af Eskelinen og Pilegaard Jensens centrale konklusioner er, at de 45-59-åriges ressourcer er påvirket af deres arbejdshistorie og arbejdserfaringer – altså udgør de første arbejdsår væsentlige forudsætninger for arbejdslivet som ældre. Kimen til seniorernes arbejdsmæssige ressourcer lægges allerede tidligt i arbejdslivet. Samtidig understreger forfatterne dog, at de ældres ressourcer også kan påvirkes aktivt på arbejdspladserne, og at undersøgelsen netop viser, at positive arbejdsforhold kan kompensere for mere negative forhold, som fx nedsat helbred. Endelig er det tankevækkende, at det åbenbart er normen, at de ældre trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet i 60-års alderen. Det svarede nemlig til efterlønsalderen på det tidspunkt, hvor undersøgelsen blev gennemført.

Virksomhedernes sociale ansvar

Antologiens tredje tema tager afsæt i diskussionen om virksomhedernes sociale ansvar. Anette Kamp stiller i sin artikel spørgsmålet: "Hvad er med til at bestemme den grad af social ansvarlighed, forskellige virksomheder udviser, og hvilke muligheder er der for at påvirke deres sociale ansvarlighed?" Dermed sætter hun fokus på nogle af de centrale dilemmaer, der har kendetegnet diskussionen om virksomhedernes sociale ansvar det sidste tiår. Hvis man fx tror på, at virksomhederne kan spille en aktiv rolle i at integrere udsatte grupper i arbejdslivet, hvad skal der så til for at overbevise virksomhederne om, at det faktisk er en god idé?

I sit bidrag gennemgår Anette Kamp resultaterne fra tre kvalitative case studier af produktionsvirksomheder, der er i gang med en omstilling fra traditionel arbejdsorganisering til en "moderne" organisering af arbejdet. Fælles for virksomhederne er, at Human Resource Management (HRM) strategier spiller en central rolle i deres omstillingsproces.

Kamp betegner virksomhedernes sociale ansvar som et element i de gensidige forventninger mellem medarbejdere og ledelse på en virksomhed – altså i en form for byttehandel, der konstant er i udvik-

ling. Karakteren af denne "sociale byttehandel" er præget af virksomhedens værdisystem – altså er der en direkte sammenhæng mellem virksomhedskultur og virksomhedens mulighed for at tage socialt ansvar. Anette Kamp sondrer i den forbindelse mellem tre idealmodeller for virksomhedens sociale ansvar: *Omsorgs-, rettigheds-, og imagemodellen.* De tre modeller hænger snævert sammen med den historiske udvikling i forholdet mellem ledelse og medarbejdere, der i løbet af det 20. århundrede har bevæget sig fra henholdsvis patriarkalske relationer, over partsrelationer til individualiserede relationer. Imagemodellen, der altså er knyttet til moderne virksomheder, betragter medarbejderne som unikke individer, der har samme mål som ledelsen – nemlig virksomhedens bedste. Den loyale medarbejder er således loyal over for virksomheden. Det sociale ansvar er et element i virksomhedens overordnede strategi, og tjener til at styrke virksomhedens image over for en række interessenter, fx kunder, myndigheder samt nuværende og potentielle medarbejdere. En central pointe er imidlertid, at når socialt ansvar således bliver en del af virksomhedens *brand,* er det ikke nødvendigvis længere varigt: Brands skal matche omgivelsernes forventninger, og derfor vil socialt ansvar formentlig kun indgå i virksomhedens image, så længe det henter sin legitimitet i overordnede forretningsmæssige mål. Dermed indebærer imagemodellen også en fare for, at socialt ansvar bliver "vinduespynt" med høj symbolværdi, men med begrænset effekt hvad angår skabelsen af en rummelig arbejdsplads.

Det overraskende i Anette Kamps case analyse af tre moderne virksomheder er især, at de ikke alle er prægede af imagemodellen i deres tilgang til socialt ansvar. Tværtimod finder Kamp, at virksomhederne hver især er domineret af en forskellig model. Hun vurderer, at det for det første skyldes, at socialt ansvar er et stabilt, historisk bestemt element i virksomhedskulturen, der kun ændres langsomt, og som derfor ikke nødvendigvis følger den øjeblikkelige trend. Desuden peger Kamp på, at virksomhedernes organisering af ledelse og produktion i virkeligheden er præget af såvel moderne som mere traditionelle træk. Samtidig viser hendes undersøgelse dog også, at der sker en bevægelse i alle tre virksomheder i retning af styrket anvendelse af en HRM-tilgang. Dermed bevæger de sig alle mod imagemodellen, og Kamp stiller spørgsmålet, om dette vil betyde, at socialt ansvar i fremtiden vil få mindre betydning.

Helle Holt tager i sin artikel om virksomhedens sociale ansvar samme tråd op som Anette Kamp. Helle Holt finder ligeledes i sin undersøgelse af en moderne virksomhed, at virksomheden – der er inden for el-branchen – i praksis er en form for hybrid, der er præget af såvel moderne som mere traditionelle former for arbejdsorganisering. Faktisk identificerer Holt i alt tre typer af medarbejdere i den samme virksomhed. Organisationen omfatter for det første en kernegruppe af fastansatte funktionærer, som er dybt loyale over for virksomheden. Dernæst har virksomheden en IT-afdeling, hvor de ansatte lægger stor vægt på udviklingsmuligheder, og på at det er muligt kontinuerligt at øge sin markedsværdi. Endelig anvender virksomheden et antal korttids- og kontraktansatte, som er løst tilknyttet (typisk ved større byggesager), og som primært lægger vægt på timelønnen.

Frem for en udviklingsorienteret tilgang til virksomhedens sociale ansvar, som hos Kamp, sondrer Helle Holt mellem socialt ansvar for *forebyggelse* af samfundsmæssige problemer på den ene side, og socialt ansvar for *afhjælpning* af socialt ansvar på den anden. Desuden belyser Holt, hvordan virksomheden kan tage socialt ansvar såvel internt som eksternt. Hun opstiller således i alt fire typer socialt ansvar på tværs af disse to dimensioner. Det er dog de afhjælpende typer socialt ansvar – internt og eksternt – der er i fokus i Helle Holts bidrag.

En central pointe i Helle Holts artikel er, at mulighederne for at varetage et afhjælpende socialt ansvar afhænger af, hvilken type arbejdsorganisering der er tale om. For de moderne virksomheder kan det være økonomisk rationelt at fastholde eksisterende medarbejdere, fordi der er store omkostninger forbundet med nyrekruttering og oplæring. Således anvender case virksomheden blandt andet voksenlærlinge, fordi det vurderes at være en god investering – særligt i en situation, hvor der er mangel på kvalificerede elektrikere. Derimod, i forhold til det traditionelt organiserede arbejde, er det ifølge Helle Holt primært økonomisk rationelt at tage socialt ansvar, hvis virksomheden kompenseres økonomisk for produktivitetstabet ved at integrere personer med nedsat arbejdsevne. Endelig peger Holt ligesom Kamp på *stakeholder*- eller imagemodellen, der indebærer, at virksomheden, for at pleje sit image, kan finde det økonomisk givtigt at tage socialt ansvar. Hun konkluderer således: "virksomheder

med moderne træk vil også have nogle traditionelle træk og omvendt, hvor selve denne sammensathed kan give rum for både forskellige måder og forskellige motiver til at deltage i et afhjælpende socialt ansvar."

Afslutningsvist peger Helle Holt dog på, at dette ikke ændrer ved, at det især er personer, der er i stand til løbende at uddanne og udvikle sig arbejdsmæssigt, som det vil være interessant for virksomhederne at integrere og fastholde ud fra en betragtning om socialt ansvar. Og det udelukker unægteligt de mest udsatte grupper på det danske arbejdsmarked fra at blive omfattet af de moderne virksomheders sociale ansvar.

Marginalisering på arbejdsmarkedet

Det fjerde og sidste tema i antologien drejer sig om marginalisering på arbejdsmarkedet. Joachim Boll belyser i sit bidrag betydningen af arbejdsorganisering for ophør og efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning. For det første analyserer han, hvilke faktorer der har betydning for, om lønmodtagere – frivilligt eller ufrivilligt – fratræder deres arbejde. Desuden vurderer han, hvilke faktorer der har betydning for, om lønmodtagere, der er fratrådt, igen finder arbejde, eller om de bliver offentligt forsørgede og dermed marginaliserede.

Joachim Boll anvender samme paneldatasæt og operationalisering af det fleksible arbejde som Csonka – men med et andet fokus. Bolls analyse viser, at der er en klar sammenhæng mellem typen af arbejdsorganisering og ufrivilligt arbejdsophør. Således er mere end hver fjerde af de lønmodtagere, der i 1990 havde et traditionelt arbejde, blevet opsagt fra deres arbejdsplads i perioden 1990 til 1995. Det samme er kun tilfældet for hver tiende af de personer, der har et fuldt ud fleksibelt arbejde. Det er værd at bemærke, at denne sammenhæng er gyldig uafhængigt af individuelle faktorer som fx uddannelsesbaggrund: Altså er kortuddannede lønmodtagere, der har et fleksibelt arbejde, mindre udsatte for ufrivilligt ophør end deres kolleger på mere traditionelle arbejdspladser. Derimod er der tilsyneladende ingen sammenhæng mellem arbejdsorganisering – graden af fleksibelt arbejde – og *frivilligt* ophør. Her er det, for alle typer job, omkring 25procent af de beskæftigede, der selv har opsagt deres arbejde.

Hvad angår risikoen for marginalisering, dvs. mangel på stabil tilknytning til arbejdsmarkedet, finder Boll også, at der tilsyneladende er positive effekter af det fleksible arbejde. Således er der fire gange så mange marginaliserede blandt lønmodtagere med et traditionelt arbejde end blandt lønmodtagere med et fleksibelt arbejde. I øvrigt hænger dette tæt sammen med det forhold, at det fleksible arbejde netop er karakteriseret ved en mindre risiko for ufrivilligt ophør.

Joachim Bolls resultater kunne pege på, at en øget udbredelse af det fleksible arbejde – som det også drøftes i blandt andet Helle Holts og Anette Kamps bidrag – kunne styrke virksomhedernes muligheder for at fastholde lønmodtagerne på arbejdsmarkedet. Omvendt er det også muligt, at svage grupper på arbejdsmarkedet vil have svært ved at håndtere de personlige og faglige krav, der stilles i forbindelse med et meget fleksibelt arbejde. Altså kan der være forholdsvis snævre grænser for, hvor rummelige fleksible arbejdspladser i praksis kan blive. Det ændrer dog ikke ved, at undersøgelsen grundlæggende viser, at der er et positivt potentiale ved en øget udbredelse af det fleksible arbejde.

Til slut belyser Bjørg Colding i antologiens sidste artikel, hvorvidt offentligt og privat ansatte har forskellig risiko for marginalisering på arbejdsmarkedet. Hun tager udgangspunkt i en statistisk analyse, der isolerer effekten af sektortilhørsforhold, såvel som andre forhold som uddannelse, alder, erhvervserfaring mv. Bjørg Coldings analyse kan hermed opfattes som en første fase af et potentielt længere undersøgelsesforløb, som vil kunne belyse årsagerne til eventuelle systematiske forskelle i marginalisering på arbejdsmarkedet.

Helt overordnet er antallet af marginaliserede (her defineret som personer med høj grad af ledighed inden for en tre-årig periode) på det danske arbejdsmarked vokset fra ca. 48.000 i 1986 til 105.000 i 1994, hvorefter det faldt til et niveau på ca. 60.000 i 1998. Størrelsen af marginalgruppen er således relativt tæt knyttet til de samfundsøkonomiske konjunkturer.

Helt overordnet viser Bjørg Coldings analyse, at effekten af sektortilhørsforhold er af mindre betydning for risikoen for marginalisering end effekten af individuelle faktorer som uddannelse og alder. Men ikke desto mindre er der væsentlige forskelle i marginalise-

ringsrisikoen, alt afhængig af om man er ansat i privat eller offentlig sektor – og herunder i stat, amt eller kommune. Risikoen for marginalisering er således mindre i den private sektor end i den offentlige sektor. Ligeledes er risikoen (for begge køn) for at overgå til permanent offentlig forsørgelse størst for de offentligt ansatte.

Disse resultater dækker dog over, at kvinder i den offentlige sektor har en mindre risiko for at blive marginaliseret end kvinder i den private sektor. Desuden er der stor spredning i risikoen for at blive marginaliseret inden for den offentlige sektor. Således har mænd ansat i staten totalt set den mindste marginaliseringsrisiko, mens mænd ansat i kommunerne har den største. Bjørg Colding fremhæver, at forskellene med stor sandsynlighed hænger sammen med forskelle i stillingskategorier samt forhold som arbejdsmiljø og organisationskultur. Dette kan ikke belyses inden for rammerne af den statistiske analyse, men ville i øvrigt være i tråd med en række af de resultater, som antologiens øvrige artikler har lagt frem.

Tilsammen giver antologien et kalejdoskopisk billede af den nyere danske forskning i sammenhængen mellem arbejdsorganisering, arbejdsmiljø, socialt ansvar og marginalisering. Samtidig er det interessant, at konkrete temaer som stress, det fleksible arbejdes betydning for arbejdsmiljø, arbejdsmæssige ressourcer, fastholdelse og marginalisering berøres på tværs af en række af de enkelte artikler.

Dermed udgør antologien et væsentligt bidrag til den aktuelle forskning og debat om fremkomsten af nye former for arbejdsorganisering og deres konsekvenser for danskernes arbejdsliv.

KAPITEL 2

NYE LEDELSESFORMER OG DET UDVIKLENDE ARBEJDE

AF AGI CSONKA, TDC
(TIDLIGERE FORSKER PÅ SFI)

Indledning

Denne artikel undersøger spredningen af nye ledelsesformer og nye former for arbejdsorganisation. Analysen er baseret på longitudinale data, hvor arbejdsgivere og 6.000 ansatte på 3.000 virksomheder i Danmark er blevet interviewet. Afslutningsvis diskuteres sammenhængen mellem ledelsesfilosofi og nye former for arbejdsorganisation.

Det er en almindelig udbredt opfattelse, at der i disse år foregår voldsomme forandringer i virksomhederne. Globalisering, stigende konkurrence og den teknologiske udvikling åbner bestandigt nye muligheder, samtidig med at forbrugere og andre interessenter stiller stadig større krav til varernes kvalitet og måden, de produceres på. Angiveligt tvinger disse forhold virksomhederne til at indføre nye organisationsformer, der på samme tid øger effektiviteten og fleksibiliteten.

Et fællestræk ved nyere ledelsesteorier er opfattelsen af, at de nye organisationsformer er kendetegnet ved bredere jobs, større udfordringer og mere autonomi. Der er med andre ord tale om arbejdsorganisationsformer, som herhjemme især har gået under betegnelsen "det udviklende arbejde".

Det udviklende arbejde bliver muligt, fordi også ledelsesformerne ændrer sig. Regulering og overvågning af ansatte, der blot adlyder ordrer, afløses af værdibaseret ledelse, flade hierarkier og uddelegering af ansvar. Ledelsen antager en rådgivende rolle, hvor hovedformålet er inspiration, motivation og problemløsning.

I den offentlige debat tematiseres det udviklende arbejde og de nye ledelsesformer ofte, som om det allerede er en realitet på arbejdsmarkedet. At arbejdet er under forandring er tydeligt, også at det berører især de højtuddannede, de vidensintensive virksomheder etc. Men at også butiksassistenter og industriarbejdere "en masse" er et åbent spørgsmål.

Ligeledes er det et åbent spørgsmål, om nye ledelsesformer i sig selv – og pr. automatik – sikrer alle medarbejdere et udviklende arbejde. Det tages ofte for givet, at introduktionen af nye organisationskoncepter medfører tilsvarende ændringer i arbejdsorganisationen.

I det følgende belyses for det første udbredelsen af det udviklende arbejde og for det andet, hvilke faktorer der har betydning for det udviklende arbejde.

Indledningsvis vil der blive foretaget en gennemgang af forskellige teorier om, hvad nye organisationsformer indebærer, og hvor udbredte de er. Derefter foretages en empirisk analyse af udbredelsen og omfanget af det udviklende arbejde i danske virksomheder samt en undersøgelse af hvilke faktorer, der virker fremmende på det udviklende arbejde.

Karakteristik af de nye organisationsformer

Ideen om, at arbejdet generelt udvikler sig i retning af større fleksibilitet og autonomi, henter næring fra flere forskellige forskningstraditioner med meget forskellige udgangspunkter.[1] Men når det gæl-

1. Fx (Hirst & Zeitlin ,1991; Amin, 1994); (Womack et al., 1990), (Piore & Sabel, 1984), (Atkinson, 1985).

der diagnosen af de aktuelle forandringer og de eksterne faktorer, der fremkalder dem, hersker der en forbløffende enighed.

Forskellige tilgange er enige om, at udgangspunktet for den aktuelle udvikling af virksomheder er dramatiske teknologiske og markedsmæssige forandringer; forandringer der har placeret virksomheder i en "hyper-turbulent" verden (Meyer et al, 1995), hvor markedsforhold bestandig forandrer sig.

Den teknologiske udvikling muliggør en mere fleksibel produktion, hvor stordriftsfordele ved masseproduktion kombineres med en hurtig og fleksibel markedstilpasning. Samtidig er teknologisk udvikling en medvirkende årsag til en øget globalisering, hvilket skærper det konkurrencemæssige pres på hver virksomhed. Kunde- eller forbrugerforventninger nævnes også hyppigt som en faktor, der ligger bag forandringen af virksomheder. Kunderne kræver en bedre kvalitet og bedre service og den politiske forbruger stiller krav til, hvordan varen produceres og forventer en stadig større mulighed for individuelt forbrug og dermed mere differentierede produkter.

Human Ressource Management (HRM) opfattes ofte som de nye organisationsformers ledelsesmæssige overbygning. En af de mest centrale principper inden for HRM er, at de ansatte opfattes som en strategisk ressource. Ideen er, at de ansattes behov for selvrealisering og socialt tilhørsforhold skal opfyldes, mens de forfølger virksomhedens mål. Som ledelsesfilosofi er HRM kendetegnet ved, at virksomhedskultur og værdibaseret ledelse erstatter regler og rutiner som ledelsesværktøj, at der lægges vægt på medarbejdernes langsigtede personlige og faglige udvikling, og at beslutningskompetence uddelegeres til de ansatte, der udfører arbejdet (Beaumont, 1993; Navrbjerg, 1999). Arbejdet skal rumme både personlig og faglig udvikling og ansatte overlades spillerum og indflydelse på de beslutninger, der træffes (Beaumont, 1993).

De nye ledelsesformer er således karakteriseret ved:

- Ansatte anses som en strategisk ressource
- Ledelse via organisationskultur og motivering af medarbejdere
- Delegation af ansvar til medarbejdere, som forventes at involvere sig i virksomheden

- Prioritering af (centrale) medarbejderes personlige og faglige udvikling

Disse nye ledelsesformer antages at føre til det udviklende arbejde kendetegnet ved:

- Varieret arbejde med mange forskelligartede opgaver
- Høj grad af autonomi
- Fortsat personlig og faglig udvikling

Empirisk forskning om udbredelsen af nye organisationsformer

Forskning om, hvor udbredte nye organisationsformer er, er såvel sparsom som temmelig heterogen hvad angår teoretisk udgangspunkt og metodologisk tilgang.

Ser man på aktuelle undersøgelser defineres og operationaliseres fleksible organisationsstrukturer forskelligt fra gang til gang. Nogle undersøgelser fokuserer på udbredelsen af særlige organisationskoncepter, såsom HRM (Storey, 1995) eller TQM (Lawler III et al., 1995). Andre fokuserer på særlige måder at udvikle arbejdet på, som fx Direct Participation (European Foundation, 1997) eller decentralisering (Nutek, 1996). Derudover omhandler nogle undersøgelser introduktionen af særlige organisationsformer, fx Lean Production (Babson, 1993; Lewchuk & Robertson, 1997). Endelig etablerer nogle undersøgelser specifikke kriterier for, hvad der kan karakteriseres som nye eller fleksible organisationsstrukturer (OECD, 1996; Gulbrandsen, 1998; Edling & Sandberg, 1993; Osterman, 1994; Appelbaum & Batt, 1994; the Danish Industry and Trade Development Council, 1997).

Selv om disse empiriske studier benytter forskellige definitioner, operationaliseringer og metoder har de en ting til fælles; de er alle stort set enige om, at organisationsudvikling er karakteriseret ved en temmelig eklektisk brug af forskellige nye organisationsformer og ledelsesfilosofier. Det ser hverken ud til, at der er noget klart mønster for organisatorisk innovation, eller at virksomheders organisering udvikles efter nogen overordnet, velkoordineret plan.

Derudover lader det til, at undersøgelserne kan inddeles i to grupper; analyser med et optimistisk syn på udbredelser af nye organisationsformer, og undersøgelser med et mere neutralt eller pessimistisk syn.

Optimisterne fremfører, at de nye organisationsformer er godt på vej ud i virksomhederne, og at dette omfatter vidtrækkende forandringer for medarbejdernes arbejdsforhold i retning af det udviklende arbejde (the Danish Industry and Trade Development Council, 1997; European Foundation, 1997; OECD, 1996; NUTEK, and Lawler III et al. 1995).

Pessimisterne fortolker udviklingen mere forsigtigt. De konkluderer, at nok ser det ud til, at nogle virksomheder har indført nye organisationsstrukturer, men at sådanne forandringer for det første ofte er begrænsede og ikke involverer nogen fundamentale ændringer i organiseringen af arbejdet eller magtforholdene i virksomheden. For det andet vedrører sådanne reformer kun et begrænset udsnit af de ansatte (Appelbaum & Batt, 1994; Osterman, 1994; Gulbrandsen, 1998; Edling & Sandberg, 1993, og Stoney, 1995).

Nogle empiriske studier omhandler mere eksplicit den indvirkning organisatoriske ændringer og indførelse af nye ledelsesformer har for arbejdsforholdene. (Forza, 1996; Lewchuk & Robertson, 1997; Babson, 1993; Skorstad, 1994). Lantz og Scorfienza (1994), Harley (1999).

Et fællestræk for disse analyser er deres konstatering af, at der ikke er nogen klar forbindelse mellem bestemte ledelsesprincipper eller -koncepter og arbejdsorganisation.[2]

---

2. Lewchuks og Robertsons (1997) viser, at jo mere Lean Production slår igennem, desto mere reduceres autonomi og jobudvikling og desto mere øges overvågningen. Babson (1993) hævder, at Lean Production indebærer en sundhedsrisiko, der er sammenlignelig med den, der er knyttet til "normal masseproduktion", og at organisationen af arbejdsprocesser i grupper ikke i sig selv er en garanti for en udvidelse af den enkelte ansattes autonomi. Lean Production har som mål at fjerne alle buffere og fedtlag, men at en sådan måde at producere på anvender de ansattes tid som buffer.

Harley (1999) undersøger eksplicit forholdet mellem ledelsesfilosofi og organisationsstruktur. Undersøgelsen viser, at en betydelig del af disse ansatte arbejder i virksomheder, der lægger vægt på udviklende arbejde (Harley, 1999, p. 49). På den anden side er et af resultaterne også, at ansatte i virksomheder, der fokuserer på det udviklende arbejde, ikke har større autonomi end ansatte på traditionelle arbejdspladser.

Undersøgelsen

De hidtidige undersøgelser har ikke givet noget klart svar på, hvor udbredte de nye organisationsformer er, ej heller i hvilket omfang nye ledelsesformer rent faktisk fører til mere udviklende arbejde for de ansatte. Disse spørgsmål vil i det følgende blive undersøgt empirisk.

Data

Undersøgelsen anvender tre forskellige spørgeskemaundersøgelser, der er blevet samlet i et fælles datasæt for virksomheder og ansatte. Socialforskningsinstituttet og Arbejdsmiljøinstituttet gennemførte i 1990 og 1995 en spørgeskemaundersøgelse blandt ansatte på danske arbejdspladser.

De to undersøgelser gennemførtes som telefoninterview baseret på en simpel tilfældigt udvalgt stikprøve af den samlede population af aktive på arbejdsmarkedet. I 1990-undersøgelsen deltog ca. 6.000 ansatte, hvilket svarer til en svarprocent på 90. Disse ansatte blev stillet en lang række spørgsmål om deres arbejdsplads og deres fysiske og psykiske arbejdsmiljø. I 1995-undersøgelsen deltog de samme ansatte samt en ny gruppe af unge og indvandrere. Svarprocenten var nu 80. Som tidligere blev de ansatte stillet en lang række spørgsmål vedrørende deres arbejdsliv og arbejdsmiljø, og en stor del af spørgsmålene var formuleret på samme måde som i 1990-undersøgelsen. De ansatte, der deltog i 1995-undersøgelsen, blev også bedt om at oplyse navn og adresse på deres arbejdsplads. Disse virksomheder udgør stikprøven for virksomhedsundersøgelsen. Også her var der tale om spørgeskemabaserede telefoninterview.

I alt deltog ca. 3.000 virksomheder i undersøgelsen, hvilket svarer til en svarprocent på 77. I hver virksomhed blev der gennemført et

interview med personalechefen og i nogle tilfælde suppleret med interview med andre medlemmer af direktionen, fx i forbindelse med lønspørgsmål. Virksomhederne blev interviewet om deres aktiviteter, markedsforhold og forskellige personalerelaterede forhold.

Dette materiale giver for det første mulighed for at opnå overblik over udbredelsen af det udviklende arbejde over en femårig periode. Har flere ansatte fået et udviklende arbejde. Og især: Har flere ansatte i bunden af jobhierarkiet fået et udviklende arbejde? For det andet giver materialet mulighed for at undersøge, om der er en sammenhæng mellem virksomheders ledelsesformer og medarbejdernes arbejdsorganisering.

Metode

For at undersøge hvor fremherskende det udviklende arbejde er, konstrueres en variabel "det udviklende arbejde". Udgangspunktet er definitionen i litteraturen. Som nævnt i det ovenstående defineres det udviklende arbejde ved:

- Brede jobs, der indeholder mange forskellige opgaver
- Ansvaret for at planlægge arbejdsopgaver er uddelegeret til de ansatte, der udfører dem
- Fokus på ansattes fortsatte faglige udvikling

Variablen operationaliseres ved at danne et simpelt additivt indeks, der omfatter seks spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelsen af ansattes arbejdsvilkår. Spørgsmålene omhandler, hvorvidt den ansatte selv sætter arbejdstempoet, selv medvirker i planlægningen af arbejdsopgaver, om arbejdet er varieret, om den ansatte har mulighed for faglig udvikling og om omfanget af efteruddannelse og kurser (se appendiks). På tilsvarende vis operationaliseres variablen "ledelsesform" ved hjælp af spørgsmål relateret til ny ledelsesfilosofi. Spørgsmålene omhandler, hvorvidt firmaet har uddelegeret ansvar til de ansatte, tager initiativer i forbindelse med personaleudvikling, medarbejderudviklingssamtaler osv. og omfanget af efteruddannelse (se appendiks).

Resultater

Udbredelsen af det udviklende arbejde

Tabel 2.1 viser udbredelsen af det udviklende arbejde. Det mest interessante ved tabellen er, at der tilsyneladende ikke har fundet nogen udvikling sted fra 1990 til 1995. Andelen af ansatte med et udviklende arbejde er steget med to procentpoint, mens andelen af ansatte med et traditionelt arbejde er faldet med fire procentpoint, og andelen af ansatte med et arbejde mellem de to yderpunkter er steget med to procentpoint. Det ser derfor ud til, at der er en svag tendens til et fald i andelen af ansatte med et traditionelt job, men omvendt er der ikke noget der tyder på, at det udviklende arbejde er blevet mere udbredt i perioden 1990 til 1995.

Nogle jobs er, og har altid været, karakteriseret ved en høj grad af fleksibilitet og selvbestemmelse. Dette gælder fx de professionelle og de højtuddannede. Det "nye" ved de nye organisationsformer skulle være, at det udviklende arbejde spredes nedad i organisationen, således at også medarbejdere med kortere uddannelser oplever, at deres job bliver mere fleksible og udviklende. Også kontorassistenter og industriarbejdere får større autonomi og udfordringer mv. Men som tabel 2.1 viser, er det udviklende arbejde fortsat de højtuddannedes og højt placeredes privilegium. Hvor mere end halvdelen af højere

Tabel 2.1
Ansatte inddelt efter grad af udviklende arbejde i 1990 til 1995, fordelt på jobkategori. Procent.

Jobkategori	Grad af udviklende arbejde							
	Høj grad af udviklende arbejde		Nogen grad af udviklende arbejde		Lav grad af udviklende arbejde		N	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995	1990	1995
Højere funktionær	56	60	39	36	5	4	1.338	1.010
Lavere funktionær	36	42	50	49	15	10	2.130	2.256
Faglært arbejder	28	27	55	56	17	17	544	624
Ufaglært arbejder	12	13	45	53	43	35	1.239	1.111
I alt	35	37	46	48	19	15	5.251	5.001

Note: Kategorien "højere funktionær" består af ansatte med en lang videregående uddannelse og funktionæransættelse.
"Lavere funktionær" består af ansatte med en mellemlang eller kortere uddannelse og funktionæransættelse.

funktionærer har et udviklende arbejde, gør det samme sig kun gældende for 12 procent af de ufaglærte. Derudover synes der at være en tendens til polarisering mellem højtuddannede og lavtuddannede. Mens det udviklende arbejde blev mere udbredt blandt såvel højere som lavere funktionærer i perioden 1990 til 1995, er antallet af arbejdere med et udviklende arbejde nogenlunde det samme i 1995 som i 1990. Der er derfor ikke tegn på, at det udviklende arbejde har vundet større udbredelse på de lavere niveauer i organisationen.

Hvilke faktorer virker fremmende for det udviklende arbejde?

Den anden del af undersøgelsen fokuserer på forholdet mellem nye ledelsesformer og det udviklende arbejde.

Der tegner sig i den henseende et interessant billede, når man ser på forholdet mellem ledelsesform, jobkategori og arbejdsorganisering, jf. tabel 2.2. Det viser sig således, at nye ledelsesformer særligt kommer de faglærte og ufaglærte til gavn. Som det fremgår af tabel 2.2, er der næsten en lige så stor del af højere funktionærer med et udviklende arbejde i virksomheder med nye ledelsesformer, som i traditionelt ledede virksomheder (henholdsvis 61 og 62 procent). De højere funktionærers arbejdsforhold synes således at være uafhængige af, om der ledes traditionelt eller mere moderne.

Dette er ikke tilfældet for de andre jobkategorier. Særligt lavere funktionærers arbejdsopgaver er afhængige af ledelsesformen. Således har 47 procent af de lavere funktionærer i virksomheder med nye ledelsesformer et udviklende arbejde, mens det kun gælder 36 procent af de funktionærer, der arbejder i traditionelt ledede virksomheder. Denne tendens gælder også ufaglærte arbejdere. Hvad faglærte angår, er forholdet noget uklart, hvilket måske skyldes det forholdsvis lille antal observationer i kategorien "faglærte arbejdere i virksomheder med nye ledelsesformer".

Alt i alt ser det ud til, at nye ledelsesformer har størst positiv effekt på ansattes arbejdsvilkår i bunden af jobhierarkiet, mens ansatte i toppen af hierarkiet i det store hele er upåvirkede af ledelsesformen. For denne gruppe ser det ud til, at det udviklende arbejde "goes with the job".

Tabel 2.2
Ansatte inddelt efter ledelsesform, jobkategori og grad af udviklende arbejde. Procent, 1995.

	Høj grad af udviklende arbejde	Nogen grad af udviklende arbejde	Lav grad af udviklende arbejde	N
Nye ledelsesformer:				
I alt	42	45	13	741
Højere funktionær	61	35	4	143
Lavere funktionær	47	45	9	389
Faglært arbejder	32	49	19	63
Ufaglært arbejder	14	56	30	146
Blandet ledelsesform:				
I alt	40	48	12	1.233
Højere funktionær	59	37	3	298
Lavere funktionær	44	48	9	574
Faglært arbejder	30	58	12	130
Ufaglært arbejder	10	58	32	231
Traditionel ledelsesform:				
I alt	33	51	16	755
Højere funktionær	62	34	5	152
Lavere funktionær	36	52	12	308
Faglært arbejder	24	64	12	111
Ufaglært arbejder	8	58	35	184

Afsluttende bemærkninger

Opsummering af resultater

Undersøgelsen har for det første, i overensstemmelse med den internationale litteratur men i modsætning til, hvad der almindeligvis antages, vist, at det udviklende arbejde ikke er blevet udbredt i nævneværdigt omfang: Hverken udefter eller til flere og flere medarbejdere og slet ikke nedefter.

For det andet har undersøgelsen vist, at det er rigtigt, at nye ledelsesformer i nogen grad er befordrende for udbredelsen af det udviklende arbejde. Alligevel er det udviklende arbejde stadig først og fremmest knyttet til traditionel ledelse, i og med at delegation af ansvar og varierede opgaver er en belønning, der tildeles kerneansatte, primært mænd, højere funktionærer eller ledere.

For det tredje ser der ud til at være interaktion mellem ledelsesstil, jobkategori og arbejdsopgaver. Ledelsesstil har ingen betydning for højt uddannedes arbejdsopgaver, de er fleksible uanset hvad. Men længere nede i hierarkiet har ledelsesstilen større betydning. Nye ledelsesformer betyder, at et udviklende arbejde er mere sandsynligt.

Metodologiske implikationer

Resultatet af undersøgelsen giver grobund for såvel teoretiske som metodologiske overvejelser. Det har ingen nyhedsværdi at påpege, at nogle grupper som eksperter og højtuddannede har et udviklende arbejde. Ledelsespraksis med hensyn til disse medarbejdere har altid været præget af delegation af ansvar, fokus på personlig udvikling osv. Det nye er, at denne ledelsespraksis forventes at sprede sig til jobfunktioner på de lavere niveauer i organisationen. Faglærte og ufaglærte manuelle arbejdere burde også udføre målorienteret, fleksibelt og multifunktionelt arbejde. Men som analysen har vist, er dette overhovedet ikke tilfældet. Fortsætter man i det spor, følger spørgsmålet, hvor nyt "det nye" er – og set i forhold til hvad? Mange debatter om nye organisationsstrukturer tager udgangspunkt i en idealtypisk beskrivelse af taylorismen/fordismen, når de skal beskrive det nye. Spørgsmålet er imidlertid, hvor mange "normale" virksomheder, det er rimeligt at beskrive på denne måde. Ren taylorisme er næppe særligt udbredt, i hvert fald ikke i Nordeuropa. De fleste virksomheder har i det mindste i nogen grad overvejet, hvordan medarbejdernes trivsel kan fremmes, ligesom de fleste virksomheder i nogen grad har søgt at inddrage ansatte i beslutningsprocessen og søgt at informere dem om forhold vedrørende deres arbejde. Det er der ikke noget nyt i.

Hvad blev der af det udviklende arbejde?

Managementteorier, nye produktionsbegreber og "den offentlige mening" peger alle på, at nye fleksible måder at lede og at organisere arbejdet på erstatter traditionelle hierarkiske strukturer i disse år. Men for denne og andre undersøgelser på området har det vist sig vanskeligt at finde belæg for en sådan udvikling. Der synes at være mere retorik end realiteter i de nye ledelsesformer.

En forklaring kan være, at de faktorer, der formodes at skabe mere fleksible organisationsformer, samtidig hæmmer fleksibilitet og udviklende arbejdsforhold.

Globalisering kan på en og samme tid medføre decentralisering og centralisering. På den ene side kan globalisering medføre, at ansatte har kontakt til fagfæller over hele verden, i og med at verden bliver et (arbejds-)marked. På den anden side er et globalt firma i bund og grund karakteriseret af en meget hierarkisk struktur og centraliseret beslutningskompetence, hvor nationale og lokale ledere kun er marionetter, der implementer det over-nationale hovedkvarters beslutninger.

Informationsteknologi kan anvendes til at gøre arbejdet mere fleksibelt og udviklende. Men samtidig repræsenterer det også en unik historisk mulighed for detaljeret overvågning af produktionsprocessen. Og disse muligheder udnyttes ikke nødvendigvis for at kontrollere de ansatte, men for at overvåge og dokumentere hvordan og hvornår der produceres.

Kundeorientering betyder ikke nødvendigvis, at ansatte overlades mere beslutningskompetence. Når kunden er Gud, er den enkelte medarbejders faktiske handlerum temmelig begrænset.

Med andre ord kan vi ikke tage for givet, at globalisering, informationsteknologi, kundeorientering og andre samfundsmæssige udviklingstendenser automatisk fører til mere fleksible og udviklende arbejdsformer. Ej heller kan det tages for givet, at nye ledelsesformer automatisk fører til det udviklende arbejde for alle medarbejdere. Traditionelle ledelsesformer og traditionelt organiseret arbejde er er langt mere forandringsresistent, end vi almindeligvis forestiller os.

Litteratur

Amin, A. (1994)

Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition, in: Amin, A. (ed.): Post-Fordism. A Reader. Oxford: Blackwell Publishers.

Appelbaum, E. & Batt, R. (1994)

The New American Workplace. New York: Cornell University Press.

Atkinson, J. (1985)

Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. Report 89 Reprint. Sussex: Institute of Manpower Studies.

Babson, S (1993)

Lean or Mean: The MIT Model and Lean Production at Mazda. In Labor Studies Journal. Summer, 18, 2, pp. 3-25.

Berggren, C. (1993)

Lean Production – The End of History? In Work Employment and Society. 7, 2, pp. 163-188.

Cooney, R. (2000)

"Empowerment as a Team Design Construct". Paper presented at the 4th International Workshop on Teamworking (IWOT-4), Nijmegen, Netherlands, September, 2000.

Edling, C. & Sandberg, Å. (1993)

Är Taylor död och pyramiderna rivna? – Nye former för företagsledning och arbetsorganisation, In: Le Grand, C., Ryszard, S. Tåhlin, M. (eds.) Sveriges Arbetsplatser – Organisation, personalutveckling, styrning. Stockholm: SNS Förlag.

Erhvervsudviklingsrådet (1997)

Den fleksible virksomhed. Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv. Notat september 1997. København: Erhvervsudviklingsrådet.

European Foundation (1997)

New Forms of Work Organisation. Can Europe Realise Its Potential? Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Forza, C. (1996)

Work Organization in Lean Production and Traditional Plants. What are the Differences? International Journal of Operations & Production Management. 16, 2, pp. 42-62.

Godard, J. & Delaney, J.T. (2000)

Reflections on the "high performance" paradigm's implications for industrial relations as a field. Industrial & Labour Relations Review, April 2000, vol. 53 Issue 3, pp 482-501.

Gulbrandsen, T. (1998)

Fleksibel organisering av arbeid og bedrift, in: Olsen, K. M. & Torp, H. (eds.) *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv.* Oslo: Institut for samfunnsforskning.

Harley, B (1999)

The myth of Empowerment: Work Organisation, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces. In Work Employment and Society, 13, 1, pp. 41-66.

Herrenkohl, R.C. et al. (1999)

Defining and measuring employee empowerment. Journal of Applied Behavioral Science, 35, 3, p. 373-390.

Hirst, P. & Zeitlin, J. (1991)

Flexible Specialization versus Post-Fordisme: Theory, Evidence and Policy Implications. Economy and Society, 20, 1.

Kalleberg, A. et al. (2000)

"Do High Performance Work Systems Pay Off?" Paper presented to 12th IIRA world congress, Tokyo, May 2000.

Lantz, A. & Sconfienza, C. (1994)

Working in Groups in Swedish Industry. Solna: Swedens National Institute of Occupational Health.

Lawler III, E. E. et al. (1995)

Creating High Performance Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lewchuk, W. & Robertson, D. (1997)
Production without Empowerment: Work Reorganization from the Perspective of Motor Vehicle Workers. Capital & Class. No. 63.

Meyer, A.D. et al. (1995)
Organizations Reacting til Hyperturbulence, i: Huber, G.P. & Glick, W.H. (eds.) *Organizational Change and Redesign.* New York: Oxford University Press.

Navrbjerg, S. (1999)
Nye arbejdsorganiseringer fleksibilitet og decentralisering – et sociologisk case studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

NUTEK (1996)
Towards Flexible Organisations. B 1996:6. Stockholm: NUTEK.

OECD (1996)
The OECD Jobs Strategy. Technology, Productivity and Job Creation. Vol. 1 og 2. Paris: OECD.

Osterman, P. (1994)
How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It. Industrial and Labour Relations Review, 47, 2.

Piore, M. & Sabel, C. (1984)
The Second Industrial Divide. Possibilities of Prosperity. New York.

Skorstad, E. (1994)
Lean Production, Conditions of Work and Worker Commitment. Economic and Industrial Democracy. 15 pp. 429-455

Storey, J. (1995)
Human Resource Management: Still Marching on, or Marching out?, in: Storey, J. (ed.) Human Resource Management. A Critical Text. London: Routledge.

Wilkinson, A. et. al. (1992)
Total Quality Management and Employee Involvement. Human Resource Management Journal. 2, 4.

Willmott, H. (1995)
The Odd Couple?: Reengineering Business Processes; Managing Human Relations. New Technology, Work and Employment, 10:2. pp. 89-98.

Womack, J. P. et. al. (1990)
The Machine That Changed the World. New York: Rawson Associates.

Appendiks

Indeks for ledelse

Indekset ledelsestype består af en variabel, der beskriver graden af medarbejderudvikling og en variabel, der beskriver graden af efteruddannelse. Variablen "medarbejderudvikling" sammenfatter spørgsmål, om virksomheden anvender a) medarbejderudviklingssamtaler b) organisationsstrukturer, der tildeler ansatte større ansvar, fx arbejde i teams c) forandringer i ansattes arbejdsopgaver med henblik på personlig udvikling d) efteruddannelse af ansatte e) efteruddannelse af ledere. For hvert af disse spørgsmål har virksomheden følgende svarmuligheder: "Ja, for højere funktionærer", "Ja, for andre funktionærer", "Ja, for faglærte arbejdere", "Ja, for ufaglærte arbejdere" og "Nej". Indekset omfatter ydermere tre spørgsmål, "I hvilken grad passer følgende udsagn på virksomheden? Virksomheden har en stærk fælles kultur eller holdånd? Mulige svar er: I høj grad, i nogen grad, i ringe grad, slet ikke.

Variablen "medarbejderudvikling" er udformet, så der gives seks point for hvert positivt svar og nul for hvert negativt. Scoren for hvert spørgsmål lægges sammen og divideres med antallet af forskellige grupper af medarbejdere i virksomheden. Det betyder, at virksomheder, der gennemfører medarbejderudviklingssamtaler i alle personalegrupper, får en højere score end virksomheder, der kun gennemfører medarbejderudviklingssamtaler i en af virksomhedens personalegrupper. Formålet er at sikre, at det er forholdene for flertallet af medarbejdere, der afgør, om en virksomhed tildeles betegnelsen 'fleksibel'. Med hensyn til spørgsmålet om holdånd, gives der seks point for svaret "i høj grad" og nul point for alle andre svar. Alle seks underspørgsmål vægtes lige højt. Scoren lægges sammen og divideres med seks. På den måde får hver virksomhed en værdi mellem nul og seks. På den baggrund dannes der tre kategorier: Virksomheder

med en score mellem nul og to karakteriseres som at have en lav grad af medarbejderinvolvering, virksomheder med en score mellem to og fire karakteriseres som at have nogen grad af medarbejderinvolvering, mens virksomheder, der scorer mellem fire og seks point karakteriseres som at have en høj grad af medarbejderinvolvering.

Variablen "efteruddannelse" består af det gennemsnitlige antal dage øremærket efteruddannelse for alle grupper af medarbejdere, og på den baggrund er virksomhederne blevet inddelt i tre grupper. Empowering management identificeres ved at lægge pointene fra indikatorerne medarbejderudvikling og efteruddannelse sammen og dividere med to. Også dette indeks er blevet opdelt i tre kategorier: Virksomheder, der scorer mellem nul og to point kaldes "traditionel ledelsesstil", mens virksomheder, der scorer mellem to og fire point, kaldes "blandet ledelsesstil" og virksomheder, der scorer mere end fire og op til seks point, kaldes empowering management. På den måde er der indført en relativt simpel skelnen: traditionel ledelsesstil er mindst "empowering".

Indeks for arbejdstype

Der anvendes seks spørgsmål til at danne dette indeks: Bestemmer du dit eget arbejdstempo? Deltager du i organiseringen af dit arbejde? Modtager du den nødvendige information for at kunne udføre dit arbejde? Har du mulighed for at tilegne dig nye færdigheder? Er dine arbejdsopgaver varierede? Hvor mange dages uddannelse modtager du i løbet af et år? Indekset dannes på følgende vis: Først bliver svarene på hvert af de ovenstående spørgsmål inddelt i tre kategorier, hvor et er det højeste og tre det laveste. Kategorierne er udformet, så den højeste værdi er sværest at opnå. Et udviklende arbejde indebærer, at autonomi og variation ikke bare er noget, der forekommer af og til, men en fast bestanddel af arbejdet.

Spørgsmålet om antal dage anvendt på efteruddannelse er kodet som følger: Værdien 1 tildeles for mere end ti dage anvendt på efteruddannelse, værdien 2 tildeles for et til ti dage og værdien 3 for mindre end en dag om året.

Til sidst bliver scoren for hvert af de seks spørgsmål lagt sammen, hvilket resulterer i værdier mellem 6 og 18. En score mellem 6 og 9 operationaliseres som en høj grad af udviklende arbejde, en score

mellem 10 og 13 som nogen grad af udviklende arbejde og en score mellem 14 og 18 som en lav grad af udviklende arbejde.

KAPITEL 3

UDFORDRINGEN FRA DE NYE PRODUKTIONSFORMER

AF EINAR B. BALDURSSON, ARBEJDS- OG MILJØMEDICINSK KLINIK, SKIVE SYGEHUS OG BENDT T. PEDERSEN, INSTITUT FOR KOMMUNIKATION, AALBORG UNIVERSITET

I denne artikel argumenteres for at udviklingen af nye produktionsformer, især udviklingen fra individuelt til socialt organiseret arbejde, sætter nye udfordringer på dagsordenen.

Denne udvikling peger på nødvendigheden af i stigende grad at fokusere på psykisk stress som et socialt fænomen. Når mennesker samarbejder i arbejdsudførelsen, især når de er organiseret i teams eller grupper, bliver den enkeltes stress til et fælles anliggende og problem. Ydermere indebærer denne udvikling, at sociale omstændigheder i stigende grad fremtræder som kilde til stress.

Denne udvikling indebærer også, at de teorier, der er udviklet på basis af det traditionelle individuelle industriarbejde, må modificeres og videreudvikles. I artiklen diskuteres en af de mest indflydelsesrige teorier i arbejdsmiljøforskningen, den såkaldte "krav-kontrol model". I artiklen argumenteres for at anvendelsen af denne model i forhold til det socialt organiserede arbejde må indebære en videreudvikling af kontrolbegrebet. Der argumenteres for, at man må skelne mellem individuel og kollektiv kontrol og horisontal og vertikal kontrol. Påstanden er, at en sådan sondring muliggør en mere præcis og

detaljeret bestemmelse af den faktiske kontrol og bedre muligheder for effektiv organisationsudvikling og forebyggende indsats.

Afslutningsvis præsenteres centrale resultater fra en undersøgelse af seks fremstillingsvirksomheder, hvor der i varierende omfang er tale om socialt organiseret arbejde. Der argumenteres for, at udviklingen mod social organisering af arbejdet indebærer øget social normregulering, og at denne normregulering har negative konsekvenser i disse miljøer for de ansatte, der kan betragtes som socialt marginaliserede.

Indledning

Udviklingen af de nye produktionsformer indebærer en udvikling fra tidligere tiders individuelle arbejde mod øget grad af social organisering af arbejdet. Denne udvikling indebærer en række nye udfordringer til forskningen i og indsatsen inden for arbejdsmiljøområdet.

Det er temmelig klart, at det traditionelle, monotone, fysisk belastende arbejde er på retræte. Denne jobtype udsprang af en teknologisk udvikling i kombination med en bestemt opfattelse af, hvordan arbejdet burde organiseres på den mest effektive og hensigtsmæssige måde – den såkaldte taylorisme. Når denne form for arbejdsorganisering er på retræte, skyldes det ikke mindst skærpet konkurrence inden for en mere globaliseret økonomi, ny teknologi og anderledes holdninger til, hvordan arbejdet skal organiseres (Thompson & Warhurst, 1998).

Nye produktionsformer har skabt nye jobs og ændret de bestående. De nye og ændrede jobs er præget af en ny og anderledes belastningsprofil. I stedet for fysiske belastninger og krav sættes der nu nye krav på dagsorden. Der stilles stigende krav til omstillingsevne, til stadig erhvervelse af nye færdigheder, til sociale og organisatoriske færdigheder, kreativitet, motivation, forpligtelse og engagement. Krav, der indebærer øget involvering i og identifikation med arbejdet, en udviskning af grænsen mellem personen og arbejdet (Beck, 2000).[3]

3. Føj til dette den kolossale udfordring, det indebærer at omstille arbejdsmarkedet til at rumme såvel yng-re som ældre til at integrere grupper, der er udstødningstruede grundet helbredsproblemer, læringsmæs-sige begrænsninger, sociale problemer og kulturel stigmatisering.

Samspillet mellem den organisatoriske, teknologiske og sociale infrastruktur

En virksomhed kan beskrives som bestående af tre distinkte områder eller infrastrukturer. En organisatorisk/administrativ infrastruktur, en teknologisk og en social infrastruktur.

Ser vi tilbage i tiden, var de tre områder i vidt omfang uafhængige af hinanden. En virksomhed kunne gennemføre endog omfattende ændringer af den teknologiske organisation, uden at virksomhedens organisatoriske/administrative infrastruktur af den grund blev synderlig berørt. Inden for det seneste årti har vi set, hvordan den teknologiske og organisatoriske infrastruktur i tiltagende grad ikke alene påvirker hinanden men overlapper og smelter sammen. Indføringen af it-teknologi er et slående eksempel på, hvordan en specifik teknologi sætter sig igennem som en forvandlingskraft i organisationen som helhed. I en organisation, der er blevet it-moderniseret, er teknologien i vidt omfang blevet til et integreret led i organisationens struktur.

Tidligere var den sociale infrastruktur i organisationer, den uformelle organisation, et noget nært autonomt domæne. Dette var især tilfældet i produktionsvirksomheder organiseret efter tayloristiske principper og var mest markant i selve produktionsleddet. Det er karakteristisk for den igangværende udvikling, at det individualiserede arbejde afløses af øget social og organisatorisk forbundenhed i arbejdsudførelsen. Det kan være i form af øget grad af samarbejde og koordination på tværs af de enkelte jobs. Det kan også være og er i stigende omfang følgen af, at der introduceres egentligt gruppebaseret arbejdsorganisation. Denne udvikling indebærer en forskydning fra en fokusering på maskinarbejder interaktionen til arbejdsprocesgruppe interaktionen. Man kan sige, at det nære sociale domæne på sin vis er blevet integreret i den formelle organisation gennem uddelegering af en række ansvarsopgaver og kompetencer, mellemlederne tidligere forvaltede.

I takt med denne udvikling smelter den sociale infrastruktur sammen med den organisatoriske og teknologiske infrastruktur. Man får et socialt fællesskab med dem, man nu engang arbejder sammen med. Man samarbejder med dem, der er organisatorisk indplaceret på en

sådan måde, at ens egen arbejdsudførelse forbinder en med de andre. Det sociale fællesskab ophører med at være et personlig tilvalg og bliver en integreret del af jobbet.

Dette nye samspil mellem den sociale, organisatoriske og teknologiske infrastruktur betyder, at der er et behov for at gentænke begrebet "kvalifikationer". Når der tales om en situation, hvor en persons relationer (a) integreres og bestemmes i forhold til en gruppe og (b) relationen mellem denne gruppe og et mere integreret system, stilles der krav til nye kvalifikationer. De nye fordringer kan fx bestå i krav til problemløsning, beslutningstagning, større kommunikations- og samarbejdsevne. Det vil sige, at selv om arbejdet fortsat er dekvalificeret og ofte dekvalificeres yderligere via teknologiforårsaget standardisering og forenkling af arbejdet, indebærer udviklingen mod et stadig mere socialt organiseret arbejde øgede fordringer til udfoldelsen og udviklingen af sociale og organisatoriske kvalifikationer (Thompson & McHugh, 1995).

Fra "Job-design" til "Social engineering"

Udviklingen mod de sociale produktionsformer peger på en række nye indsatsområder. Det kan være i form af en fokusering på øget social kompetence i organisationen og blandt de ansatte.

En sådan indsats forventes at bidrage til, at øgede sociale krav kan forvaltes mere hensigtsmæssigt. Men det handler også om det, man kan kalde "Social engineering". Det vil sige en indsats, der fokuserer på organisatoriske ændringer og justeringer med primært fokus på den sociale infrastruktur. "Social engineering" adskiller sig fra tidligere tiders arbejdsorganisatoriske design. Arbejdsorganisatorisk design fokuserer på jobbet, "Social engineering" fokuserer på den sociale og organisatoriske sammenhæng jobbet indgår i (Hackman, 1990).

Et eksempel på "social engineering" handler om de beslutninger, der skal tages i forhold til indføring og udvikling af et gruppebaseret arbejdsmiljø. Skal man satse på grupper bestående af specialister, der er etableret for at løse bestemte opgaver og herefter opløses (teams)? Skal man satse på mere vedvarende grupper med mere almene kom-

petencer (grupper)? Skal man satse på store eller små teams/grupper? Skal man satse på homogene eller heterogene teams/grupper? Hvis det handler om selvstyrende teams/grupper, skal der så være en enkelt leder og skal de i så fald udpeges af den eksterne organisation, eller skal gruppen virke på basis af kollektiv selvforvaltning, uden egentlig ledelse?

"Social engineering" handler også om en indsats, i forhold til at øget social forbundenhed forstørrer sociale forskelle. Øget afhængighed af andre indebærer også, at selv relativt små forskelle i mulighederne for at indgå i et socialt fællesskab kan få store konsekvenser for den enkelte i form af social marginalisering. Social marginalisering indebærer tab af selvværd med isolation og stress som følge.

Forudsætningerne for at løse og forebygge sådanne problemer, ligesom det også er forudsætningen for hensigtsmæssige svar på, hvordan en social arbejdsorganisering udformes og forvaltes mest hensigtsmæssigt, er øget fokusering på gruppepsykologi og socialt organisationsdesign.

Den nødvendige nytænkning

Denne fokusering indebærer nytænkning. Denne nytænkning må omfatte såvel videreudvikling af tidligere erhvervet viden og brud med en række alment vedtagne antagelser.

Vi vil i det følgende vise, hvad en sådan nytænkning indebærer for den hævdvundne forståelse for psykisk stress i arbejdet. Psykisk stress i arbejdet har tidligere primært berørt organisationen gennem dets sekundære virkninger som sygefravær og helbredsbetinget marginalisering.

Hvor der er tale om social organisering af arbejdet, bliver psykisk stress et fælles problem og således et organisatorisk anliggende. Men ydermere kan den sociale infrastruktur også bidrage til stress. Stress er ikke alene interessant, fordi det forårsager sygdom og dårlig trivsel. Stress påvirker også organisationen. Der er i begge tilfælde tale om nye og kun delvist udforskede spørgsmål.

Ydermere vil vi gennemgå et af de mest indflydelsesrige bud på, hvordan sammenhængen mellem stress og arbejdsorganisatoriske forhold skal forstås. Det handler om den såkaldte "Krav-kontrol" model udviklet af Robert Karasek og Theo Theorell (1990). Denne tilgangsmåde argumenterer for, at kontrol i arbejdet kan moderere eller helt eliminere psykisk stress som følge af belastninger og krav i arbejdet. Vi argumenterer for, at modellens "kontrol"-dimension skal udbygges, således at man herigennem kan forstå og forholde sig til det socialt organiserede arbejde.

Til sidst gennemgås en empirisk undersøgelse af afdelinger på seks fremstillingsvirksomheder. Formålet med den analyse, der præsenteres i artiklen, er at illustrere betydningen af de problemstillinger, der er centrale i diskussionen om det socialt organiserede arbejde. Afdelingerne på de seks virksomheder er for nogens vedkommende karakteriseret ved den velkendte individuelle arbejdsorganisering, andre er præget af en blandingsform, og endnu andre er overvejende socialt organiserede.

Ved at sammenholde blandede og socialt organiserede afdelinger, er det muligt at undersøge, hvordan øget social organisering af arbejdet påvirker oplevelsen og udfoldelsen af kontrol i arbejdet. I analysen argumenteres for at øget social organisering indebærer større behov for egenkontrol, større fokusering på betydning af egenkontrol og derfor mere negativ evaluering af den kontrol, man vitterligt besidder.

Analysen viser, at øget social organisering i arbejdet medfører en tiltagende social normregulering blandt de ansatte. Sidst men ikke mindst illustreres, hvordan øget social organisering i arbejdet medfører, at de socialt marginaliserede i stigende grad bliver udsat for social normregulering og delvist som følge heraf stress i arbejdet.

Disse problemer tegner en del af den nye dagsorden.

Nye perspektiver på stress

Stressbegrebet har i årtier været det centrale omdrejningspunkt for psykologisk forskning i arbejdsmiljøet. Fænomenets betydning har været så stor, at nogle endda har foreslået, at der skulle etableres en særlig psykologfaglig disciplin – stress-psykologi.

Denne fokusering på stress har imidlertid vist sig at være et tveægget sværd. På den ene side har den tiltagende accept af problemstillingens betydning i høj grad bidraget til en erkendelse af psykologiens betydning på arbejdsmiljøområdet. På den anden side har psykologisk stress egenskaber, der vanskeliggør udviklingen af bred og velfunderet psykologisk indsats på arbejdsmiljøområdet.

Det bliver tit fremhævet, at stress er en non-specifik reaktion. Men stress er et non-specifikt fænomen i dobbelt forstand.

- Stress er en reaktion, der vil opstå som følge af snart sagt enhver form for trussel, udfordring, belastning eller skade, organismen udsættes for. Den opståede stressreaktion fremtræder ikke anderledes, hvis der har været tale om impulsstøj, end hvis der har været tale om *interpersonelle eller organisatoriske* konflikter. Stressreaktionen afslører altså i sit væsen ikke noget om dens anledning. Dette giver naturligt anledning til en forskningsmæssig tilgangsmåde, der heller ikke kærer sig ret meget om årsager. I bedste fald repræsenteres de som summen af krav og belastninger.

- Men stress er også non-specifikt i en anden forstand. Der er psykiske og fysiske følgevirkninger af stress, især langvarig stress. Imidlertid er der ikke noget i selve stressreaktionen, der kan fortælle, *hvilke* følgevirkninger der vil være tale om. Langvarig stress kan bidrage til snart enhver form for nedsat trivsel og øget sygelighed.

Modsætningen mellem på den ene side betydningen af konkrete følgevirkninger såsom forringet hukommelse, depressive reaktioner, mavesår, hjerte- karsygdom og på den anden side stressfænomenets almene karakter har fået flere til (i desperation) at foreslå opgivelse af stressbegrebet. Men fænomenet forsvinder jo ikke af den grund.

Stress er altså non-specifikt i forhold til sin *grund* såvel som *følgevirkninger.* Når man nøjes med at fokusere på stress, er der en naturlig tendens til at se problemer i arbejdsmiljøet som stressorer, der har en intensitet, hyppighed og varighed. Men stressorer er konkrete omstændigheder, der udspringer af en række forskellige omstændigheder. Stressreaktionen kan ikke skelne, men den forebyggende indsats kræver, at man forstår, hvilke omstændigheder der er tale om, og hvordan de spiller sammen.

Ydermere er der en tendens til, at man nøjes med at forklare psykiske følgevirkninger som fx depressive reaktioner som et blot og bart følgeforhold, der ikke er forbundet med personens omstændigheder i øvrigt. Men det, stress i høj grad gør, er at svække en persons eller et fællesskabs ressourcer, hvorefter specifikke problemer i arbejdsforhold kan sætte sig igennem som fx depressive reaktioner. Hvis man udsættes for et uoverkommeligt arbejdspres bliver man stresset. Men hvis man yderligere er socialt isoleret eller marginaliseret, kan denne omstændighed derefter medvirke til, at stressforårsaget nedtrykthed udvikler sig til en egentlig psykologisk depression.[4] Betydningen af personens sociale udsathed fortoner sig, hvis man nøjes med at fokusere på den rolle, psykologisk stress spiller for udviklingen af depression. Dermed overses et indsatsområde (mod social udsathed og isolation), der kan forebygge eller begrænse risikoen for depression.

Ensidig fokusering på psykisk stress kan derfor både resultere i en *undervurdering* af de problemer, der er tale om og i forslag til forebyggende foranstaltninger, der er *mangelfulde* og derfor *urealistiske*.

Ud over denne særlige egenskab ved stress har alle indtil for nylig været enige om en yderligere bestemmelse. Stress er et *individuelt* fænomen. Stress er den individuelle organismes reaktion på krav, trusler, belastninger og skade. Men det er ved at ændre sig. På det seneste har enkelte forskere foreslået, at man tværtom skal se stress som et socialt forhold (se fx Hobfoll, 1998; Newton, 1995; Länsisalmi, Peiro & Kivimäki, 2000).

Evolutionær tilgangsmåde til stress

Menneskers stresssystem er i vidt omfang nedarvet fra forfædre, der levede langt tilbage i pattedyrenes udvikling. Stresssystemet opererer overvejende på det ubevidstes område med det primære sigte at muliggøre semi-autonome og ekstremt hurtigt mobiliserede reak-

4 Forskningen i sammenhængen mellem stress og depression er af nyere dato. Meget tyder imidlertid på, at stress indebærer neurologiske ændringer i hjernen, der i sammenhæng med andre former for belastninger indebærer tilbøjelighed til nedtrykthed, depression og i svære tilfælde vedvarende ændringer af hjernen (Bremner, J D., 2002).

tioner på en umiddelbar fare. Det betyder også, at stress i høj grad virker på et ubevidst, underbevidst eller kun delvist bevidst niveau.[5]

Selv om menneskers stresssystemer overvejende svarer til de øvrige pattedyrs, er der gode grunde til at antage, at udviklingen mod det moderne menneske har indebåret øget bevågenhed over for sociale påvirkningers negative betydning. Mennesker har gennem artens tilblivelseshistorie ganske enkelt udviklet en evne til at trække på den varsling, som stressoplevelsen indebærer, for at identificere problematiske sociale situationer. Denne aktivitet opleves typisk som vage fornemmelser af ubehag af formen, "nu har jeg gjort i nælderne", hvorefter man kan igangsætte først en søgende handling, "hvori består problemet" og derefter en korrektiv handling "er dette mere passende".[6]

Denne egenskab er en væsentlig del af forklaringen på, at mennesker kan indfinde sig med hinanden og uden særlig mange anstrengelser etablere handleduelige fællesskaber omfattende mange forskellige former for personlighed, social baggrund og færdigheder.

Men denne egenskab er udviklet inden for rammen af et socialt fællesskab, der er helt anderledes enklere end den dagligdag, et moderne menneske tager for givet. Det moderne menneske har ikke ændret sig siden den tid, hvor små stammer strejfede rundt og som kombination af jægere og samlere opretholdt livet, under hvad der ofte var særdeles ugunstige forhold. At de var temmelig gode til det, bevidner vores eksistens om i dag. Det vigtige her er imidlertid, at den sociale dagligdag var uendelig meget enklere end den, der leves i dag.

I dag må et moderne menneske forholde sig til en mangfoldig eksistens karakteriseret ved mange hurtigt skiftende sociale situationer, der ydermere ofte er indlejret i, hvad nogle gange er multinationale organisatoriske strukturer. Ydermere indebærer den tiltagende hastig-

---

5. For en relevant diskussion se Donald, 2001
6. Goffman argumenterer implict for denne opfattelse i " The Interaction Ritual", 1967. Man kan også ane en tilsvarende argumentation hos Bion (1958, 1991), ligesom den angst, Hirschorn (1990) fokuserer på i sine organisationsanalyser, kan opfattes som udtryk for socialt iværksat (og ubevidst) stressreaktion.

hed, hvormed nye teknologier introduceres, at de sociale netværk i stigende grad gennem sekundære og tertiære forbindelser opnår et omfang og en kompleksitet, der umuligt kan begribes af den enkelte.

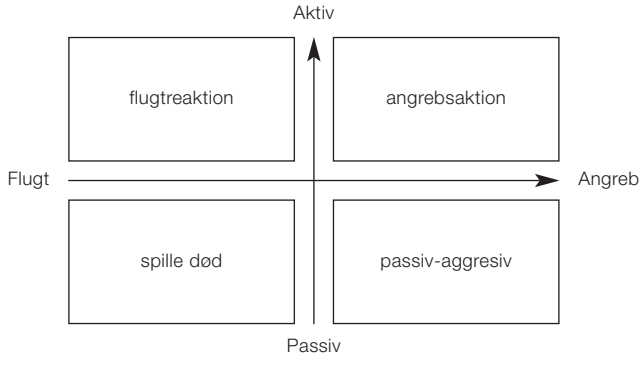
Stress som socialt fænomen

For det første skal man være opmærksom på at, stress fordrer handling. Ser man på de øvrige pattedyr, kan man tale om nogle karakteristiske grundlæggende handleformer. Der er for så vidt tale om et toaksialt system.

Grundlæggende er der to sæt valg. Man kan være a) aktiv eller passiv samt b) gribe til flugt eller angreb. Det er så at sige den ganske elementære fordring, en stress-betinget situation er forbundet med. Vælger man en passiv flugt, spiller man død. Er man på en gang passiv og angrebslysten, opleves karakteristisk den tilstand af passiv aggressivitet, mennesker oplever, når der ikke er noget at gøre, men lysten er tilstede. Man kan naturligvis lade som intet eller i overført betydning spille død (Panksepp, 1982).

Men nu er mennesker jo ikke helt ligesom de øvrige pattedyr. Mennesket er denne klodes mest sociale væsen (Richerson & Boyd, 1998). Det betyder, at en stress-handling altovervejende udfoldes inden for rammen af en social situation. En stresshandling har derfor sociale implikationer i form af dens *betydning* og *konsekvens.*

Figur 3.1



Derfor skal man tilføje den antagelse, der tidligere er blevet fremført, nemlig at hos mennesker har stress udviklet sig til at udgøre en slags informationssystem om implikationerne af sociale interaktioner. Når vi oplever stress i en social situation, er den umiddelbare reaktion en oplevelse af, at man har gjort noget forkert, eller at der er opstået et socialt problem. Oplevelsen af social stress igangsætter en social vurdering og handling.

Konsekvensen er, at man må erkende, at stress hos det moderne menneske i et vidt omfang er et socialt anliggende. Men er stress også eller måske endda primært et socialt fænomen, det vil sige en egenskab ved sociale fællesskaber?

Der er tre grunde til, at man må antage, at en sådan teori er korrekt.

Den første udspringer af nyere forskning i menneskers evne til at fornemme andres sindstilstand gennem noget så banalt som lugtesansen. Antagelsen er, at mennesker producerer forskellige feromoner, alt afhængigt af hvilken sindstilstand de befinder sig i, og at udsættelsen for disse feromoner også påvirker dem, der sanser dem (Weller, 1998).[7] Det forekommer i den sammenhæng sandsynligt, at de hormoner, der aktiveres i forbindelse med længerevarende stressreaktion, på tilsvarende måde bliver registreret af den ramtes omgivelser. Af tilsvarende karakter er den nyere forskning i såkaldte spejlingsneuroner i hjernen (Rizzolatti & Arbib, 1998). Disse aktiveres, både når en person udfører en kommunikativ ansigts- eller kropsbevægelse, og når personen bevidner en tilsvarende handling hos en modpart. Denne egenskab kan være det neurologiske grundlag for empati. Hvis empati ikke alene er en tillært egenskab og konsekvens af livet i et socialt miljø men også er en grundlæggende egenskab ved menneskers fysiske formåen, så forekommer det sandsynligt, at denne empati også omfatter en tendens til, at man sanser og til en vis grad identificerer sig med en anden persons stresstilstand. Dette peger

7. Spørgsmålet har tidligere handlet om, hvorvidt lugt eller dufte påvirker hjernen. I stigende grad handler diskussionen om, hvordan denne påvirkning pågår og med hvilke konsekvenser. Meget lidt vides om, hvordan lugtesansen er forbundet med hjernens emotionelle og kognitive centre. Den aktuelle forskning fokuserer især på betydningen for affekt og erindring.

mod en forståelse af stress som en slags informationssystem om implikationerne af sociale interaktioner.

Den anden bunder i erkendelsen af, at stress kommer til udtryk som en særlig form for social adfærd. Personer, der er udsat for stress, reagerer tit ved irritabilitet og vrede, begge er reaktioner, der i sig selv kan forårsage en stressreaktion hos dem, der udsættes herfor.

Den tredje bunder i en række nyere undersøgelser, der tyder på, at i grupper forekommer stress i et vist omfang som et fællesforhold. Grupper kan altså opleve og udfolde en fælles stresstilstand (Länsisalmi, Peiro & Kivimäki, 2000).

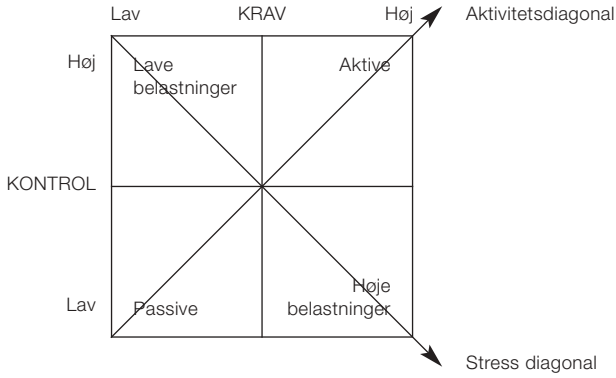
Meget tyder altså på, at stress er et *socialt* og ikke et individuelt *fænomen.* Men i det øjeblik, man har sagt det, må man også fastholde, at der ikke er noget i selve reaktionen, der afslører, hvad grunden er til den. For at forstå stress som et socialt fænomen, er der altså brug for en tilgangsmåde, der sigter mod at forstå, hvordan den sociale infrastruktur i moderne virksomheder kan bidrage til forekomsten af stress. Erkendelsen af, at der forekommer socialt forårsagede stressreaktioner, er altså anledning til at se nøjere på den sociale infrastruktur men udgør ikke nogen angivelse af, hvilke forhold man skal se på.

Det næste skridt må derfor bestå i at se nøjere på, hvordan man kan beskæftige sig med den sociale infrastruktur inden for rammen af et forehavende, der handler om at identificere problemer.

Krav og kontrol

Efterfølgende anskueliggøres dette ved inddragelse af den såkaldte krav-kontrol model. Modellen har efterhånden en del år på bagen. Den blev oprindelig formuleret af Robert Karasek (Karasek & Theorell, 1990) i et forsøg på at forklare, hvorfor nogle arbejdere er aktive i fritiden, mens andre er passive. Karasek's arbejde med dette spørgsmål skyldtes hans interesse for arbejdets "kreative indhold" med udgangspunkt i en kritisk stillingtagen til moderne vestlig arbejdsorganisation. Denne er ifølge Karasek, grundet den snævre orientering mod økonomisk beslutningstagen, drevet mod en systematisk formindskelse af arbejderens mulighed for at yde kreativt i arbejdsprocessen.

Figur 3.2
Krav-kontrolmodellen



Men Karasek undersøgte også betydningen af dette forhold for stress. Resultatet af den undersøgelse har sat dagsorden for en stor del af den forskning, der siden hen er blevet udført. Karasek fandt, at det traditionelle industriarbejde (høje krav, lav kontrol) indebar særlig forhøjet risiko for stress, men også at jobs, der indebar høje krav, ikke nødvendigvis medførte øget risiko for stress, hvis der samtidig var tale om høj grad af egenkontrol, det vil sige muligheder for at tage og udføre beslutninger i forhold til krav i og udførelse af arbejdet.[8]

Siden 70erne er der blevet udført et stort antal undersøgelser, hvor denne model har fundet sin anvendelse. Generelt betragtet har resultaterne af disse undersøgelser styrket modellen. Krav-kontrolmodellen er i dag den mest indflydelsesrige enkeltstående "teori" inden for arbejdsmiljøområdet. Når modellen ikke anvendes eksplicit, så

8. Modellen omfatter to forskellige teser. Den ene er den summariske tese. Lavere kontrol og højere krav indebærer øget risiko for stress og flere forskellige former for sygdom samt ringere velbefindende. Den anden tese bliver kaldt den interaktionistiske tese. Det vil sige, at højere krav indebærer ikke nødvendig-vis øget stress, hvis der samtidig er tale om højere egenkontrol, således at de høje krav kan forvaltes som en berigende udfordring. Der er massiv evidens for den første tese. Jobs karakteriseret ved lav kon-trol og høje krav indebærer vitterligt væsentlig øget risiko for stress og sygdom. Der foregår fortsat en livlig diskussion om den interaktionistiske tese. Nyere vurderinger tyder på, at den efter-hånden også må opfattes som velbegrundet (Cox et. al., 2000).

anvendes den implicit, i og med at man i forsøget på at vurdere andre faktorers betydning "kontrollerer" for betydningen af kontrol. Denne forskning har dog samtidig dokumenteret, at modellen i sin oprindelige form er primært anvendelig i forhold til mere traditionelle "blue collar" jobs (Cox et.al., 2000).

Videreudvikling af modellen

Modellen er ikke lige anvendelig i alle sammenhænge. Karasek og Theorell (1999) har fx påpeget, at *"selv om øget beslutningskompetence for de fleste synes at understøtte mulighederne for at håndtere de høje psykologiske krav i arbejdet, indebærer denne yderligere krav for ledere på højt niveau"* (s. 16).[9] Men denne omstændighed peger også på, at det, der for den ene gruppe udgør øget kontrol, kan være noget helt andet for en anden gruppe, nemlig kilde til krav og belastninger. Man bør overveje, om dette er tilfældet, hvor selvstyrende grupper virker i miljøer karakteriseret ved høje krav samt en række vidensintensive arbejdsforhold. Dette peger på den omstændighed, at kontrol i det virkelige liv er en konkret aktivitet, der foregår inden for rammen af sociale fællesskaber i forhold til den organisation, man er en del af og på basis af de betingelser, arbejdsprocessens konkrete teknologiske og organisatoriske udformning sætter.

Disse forhold må medtænkes i tiltag, der handler om at ændre noget så kompliceret som et job, en produktionsproces og en organisation. Kontrol er i vidt omfang en social handleform, der pågår i en organisatorisk sammenhæng. Som Karasek og Theorell (1999) påpeger, er *"udfoldelsen af kontrol nøje forbundet med centrale træk ved sociale fællesskaber, belønningsmetoder og informationsstrukturer i en organisation"* (s. 14).

Kontrol handler altså om de muligheder, man har for at forvalte de krav, der stilles i arbejdet. Det indebærer, at kontrol er *over noget,* og at kontrol *udøves* af nogen i *forhold* til nogen.

---

9. Karasek og Theorell foreslår, at løsningen på dette problem er at skabe lige indflydelsesmuligheder for ledere og arbejdere inden for organisationen for at opnå den dobbelt effekt at lette de urimelige byrder på topledere og bidrage til sundhedsfremmende og færdighedsudviklende muligheder for lav-status arbejder (ibid, s. 16).

Når man forsøger at forholde sig til kontrol ud fra denne indfaldsvinkel, må man tale om tre akser. Det ene akse udgøres af *individuel* vs. fælles eller *kollektiv* kontrol. Som regel indebærer højere grad af kollektiv kontrol mindre rum for individuel kontrol. Desuden er der tale om henholdsvis *horisontal* og *vertikal* kontrol. De står ikke i modsætning til hinanden. Oftest supplerer de hinanden. Høj grad af vertikal kontrol (opad) supplerer veludviklet horisontal kontrol (på det organisatoriske niveau, man befinder sig).[10]

Individuel og kollektiv kontrol

Når man taler om *individuel* vs. *kollektiv* kontrol, må man som udgangspunkt fastslå, at de muligheder, enkeltpersoner har for at forvalte de krav, der stilles i arbejdet, er af en helt anderledes karakter, end det er tilfældet for et fællesskab. Det være sig en social gruppe, en afdeling på en virksomhed eller som del af en mere eller mindre selvstyrende arbejdsgruppe.

Som enkeltperson har man i bedste fald visse muligheder for at variere arbejdstempoet, variere arbejdsopgavernes rækkefølge og skifte mellem et mindre antal fremgangsmåder. Spillerummet er typisk ret begrænset. Som regel er der tale om forholdsvist fastlagte produktionsmål. Jobbet omfatter oftest nogle temmelig faste rammer for, hvilke typer opgaver man beskæftiger sig med. Organiseringen af arbejdsprocessen og ens indplacering i denne udgør også en relativt fastlagt ramme for, hvad man kan og ikke kan. Sidst men ikke mindst

10. Den følgende diskussion handler primært om situationer, hvor arbejdet udføres ind under forholdsvist faste rammer, de være sig af organisatorisk, teknologisk eller social karakter. Når man bevæger sig ud af denne situation, er forholdene anderledes. Højt uddannede specialister har nogle gange et individu-elt betonet arbejde og samtidig en stor indflydelse på overordnede ledelsesmæssige beslut-ninger (ver-tikal kontrol). På de tekniske skoler er underviserne organiseret i lærergrupper. De udfører deres arbejde som enkeltpersoner og har visse individuelle beføjelser i undervisningen. Men deres indflydelse på undervisningsområdet og skolens ledelse sker næsten udelukkende gennem den lærergruppe, de tilhø-rer. Tilsvarende ses også i teams, der består af højtkvalificerede specialister. De kan have betydelig individuel indflydelse på udførelsen af eget arbejde og direkte indflydelse på organisationens ledelse, samtidig med at de har fælles indflydelse på ledelsen som gruppe både i forhold til arbejdets udførelse og i forhold til organisationen som helhed.

er man som enkeltindivid et eller andet sted et tandhjul i en større maskine med drivkræfter, der langt overstiger den enkeltes betydning. *Individuel kontrol er således både begrænset i sit omfang og indhold.*

Anderledes forholder det sig med det sociale fællesskab og arbejdsgrupper. Fællesskabet har en styrke, der ofte anvendes til at begrænse ledelsens umiddelbare indflydelse på, hvad der pågår i forbindelse med arbejdets udførelse. Arbejdsfællesskabet vil ofte sætte grænser for de ydelseskrav, der stilles fra ledelsen, lave interne aftaler om hvordan arbejdet udføres, kombinere kompetencer til en større helhed og deltage mere eller mindre åbenlyst i virksomhedens interne beslutningsprocesser (Lysgaard, 1985; Homans, 1992). *Arbejdsfællesskabet, det være sig i form af teams eller grupper, kan deltage i organisationens magtspil, både i forhold til andre fællesskaber og organisationen som helhed.*[11]

Der er flere ting, man skal være opmærksom på her. Den første er, at det er vanskeligt at måle på denne form for kontrol. Der er som regel tale om omstændigheder, man ikke taler meget om. Forbavsende ofte er hverken ledelse eller de implicerede medarbejdere opmærksomme på, i hvilket omfang en sådan kollektiv kontrol pågår, eller hvor stor en rolle den spiller i virksomhedens daglige produktion og beslutningsprocesser.

For det andet skal man være opmærksom på, at forholdet mellem individuel og fælles kontrol er temmelig kompliceret. En af forudsætningerne for, at fællesskabet kan erhverve sig en vis grad af kontrol i forhold til de ydre omstændigheder, de være sig i forhold til arbejdets tilrettelæggelse, i forhold til den nærmeste ledelse eller i forhold til beslutningsprocesser i virksomheden, er, at fællesskabet etablerer en kontrol over de enkelte medarbejdere, der indgår i fællesskabet (Blau, 1986; Homans 1966).

---

11. De tekniske skoler er et godt eksempel på dette. Den enkelte lærergruppe må ofte konkurrere med andre grupper inden for samme uddannelsesområde om ressourcer. Men samtidig har man visse fælles interesser i en konkurrence med andre uddannelsesområder. Og sidst men ikke mindst vil lærerne, grupperne og uddannelsesområderne have en række fælles interesser i forhold til skolens ledelse. Som regel indebærer de fælles og forskellige interesser også forskellige ressourcer og behov.

Det betyder – paradoksalt nok – at overgangen fra individuelt arbejde til et socialt organiseret arbejde kan medføre tab af egenkontrol, samtidig med at de fælles kontrolmuligheder etableres som en potentiel langt mere effektiv form for kontrol (Ackroyd & Thompson, 1999).[12]

Det er vigtigt at forholde sig til den komplekse sammenhæng mellem individuel og fælles kontrol i et forehavende, der sigter mod at forstå, i hvilken grad der er tale om kontrol, hvor den udfoldes, hvordan den udfoldes, i forhold til hvad og hvordan den eventuelt kan videreudvikles.

Eksempel 1: Social arbejdsorganisering og kontrol

Et konkret eksempel kan illustrere dette. I en af de virksomheder, der indgik i den undersøgelse, der inddrages senere, blev der indført delvist selvstyrende arbejdsgrupper. Tidligere havde arbejdet været organiseret som individuelt arbejde, som ydermere blev udført under akkordløn. I selve opstartfasen oplevede to grupper, at overgangen til gruppearbejde medførte decideret tab af kontrol. Den ene bestod af de personer, der i kraft af deres faglige dygtighed og gode helbred havde været i stand til at opretholde et endog meget højt lønniveau. De havde udviklet en række teknikker og procedurer, der gjorde, at de kunne optimere lønopnåelse i deres arbejde. Ved overgangen til grupper og til gruppeaflønning gik de ned i løn og måtte til og med lide den tort, at andre mindre dygtige nu til en vis grad bestemte over dem og deres arbejde.

Dette var for så vidt, som man kunne forvente. Hvad der overraskede mere var, at de dårligst stillede ansatte også oplevede overgangen til gruppearbejde som en klar belastning. Som en af dem sagde: *"Tidligere havde jeg kun værkføreren som et problem, nu er det mine egne kolleger, der er problemet."* Oplevelsen af at være i en yderposition var altså nemmere at tackle, så længe man kunne forholde sig til denne

12. Akcroyd og Thompson argumenterer for den holdning, at overgangen til socialt organiseret arbejde af arbejderne opleves som indgreb i tidligere indvundne beføjelser. Derfor vil der i overgangsperioden være tale om modstand og uvilje over for denne udvikling.

situation i et organisatorisk interesseforhold. Værkførerens opgave var jo at virke som ledelsens håndlanger. At værkføreren udsatte en for pres var til at forholde sig til. Men at arbejdskammeraterne nu pludseligt skulle løfte opgaven, gjorde det meget sværere at klare presset.

De, der oplevede overgangen til gruppearbejde som en klar fordel, var de ansatte, hvis faglige dygtighed og arbejdsmæssige formåen eller målsætninger placerede dem i middelgruppen. De gik ikke ned i løn. De oplevede ikke øget pres og kontrol, men øget fællesskab og sammenhold.

Der er næppe tvivl om, at de udsattes problem i meget høj grad er tegn på, at der er tale om en overgangssituation. Når grupper – over tid – udvikler en fælles kultur og identitet, indebærer denne udvikling som regel, at der opstår en form for social bevidsthed, hvor man tager hånd om hinanden og især om de svageste.

Eksempel 2.: Fællesskabets sociale bevidsthed

Et enkelt eksempel. For mange år siden udførte en af forfatterne til denne tekst en arbejdsmiljøundersøgelse på en arbejdsplads, hvor der var tale om gruppebaseret arbejdsorganisering. En af grupperne havde et medlem, der var dybt alkoholiseret. Han mødte som regel sent på arbejde, og over middag var han som regel sanseløst beruset. På et tidspunkt blev spørgsmålet bragt på banen i en samtale med den værkfører, der var ansvarlig for området. Værkføreren sagde, at man i ledelsen mente, at det var mest hensigtsmæssigt at ignorere problemet, da det ikke havde nogen konsekvenser for produktionen. Den arbejdsgruppe, der var tale om, var en af de mest produktive, og man frygtede, at hvis man skred til afskedigelse, ville "helvede bryde løs". Spørgsmålet blev derefter taget op i samtaler med et par af gruppens medlemmer. Den ene summerede situation op på en meget klar måde. *"Hvis han ikke kan stole på os, hvordan skal vi så kunne stole på hinanden."* Den fordrukne arbejdskammerat blev beskyttet, a) fordi de havde det godt med at beskytte en så svag og værgeløs person, b) fordi det blotte faktum, at de kunne beskytte vedkommende, var en vedvarende bekræftelse af den magt og indflydelse, de som gruppe var i besiddelse af, og c) fordi han var et symbol på gruppens interne sammenhold.

Hvis en gruppe råder over de fornødne ressourcer, så vil beskyttelsen af de svagere tjene et fornuftigt formål. Eksistensen af særligt beskyttede enkeltpersoner kan rent faktisk bidrage til en højere arbejdsmotivation, (vi skal vise, at vi er lige så produktive som de andre og samtidig bedre mennesker). Det betyder i øvrigt også, at når ledelsen i virksomheder med gruppearbejde vælger at afskedige de personer, hvis arbejdsmæssige præstationer er blandt de ringeste, uden at medtænke hvilke fællesskaber de indgår i, risikerer den, at resultatet bliver en ringere og ikke bedre præstation.

Forholdet mellem individ og gruppe er, som det fremgår her, langt fra enkelt. Som det gerne skulle fremgå af det forudgående, må man i vurderingen af disse omstændigheder også overveje, hvor veludviklet det sociale miljø er.

Kontrol – individ, gruppe og ledelse

Kontrol handler også om forholdet mellem individ, gruppe og den nærmeste ledelse.

- På den ene side handler kontrolforholdets horisontale dimension om forholdet mellem de enkelte medarbejdere, de uformelle fællesskaber og de formelle fællesskaber

- På den anden side handler det om forholdet til den nærmeste ledelse

Når der er etableret et socialt miljø, vil de kollektive aktører indgå i en ny social relation med den nærmeste ledelse. Der bliver etableret en ny magtbalance. Denne balance indebærer en forskydning til fordel for de ansatte. Typisk opdager de højere ledelsesinstanser slet ikke denne udvikling, fordi såvel kollektiverne og de nærmeste ledere har en interesse i at holde de højere ledelsesinstanser på afstand. Det forekommer i øvrigt ganske ofte, at den nærmeste ledelse begynder at agere som et værn for det nye magtforhold i forhold til de højere ledelsesinstanser. Hvis man som værkfører har ansvar for en afdeling, vil det ganske naturligt være en vigtig målsætning at undgå bøvl og ballade. Fordelen ved et miljø, hvor de ansatte er forbundet med hinanden i skæbne- og arbejdsfællesskaber, er, at man som værkfører står over for et mindre antal aktører, med hvem man kan indgå

(uformelle) gensidigt forpligtende aftaler. En lang række problemer bliver meget nemmere at løse, når der er tale om parter, der kan påtage sig fælles forpligtelser.

Kollektiv horisontal kontrol og social identitet

Dette udtømmer ikke diskussionen om den horisontale kontrol. Der sker nemlig noget ganske særligt, når man etablerer mere eller mindre selvstyrende grupper. Som regel indebærer denne ændring, at personerne skal til at forholde sig til hinanden (på en anden måde og på et andet grundlag). Denne nødvendighed kan udspringe af, at man skal koordinere udførelsen af bestemte opgaver. Den kan skyldes, at man i forhold til tilførelsen af materialer og ressourcer enten konkurrerer eller må samarbejde om at løse fælles problemer. Det er i denne proces, at grupper bliver fuldt udviklede fællesskaber. De vil udvikle en identitet. En identitet kan aldrig bygge på et simpelt spejlbillede. Spørgsmålet, "hvem er jeg", kan ikke besvares ved at se i et spejl. Man kan kun finde svaret ved at se på andre. Vi spejler os i hinanden. Hvis der er tale om en gruppe, så udvikler denne gruppe en identitet i den første fase ved at udvikle "fortællinger" om, hvem man er i sammenligning med andre, om hvem man har historier, hvis centrale træk som udgangspunkt er, hvordan de adskiller sig fra en selv. I den anden fase af identitetsudviklingen begynder man at fokusere på faktiske relationer og i den forbindelse udvikle begreber om, hvem man har noget særligt til fælles med. Når denne udvikling er foregået over en vis tid, begynder man at benævne sig og andre. I en veludviklet gruppeorganiseret arbejdskultur henviser grupperne til sig selv og andre grupper ved navns benævnelse.[13]

13. Ræsonnementet er en udvidet version af Festingers (1954/1966)klassiske teori om social sammenligning. Her blot udvidet til at gælde for grupper. Douglas (1986) fremfører tilsvarende overvejelser om institutioner.

Horisontal kontrol – den trefoldige relation

Kontrolforholdets *horisontale* dimension består altså af relationen mellem:

- Individ og gruppe
- Gruppe og gruppe
- Individ, gruppe og grupper imellem på den ene side og den nærmeste ledelse på den anden side

I traditionelle virksomheder kan man som regel nøjes med at forholde sig til denne dimension. Men når der etableres mere eller mindre selvstyrende grupper, især når dette også falder sammen med, at man begrænser antallet af mellemledere og ændrer på deres kompetence og opgaver, vil grupperne som regel stå i en situation, hvor de ikke længere kan nøjes med at forholde sig til den nærmeste ledelse. De problemer, der vedrører ressourcer, valg, planlægning og udførelse af opgaver, der tidligere er blevet forvaltet af den nærmeste leder, hører nu til den selvstyrende gruppes domæne. I øvrigt i et omfang der som regel langt overstiger, hvad der officielt har været formålet.

Vertikal kontrol

Denne *vertikale kontrol* (Aronson, 1987) har tidligere været karakteristisk for de fleste hierarkiske organisationer. Den har som regel været godt skjult, hvorfor man oftest først finder den, når undersøgelsen omfatter den uformelle organisation.

Denne virker ved, at gruppen eller grupperne udvikler et (nyt) forhold til de højere ledelsesinstanser. Dette betyder, at grupperne nu indtræder som en ny aktør i de beslutningsspil, der udfolder sig i virksomhederne. Selv om den enkelte gruppes indflydelse som regel er lille, så kan grupperne indgå i alliancer, hvormed summen af den fælles indflydelse bliver større end den enkelte gruppes særskilte indflydelse. Som alliance af grupper kan de som organisatorisk aktør endda indgå alliancer med dele af ledelsen. Ofte ser man alliancer, der omfatter den nærmeste ledelse, men undtagelsesvist kan denne udvikling omfatte situationer, hvor grupper indgår i alliance med dele af den øverste ledelse. Det skal i øvrigt tilføjes, at der udmær-

ket godt kan forekomme situationer, hvor medarbejdergrupperne bliver splittet, fordi deres organisatoriske målsætninger og interesser ikke er sammenfaldende (Sayles, 1997).

Tidligere sås dette primært i bureaukratiske organisationer i offentlig regi. Det nye er, at udviklingen i retning af kooperative organisationsformer inden for det private område, til og med inden for industrien, peger i samme retning. Den hierarkiske/vertikale kontrol er derfor et fænomen, hvis betydning vil tiltage i de kommende år.

Kontrolbestemmelse og forebyggelse

Når der her plæderes for, at begreber som individuel, fælles, horisontal og vertikal føjes til det abstrakte kontrolbegreb, som der plæderes for i krav-kontrol modellen, så er det ikke alene, fordi dette muliggør en mere korrekt registrering af den faktiske kontrol. Den vigtigste grund til, at man skal gå denne vej, er, at en viden om, hvorledes det faktiske kontrolforhold er skruet sammen, er en forudsætning for vellykkede tiltag. Tiltag, hvis målsætning ofte vil være at udvikle medarbejdernes kompetence, og det vil også sige deres kontrolmuligheder.

Ydermere er pointen, at selv om denne udvidelse af kontrolbegrebet kan forekomme nærmest åbenlyst nødvendig og rigtig, så bliver det først indlysende, når man forlader individets standpunkt for derimod at tage udgangspunkt i arbejdspladsen som organisation.

Udviklingen af normbaseret adfærdsregulering i sociale arbejdsmiljøer

Den efterfølgende diskussion benytter sig af dette "udvidede" kontrolbegreb. Omdrejningspunktet er organisationer, der er i en (mere eller mindre spontan) udvikling mod social organisering af arbejdet. Denne udvikling rejser en række vigtige spørgsmål.

Det skal som udgangspunkt konstateres, at såvel de gængse stressteorier som krav-kontrolmodellen er præget af en manglende opmærksomhed over for de socialpsykologiske spørgsmål, der nødvendigvis må tages op, når man beskæftiger sig med organisationer. I krav-kontrol modellen ses ændringer typisk som et spørgsmål om job-

redesign. Man glemmer, at sådanne ændringer også er indgreb over for de sociale og organisatoriske strukturer, der er etableret på basis af den forudgående arbejdsorganisering. Men sagen er ganske enkelt, at når sociale fællesskaber etableres på en forpligtende og påbudt facon (ufrivilligt), så skal mennesker, der ikke spontant ville indgå i eller har udgjort et socialt fællesskab, finde ud af at virke sammen.

Det er vigtigt at erkende, at sociale kalkuler (bevidste og ubevidste) virker på én måde under omstændigheder karakteriseret af a) *stabilitet,* b) *forudsigelighed* og c) *socialt overskud* og på en helt anden måde i situationer, hvor dette ikke er tilfældet.

I det første tilfælde spiller uformelle processer, hvis primære karakteristik er fairness-princippet, en ganske stor rolle. Det er også i sådanne situationer, at kollektiver (det være sig grupper eller organisationer) kan igangsætte bevidste selvudviklingstiltag.

I den anden situation, hvor der er mangel på alle tre dele, tyder meget på, at beslutninger træffes på baggrund af tommelfingerregler og/eller tidligere erfaringer. Man handler altså ikke primært ud fra en forestilling om de fremtidige konsekvenser af de alternativer, der er til rådighed men ud fra forud etablerede rutiner og erfaringer (Macy, 1997). Der er altså stærk tendens til, at man reproducerer tidligere adfærdsformer under omstændigheder, hvor de kan virke særdeles uhensigtsmæssige.

Sammenligningen med spontant opståede uformelle grupper kaster lys på implikationerne. De sociale relationer, de ansatte imellem, udvikler sig i et domæne, der organisatorisk set grundlæggende er uafhængigt (men påvirket) af den enkeltes arbejdsmæssige indplacering. Dette indebærer en vis frivillighed i indgåelsen af sociale for-

---

14. Dette udelukker naturligvis ikke eksistensen af normstyrede fællesskaber af den type, der af Lysgaard blev betegnet som arbejderkollektiver. Det vil sige fællesskaber, der forvalter fælles kontrol og magt. Men på de danske arbejdspladser er denne struktur som regel organiseret inden for rammen af de faglige strukturer. Der er derfor under normale omstændigheder et ringe behov for, at de uformelle grupper udvikler intern normstyring (der omfatter belønning, sanktion, positiv normdannelse og stigmatisering).

hold. De sociale grupper, der således opstår, er karakteriseret ved a) høj grad af lighed, b) relativt lav grad af strukturer (begrænset funktionel arbejdsdeling), c) relativt begrænset social stratificering samt d) et beskedent behov for normstyring internt i de (uformelle) sociale fællesskaber.[14] I socialt organiseret arbejde gælder det derimod, at fællesskabet antager en relativt struktureret form, selv når fællesskabernes formelle kompetencer og beføjelser (endnu) er beskedne. En vis rolle og statusdifferentiering sætter ind og som påpeget af Bales (1966), indebærer dette særskilte krav til de berørte.

Fordelene ved at virke som fællesskab bliver først synlige, når denne etableringsproces i et vidt omfang allerede er gennemført. Op til det punkt er der flere (synlige) ulemper end fordele. En af de mest synlige ulemper er, at fællesskabet i første omgang primært sikres gennem udviklingen og håndhævelsen af adfærdsregulerende normer. Disse normer indebærer, at pladsen til individuel (og afvigende) adfærd begrænses, og der etableres et normsystem, der blandt andet omfatter anvendelsen af sanktioner. Dog skal det fremhæves, at hvis håndhævelsen af sådanne normer indebærer overdreven anvendelse af sanktioner, vil disse normer blive ændret (Shibutani, 1986).

Social regulering – de stærkes magt eller de svages sammenhold

Hvem sætter normerne i den formative periode? Det er en veletableret antagelse, at når norm har konsekvenser for fordeling af ressourcer, vil gruppen føre de normer ud i livet, der afspejler de mest magtfuldes interesser og ønsker (Knight & Ensminger, 1998). Dette behøver ikke altid at være tilfældet. Boehm (1999) argumenterer modsat. At det karakteristiske for menneskets udvikling lige præcist er, at de svage rotter sig sammen mod de stærke. Teorien bygger på den antagelse, at den chimpanseart, der udviklede sig til det moderne menneske, som udgangspunkt var stærkt hierarkisk. Men på et punkt i udviklingen lærte de svage at finde sammen i socialt regulerende fællesskaber, hvis primære sigte var at holde de stærke artsfæller under fællesskabets kontrol.

Boehms teori implicerer eksistensen af en grundlæggende menneskelig mekanisme, der understøtter social regulering. En oplagt kandidat hertil er stress, hvis den antagelse gøres gældende, at der som

et led i menneskets udvikling er tale om, at sociale omstændigheder kan aktivere en stressreaktion med undvigende eller social konform adfærd som følge.

Spørgsmålet er så, under hvilke af de to (formative) situationer man vil finde den mest "effektive" og udviklede sociale regulering. Svaret er lidt paradoksalt – når de svage bestemmer. Så længe de "stærke" sætter dagsorden, er det primære reguleringsmiddel rå magt.

Den rå magt virker mest effektivt, hvis dens udøvelse er forholdsvist synlig. Denne synlighed modvirker etableringen af særligt sindrige og komplicerede (kulturelle) regulerings- og sanktionssystemer. Hvis man ikke makker ret, er reaktionen som regel en simpel og meget synlig sanktion. Den kan bestå i, at man får upopulære opgaver eller en arbejdsmæssig placering, der indebærer mindre social involvering. Det styrende princip for sanktionsudøvelsen er, at den skal fremstå som en social handling, der rammer afvigere. Hvis den ikke har et skær af legitimitet, og hvis den implicit eller eksplicit truer flertallet af de underordnede, risikerer "magthaverne" at miste deres magt, der som al socialt forhandlet magt er betinget af en eller anden grad af accept (Nee, 1998).

I flertalsstyrede grupper, der i formationsfasen som regel savner eksplicitte normer, skal magthaverne ikke kun holde de stærke på plads. De skal også sikre deres eget sammenhold. Dette er en forholdsvis kompliceret opgave. Hvis flertallets sammenhængskraft svækkes, er risikoen for, at de stærke sætter sig på magten, overordentlig stor. For at undgå dette, udvikles et sindrigt reguleringssystem, der betoner homogenitet og tilpasningsduelig som særlige dyder. Når dette system er etableret, går en meget betragtelig del af gruppens kommunikative ressourcer til at vedligeholde dette system.

I sådanne grupper anvendes et kompliceret sanktionssystem, der ofte indebærer små sociale forskydninger i forholdet til fællesskabet. I formationsperioden er det vigtigt, at systemets sanktionsvirke er forholdsvist synligt, men samtidig er der klare grænser for, hvor radikale skridt der kan tages, dersom egentlig stigmatisering og udelukkelse af enkeltpersoner forudsætter en intern konsensus, der som regel først opstår, når fællesskabet repræsenterer en tilstrækkelig "social kapital" til, at konformitet fremstår som en åbenlyst hen-

sigtsmæssig handleform (Shibutani, 1986). Forudsætningen for eksklusion er, at de, der medvirker til denne, ser den som et forsvar for det dyrt købte fællesskab og ikke som en personlig hævnakt eller som det også kaldes "fnidder" (Parson, 1990).[15]

Den empiriske undersøgelse

Efterfølgende præsenteres en analyse, der bygger på den forudgående diskussion. Den behandler data indsamlet ved Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning i årene 1995-97 af Bendt Torpegård Pedersen. De indsamlede data omfatter såvel gentagne individuelle dybdeinterviews som gentagne gruppeinterviews samt en spørgeskemaundersøgelse med opfølgning.

Undersøgelsen omfatter afdelinger på seks fremstillingsvirksomheder (en i plastikindustrien, to i fødevarebranchen og tre i tekstilindustrien).

Omdrejningspunktet for den efterfølgende diskussion er følgende teser:

1. I formationsperioden vil et stadig tættere fællesskab også omfatte en tiltagende tilstedeværelse af adfærdsregulerende normer med en vis tendens til repressiv betoning (Homans 1974)
2. Personer, der enten grundet socialt eller organisatorisk forårsaget marginalisering befinder sig i en yderposition, oplever øget grad af social regulering, når a) den sociale organisationsform er dominerende,[16] og b) når graden af social kooperation i arbejdets udførelse er (relativt) stor[17]
3. Under disse omstændigheder er der en tiltagende tendens til oplevelsen af stress i arbejdet

---

15. Citat: "Thus the principial personal rewards, above all in social esteem, will tend to go to those who do conform with them. On the other hand, the same strength of moral attachment will tend to visit disapproval and sometimes overt punishment on those who violate them". Dette skrev Parson, 1934, (teksten blev først offentliggjort 1990).
16. at stadig flere inden for den givne enhed fx en afdeling indgår i sociale fællesskaber i arbejdets udførelse.
17. de ansatte i højere grad er afhængige af hinanden i forbindelse med arbejdets udførelse

Den empiriske analyse

Den empiriske analyse handler om betydningen af det socialt organiserede arbejde. Som følge heraf er udgangspunktet ikke individer men sociale strukturer, det vil sige afdelinger, hvor der i varierende grad er tale om en social organisering af arbejdet.[18]

Afdelingerne blev klassificeret i tre grupper:

- Traditionelle afdelinger, hvor arbejdet er domineret af det individuelle arbejde (8,7 procent)
- Blandede afdelinger, hvor socialt arbejde forekommer i varierende omfang (19,4 procent) og
- Sociale afdelinger, hvor det socialt organiserede arbejde dominerer[19] (66,1 procent)

Analysen omfatter kun afdelinger karakteriseret som "blandede" og "sociale". Det sociale element i arbejdets organisering på "traditionelle" afdelinger opfattes som værende for beskedent til, at de antagelser, der gøres gældende, kan opfattes som relevante.

Som det fremgår, er social organisering af arbejdet den mest almindeligt forekommende organisationsform. Vurderingen er, at i nogle til-

---

18. Alle analyser er udført om multivariater, hvor variablene køn, alder og virksomhed er indført som co-variable. Som statistisk metode er anvendt generel lineær metode i programmet SPSS vs. 9. Disse analyser genererer omfattende statistisk information. Af pladsmæssige grunde angives kun den statistiske sikkerhed ved hovedeffekter. Interaktionseffekter angives kun, når sådanne er tilstede. Alle mål, undtagen dikotome mål, er opgjort på samme talmæssige form der går fra 0-10.
19. Ved udarbejdelsen af klassifikationen anvendes deltagernes svar på spørgsmålet: "Er I på din arbejdsplads inddelt i forskellige produktionsenheder eller grupper? 2 (Svarmuligheder: "nej": "ja"). 26,9 procent af deltagerne svarede "nej", 61 procent svarede "ja" og 12,2 procent svarede ikke. Da svarene er anvendt til at klassificere afdelingerne, er de personer, der ikke besvarede spørgsmålet, ikke ekskluderet fraanalysen, undtagen i de tilfælde hvor de ikke har kunne indplaceres i afdelinger (det gælder 5,6 procent). Afdelinger, hvor mindre end en tredjedel af de ansatte angiver, at social organisering af arbejdet forekommer, klassificeres som tilhørende gruppen "traditionelle". Afdelinger, hvor mere end en tredjedel, men mindre end to tredjedele angiver, at der er tale om social organisering af arbejdet, klassificeres som "blandede". Afdelinger, hvor mindst to tredjedel angiver, at der er tale om social organisering af arbejdet, klassificeres som "sociale".

fælde skyldes udviklingen målrettede organisationsændringer, mens der i andre er sket en glidende overgang fra et individuelt til et socialt organiseret arbejde.

Betegnelsen "socialt organiseret arbejde" dækker over vidt forskellige organisationsformer. De spænder fra uformelle til selvstyrende grupper. Ydermere er der tale om miljøer (afdelinger), hvor der i nogle tilfælde er tale om uforbundne grupper (hovedreglen), i andre tilfælde om miljøer, hvor grupperne spontant har etableret tværgående samarbejde, eller om miljøer, hvor dette samarbejde er opstået som reaktion på teknologiske ændringer og til sidst om miljøer, hvor grupperne grundet ledelsesmæssige foranstaltninger arbejdsmæssigt er forbundet med hinanden.

Her er der valgt at se bort fra disse forskelle i organisationsformen. Den primære grund er, at der trods alt er tale om et relativt fåtal grupper, og hvis det skal give mening at gennemføre en statistisk analyse af de forskelle, der er nævnt, forudsættes et relativt stort antal analyseenheder (subjekter). Ydermere gælder der, at det er svært at opnå den nødvendige præcision i klassificeringen, idet den opståede organisationsform i vidt omfang er en implicit konsekvens af en "spontan" udvikling i virksomhederne.[20]

Når det er sagt, kan det her slås fast, at der er vigtige forskelle på afdelinger, hvor arbejdsorganiseringen er blandet og afdelinger, hvor den sociale organisering af arbejdet dominerer.

Samarbejde i arbejdsudførelsen

Dette kan illustreres ved at undersøge, i hvilket omfang samarbejde er nødvendigt ved arbejdets udførelse.[21] I tabel 3.1 angives såvel,

---

20. Det blev åbenlyst i forbindelse med undersøgelsens gennemførelse, at på nogle af de afdelinger, der var inddraget, havde de ansatte selv "konstitueret" sig som (relativt) selvstyrende grupper. Det var til gengæld ikke muligt at indhente oplysninger om, hvem der tilhørte de enkelte grupper, grundet den måde, hvormed de var opstået.
21. Dette betegnes som "social forbundethed ved arbejdets udførelse". Svarene på spørgsmålet, der går fra "I høj grad", "I nogen grad", "I ringe grad" til "Arbejdet kræver ingen samarbejde", er konverteret til titalsform, således at den første svarmulighed giver 10, efterfulgt af 6.6, gennem 3.3 til 0.

Tabel 3.1

Samarbejde ved arbejdets udførelse				95 procent sikkerhedsniveau	
Arbejdsorganisering	I grupper	Gnms.	Std. Error	Nedre grænse	Øvre grænse
Blandet	Nej	5,653	,427	4,814	6,492
	Ja	6,428	,355	5,732	7,125
Social	Nej	6,333	,337	5,671	6,994
	Ja	7,962	,145	7,677	8,247

hvilken type afdeling der er tale om, samt hvordan den enkelte har besvaret spørgsmålet om, hvorvidt der er tale om social organisering af arbejdet. Grunden til, at deltagernes egen vurdering af, hvorvidt der på afdelingen er tale om inddeling i grupper, er vigtig, er, at et benægtende svar kan opfattes som udtryk for, at disse personer ikke selv tilhører sådanne grupper.

Tabel 3.1 viser, at der er mindre samarbejde i arbejdets udførelse på de blandede afdelinger.[22] I begge afdelingstyper er der mere samarbejde, når deltagerne angiver, at der er tale om grupper. Det er interessant, at selv deltagere (på de sociale afdelinger), der ikke mener, der er tale om grupper, angiver samarbejde af samme omfang som deltagere på de blandede afdelinger, hvor der er grupper.[23] Resultatet opfattes som en bekræftelse af, at der på de socialt organiserede afdelinger er tale om en arbejdsorganisering, der i højere grad indebærer social koordinering i arbejdets udførelse.

22. Der er hovedeffekt for såvel arbejdsorganisering ($p<0.001$) samt gruppeinddeling ($p<0.001$).
23. Grunden til, at der bruges sprogligt krudt på at påpege dette forhold, er den omstændighed, at når der findes grupper i en afdeling, er der som regel tale om en arbejdsorganisering, der allerede er socialt veludviklet, (derfor opstår grupper), og at eksistensen af grupper derefter påvirker arbejdsorganiseringen i mere social retning. Denne effekt er altså markant større på de sociale afdelinger.

Social organisering af arbejdet – aktuel og ønsket kontrol

I undersøgelsen måles "kontrol" ved hjælp af en række spørgsmål, der mere detaljeret, end det er tilfældet hos Karasek, belyser de specifikke situationer, hvori en kontrolmulighed kan tages i anvendelse.[24] Undersøgelsen går desuden et skridt videre. Ud over at spørge til faktiske (konkrete) kontrolmuligheder, så spørges der også til, i hvilket omfang deltageren mener, der er brug for udvidelse af disse muligheder. Altså hvorvidt man mener, at øget kompetence i arbejdets udførelse er ønskelig. Svarene på denne gruppe spørgsmål angiver noget om den enkeltes forventninger.[25]

Vi har valgt at opgøre resultatet ud fra en skala der går fra 0 til 10. Resultatet viser, at deltagere, der arbejder på blandede afdelinger, i gennemsnit angiver den aktuelle egenkontrol til 5,9, hvorimod deltagerne på sociale afdelinger i gennemsnit angiver 4,7 ($p<0.001$). Der er ikke tale om nogen stor kontrol i nogen af tilfældene, men forskellene er dog både statistisk sikre og substantielle.

Når spørgsmålet vedrører ønsket om yderligere kontrol, så tipper resultatet. Deltagere på blandede afdelinger angiver 4,3. Der er altså tale om forholdsvist beskedne ønsker om mer-kontrol. Deltagerne på de sociale afdelinger ligger markant højere med et gennemsnit på 6,0 ($p<0.001$).

Til trods for at deltagere på socialt organiserede afdelinger oplever mindre egen-kontrol, har de et udpræget ønske om udvidet kontrol.[26]

---

24. Der giver eksempler på sådanne spørgsmål senere i teksten.
25. Aktuel kontrol måles ved hjælp af tre spørgsmål. "I hvilket omfang kan du selv vælge, hvordan du vil udføre dit arbejde?"; "Hvilken indflydelse har du på dit arbejdstempo?"; "Hvilken indflydelse har du på din arbejdsrytme?". Ønsket om yderligere kontrol måles ved, at der spørges, om man ønsker yderligere indflydelse på, hvordan man udfører sit arbejde, på arbejdstempo og på arbejdsrytme.
26. Resultatet er særdeles interessant set i lyset af en omfattende psykologisk forskning, der dokumenterer, at afsavn og magtesløshed generelt resulterer i resignation.

Denne sammenligning siger imidlertid ikke noget om sammenhængen mellem oplevelsen af nuværende og ønsket om yderligere kontrol. For at vurdere dette, har vi udarbejdet et mål, hvor ønsket om øget kontrol beregnes i forhold til, hvordan man angiver sin nuværende kontrol. Målet angiver i procenter, hvor megen kontroludvidelse der ønskes set i forhold til den aktuelle kontrol. I snit ønsker deltagere på blandede afdelinger 9,8 procent mere kontrol, hvorimod deltagere på socialt organiserede afdelinger i snit ønsker 19,5 procent mere kontrol ($p<0.001$).

Denne beregning angiver, at deltagere på socialt organiserede afdelinger ganske enkelt har en mere forventningspræget holdning til deres aktuelle kontol-kompetencer, end det er tilfældet på blandede afdelinger.

Dette tyder på, at der er højere forventninger til arbejdets udviklingsmuligheder i socialt organiserede afdelinger. Muligvis er grunden til, at der angives højere aktuel kontrol på de blandede end de sociale afdelinger, at man generelt er mere resigneret på de blandede afdelinger og derfor "overvurderer" karakteren af de aktuelle kontrolbeføjelser, samtidig med at man ikke rigtig tror på, at forholdene kan ændre sig og derfor ikke markerer noget klart ønske om positiv udvikling.

Proaktiv adfærd

Den forudgående tese kan understøttes yderligere ved at inddrage omfanget af proaktiv adfærd.[27] Proaktiv adfærd kan vurderes, når grupper eller sociale miljøer udfordres. I den foreliggende undersøgelse angives denne som en aktiv reaktion på uønskede ledelsesbeslutninger.

---

27. Målet er udarbejdet på basis af svarene på følgende spørgsmål: "Hvis ledelsen har foretaget nogle initiativer, som I var uenige i – eller har fundet urimelige, hvordan har i så reageret: 1. protesteret eller følt behov for at protestere over for ledelsen, 2. forsøgt at ændre de omstridte beslutninger, eller 3. accepteret eller affundet jer med beslutningen, fordi der alligevel ikke var mulighed for at ændre den. Skalaen går fra 0-10.

De blandende afdelinger udviser en noget mere beskeden proaktiv adfærd (4,5) end de sociale afdelinger (5,8) ($p<0.001$).[28]

Man er altså mere tilbøjelig til at forholde sig aktivt til ledelsens beslutninger på de sociale afdelinger. Dette kan kun forstås, således at en række af disse afdelinger er i besiddelse af betydningsfulde fælles påvirkningsmuligheder. Disse påvirkningsmuligheder kan betragtes som udtryk for vertikal (og nødvendigvis fælles) kontrol. Dette resultat, sammen med resultater fra observationer udført i forbindelse med undersøgelsens gennemførelse, tyder klart på, at de ansatte på de sociale afdelinger har mere kontrol end ansatte på blandede afdelinger.

Det kan virke paradoksalt, at denne mer-kontrol synes at komme til udtryk gennem en undervurdering af den aktuelle kontrol. Men denne form for paradoks er velkendt inden for psykologien.[29] Man er ganske enkelt mere tilbøjelig til at forholde sig kritisk til de omstændigheder, man mener sig i stand til at ændre.

De sociale normer

Den første tese var, at *øget udbredelse af social organisering også indebærer tiltagende normbaseret adfærdsregulering*. Den anvendte måling fokuserer på de situationer, hvor disse normer bringes i anvendelse.

Tesen indebærer, at en sådan anvendelse i højere grad skulle forekomme på socialt organiserede end blandede afdelinger. Denne tese skal ses i sammenhæng med den tillægstese, at håndhævelsen af disse normer først og fremmest rammer de personer, der befinder sig i en socialt marginaliseret position. Analysen viser, at social regulering forekommer i et noget mindre omfang på blandede afdelinger (4,3) end på sociale afdelinger (5,0). Imidlertid er det først, når implika-

28. Man må antage, at spørgsmålene kun besvares af deltagere, der har oplevet, at der har været tale om sådanne beslutninger. Men da 487 af 606 deltagere besvarer spørgsmålet (80 procent), kan resultatet opfattes som forholdsvist dækkende.
29. Nichols og Armstrong (1976) og Nichols & Beynon (1977) omfatter righoldige eksempler på sådanne fænomener.

Tabel 3.2

Omfanget af social normregulering				95 procent sikkerhedsniveau	
Arbejdsorganisering	Social position	Gnms.	Std. Error	Nedre grænse	Øvre grænse
Blandet	Integreret	3,834	,273	3,297	4,371
	Marginaliseret	4,797	,286	4,235	5,359
Social	Integreret	4,570	,108	4,358	4,783
	Marginaliseret	5,520	,224	5,080	5,959

tionerne for de marginaliserede inddrages, at den sociale dynamik fremstår helt klart.

Tabel 3.2 viser, at på såvel blandede som sociale afdelinger oplever de marginaliserede personer i grupperne i højere grad, at der foregår en social normregulering, end de integrerede personer oplever den.[30]

Den anden tese var, at *marginaliserede personer oplever øget grad af social regulering, når den sociale organisationsform er dominerende.*

Tabel 3.2 viser, at såvel integrerede som marginaliserede personer på sociale afdelinger oplever en højere grad af normregulering end de tilsvarende personer på blandede afdelinger. Langt mest udsat for social normregulering er de personer, der befinder sig i en marginaliseret position på socialt organiserede afdelinger.

Disse resultater understøtter begge teser:

- Øget normregulering er et forhold, der er tæt forbundet med social arbejdsorganisering og
- Den rammer især de personer, der af den ene eller anden grund befinder sig i yderpositioner i forhold til de fællesskaber, der er tale om

30. Der er hovedeffekt for såvel arbejdsorganisering ($p<0.01$) og social position ($p<0.001$).

Tabel 3.3

Andel, der oplever stress i arbejdet				95 procent sikkerhedsniveau	
Arbejdsorganisering	Social position	Gnms.	Std. Error	Nedre grænse	Øvre grænse
Blandet	Integreret	32%	,062	,195	,440
	Marginaliseret 65%	,067	,518	,783	
Social	Integreret	53%	,025	,485	,583
	Marginaliseret	70%	,052	,600	,804

Arbejdsorganisering, marginalisering og stress i arbejdet

Som tidligere fremhævet bør psykisk stress betragtes som et socialt fænomen. Den tredje tese var, at *marginalisering indebærer øget risiko for stress i arbejdet, og at dette især gør sig gældende, når den sociale organisering af arbejdet er fremherskende.*

Resultaterne[31] peger på, at de marginaliserede er særlig udsatte for stress uanset omfanget af den sociale arbejdsorganisering. Men de understreger også, at oplevelsen af stress især forekommer på socialt organiserede afdelinger, og at de marginaliserede her er særligt udsatte. Resultaterne understøtter tesen.

Det spørgsmål melder sig, om oplevelsen af stress i arbejdet primært kan betragtes som udtryk for konsekvenser af den sociale normregulering. Når social normregulering indføres som co-variabel, sker der vitterligt det, at afdelingens karakter (social eller blandet) ophører med at forklare forekomsten af stress i arbejdet. Når stress i arbejdet i højere grad forekommer på de sociale end de blandede afdelinger, så skyldes det ganske enkelt, at social normregulering i højere grad forekommer på de sociale afdelinger.

31. Der er hovedeffekt fra arbejdsorganisering ($p<0.05$) og social position ($p<0.001$).

Men social marginalisering indebærer fortsat en øget tendens til stress i arbejdet. For de integreredes vedkommende gælder der her, at 45 procent angiver at opleve stress i arbejdet, hvorimod 67 procent af de marginaliserede er udsat for dette.

Social marginalisering indebærer derfor øget risiko for stress uanset omfanget og karakteren af den sociale normregulering, der finder sted, men denne risiko er særlig stor, når der er tale om, at den sociale arbejdsorganisering er dominerende.

Konklusioner

Afsnittet om den empiriske analyse startede med en påvisning af, at opdelingen af afdelingerne i blandede eller socialt organiserede afdelinger bundede i reelle forhold. Der er i højere grad tale om kooperation ved arbejdets udførelse på de afdelinger klassificeret som sociale end på afdelinger, der er karakteriseret ved blanding af individuelt og socialt organiseret arbejde.

Derefter blev det påvist, at deltagere på socialt organiserede afdelinger oplever mindre kontrol ved arbejdets udførelse end deltagere på blandede afdelinger. Dette er et paradoksalt resultat, der står i modsætning til såvel de observationer, der blev udført på afdelingerne som til resultater af de interviews, der blev udført med deltagere i en række mere eller mindre selvstyrende arbejdsgrupper. Det viste sig, at ønsket om øget kontrol var klart større på sociale afdelinger. Det viste sig også, at når ønsker om øget kontrol sammenholdes med angivelse af aktuel kontrol, så er der på de sociale afdelinger tale om et klart mere udtalt ønske om kompetenceudvikling, forstået som udvidede beføjelser i forhold til dem, man aktuelt mener sig i besiddelse af.

Krav-kontrol modellen kan i sin oprindelige udformning ikke forklare et sådant paradoks. Men hvis "oplevelsen" af kontrol i arbejdet sættes i sammenhæng med de forventninger, man har til kontrollens udviklingsmuligheder, så forholder det sig anderledes. Hvis det antages, at de aktuelle beføjelser (kontrol) evalueres ud fra deltagernes udviklingsforventninger, så vil højere forventninger indebære et mere kritisk syn på de aktuelle omstændigheder (se Baldursson & Pedersen, 1991, for yderligere diskussion af emnet).

Derved kan der etableres en sammenhæng mellem observationerne (højere kontrol) og deltagerne egne svar (lavere kontrol). For at validere denne antagelse blev det undersøgt, om der i højere grad forekom proaktiv adfærd på de sociale afdelinger. Det vil sige adfærd, hvor man aktivt forholder sig til uønskede ledelsesbeslutninger. Og det viste sig at være tilfældet. Da begrebet kontrol kun giver mening, hvis der antages, at det henfører til en faktisk udfoldet kompetence, så må dette resultat opfattes som udtryk for, at der på de sociale afdelinger er tale om en større kontrolkompetence end på de blandede afdelinger.

Udvikling mod øget grad af social organisering af arbejdet antages at medføre en akkumulation af sociale ressourcer i de grupper, der således dannes. Men etableringen af grupper indebærer også øget social regulering. Samtidig antages der, at denne sociale regulering især rammer de personer, der befinder sig i gruppernes periferi.

Begge antagelser er bekræftet af den foreliggende analyse. Det betyder ikke nødvendigvis, at flere befinder sig i en marginaliseret position ved socialt end ved mere traditionelt organiseret arbejde, men det betyder, at konsekvenserne er større for dem, der befinder sig i denne position.

Ydermere blev der argumenteret for, at overgangen til et socialt organiseret arbejde indebærer en række (nye) krav til de ansatte. Dette stemmer godt overens med den omstændighed, at flere oplever stress i arbejdet på de sociale afdelinger, samt at de marginaliserede er særlig ramt. Dette kan opfattes som udtryk for et misforhold mellem de hastigt øgede krav og en mere langsom udvikling af de nye sociale ressourcer og kompetencer.

Forskningen i arbejdsgrupper har ført en omtumlet tilværelse. Dikteret af såvel økonomiske, politiske og videnskabelige konjunkturer har den til tider været centralt placeret (1950) eller stort set usynlig (70erne og 80erne). Den aktuelle udvikling synes at bringe denne forskningstradition ind på banen igen. Der er grund til at hilse denne udvikling velkommen. Her er tale om en tradition, der byder på en række forebyggelsesfremmende og udviklingsorienterede indsigter. Samtidig peger denne tradition på en mere socialt orienteret tilgangsmåde til en række velkendte temaer inden for arbejdsmiljø-

området. Men sidst og ikke mindst kan den være med til at sætte en ny dagsorden.

Litteraturliste

Ackroyd, S., Tompson, P. (1999)
Organizational Misbehaviour. London: Sage Publications.

Aronsson, G. (1987)
Kontrollbegrebet i arbetspsykologien: Forsök till orientering i: Leymann, H. & Svensson, L. (red.): Forskning för framtidens arbetsliv. Stockholm: Prisme.

Baldursson, E.B. & Pedersen B.T. (1991)
Det kvalitative i det kvantitative. Nordisk Psykologi, 43 (4), 1-19.

Bales, R. F (1966)
Adaptive and Integrative Changes as Sources of Strain in Social Systems. i: A. Paul Hare, Edgar F. Borgatta & Robert F. Bales (red.) Small groupes – Studies in Social Interaction. New York: Alfred A. Knopf.

Beck, U. (2000)
The Brave New World of Work. Cambridge: Polity Press.

Bion, W. (1991)
Experiences in Groups. Brunswick: Transaction Books.

Boehm C. (1999)
Hierarchy in the Forest. The Evolution of Egalitarian Behavior. Cambridge (Ma): Harvard University Press.

Blau, P.M. (1986)
Exchange and power in social life. New Brunswick: Transaction Books.

Bremner, J. D. (2002)
Does Stress Damage the Brain? Understanding Trauma-Related Disorders from a Mind-Body Perspective. New York: W. W. Norton & Company.

Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000)
Research on work-related Stress. Luxemburg: European Agency for Safety and Health at Work.

Donald, M. (2001)
A Mind So Rare. New York: W. W. Norton & Company.

Douglas, M. (1986)
How Institutions Think. New York: Syracuse University Press.

Festinger, L. (1966)
A Theory of Social Comparison,. i: A.P. Hare, E. F. Borgatta, R.F. Bales (Ed). Small Groups – Studies in Social Interactions. New York: Alfred A. Knopf.

Goffman, E. (1967)
The Interaction Ritual. London: Penguin Books.

Hackman, J. R. (1990)
Groups That Work and Those That Don't. San Francisco: Jossey-Bass.

Hirschhorn, L. (1990)
The Workplace Within. Cambridge (MA): MIT-Press.

Hobfoll, S. E. (1998)
Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress. New York: Insight Books.

Homans, G. C. (1992)
The Human Group (Classics in Organization and Management Series). New Brunswick: Transaction Publishers.

Homans, G. C. (1974)
Social Behavior: It's Elementary Forms. New York: Harcourt, Brace Jovanovich.

Homans, G. C. (1966)
Social Behavior as Exchange. I A.P. Hare, E. F. Borgatta, R.F. Bales (Ed). Small Groups – Studies in Social Interactions. New York: Alfred A. Knopf.

Karasek, R. & Theorell T. (1990)
Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

Knight, J & Ensminger, J. (1998)
"Conflict over Changing Social Norms: Bargaining Ideology, and Enforcement". i: Mary C. Brinton & Victor Nee (ed). The new Institutionalism in Sociology,. Stanford (Ca): Stanford University Press.

Länsisalmi, H., Peira, J.M. & Kivimäki, M. (2000)
Collective stress and coping in the context of organizational culture. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9, 4, 527-559.

Lysgaard, S. (1985)
Arbeiderkollektivet. Oslo: Universitetsforlaget.

Macy, M. (1997)
"Identity, Interest, and Emergent Rationality: An Evolutionary Synthesis". Rationality and Society, 4:427-48.

Nee, V. (1988)
Sources of the New Institutionalism. I Mary C. Brinton & Victor Nee (ed). The new Institutionalism in Sociology. Stanford (Ca): Stanford University Press.

Nichols, T., & Armstrong P. (1976)
Workers Divided – a study in shop floor politics. Glasgow: Fontana, T.

Nichols, T. & Beynon, H. (1977)
Living with Capitalism – Class Relations and the Modern Factory. London: Routledge and Kegan Paul.

Newton, T. (1995)
Managing stress. Emotion and Power at Work. London: Sage.

Panksepp J. (1982)
Toward a General Psychobiological Theory of Emotions. The Behavioral and Brain Sciences, 5, 407-476.

Parson, Talcott (1990)
Prolegomena to a Theory of Social institutions. American Sociological Review 55: 318-333.

Richerson, P. J. & Boyd, R. (1998)
The Evolution of Human Ultra-sociality. i: I. Eibl-Eibesfeldt & F. Salter (ed.), Ideology, Warfare, and Indoctrinability. Oxford and Providence: Berghahn Books.

Rizzolatti, G, & Arbib, M. A. (1998)
Language within our grasp. Trends in Neuro-science. Vol 21, 5. 188-194.

Sayles, I. R. (1997)
Behavior of Industrial Work Groups (Work, Its Rewards and Discontents). New York: Arno Press.

Shibutani, T (1986)
Social Processes. Berkley (CA): University of California Press.

Thompson, P. & McHugh, D. (2001)
Work Organizations. Hampshire: Macmillan.

Weller, A. (1998)
Communication through body odor. Nature 329:126-127.

KAPITEL 4

SOCIALARBEJDERNES ARBEJDSMILJØ

AF LEENA ESKELINEN OG TORBEN PILEGAARD JENSEN, AMTERNES OG KOMMUNERNES FORSKNINGSINSTITUT

Indledning

I de senere år har der været betydelig interesse for socialforvaltningernes arbejde: hvordan oplever borgerne socialforvaltningen, og kan det sociale arbejde afhjælpe klienternes problemer? Interessen har mest været rettet mod almindelige socialarbejdere, som møder socialforvaltningens klienter ansigt til ansigt, visiterer dem videre, giver rådgivning, vejledning og bistand. Disse frontlinjemedarbejdere udfører socialforvaltningens primære opgave over for borgerne, og de bliver i deres daglige arbejde konfronteret med de sociale og menneskelige problemer, der til enhver tid findes i samfundet.

Spørgsmålet om, hvordan socialforvaltningen bedst muligt afhjælper klienternes problemer, er vigtigt. Men denne diskussion har altovervejende handlet om socialarbejder-/klientrelationen, og om hvilke konsekvenser mødet mellem socialarbejder og klient har for klienten. Derimod har spørgsmålet om, hvilke konsekvenser arbejdet som frontlinjemedarbejder i socialforvaltningen har for socialarbejdere, ikke fået større opmærksomhed, ligesom spørgsmålet om, hvorvidt socialarbejdernes arbejdsmiljø i bred forstand påvirker kvaliteten af deres arbejde, sjældent er blevet stillet.

Igennem flere år har socialarbejderne fra de kommunale social- og sundhedsforvaltninger på flere måder selv givet udtryk for, at de ikke har det særlig godt med deres arbejde. Stress, stor arbejdsbyrde og problemer med det psykiske arbejdsmiljø har været de mest udtalte problemer. Sygefraværet har været relativt højt, og nogle kommuner har haft svært ved at få besat de ledige stillinger fx som socialrådgiver.

Denne artikel bygger på en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i 1999 blandt ca. 2.300 socialarbejdere i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger (Eskelinen, 2000a). Undersøgelsen handlede om frontlinjemedarbejdere, som har personlig borger-/klientkontakt, dvs. socialrådgivere, socialformidlere, de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenter.

Undersøgelsens fokus var at beskrive arbejdets karakter, medarbejderkarakteristika og arbejde-person-samspillet i den særlige sammenhæng, hvor socialarbejderne udfører deres opgaver i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger, nemlig i personlig kontakt med borgere/klienter i en menneskebehandlende organisation. Undersøgelsen byggede på en antagelse om, at menneskets velbefindende på arbejdet er et komplekst fænomen betinget af flere samtidige forhold – både arbejdsrelaterede og individuelle. Derfor var det ikke tilstrækkeligt at analysere arbejdet og arbejdsmiljøet og individuelle reaktioner hver for sig, men i høj grad samspillet mellem disse to. Den overordnede problemstilling var, hvorfor og under hvilke forudsætninger medarbejderne klarer sig godt i deres arbejde.

Arbejdet som socialarbejder

Mange medarbejderes arbejdsvilkår i social- og sundhedsforvaltningen er at administrere og arbejde inden for politisk givne mål og rammer. Social- og sundhedsforvaltningen leverer både sociale sikringsydelser, dvs. regelbestemte kontante ydelser, som kendes ved en lang række overførselsindkomster som førtidspension, sygedagpenge osv. og sociale serviceydelser, dvs. rådgivning, vejledning og behandling, som typisk er af immateriel art.

Afhængig af medarbejdernes arbejdsområde og placering i forvaltningen har de i forskellig grad sikrings- og servicefunktion. Men ken-

detegnende for socialarbejderne i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger er, at de samtidig har både hjælpe- og kontrolopgaver i forhold til den enkelte borger/klient. Det er den kontekst, som socialt arbejde udføres på i socialforvaltningerne. Samtidig er relationen "mødet" mellem socialarbejder og klient central for de fagidealer, som socialarbejderne har, »kernen i socialt arbejde« (fx Uggerhøj 1995). Dobbeltopgaven mellem kontrol og hjælp er ofte anset som et af de grundlæggende dilemmaer i socialt arbejde i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger.

Socialarbejdernes arbejdssituation i socialforvaltningerne kan sættes i perspektiv ved at karakterisere den organisation, hvor de arbejder. Socialforvaltningerne kan betegnes som »human service«-organisationer, hvor den mest betydningsfulde »virksomhed« er koncentreret om de relationer, som bygges op mellem personale og klienter. Selve kvaliteten i disse relationer lader sig imidlertid næppe kontrollere af organisationen, idet den i høj grad styres af menneskers personlige egenskaber, og fordi møderne desuden ofte udspiller sig bag lukkede kontordøre. Personalet får derfor store muligheder for selvstændigt at udforme klientarbejdet, en handlefrihed, som egentlig overskrider den frihed, som de formelt har. Dermed har basispersonalet (»street-level-bureaukrater«) en central rolle i disse organisationer.

Arbejdet som socialarbejder i den kommunale social- og sundhedsforvaltning har således særlige vilkår og karakteristika, som er påvirket og bestemt af arbejdets indhold (rådgivning/støtte/behandling) og karakter (mennesker med sociale problemer) samt organisationens image (det nederste sikkerhedsnet i samfundet sammenlignet med andre politikker, fx arbejdsmarkedspolitik og boligpolitik). Endvidere har der i de senere år været andre forhold og tendenser, som påvirker socialarbejdernes arbejdssituation. Samtidig med at kompetence er lagt ud til medarbejderne, har målet været, at borgerne og lokalsamfundet skal inddrages i løsninger, hvilket stiller nye faglige krav. Servicefunktionen er blevet en større del af arbejdet, hvilket ligeledes stiller nye faglige krav. Der er således tegn til, at opgavernes omfang er øget, og kompleksiteten af de sociale problemer forudsætter nye tilgange til socialt arbejde. Muligheder for udvikling af socialarbejdernes faglige kvalifikationer er imidlertid ofte begrænsede i en presset arbejdssituation (bl.a. Eskelinen, Hansen og

Olsen, 2002). Dette samt fagets og organisationens traditioner kan betyde, at socialarbejderne er tilbøjelige til at følge kendte arbejdsgange og rutiner og føler sig magtesløse over for nye typer problemer, som de møder i deres arbejde. Det er blevet anført, at socialarbejdernes negative oplevelse af arbejdsmiljøet ikke alene skyldes fx lokale arbejdsrelaterede forhold, men den hænger sammen med den arbejdsfunktion, som socialarbejderne har uafhængig af arbejdsplads og kommunestruktur (Alalehto, 1994).

Generelt varierer det, som opleves som stress, fra organisation til organisation og fra individ til individ. Men samtidig kan bestemte fag have karakteristika eller normer, som fremkalder stress. Arbejdet med hjælpe-, behandlings- og omsorgsopgaver kan være både ressourcegivende og kilde til stress og udbrændthed. Det er velkendt fra arbejdslivsforskningen, at burnout-symptomer ofte forekommer blandt ansatte i menneskebehandlende organisationer, og at de er relateret både til arbejdets karakter og medarbejdernes faglige ideal-er. I socialt arbejde kan der være diskrepans eller konflikt mellem ressourcer, normer og rolleforventninger mellem den enkelte medarbejder på den ene side og kolleger, klienter og organisation på den anden side. Ofte er det også således, at der både er uklare og modstridende mål og uklare arbejdsmetoder. Det er netop anset for at være kendetegnende for en sådan organisation, hvis »råmateriale« består af mennesker, at organisationsmål er vage, og at arbejdsmetoder i høj grad er uforudsigelige, hvad angår udfaldet. Udbrændthed forekommer dér, hvor man har svært ved at se et perspektiv med sit arbejde, men samtidig har høje idealer. Det er erfaringen fra undersøgelser af medarbejdere i socialforvaltninger, at det ofte volder vanskeligheder for personalet at arbejde skønsbestemt ud fra mål og rammer (fx Koch & Rørbech, 1985, Andersson m.fl.,1990).

Der har i de senere år været debat om det psykiske og det psykosociale arbejdsmiljø i socialforvaltningerne og socialforvaltningernes måde at fungere på. Der har været kritiske toner over for socialforvaltningernes måde at fungere på i forhold til klienternes problemer og nytten af socialt arbejde i det hele taget. Socialarbejdere har været kritiske over for deres arbejdsvilkår, og klienterne har været kritiske over for den indsats, de har fået. Der har været tegn til, at arbejdsmiljøet i social- og sundhedsforvaltningerne er problematisk og er blevet forringet i de senere år. Nogle undersøgelser har peget på, at

de medarbejdere, som er i personlig kontakt med borgere/klienter i socialforvaltningerne, oplever mere stress og er mere utilfredse med deres arbejde end andre (Københavns Kommune, 1995). Arbejdssituationen for disse medarbejdere har imidlertid været et underbelyst emne i socialforvaltningerne og i socialt arbejde i Danmark indtil de senere år. Det er et vigtigt emne, idet medarbejdernes måde at fungere på har betydning for kvaliteten af arbejdet, dvs. for den indsats og den service, borgerne/klienterne får. Arbejdet i socialforvaltningen stiller særlige udfordringer for medarbejderne, blandt andet fordi de arbejder i en organisation, som er det nederste sikkerhedsnet i samfundet, og fordi det er socialarbejderne, der er bindeleddet mellem borgerne og det sociale system. Derfor har arbejdet konsekvenser for den enkelte borger og for, hvordan hele det sociale hjælpesystem fungerer.

En række undersøgelser har haft til formål at beskrive situationen i social- og sundhedsforvaltningerne med henblik på at forbedre medarbejdernes situation. Blandt dem skal nævnes især Socialministeriets »Projekt Socialforvaltning« i seks kommuner (Socialministeriet 1997, 1998 og 2001) samt undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø i socialcentrene i Københavns Kommune (1995). Der findes imidlertid ingen landsdækkende undersøgelse, som sætter fokus på socialarbejdernes arbejdsmiljø og ressourcer i arbejdet samt disses betydning for borger/klientkontakten, som er et centralt element i socialt arbejde.

AKF's undersøgelse

Formålet med AKF's undersøgelse "Arbejdsmiljø i den kommunale socialforvaltning", Eskelinen (2000a) har været at belyse, hvordan forskellige medarbejdergrupper med personlig klientkontakt oplever deres arbejde, og hvordan de klarer sig i jobbet. Endvidere har undersøgelsen til formål at undersøge, hvilke forhold i selve arbejdet og arbejdsmiljøet der har betydning for medarbejdernes ressourcer og velbefindende. Undersøgelsens formål kan opsummeres i disse tre problemstillinger:

1. Hvem er socialarbejderne med personlig borger/klientkontakt i socialforvaltningen?

2. Hvordan oplever socialarbejderne med personlig borger/klient-kontakt deres arbejde, og hvordan klarer de sig i jobbet?
3. Hvilke forhold i selve arbejdet og arbejdsmiljøet har betydning for socialarbejdernes ressourcer og velbefindende?

Undersøgelsen var rettet primært mod fire grupper af socialarbejdere, nemlig socialrådgivere, socialformidlere, kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenter, som på forskellig måde er i personlig kontakt med de borgere/klienter, som henvender sig i socialforvaltningen. Undersøgelsen blev gennemført som en spørgeskemaundersøgelse i 55 store og mellemstore kommuner i hele landet, og kommunerne blev valgt således, at de var repræsentative for disse to typer kommuner. Undersøgelsen omfattede i alt ca. 2.300 medarbejdere, hvoraf 32 procent var socialrådgivere, 13 procent socialformidlere, 20 procent kommunalt uddannede sagsbehandlere og 20 procent assistenter, mens de resterende 15 procent fordelte sig mellem jobkonsulenter, pædagoger og lignende Størstedelen af medarbejderne var kvinder (83 procent). Svarprocenten i undersøgelsen var 91 (se Eskelinen, 2000a).

Socialarbejderne blev i undersøgelsen spurgt om forhold, som generelt er vigtige i menneskers arbejdsliv: Arbejdets krav, mulighed for at have indflydelse på egen arbejdssituation, oplevelse af faglig kompetence samt arbejdsklima og samarbejdsforhold på arbejdspladsen. Medarbejdernes ressourcer og velbefindende i arbejdet har betydning for deres produktivitet og kvaliteten af arbejdet. De blev i undersøgelsen belyst ved hjælp af forhold som selvvurderet arbejdsevne, arbejdsglæde, balancen mellem arbejde og privatliv og vurderingen af, om medarbejderne tror, at de kan klare sig i deres nuværende job om fem år.

I det følgende diskuteres og perspektiveres undersøgelsens resultater.

Undersøgelsens særlige fokus

Det særlige ved undersøgelsen er, at den fokuserer på forskellige grupper af socialarbejdere i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger og dermed på medarbejdere, hvis opgave på forskellig måde er at hjælpe de borgere/klienter, som henvender sig til forvaltningen.

»Socialarbejder« anvendes i undersøgelsen som en fælles betegnelse for flere medarbejderkategorier: socialrådgivere, socialformidlere, kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenter. Fælles for disse medarbejdere er, at de udfører socialt arbejde i den særlige kontekst, som er kendetegnet for arbejdet i den kommunale forvaltning. De udfører socialpolitikken i praksis i forhold til den enkelte borger, og den personlige kontakt med borgerne/klienterne er et væsentligt element i deres arbejde.

Men samtidig har socialarbejderne forskellige arbejdsopgaver i forvaltningen, og de har forskellig uddannelsesmæssig baggrund og erhvervsmæssig karriere. Socialrådgiverne og socialformidlerne har typisk mellemlang videregående uddannelse, mens de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenterne fysisk har efg/lærlingeuddannelse. Ses der på anciennitet, har de kommunalt uddannede sagsbehandlere og socialformidlerne den længste anciennitet i forvaltningen, ca. halvdelen i begge grupper har mindst 20 års erfaring, samtidig med at der er relativt få nyansatte i disse stillingsgrupper (ca.10 procent i begge grupper har under ti års anciennitet). Situationen er præcis den modsatte for socialrådgiverne, hvoraf godt halvdelen har arbejdet i den kommunale forvaltning under 10 år, og kun ca. 10 procent har arbejdet 20 år eller derover. Assistenterne er den eneste stillingsgruppe, hvor der er medarbejdere med både kortere og længere ansættelsestid i forvaltningen. Det er blevet anført, at kort anciennitet i socialrådgivergruppen kan skyldes arbejdsforholdene og socialforvaltningens anseelse som ikke-prestigefyldt arbejdsplads (Socialministeriet 1998). Aldersmæssigt viser socialarbejderne sig at være ældre end ansatte i den offentlige sektor generelt. Fx er kun 9 procent af socialarbejderne i undersøgelsen under 30 år samtidig med, at 66 procent er 40 år eller derover, mens dette er tilfældet for henholdsvis 20 procent og 51 procent af alle offentligt ansatte kvinder (Eskelinen & Andersen, 1998). De kommunalt uddannede sagsbehandlere er forholdsvis ældre end medarbejderne i de øvrige stillingsgrupper.

Da undersøgelsen omfatter flere medarbejderkategorier, er det muligt at sammenligne, om de ansatte i de forskellige stillingsgrupper oplever deres arbejdssituation forskelligt. Der mangler repræsentative undersøgelser af socialarbejderne i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger. Dette kan skyldes, at det er svært at identi-

ficere gruppen fx gennem de administrative registre, hvilket gør det vanskeligt at gennemføre en sådan undersøgelse[32]. De fleste arbejdsmiljørelaterede kortlægninger er blevet udført i enkelte kommuner enten som spørgeskema- eller interviewundersøgelser (fx undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø i Københavns Kommune i 1995 og Socialministeriets »Projekt Socialforvaltning« i 1998) eller som udviklingsorienterede aktiviteter. Derfor blev det anset for vigtigt at gennemføre en landsdækkende undersøgelse, hvor centrale medarbejderkategorier er repræsenteret. Denne tilgang gør det muligt at få et overblik over socialarbejdernes arbejdssituation ved at sammenligne de forskellige grupper, men den giver ikke mulighed for at fordybe sig specielt i den enkelte gruppes specifikke problemstillinger, da spørgeskemametoden var ens for alle grupper.

Vurdering af borger-/klientkontakten og eget arbejdsområde

Til undersøgelsen blev som nævnt valgt medarbejdere, som på forskellig måde har kontakt med borgere/klienter i deres arbejde i den samme organisation. Nogle medarbejdere modtager borgere, der visiteres videre, andre varetager hovedsagelig sagsbehandling, og atter andre varetager rådgivning, støtte og behandling. Opgaverne i forhold til klienterne er således specialiserede, og denne specialisering er relateret til stillingsgruppe.

Der tegnede sig forskellige "profiler" for borger-/klientkontakten. Socialrådgiverne og socialformidlerne ligner mest hinanden. De har typisk deres egne klienter, som de har ansvar for, og som de har en længerevarende og mere intensiv kontakt med sammenlignet med de øvrige stillingsgrupper. De kommunalt uddannede sagsbehandlere har mere varierende opgaver, nogle samme type opgaver som socialrådgiverne og socialformidlerne og andre mest sagsbehandling. Assistenterne er mest forskellige af de tre stillingsgrupper, og det er karakteristisk, at deres kontakter med borgere/klienter er af kortere varighed.

---

32. Medarbejderne til undersøgelsen blev identificeret i samarbejde med kommunerne på fire centrale ar-bejdsområder, nemlig kontanthjælp/aktivering, dagpenge/revalidering, pension/førtidspension og børn/unge/familie.

Generelt har de socialarbejdere, der har en intensiv klientkontakt, mange løbende sager ad gangen, dvs. personer, som de har ansvar for. For eksempel har hver fjerde socialrådgiver over 100 løbende sager ad gangen. Spørgsmålet er, hvordan det kan lade sig gøre, og hvilke konsekvenser det eventuelt har for arbejdet. Er det muligt at bevare overblikket, og samtidig opretholde en form for »personlig« kontakt med klienterne, så de tilbydes ordentlig støtte, rådgivning og vejledning?

Det viser sig, at socialrådgiverne og socialformidlerne er mest kritiske over for, hvordan deres arbejdsområde fungerer i forhold til klienternes problemer. De synes at have svært ved at se perspektiver med deres arbejde. Denne situation kan blandt andet skyldes, at de arbejdsmetoder, som de anvender, ikke synes at virke i forhold til de mål eller hensigter, der er sat for klientarbejdet enten af "systemet" eller socialarbejderne selv.

Udgangspunktet for arbejdet er klienter med sociale problemer. Da borgerne/ klienterne bliver visiteret til forskellige medarbejdere alt efter klientens problemer og medarbejderens arbejdsområde og kompetence, kan det forventes, at de klienter, som socialrådgiveren møder, har mere komplekse problemer end de klienter, som den kommunalt uddannede sagsbehandler møder. På baggrund heraf er det således ikke overraskende, at socialrådgiverne og socialformidlerne i større omfang end de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenterne vurderer, at klienterne er særligt udsatte og sårbare mennesker. Assistenterne er typisk i kontakt med et bredere udvalg af borgere end fx socialrådgiverne og socialformidlerne.

I denne sammenhæng er det vigtigt at spørge, hvilke konsekvenser socialarbejderens syn på klienten har for arbejdet. Det er blevet anført, at medarbejderens syn eller forståelse af klienten har betydning for, hvilke metoder de anvender og i den sidste ende for, hvilken nytte klienten får af sin henvendelse til socialforvaltningen (fx Ørvig, 1996). Det er et problem, hvis medarbejdernes syn på klienterne har tendens til at medføre en kategorisering og en forenkling af problemstillingen samt standardløsninger med hensyn til valget af arbejdsmetoder og indsatstyper. I denne sammenhæng er det blevet foreslået, at en problemfokuseret tilgang, hvor klienten opfattes som udsat og svag, kan resultere i en klientisering og yderligere tab af res-

sourcer. Et alternativt perspektiv i socialt arbejde er at fokusere på styrkelse af den enkeltes ressourcer (»empowerment-metoden«, fx Faureholm,1996,1999). Den sidstnævnte tilgang kan bidrage til en bredere forståelse af klientens og socialarbejderens rolle i klientrelationen og samtidig åbne mulighed for forskellige mål for indsatsen i forhold til klienten, dvs. ikke alene konkrete resultatmål som fx beskæftigelse men også mål, som forbedrer den enkeltes livskvalitet eller sociale kompetence. Diskrepansen mellem mål og virkelighed kan blandt andet medvirke til, at socialarbejderne oplever, at deres bestræbelser ikke virker, og at arbejdsområdet ikke fungerer godt i forhold til klienternes problemer (jf. afsnittet om påvirkningsmuligheder på arbejdspladsen senere i denne artikel).

Flere tidligere undersøgelser peger på, at befolkningen generelt har en negativ opfattelse af sociale klienter, og at klienterne selv deler denne opfattelse (Bergmark,1987; Nilsson, 1989; Julkunen,1992; Halleröd,1994). Andre tegner også et kritisk billede af klienternes møde med socialforvaltningen og det arbejde, der udføres (Björklund,1992; Gunnarsson,1993; Svedberg,1994; Berg Sørensen, 1994 og 1995; Uggerhøj, 1994 og 1995). På denne baggrund var det i høj grad uventet at konstatere, at socialarbejderne i undersøgelsen vurderer, at borgernes/klienternes holdning til dem som medarbejdere i socialforvaltningen er overvejende positiv. Denne vurdering kan være udtryk for den ideelle klientkontakt, som socialarbejderne ønsker. Den står imidlertid i kontrast til andre svar i undersøgelsen, som afspejler betydelig grad af oplevet utilstrækkelighed i rollen som socialarbejder i den offentlige forvaltning. Den står også i kontrast til, at næsten 60 procent af socialarbejderne rapporterer, at de mindst »af og til« har haft ubehagelige oplevelser med borgere/klienter. Socialarbejderne synes at ønske at forholde sig positivt over for klienterne. Dette kan ses som et udtryk for, at socialarbejderne ønsker at være på klienternes side i modsætning til at være på »systemets« side. Der er andre undersøgelser, hvor denne problemstilling diskuteres. Berg Sørensen (1994) beskriver, at socialrådgiverne bærer præg af et betydeligt ubehag ved deres rolle og det system, de indgår i, og at de ofte fremstiller sig selv som et "menneskeligt" bindeled mellem klienterne og det ikke-menneskelige system. Resultatet rejser alt i alt spørgsmålet, hvad socialarbejdernes selvbillede betyder for deres borger-/klientrelation, og hvilke forudsætninger det giver for en god og konstruktiv klientrelation.

Hvordan oplever socialarbejderne deres arbejde, og hvordan klarer de sig i jobbet?

Som arbejdsmiljøundersøgelse fokuserede kortlægningen også på andre aspekter ved arbejdet end borger-/klientkontakten. Disse andre aspekter drejede sig om arbejdets indholdsmæssige krav, indflydelse på egen arbejdssituation, arbejdsklima og samspil på arbejdspladsen samt faglige udfordringer og faglig kompetence. De fire stillingsgruppers vurderinger sættes her i perspektiv ved at sammenligne dem med andre arbejdsmiljøundersøgelser, herunder AKF's undersøgelse af de 45-59-årige offentligt ansatte kvinder (Eskelinen, 2000b) og kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø i socialforvaltningerne i Københavns Kommune (1995).

Arbejdets karakter

Generelt viser det sig, at socialarbejderne med personlig borger-/klientkontakt oplever, at arbejdet stiller store krav, at arbejdet er fagligt udfordrende, og at arbejdet er indholdsmæssigt motiverende. Samtidig er medarbejderne ganske kritiske over for arbejdsforholdene, og de har alt i alt en ambivalent holdning til deres arbejde.

Ses der på *arbejdets indholdsmæssige krav,* viser det sig, at socialrådgiverne vurderer deres arbejde mest krævende af de fire stillingsgrupper i undersøgelsen. Derefter følger socialformidlerne, de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenterne. Andelen af medarbejderne, der oplever arbejdet som psykisk meget anstrengende, er på samme niveau som i undersøgelsen blandt personalet i socialcentrene i Københavns Kommune (ca. hver sjette medarbejder oplever arbejdet psykisk meget anstrengende). Ligeledes viser begge undersøgelser, at det er socialrådgiverne og dernæst socialformidlerne, som oftere end de øvrige stillingsgrupper anser deres arbejde som psykisk meget anstrengende. Det aspekt, som tegner sig som mest problematisk i arbejdet, er, om socialarbejderne kan nå det, de skal nå på arbejdet, 56 procent af alle rapporterer, at de ofte eller meget ofte har problemer med det. De mest pressede er socialrådgiverne, (70 procent har problemer med at nå det, de skal), og de mindst pressede er assistenterne, (40 procent har problemer med at nå det, de skal). Andelen af medarbejderne, som oplever tidspres, er betydeligt større end i undersøgelsen blandt ansatte i socialcentrene

i Københavns Kommune (1995) og i undersøgelsen af de 45-59-årige kvinder i den offentlige sektor (Eskelinen, 2000b). Forskellene mellem stillingsgrupperne følger det samme mønster som i socialcentrene i Københavns Kommune.

Når socialarbejderne har mange løbende sager og samtidig skal have både klientkontakt og udføre administrative opgaver (sagsbehandling), er det væsentligt, hvorledes disse krav opleves. Ifølge deres egne vurderinger er socialarbejderne bedre til at prioritere mellem klienterne end mellem klienter og administrativt arbejde. Dette rejser spørgsmålet, hvad socialarbejderne helt konkret gør i en situation, hvor de er i tvivl, foretrækker de klientkontakten frem for det administrative, eller har de generelt mindre tid til klientkontakt, end de egentlig selv synes, er rimeligt. Hvis det sidstnævnte er tilfældet, kan situationen være meget utilfredsstillende for socialarbejderne, som typisk anser klientarbejdet som deres primære opgave. Et andet aspekt er, at medarbejderne måske opfatter de administrative opgaver som sideordnede i forhold til deres primære opgave, hvilket som konsekvens har, at der er mangel på dokumentation af klientarbejdet, herunder indsatsen samt virkninger af indsatsen, hvilket socialforvaltningerne er blevet kritiseret for (fx Eskelinen & Koch,1995, Koch og Eskelinen,1997, Morén,1999). Prioriteringen er i begge henseender (mellem klienterne og mellem klienter og administrativt arbejde) mest problematisk for socialrådgiverne og dernæst for socialformidlerne. Sammenlignet med undersøgelsen i Københavns Kommune (1995) synes prioriteringsproblemerne at være noget større i denne undersøgelse. Det kan tænkes, at resultatet hænger sammen med, at intensiteten af arbejdet er øget i de senere år. Der har været krav om, at medarbejderne skal have mere personlig klientkontakt, at ventetiden skal være kortere, at der skal udarbejdes individuelle handlingsplaner for klienterne, og at der skal være mere samarbejde mellem socialforvaltningen og andre relevante instanser. Samtidig er medarbejderne blevet pålagt flere administrative arbejdsopgaver. Prioriteringsproblemerne skal også ses i sammenhæng med andre arbejdsforhold, især tidspresset og antallet af løbende sager.

Påvirkningsmuligheder og samarbejde på arbejdspladsen

Socialarbejdernes beskrivelse af deres arbejde rejser spørgsmålet om, hvad der er blevet gjort, og hvad der kan gøres for at udvikle arbej-

det. I denne sammenhæng er det interessant at betragte aspekter, som generelt anses for at modvirke de negative forhold ved arbejdet, nemlig *muligheden for at påvirke egen arbejdssituation* og *samarbejdsforhold på arbejdspladsen,* herunder mulighed for at få hjælp og støtte fra kolleger og chef. Generelt har medarbejderne ikke særlig stor indflydelse på arbejdstempoet. Ca. hver tredje socialarbejder har »i høj grad« indflydelse på eget arbejdstempo, mens dette er tilfældet for ca. halvdelen af de 45-59-årige offentligt ansatte kvinder (Eskelinen, 2000b). Mangel på indflydelse er især karakteristisk for socialrådgiverne og socialformidlerne. Undersøgelsen blandt ansatte i socialcentrene i Københavns Kommune viste ligeledes, at ansatte med personlig klientkontakt og sagsbehandling havde mindst indflydelse på egen arbejdssituation. Dette er tankevækkende i forhold til, at medarbejderne faktisk har mulighed for at påvirke hyppigheden af kontakten. De har også betydelig råderum med hensyn til indholdet af klientrelationen, idet denne typisk ikke kan kontrolleres af andre, fordi den er af immateriel art og foregår bag lukkede døre. Derfor kan arbejdet karakteriseres som selvstændigt og med høj grad af kompetence især for socialrådgivernes vedkommende (fx Socialministeriet, 1998). Oplevelsen af manglende indflydelse på egen arbejdssituation kan tænkes at være påvirket af antallet af løbende sager samt oplevelsen, at bestræbelserne ikke resulterer i forandring i klientens situation, hvilket er et meget centralt aspekt i socialt arbejde (fx Morén,1992). I denne sammenhæng er det nærliggende at drage den parallel til klienterne, at medarbejderne med klientrelaterede opgaver i socialforvaltningen synes at føle sig uden større indflydelse på deres egen situation på samme måde, som klienterne gør i forhold til deres egen situation.

Ud over påvirkningsmuligheder er *samarbejdsrelationerne* et vigtigt aspekt i arbejdet. Det er typisk for de fleste socialarbejdere i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger, at de har kolleger med samme slags opgaver i forvaltningen. 75 procent af medarbejderne angiver, at de kan få hjælp og støtte til deres arbejde fra kolleger, hvis de har behov for det. Andelen af medarbejdere, der oplever, at de kan få hjælp og støtte fra deres nærmeste chef er noget mindre, 60 procent. Resultatet rejser spørgsmålet, om socialarbejderne får tilstrækkelig støtte fra ledelsen og organisationen i deres arbejde. Samtidig tyder det på, at graden og kvaliteten af samspil med kolleger og nærmeste chef er »arbejdspladsspecifik«, dvs. varierer fra arbejds-

plads til arbejdsplads, men at der derimod ikke er nævneværdige forskelle mellem stillingsgrupperne.

Faglige udfordringer og faglig kompetence

Generelt oplever socialarbejderne deres arbejde som udfordrende. Det, at arbejdet forudsætter ny viden og stiller nye udfordringer, betegnes normalt som kendetegnende for det »udviklende« arbejde eller det »gode« arbejde, dvs. for arbejdet, som giver muligheder for personlig udvikling og udvikling af faglig kompetence (Graversen 1992). Det er imidlertid kun ca. halvdelen af medarbejderne, som angiver, at de enten »i nogen grad« eller »i høj grad« kan følge med i den faglige udvikling inden for deres eget sags/arbejdsområde, det samme resultat, som i undersøgelsen blandt ansatte i socialcentrene i Københavns Kommune (1995). Endvidere rapporterer ca. hver fjerde medarbejder, at han/hun »i høj grad« og hver anden, at han/hun »i nogen grad« har brug for mere uddannelse for at kunne udføre sit arbejde godt. I begge henseender giver socialrådgiverne og socialformidlerne, de to længst uddannede grupper i undersøgelsen, den mest negative vurdering.

Disse resultater står i kontrast til, at kun 40 procent er i gang med at lære noget nyt inden for deres eget fag/arbejdsområde, et spørgsmål, som havde til hensigt at give et indtryk af medarbejdernes *indstilling* til at lære nyt i deres job. Vedrørende konkrete uddannelsestiltag var andelen af medarbejderne, som i det seneste år har deltaget i efter- eller videreuddannelse 48 procent. Der synes således at herske en diskrepans mellem de behov, medarbejderne udtrykker og de aktiviteter, der faktisk foregår. Medarbejdernes behov kan være påvirket af, at arbejdsopgaverne opleves som komplicerede og vanskelige, dvs. at behovene er udtryk for mangel på faglig kompetence i forhold til de krav, som arbejdet stiller. Endvidere peger resultaterne på, at læring og uddannelse ikke er en integreret og uadskillelig del af jobbet. Spørgsmålet i denne sammenhæng er, hvordan udviklingen af faglige kvalifikationer skal tilrettelægges, så den bedst muligt støtter medarbejderne i deres opgaver.

Hvilke sammenhænge er der mellem ressourcer og arbejdsforhold?

Socialarbejdernes vurdering af arbejdsforholdene giver et indirekte billede af, hvordan de klarer sig i jobbet. Undersøgelsen handlede også om socialarbejdernes ressourcer i arbejdet, hvor ressourcer omhandler aspekter som selvvurderet arbejdsevne, arbejdsglæde, velbefindende i forhold til arbejdets krav og egen vurdering af sandsynligheden for at kunne klare sig i det nuværende job om 5 år.

For at kunne sætte socialarbejdernes vurderinger i perspektiv, benyttes så vidt muligt igen andre undersøgelser som sammenligningsgrundlag, herunder især undersøgelsen blandt ansatte i socialcentrene i Københavns Kommune (1995) og undersøgelsen af de 45-59-årige offentligt ansatte kvinder (Eskelinen, 2000b). Andelen af medarbejderne, som udtrykker tegn på misforhold mellem ressourcer og arbejde varierer meget fra stillingsgruppe til stillingsgruppe, og rækkefølgen er den samme som med hensyn til vurderingen af arbejdsforholdene. Det er socialrådgiverne og dernæst socialformidlerne, som oplever deres ressourcer mest begrænsede, mens de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenterne gør det i mindre grad. Ligeledes er socialrådgiverne i højere grad end de øvrige stillingsgrupper i tvivl om, hvorvidt de kan klare sig i deres nuværende job om 5 år, kun 54 procent af socialrådgiverne tror, at de kan klare sig i deres job om 5 år, mens det samme gælder for henholdsvis 63 procent, 66 procent og 75 procent af socialformidlerne, de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenterne. Som sammenligningsgrundlag skal det nævnes, at 62 procent af de 45-59-årige offentligt ansatte kvinder tror, at de kan klare sig i deres nuværende job om 5 år (Eskelinen, 2000b). Resultaterne følger det samme mønster uafhængigt af, hvilken af de ovennævnte indikatorer på ressourcer, der er tale om. Dette er i overensstemmelse med undersøgelsen blandt ansatte i socialcentrene i Københavns Kommune (1995), som blandt andet viste, at socialrådgiverne og dernæst socialformidlerne oplevede mere belastning i form af flere stresssymptomer end de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenterne.

Arbejdet synes at kræve et stort personligt offer i den forstand, at en betydelig del af socialarbejderne angiver, at arbejdet »helt sikkert« tager så meget energi, at det går ud over privatlivet. Dette er tilfæl-

det for henholdsvis 28 procent af socialrådgiverne og 18 procent af socialformidlerne, 12 procent af de kommunalt uddannede sagsbehandlere og 9 procent af assistenterne. For socialrådgivernes og socialformidlernes vedkommende er andelen af medarbejderne højere end blandt de 45-59-årige kvinder i den offentlige sektor. Både arbejdssituationen, mange klienter med komplicerede problemer og egne idealer og mål for arbejdet, og organisationens mål kan tænkes at spille en rolle for denne vurdering. Disse forhold kan også være medvirkende til, at kun godt en tredjedel (38 procent) af medarbejderne uden tvivl vil vælge deres nuværende job igen, hvis de fik det tilbudt i dag. I undersøgelsen blandt de 45-59-årige kvinder i den offentlige sektor gælder dette for næsten halvdelen af medarbejderne (Eskelinen, 2000b). Socialrådgiverne er mest skeptiske af de fire store stillingsgrupper i forhold til, om de nu har valgt det helt rigtige, i og med at 27 procent i høj grad er i tvivl om, om de vil vælge deres nuværende job igen.

Resultatet, at der samtidig er mange utilfredsstillende arbejdsforhold, og at vurderingerne er relateret til stillingsgruppe, er ikke tilstrækkeligt specifikt til at udvikle strategier til at afhjælpe problemerne. Derfor var det af interesse at forsøge at identificere de arbejdsrelaterede faktorer, som har størst betydning for medarbejdernes ressourcer. Samtidig handler det, i modsætning til stilling, om faktorer, som det er muligt at påvirke. Derfor blev socialarbejdernes arbejdssituation sat i perspektiv ved at analysere *sammenhænge mellem ressourcer og arbejdsforhold.*

Hovedresultatet er, at der er bestemte arbejdsrelaterede forhold, som viser sammenhænge med *indikatorer på nuværende ressourcer* forstået som selvvurderet arbejdsevne, arbejdsglæde og velbefindende i arbejdet. Det er noget forskelligt, hvilke forhold der har mest betydning i de tre tilfælde. De faktorer, som er stærkest relateret til god arbejdsevne, er oplevelsen af faglig kompetence og oplevelsen af, at arbejdsområdet fungerer godt i forhold til klienternes problemer, mens oplevelsen af, at arbejdsopgaverne er for vanskelige for en selv, påvirker arbejdsevnen negativt. Indflydelse på eget arbejdstempo, mulighed for at få hjælp og støtte fra sin nærmeste chef og oplevelsen af, at man er på sin rette plads i det nuværende arbejde, (vil vælge det igen), er de faktorer, som fremmer velbefindende i arbejdet, mens tidspresset og oplevelsen af, at arbejdsopgaverne er for vanskelige for en

selv, mindsker velbefindendet. Mulighed for at få hjælp og støtte fra kolleger og den nærmeste chef, samt oplevelsen af, at arbejdsområdet fungerer godt i forhold til klienternes problemer, og at man er på sin rette plads i sit nuværende arbejde påvirker arbejdsglæden positivt, mens tidspresset påvirker arbejdsglæden negativt.

Vurderingen af, hvorvidt medarbejderne tror, at de kan klare sig i deres nuværende job om fem år, blev anvendt som *indikator på fremtidige ressourcer.* Oplevelsen af, at man ikke er på sin rette plads i det nuværende arbejde samt oplevelsen af, at arbejdsopgaverne er for vanskelige for en selv, var de to arbejdsrelaterede forhold, som viste sammenhæng med fremtidige ressourcer. Endvidere var vurderingen af egen arbejdsevne og velbefindende samt selvvurderet helbred stærkt relateret til vurderingen af fremtidige ressourcer.

Resultatet, at medarbejdernes ressourcer er afhængige af bestemte arbejdsrelaterede forhold, er vigtigt, idet det bekræfter antagelsen om, at arbejdsforholdene i væsentlig grad påvirker arbejdspræstationen og kompetencen i arbejdet. Arbejdsforholdene skal i denne sammenhæng forstås bredt, idet det viste sig, at også aspekter, som beskriver faglig kompetence samt tilfredshed og mening med arbejdsområdet (oplevelsen af, at man er på sin rette plads i det nuværende arbejde, og at arbejdsområdet fungerer godt i forhold til klienternes problemer), er stærkt relateret til oplevelsen af ressourcer. Disse resultater tyder således på, at de rammer, der er udstukket for socialt arbejde er en vigtig del af socialarbejdernes arbejdsforhold. Arbejdsforholdene kan derfor ikke vurderes isoleret, men de skal betragtes i den sammenhæng, hvor arbejdet udføres.

Hvorfor er der så store forskelle mellem stillingsgrupperne?

De store stillingsforskelle i de fleste spørgsmål om arbejde og ressourcer giver anledning til at spørge, hvorfor medarbejderne i de forskellige stillingsgrupper oplever deres arbejdssituation i den samme organisation så forskelligt, og hvorfor socialrådgiverne med den længste uddannelse og de mest ansvarsfulde og specialiserede opgaver i forhold til klienter er den stillingsgruppe, der oplever deres arbejde mest problematisk af alle. Resultatet er ikke tilfældigt, idet tendensen er klar både i denne undersøgelse og i andre, herunder undersøgelsen blandt ansatte i socialcentrene i Københavns Kommune

(1995). Det er imidlertid tankevækkende, idet situationen må have konsekvenser for det sociale arbejde, der udføres i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger og dermed for klienterne.

Generelt kan det forventes, at de forskellige stillingsgrupper har forskellige forventninger til arbejdet og forskellige holdninger til og opfattelser af, hvad der forventes af dem. Både arbejdet i forhold til borgere/klienter og organisationen »socialforvaltning« stiller forskellige krav til socialrådgiverne, socialformidlerne, de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenterne. Dertil kommer, at medarbejderne i de forskellige stillingsgrupper selv har forskellige idealer, ambitioner og visioner i forhold til arbejdet blandt andet gennem valg af arbejdsområdet og i kraft af uddannelsen. Socialrådgiverne og socialformidlerne er i højere grad end de to øvrige stillingsgrupper selekteret til opgaven, og de er egentlig de to faggrupper i undersøgelsen, som strengt taget arbejder inden for feltet socialt arbejde. De bliver konfronteret med klienternes sociale problemer i deres daglige arbejde. Assistenterne og de kommunalt uddannede sagsbehandlere har i højere grad henholdsvis serviceopgaver og administrativ sagsbehandling i forhold til borgerne/klienterne, og dermed har de mere afstand til klienternes problematiske situation. Derfor er det nærliggende at diskutere forskellene i oplevelsen af arbejdssituationen ud fra vilkårene for socialt arbejde i den kommunale forvaltning.

Som en del af den offentlige forvaltning er arbejdet i socialforvaltningen også underlagt andre end fagets egne regler, idet arbejdet skal medvirke til at virkeliggøre den sociale lovgivning og samfundets socialpolitiske mål i praksis. Disse eksterne målsætninger, fx at klienterne skal være selvforsørgende, kan virke urealistiske både for klienterne og den professionelle. Situationen, hvor de eksterne mål sjældent er opnåelige, kan på længere sigt føre til en frustration og konflikt på personligt niveau. Konsekvensen kan være, at medarbejderne gør problemerne personlige og føler sig magtesløse og ukvalificerede eller utilstrækkelige i deres arbejde. De eksterne mål bliver således styrende for arbejdet, og socialarbejderne har svært ved at udføre deres egne faglige idealer og normer for klientrelationen. I denne situation kan arbejdet blive styret af rutiner og standardløsninger, hvilket ligeledes gør, at socialarbejderne ikke synes, at de kan lave et fagligt godt arbejde. En "overlevelsesmekansime" kan være at tage afstand til klienterne. Socialarbejdernes utilfredshed med deres

arbejdssituation og faglige kompetence kan derfor fortolkes både som udtryk for faktiske forhold (fx arbejdsmængde) og for overvejelser omkring arbejdets mening. Andre undersøgelser har ligeledes peget i denne retning (Alalehto,1994).

Flere af svarene i undersøgelsen tyder på, at socialrådgiverne har svært ved at se perspektiver og mening med deres arbejde. Socialrådgiverne har typisk intensive klientkontakter med individer, som har komplekse sociale problemer. Denne situation, sammen med fagets høje idealer til arbejdet, kan føre til den situation, at det er svært at udføre klientarbejdet på en tilfredsstillende måde i den kontekst, socialforvaltningen udgør. Dels er der mange klienter, og det giver problemer at fordybe sig i den enkeltes situation, dels kan målene med arbejdet være uklare eller uopnåelige. Det er socialrådgiverne, som oftere end andre grupper angiver, at arbejdsområdet ikke fungerer tilfredsstillende i forhold til klienternes problemer, og at det er svært at udføre arbejdet på en for sig selv tilfredsstillende måde. Det er velkendt, at udbrændthed ofte forekommer dér, hvor man har svært ved at se et perspektiv med sit arbejde, men samtidig har høje idealer. Markante forskelle mellem stillingsgrupperne kan netop tænkes at afspejle denne problematik, som det ikke har været muligt helt at afdække ved hjælp af arbejdsrelaterede faktorer i undersøgelsen.

Konklusion

Undersøgelsens antagelse om, at der er et dynamisk, men kompliceret samspil mellem arbejdets indhold og de menneskelige ressourcer, herunder faglige kvalifikationer, blev bekræftet. Hovedresultatet var, at arbejdsrelaterede forhold er tæt koblet til ressourcer i arbejdet, men at de enkelte stillingsgrupper samtidig oplever deres arbejdssituation meget forskelligt. Undersøgelsens hovedresultater kan derudover sammenfattes på følgende måde:

1. Socialarbejdernes oplevelse af deres ressourcer og velbefindende i arbejdet hænger sammen med bestemte arbejdsrelaterede forhold. Det tyder på, at problemer med arbejdsopgavernes indhold og omfang samt faglig kompetence er barrierer for udnyttelse af ressourcer. Derfor kan det konkluderes, at arbejdsforholdene kan forventes at påvirke socialarbejdernes arbejdspræstation og dermed have betydning for kvaliteten af arbejdet.

2. Socialarbejdernes arbejdsforhold skal forstås bredt, idet det viste sig, at også aspekter, som beskriver faglig kompetence samt tilfredshed og mening med arbejdsområdet, er stærkt relateret til oplevelsen af ressourcer og velbefindende i arbejdet. Dette resultat tyder på, at de rammer, der er udstukket for udførelsen af socialt arbejde i de kommunale socialforvaltninger, har betydning for, hvordan socialarbejderne oplever deres arbejdsforhold. Derfor kan socialarbejdernes arbejdsforhold ikke vurderes isoleret, men de skal betragtes i den organisatoriske sammenhæng, hvor arbejdet udføres.

3. Socialarbejderne, som arbejder i de kommunale social- og sundhedsforvaltninger, socialrådgiverne, socialformidlerne, de kommunalt uddannede sagsbehandlere og assistenterne, oplever deres arbejdssituation meget forskelligt. Den stillingsgruppe, som har den længste uddannelse og de mest ansvarsfulde og specialiserede opgaver i forhold til klienterne og de mest komplicerede sager, socialrådgiverne, oplever deres arbejde mest problematisk af alle fire stillingsgrupper. Resultatet er ikke tilfældigt, idet tendensen er tydelig i denne undersøgelse, som bygger på sammenligninger mellem stillingsgrupperne fra et repræsentativt antal kommuner i hele landet.

4. Hovedresultaterne, sammenhænge mellem arbejdsrelaterede forhold og ressourcer samt store stillingsforskelle både med hensyn til arbejdsforhold og ressourcer, rejser naturligt spørgsmålet om, hvad der kan gøres for at forbedre situationen. Ud fra resultaterne er det vurderingen, at vigtige elementer i denne sammenhæng er at gennemføre en diskussion om målsætninger og værdier i socialt arbejde i den kommunale social- og sundhedsforvaltning, dvs. ikke alene blandt socialarbejderne, men i hele organisationen. Denne diskussion er vigtig også med henblik på at fastlægge kriterier for, hvordan virkninger af socialt arbejde skal vurderes:

   - at udvikle arbejdsmetoder i henhold til målsætningerne for arbejdet i socialforvaltningen og i henhold til udvikling af faglige metoder inden for faget socialt arbejde
   - at diskutere ledelsens rolle og samspillet mellem socialarbejderne (det udførende niveau) og ledelsen i organisationen »socialforvaltning«

- at indføre læring og udvikling af faglig kompetence som en integreret del af jobbet, og diskutere målene for faglig udvikling som en del af diskussionen om målsætningerne for arbejdet og indsatsen over for klienterne.

Litteratur

Alalehto, T. (1994)

Socialsekreterares professionalitet och arbetsmiljö. Nordisk Socialt Arbeid, 3: 186-199.

Andersson, M.; E. Boll Hansen og A. Koch (1990)

Det cirkulæreløse kontor, et forsøg på socialcentret Blågård i København. København: AKF Forlaget.

Berg Sørensen, T. (1994)

I dialog med klienten B dominans eller svaghed? Nordisk Sosialt Arbeid 8: 277-288.

Berg Sørensen, T. (1995)

Den sociale samtale B mellem klienter og sagsbehandlere. Århus: Forlaget Gestus.

Bergmark, Å. (1987)

Bara pengar. En studie av renodlad socialbidragshandläggning i Eskilstuna. Stockholms Universitet, Socialhögskolan.

Björklund, M. (1992)

Att göra sig hörd B om rättssäkerhet och klientinflytande i socialt arbete. Stockholm: Socialstyrelsen.

Eskelinen, L. (2000a)

Arbejdsmiljø i den kommunale social- og sundhedsforvaltning – en analyse af socialarbejdere med personlig borger/klientkontakt. København: AKF Forlaget.

Eskelinen, L. (2000b)

Arbejde, ressourcer og erhvervsaktivitet: en undersøgelse af 45-59-årige kvinder i den offentlige sektor. København: AKF Forlaget (manuskript).

Eskelinen, L.; B.B. Hansen og L. Olsen (2002)
Videreuddannelse og efteruddannelse på det sociale område – en analyse af frontlinjemedarbejdere på tre arbejdsområder. København: AKF Forlaget.

Eskelinen, L. og A. Koch (1995)
Bedre grundlag for planlægning i socialforvaltningen. AKF Nyt, 3: 41-47.

Faureholm, J. (1996)
Fra livstidsklient til medborger. København: Munksgaard, Rosinante.

Faureholm, J. (1999)
Er der paradigmeskift på vej i socialt arbejde? Oplæg ved Det tredje nordiske symposium "Praksis og forskning i socialt arbejde". Århus, november.

Forskningsrådene (1997)
Forskningsprogrammet "Menneskelige ressourcer i arbejdslivet". København: Forskningsrådene.

Graversen, G. (1992)
Arbejdets betydning, kvalitet og udformning. København: Akademisk Forlag.

Gunnarsson, E. (1993)
I välfärdsstatens utmarker. Om socialbidrag och försörjning bland ensamstående kvinnor utan barn. Stockholms Universitet: Socialhögskolan.

Halleröd, B. (1994)
Vad tycker vi egentligen om socialbidragstagarna? Socionomen, 4: 3-8.

Julkunen, I. (1992)
Ta missnöjet på allvar! Nordisk Sosialt Arbeid, 2: 45-56.

Koch, A. og L. Eskelinen (1997)
Sygemeldt og i gang. Evaluering af et udviklingsprojekt om socialforvaltningens arbejde med sygedagpengemodtagere i seks kommuner. København: AKF Forlaget.

Koch, A. og M. Rørbech (1985)
Kontanthjælpsforsøget B frigjorte ressourcer og forbedret socialt arbejde? København: AKF Forlaget.

Københavns Kommune, Social- og sundhedsforvaltningen (1995)
Psykisk arbejdsmiljø. En spørgeskemaundersøgelse. Den tværgående rapport. Udført af Holstein-Toft-Rådgivende Sociologer ApS.

Molander, G. (1999)
Työnä kuoleman hoitaminen mistä voimavarat. (Når ens arbejde er at pleje de døende.) Vantaa: Työsuojelurahasto (Det finske arbejdsmiljøfond).

Morén, S. (1992)
Förändringens gestalt: om vilkoren för mänskligt bistånd. Stockholm: Publica.

Morén, S. (1999)
Dokumentationens roll i socialt arbete. Perspektiver og utvecklingsmöjligheter. Socialvetenskaplig tidskrift, 4: 329-342.

Nilsson, G. (1989)
Fattigliv. Lund: Socialhögskolan.

Socialministeriet (1997)
Myter eller viden. Elleve essays om forholdet mellem borgeren og socialforvaltningen. København.

Socialministeriet (1998)
Billeder af socialforvaltninger i seks kommuner. Projekt Socialforvaltning: Kortlægningsundersøgelsen, del 1. København.

Socialministeriet (1998)
Mødet mellem borger og forvaltning. Projekt Socialforvaltning: Kortlægningsundersøgelsen, del 2. København.

Socialministeriet (1998)
Rådgiverrollen og ledelsesudfordringerne. Projekt Socialforvaltning: Kortlægningsundersøgelsen, del 3. København.

Socialministeriet (1998)
Den gode balance. Samspillet mellem borger og forvaltning. Projekt Socialforvaltning. København.

Socialministeriet (1998)
Rapport fra Socialministeriets udvalg vedr. forskning i socialt arbejde. Socialministeriet, Socialpolitisk kontor, august.

Socialministeriet (2001)
Aktuelt fra Socialministeriet. August 2001.

Svedberg, L. (1994)
En bok om marginalitet. Stockholms universitet: Institutionen för socialt arbete.

Uggerhøj, L. (1994)
Haves: hjælpere Søges: menneskelighed. Nordisk Sosialt Arbeid, 3: 177-185.

Uggerhøj, L. (1995)
Hjælp eller afhængighed. En kvalitativ undersøgelse af samarbejde og kommunikation mellem truede familier og socialforvaltningen. Aalborg Universitetsforlag.

Ørvig, K. (1996)
Fortolkende sociologi som tilnærming i sosialt arbeid. Nordisk Sosialt Arbeid, 3: 164-172.

KAPITEL 5

ARBEJDSMILJØET I FOLKESKOLEN

AF JILL MEHLBYE, AMTERNES OG KOMMUNERNES FORSKNINGSINSTITUT

Indledning

Gennem flere år er folkeskolen blevet debatteret meget og ofte i medierne. Der har været talt og skrevet meget både om lærere og skoleledere, der føler sig meget pressede og stressede. Målet med undersøgelsen »Arbejdsmiljø og faglighed i folkeskolen« var at finde ud af, hvordan skolernes pædagogiske personale selv oplevede det, herunder at vurdere om lærernes arbejdsmiljø var blevet tiltagende dårligere inden for de sidste 20 år ved sammenligning med en undersøgelse, der gennemførtes i 1976 af lærernes arbejdsmiljø.

I den foreliggende artikel præsenteres resultaterne af undersøgelsen om lærernes arbejdsmiljø, dvs. deres trivsel i jobbet som lærere, lærersamarbejdet, oplevelse af stress og mestring af kravene til lærerjobbet. Derefter sammenlignes deres oplevelse af lærerjobbet i dag med lærernes oplevelse af deres job for 20 år siden, hvor der især ses på undervisningssituationen og det kollegiale samarbejde. Derefter beskrives skoleledernes oplevelse af deres job og deres stressniveau. Afsluttende fokuseres der især på undersøgelsens resultater omkring faglighed og faglig udvikling i folkeskolen med hensyn til en kort samlet karakteristik af skolen som arbejdsplads og samspillet mellem ledelse og medarbejdere omkring udviklingen af fagligheden i arbejdet som basis for hele kerneydelsen, nemlig undervisningen af eleverne.

Baggrund

Der har gennem de senere år har været meget fokus på, hvorvidt eleverne lærer tilstrækkeligt i folkeskolen til at kunne klare sig i et samfund, hvor der er høje krav til de faglige kompetencer. Dette fokus er øget i takt med, at store internationale under søgelser, som sammenligner danske elevers færdigheder med andre landes elever, viser, at på trods af at udgifterne til den danske folkeskole er de højeste i forhold til de lande, vi sammenligner os med, så er danske elever blandt dem med de ringeste faglige færdigheder (Mejding,1994, Sommer m.fl., 1996, Jensen m.fl., 2001). Dette har betydet, at politikere og fagfolk har set med stigende kritiske øjne på kvaliteten af den danske folkeskole, herunder hvordan man kunne sikre, at børnene lærte det, de skulle.

For lærernes vedkommende har der været talt om for høje krav i den nye folkeskolelov, elever der fremtræder mere urolige end tidligere og forældre, der er kritiske og krævende, og uden tidligere generationers autoritetstro over for lærere og skole.

I den nye folkeskolelov stilles krav om undervisningsdifferentiering, dvs. at undervisningen tilpasses den enkelte elevs forudsætninger og behov og dermed om nye og anderledes undervisningsformer i form af holdundervisningen i klassen samt evt. på tværs af klasser. Der stilles i forlængelse heraf krav om løbende individuelle elevsamtaler og elevevalueringer, opstilling af mål for undervisningen og mål for den enkelte elev med henblik på efterlevelse af kravene om undervisningsdifferentiering.

Krav, som har krævet en omstilling fra lærernes side, og hvor man må sige, at implementeringen af folkeskoleloven på mange måder endnu i dag ikke er tilendebragt. Det gælder især undervisningsdifferentieringen og holdundervisning.

Folkeskoleprogrammet »Folkeskolen År 2000« havde blandt andet til formål at sætte skub i denne implementeringsproces (Mehlbye, 2001) i kraft af et otte punkts program, som skulle evalueres efter en 2-årig forsøgsperiode. Programmet var iværksat som et fælles initiativ mellem Undervisningsministeriet, Danmark Lærerforening og KL. De otte punkter, hvor kommunerne via aftalen var forpligtiget

til at arbejde med et eller flere af punkterne med efterfølgende evaluering, (derudover iværksattes der også en national evaluering på tværs af kommuner, Mehlbye red., 2001), omfattede blandt andet følgende temaer: Kvalitet og udvikling (mål og resultater), udfordringer for den enkelte elev (undervisningsdifferentiering og undervisning af eleverne i hold) og undervisningsmidler og skolebygninger samt udvikling af ledelsesrollen under temaet, ledelse – udfordringer og ansvar.

Hvad angår skolelederne er der også stigende krav til dem som ledere i takt både med forøgelse af færdighedskravene til folkeskolen og den stigende decentralisering.

Ligesom inden for andre dele af den offentlige sektor er centrale nøglebegreber som decentralisering, uddelegering, brugerindflydelse, lokalsamfundsindflydelse og styrkelse af lederfunktionen slået igennem inden for skolevæsenet.

Folkeskolerne gik med ny lovgivning fra henholdsvis 1990 (ny styrelseslov for folkeskolen) og i 1993 (ny folkeskolelov) fra regel- og detailstyring over til mål- og rammestyring, idet der skete en decentralisering af beslutningskompetencen fra henholdsvis kommune, amt og ministerium til skolelederen og bestyrelsen på den enkelte skole.

Der er således sket en decentralisering af opgave- og beslutningskompetencen, ligesom den indholdsmæssige styring er blevet skærpet gennem skolepolitiske mål og kvalitetsmål samt gennem en øget dialog mellem skolens parter, hvor især skolebestyrelserne har fået tildelt en væsentlig rolle, og hvor dialogen mellem de forskellige parter er en forudsætning for en velfungerende skole.

Skoleledelsen skal således i dag udøves inden for de mål og rammer, der er lagt for den enkelte skoles virke af den politiske ledelse både på statsligt, amtskommunalt, kommunalt og skole(bestyrelses)niveau.

Dette har stillet større krav til års- og virksomhedsplaner på den enkelte skole både som internt arbejdsredskab, og som information til de lokale skolemyndigheder og skolebestyrelsen om arbejdet på skolen, herunder hvordan de skolepolitiske mål realiseres på den enkelte skole.

Skolelederrollen er blevet styrket, og skolelederen har fået en øget opgave i relation til koordineringen mellem skolens mange forskellige interessenter. Samtidig er forvent ningerne til lederne øget, og der er på denne måde et andet pres på skolelederen end tidligere.

Præsentation af undersøgelsen om arbejdsmiljøet i folkeskolen

Formålet med undersøgelsen af arbejdsmiljøet i folkeskolerne, som gennemførtes i 1997, var at analysere skolelederes, læreres og børnehaveklasselederes oplevelse af arbejdskrav og arbejdsmiljø på skolerne. Undersøgelsen gennemførtes som en spørgeskemaundersøgelse med et repræsentativt udsnit af landets skoler. I alt deltog 89 skoler i undersøgelsen og knap 2000 personaler på skolerne (ledere, lærere og børnehaveklasseledere). Svarprocenten var på 78 procent blandt børnehaveklasseledere og lærere, mens næsten alle skoleledere og viceskoleinspektører deltog i under søgelsen. Alle lærere (og børnehaveklasseledere) modtog honorar for deres deltagelse i undersøgelsen efter krav fra Danmarks Lærerforening.

Resultaterne af undersøgelsen ønskedes sammenlignet med resultaterne af en lignende undersøgelse af lærernes oplevelse af arbejdsmiljø og undervisnings situation, som gennemførtes ca. 20 år tidligere (Kreiner & Mehlbye, 2000) med henblik på at af – eller bekræfte gentagne påstande fra lærerside (formidlet gennem fagblade og avispressen) om, at arbejdsmiljøet i folkeskolen bliver dårligere og dårligere. Derfor fik lærerne i 1997 i så vid udstrækning, som det kunne lade sig gøre (blandt andet under hensyntagen til ny skolelov og nye arbejdstidsregler) de samme spørgsmål som lærerne i spørgeskemaundersøgelsen i 1978. Skoleledere indgik ikke på samme måde som lærere i undersøgelsen fra 1978. Derfor har deres arbejdssituation ikke kunnet sammenlignes med den tidligere undersøgelse.

I undersøgelsen antages det, at oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø (jf. Agervold, 1997), som har været fokus for undersøgelsen, er påvirket af, i hvor grad lærerne oplever, at de:

- Har forudsætninger for at kunne leve op til kravene i folkeskoleloven af 1993

- Kan mestre de generelle krav til deres faglige og pædagogiske kompetencer
- Har indflydelse på egen arbejdssituation
- Har muligheder for faglig og social støtte fra kolleger og ledelse

Med hensyn til skolelederne har spørgsmålet især været, i hvor høj grad de synes, at de kan mestre de krav, der stilles til deres mange forskellige ledelsesfunktioner.

Lærernes arbejdsmiljø

Lærerværelserne landet over er i dag præget af lærere sidst i 40erne og i 50erne og nogle få yngre lærere. De fleste lærere har været på deres nuværende arbejdsplads gennem mange år og har ofte været sammen med de samme kolleger gennem lige så mange år. Udskiftningen og mobiliteten blandt lærere har således gennem mange år været lille.

I den foreliggende undersøgelse er næsten 80 procent af lærerne over 40 år, og heraf var halvdelen over 50 år i 1997. Kvinderne dominerer også lærerværelserne, idet omkring to tredjedele er kvinder.

En tredjedel af lærerne har været ansat mere end 20 år på samme skole, og kun en tredjedel i mindre end 10 år. I hvor høj grad dette har været ved et frit valg eller af nødvendighed er svært at sige, men man kan ud fra undersøgelsen sige, at de lærere, der prægede lærerværelserne i 1997, var glade for deres job som lærere.

Generel glæde og trivsel ved jobbet

Lærerne tegner i undersøgelsen således et absolut positivt billede af arbejdsmiljøet i folkeskolen målt på tilfredshed med lærerjobbet. Stort set alle lærere er glade for at være lærere, selvom der er flest blandt lærerne i forhold til de andre grupper på skolen, dvs. skoleledere og børnehaveklasseledere, der oplever, at de ikke er så glade for arbejdsmiljøet på skolen og for deres job.

Lærerne er således den personalegruppe, hvor der er flest, der kun i ringe grad eller slet ikke er glade for deres job.

Kun lidt over halvdelen af lærerne er »absolut« glade for deres job, mens det samme gælder for omkring tre fjerdedele af såvel børnehaveklasseledere, viceinspektører som skoleledere. Blandt skolelederne er der således ingen, der kun »i ringe grad« eller »slet ikke« er glade for deres arbejde.

Mulighederne for faglig udvikling

Selvom langt de fleste lærere er glade for deres job, mener lærerne ikke i så høj grad som de andre grupper, at skolen er »en arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder« og »et fagligt inspirerende miljø«, når de skal karakterisere deres arbejdsplads (jf. tabel 10.1), hvilket blandt andet jo også afspejler sig i, at der er flest blandt lærerne, der er knap så glade for deres job.

Det er også især lærerne (frem for børnehaveklasselederne), der mener, at skoleledelsen ikke bidrager til et pædagogisk og fagligt miljø, ligesom de heller ikke er til fredse med deres muligheder for at deltage i kurser og efteruddannelse i det omfang, de ønsker.

Derimod er der blandt lærerne en høj grad af tilfredshed med det sociale miljø på skolen, som lærerne oplever som rart og trygt med gode kollegiale relationer og med et godt forhold til skoleledelsen.

Tabel 5.1
Lærernes karakteristik af skolen og lærerjobbet. Procent.

	Nej, slet ikke	Nej, kun i ringe grad	Ja, i nogen grad	Ja, i høj grad	Totale antal = 100%
Fagligt inspirerende miljø	2	26	62	10	1.660
Godt kollegialt klima	1	8	56	35	1.688
Krævende arbejdsplads	2	15	55	29	1.675
En arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder	3	28	56	12	1.680
Gode relationer mellem personale og ledelse	3	14	54	29	1.683
En rar og venlig atmosfære	1	8	54	37	1.684
Et stressende arbejdsklima	7	36	42	15	1.684
En trykket stemning	43	41	15	2	1.684
Præget af stagnation	33	37	26	5	1.671

Faglig mestring

Lærerne er også især dem, der oplever, at de nye krav til undervisningen ifølge den nye folkeskolelov af 1993 er for store, mens ledere samt børnehaveklasseledere, (som har en helt anden arbejdssituation med børnene), oftere oplever, at de er passende eller endda for små. Således oplever over halvdelen af lærerne, at kravene til dem om undervisningsdifferentiering, løbende elevevaluering og individuelle elevsamtaler med mål for undervisningen af den enkelte elev for store.

Samtidig oplever forholdsvis mange lærere (40 procent), at de ikke kan honorere de faglige krav i alle de fag og klasser, de underviser i. Dette skal ses i lys af, at 15 procent af lærerne slet ikke underviser i nogle af deres linjefag, ligesom kun knap halvdelen underviser i begge deres linjefag. Blandt dem, der ikke underviser i deres linjefag, har stort set alle taget en efteruddannelse inden for det fag, de underviser i.

Disse tal er tankevækkende set i lyset af resultaterne af den sidste internationale elevfærdighedsundersøgelse, PISA-undersøgelsen (Jensen m.fl., 2001), som viser, at de bedste faglige resultater ses blandt de elever, der er blevet undervist af lærere, der har det pågældende fag som linjefag. Det samme billede ses ikke blandt de elever, som er undervist af lærere med efteruddannelse.

Interessant er det, at det især er de unge lærere (under 40 år), der ikke underviser i deres linjefag, og at 40 procent af de unge lærere underviser i fag, de slet ikke har kvalificeret sig til (hverken ved linjefagsuddannelse eller ved efteruddannelse). Dette hænger formodentlig sammen med, at det især er de unge lærere, der underviser i de små klasser, dvs. 1. til 3. klasse.

Godt to femtedele af lærerne føler sig som nævnt ikke tilstrækkeligt fagligt rustet til at varetage undervisningen i alle de fag, de underviser i, hvilket påvirker deres arbejdsglæde i negativ retning. Der er således en nær sammenhæng mellem arbejdsglæde og oplevelsen af de nye krav til undervisningen, og i hvor vid udstrækning lærerne føler sig rustet til at honorere de krav undervisningen stiller til dem.

Oplevelse af stress

Stress er naturligt nok den faktor, lærerne oplever, som har størst betydning for deres glæde ved lærerjobbet. Stress opstår oftest, når kravene til en overstiger ens formåen. Stress er således betegnelsen for den tilstand, en person kommer i, når kravene over en længere periode overstiger de krav, man evner og magter at imødekomme.

Reaktionerne på stress kan i første omgang være træthed, anspændthed og generel irritation på omgivelserne, og senere hvis tilstanden bliver mere permanent søvnforstyrrelser, træthed og fysiske smerter forskellige steder i kroppen. Reaktioner, som ofte må betegnes som psykosomatiske symptomer på en stresssituation (jf Agervold, 1997)

I deres karakteristik af arbejdspladsen oplever lidt over halvdelen af lærerne skolen som en stressende arbejdsplads, og der er en klar sammenhæng mellem antallet af psykiske gener og oplevelsen af skolen som en stressende arbejdsplads.

Ca. fire femtedele af de lærere, der har mange psykiske og psykosomatiske symptomer, oplever skolen som meget stressende.

Blandt dem, der har psykiske symptomer, har flertallet flere gener (jf. figur 5.1). Det er også lærergruppen, der har det højeste sygefravær.

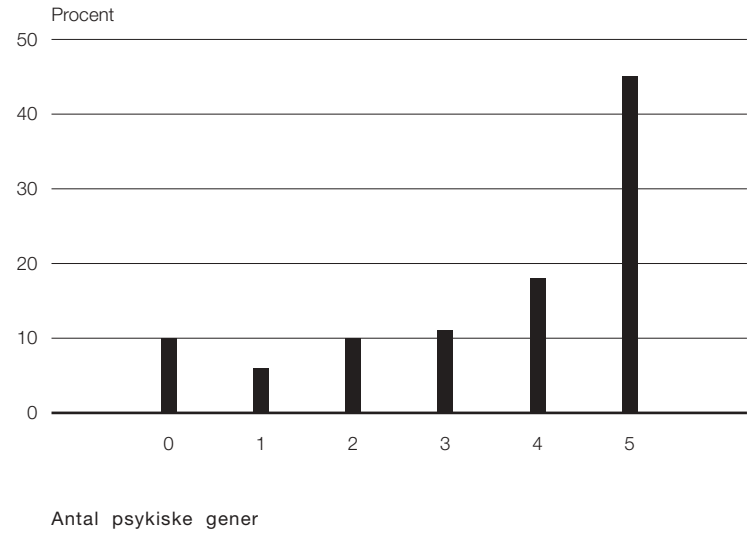
Det er tankevækkende, at selv om over halvdelen af lærerne karakteriserer skolen som en stressende arbejdsplads, giver langt den største del af lærerne udtryk for, at de er glade for deres job som lærer. Dette kunne tolkes som, at selv jobindholdet i lærerarbejdet er tilfredsstillende, men rammerne for arbejdet (miljøet) er ikke tilfredsstillende.

Lærersamarbejdet

Derimod synes der ikke at være nogen sammenhæng mellem de kollegiale relationer på skolen og oplevelse af glæde ved lærerjobbet. Det vil sige, man kan godt være glad for sit job, selvom de kollegiale relationer ikke er optimale.

Det kunne pege i retning af, at lærerne skelner mellem selve undervisningssituationen og det sociale klima mellem lærerne på skolen.

Figur 5.1
Antal psykiske gener blandt lærerne. Procent.



I praksis kan det således være muligt for den enkelte lærer at koncentrere sig om sin undervisningssituation og sin klasse og involvere sig mindre i det sociale samvær med kollegerne. Mange taler i den forbindelse om den »privatpraktiserende« lærer, som ofte trives bedst, hvis han/hun kan passe sin undervisning uden indblanding fra andre.

Men med de øgede krav om teamsamarbejde bliver det sværere og sværere at være en »privatpraktiserende lærer«.

Selv om der er stigende krav om fælles mål for undervisningen, virksomhedsplaner for hele skolen og teamsamarbejde, hvor man skal tilpasse sig hinanden, er lærerne generelt forholdsvis tilfredse med deres indflydelse på arbejdspladsen.

Der er imidlertid en del lærere, der føler sig generet af de lokalemæssige forhold på skolen samt synes, at de mangler tilstrækkelige undervisningsmaterialer. Det betyder, at de praktiske og fysiske rammer for undervisningen ikke altid opleves lige optimale, og er svære at påvirke.

Tabel 5.2
Lærernes tilfredshed med deres indflydelse på arbejdsforhold på skolen. Procent.

	For lille	Passende	For stor
Indflydelse i forhold til			
a. indkøb af materialer	18	82	0,4
b. fordeling af ressourcer	32	68	0,4
c. anvendelsen af lokaler	22	78	0,1
d. hjælpe- og støtteforanstaltninger	31	69	0,1
e. skemalægningen	30	69	0,6
f. fag- og arbejdsdelingen	18	82	0,4
g. organiseringen af undervisningen	19	81	0,2
h. hvem, der er på kurser	41	59	0,1
i. emner på PR-møder	8	91	0,5
j. emner på fællesmøder	10	90	0,5
k. personalespørgsmål	23	77	0,1
l. fortolkning af folkeskolelov	15	85	0,5
m. fastlæggelse af undervisningsmål	9	90	0,5
n. størrelsen af klasser/hold	39	61	0,5
o. klasse- og holdsammensætning	31	69	0,2

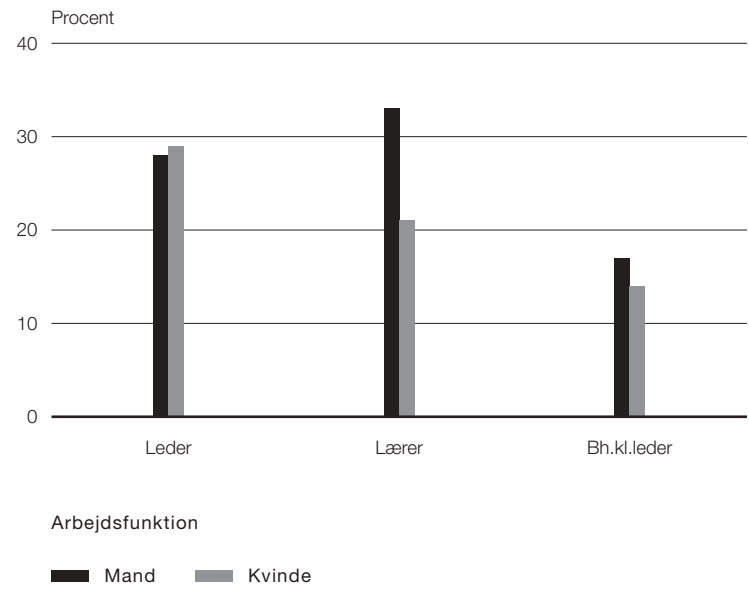
Lærernes oplevelse af indflydelse på egen arbejdsplads har naturligt nok en nær sammenhæng med en positiv oplevelse af lærerjobbet og relationerne til ledelsen på skolen.

Lærernes relationer til skoleledelsen

Skoleledernes varetagelse af deres lederjob, både hvad angår det faglige og det personalemæssige, synes at have nær sammenhæng med lærernes trivsel.

Lærerne ønsker synlige og nærværende ledere (jf. også Mehlbye, 2001 og Mehlbye, 2002). Arbejdsmiljøundersøgelsen viser da også, at der er en nær relation mellem, hvor tæt lederne er på lærerne i det daglige arbejde i form af støtte og dialog og lærernes oplevelse af trivsel og tilfredshed.

Figur 5.2
Hvem søger væk fra skolen? Procent.



Der synes desuden at være en nær sammenhæng mellem lærernes trivsel og ind byrdes relationer, og i hvor høj grad lærerne oplever, at lederne bidrager til et fagligt og pædagogisk inspirerende miljø.

Ønsket om en anden jobsituation

Et af målene for trivsel og tilfredshed med arbejde og arbejdssituation vil kunne være, hvorvidt man ønsker at søge et andet job.

Undersøgelsen viser, at blandt lærerne er det især mændene og de yngre lærere, der overvejer at skifte erhverv, fordi de søger nye udfordringer og gerne vil have mere i løn. Desuden er det især dem, der føler sig stressede, der har svært at leve op til jobkravene i folkeskolen og dem, der synes, at eleverne er svære at undervise, og som har disciplinære problemer, der søger væk.

Lærernes oplevelse af arbejdsmiljøet set i forhold til 20 år tidligere

Når 1997-undersøgelsens resultater sammenlignes med den tilsvarende undersøgelse ca. 20 år tidligere siden, viser det sig, at flere lærere i dag end for 20 år siden er tilfredse med deres arbejdssituation, og flere oplever, at deres undervisningssituation er god.

Med hensyn til arbejdssituationen for de lærere, der indgår i 1997-undersøgelsen, gør følgende sig gældende i forhold til arbejdsforholdene for lærerne i 1978-undersøgelsen:

- Klassekvotienten i folkeskolen er ikke større generelt set, og der er samlet set færre elever pr. lærer

- Lærerne underviser i flere fag end for 20 år siden, men i færre klasser end tidligere. Samtidig er flere lærere tilfredse med antallet af fag og klasser, de underviser i

En tolkning af disse resultater kan være, at lærerne befinder sig bedre ved at under vise i få klasser, selvom de så har flere forskellige fag frem for i få fag i flere klasser. Relationerne, kontakten og nærheden til den enkelte elev betyder mere for arbejdsglæden og den psykiske trivsel frem for muligheden for at undervise i sine kernefag.

Tabel 5.3

Andel lærere, der oplever, at deres mulighed for at opfylde følgende undervisningskrav er »gode« eller »meget gode« (med undervisningen den foregående tirsdag tredje lektion som eksempel). Procent.

	1978	1997
Mulighederne er »gode« eller »meget gode« for at		
a. gennemføre planlagt undervisningsforløb	65	74
b. hjælpe alle elever i gang med arbejdsopgaver	44	55
c. være åben over for elevernes spørgsmål og forslag	54	70
d. fordybe sig i enkelte elevers specielle problemer med arbejdet	27	39
e. løse sociale problemer og konflikter i klassen	30	47
f. regulere elevers adfærd og tale	41	56

Tabel 5.4
Andel lærere, der oplever, at følgende adfærd i klasserne »gælder mange«/«gælder alle eller næsten alle« elever (med undervisningen den foregående tirsdag tredje lektion som eksempel). Procent.

	1978	1997
Andel lærere, der mener, at det gælder »mange« eller »alle eller næsten alle« elever, at de		
a. deltager aktivt og konstruktivt i arbejdet	74	85
b. er opmærksomme og gør, hvad man beder dem om	81	85
c. er passive og tager ingen initiativer	11	3
d. er urolige og ukoncentrerede	8	5
e. modarbejder undervisningen	5	5

Tabel 5.5
Andel lærere, der mener, at »mange« eller »alle eller næsten alle« elevers indbyrdes forhold i klassen (med undervisningen den foregående tirsdag tredje lektion som eksempel) er præget af følgende relationer. Procent.

	1978	1997
Andel lærere, der mener, at elevernes indbyrdes forhold er præget af		
a. hjælpsomhed og samarbejde i skolearbejdet	61	71
b. indbyrdes konkurrence	10	8
c. konflikter mellem elever eller grupper af elever	8	4

Det er klart tankevækkende i forhold til PISA-undersøgelsen, der viser, at eleverne profiterer fagligt ved at blive undervist af lærere, der har faget, de underviser i, som deres linjefag.

Der er i 1997-undersøgelsen også flere lærere, end der var i 1978-undersøgelsen, der oplever, at mulighederne for at gennemføre det planlagte undervisningsforløb er gode (jf. tabel 5.3), og flere som har en positiv oplevelse af elevernes motivation og interesse for undervisningen og elevernes indbyrdes relationer (jf. tabel 5.4 og tabel 5.5).

Der er også en større andel lærere end tidligere, der oplever, at undervisningskravene er lette at opfylde, på trods af at de underviser i flere fag i forhold til lærerne i 1978.

Tabel 5.6
Forholdet mellem lærerne på skolen. Procent.

	1978	1997
Andel lærere, der oplever, at lærernes indbyrdes forhold »i høj grad« »i nogen grad« er præget af, at lærerne		
a. er åbne og positive	85	91
b. bakker hinanden op	83	90
c. løser problemer i fællesskab	68	77
d. hver passer sit	63	50
e. er indbyrdes splittet	34	31
f. har åbne konflikter	12	13

Det gælder dog ikke for de helt unge lærere og de ældste lærere, idet der især blandt de ældre lærere er en del, der oplever, at kravene i den nye folkeskolelov om undervisningsdifferentiering og løbende elevevaluering er for store.

Det kollegiale samarbejde i form af møder om den enkelte klasse og på tværs af klassetrin er nogenlunde det samme som 20 år tidligere – hvilket kan undre. Med det stigende fokus, der er i dag på teamsamarbejdet omkring den enkelte klasse med fælles udarbejdelse af årsplaner m.m., kunne man have forventet en øget møde frekvens.

Derimod er der færre møder med fokus på det faglige indhold i 1997 end i 1978, hvilket kunne bekræfte, at der er mere fokus på den enkelte klasses og elevs trivsel, end på at dyrke det faglige indhold i undervisningen. Måske fordi klasseteamsamarbejdet i dag prioriteres højt. Hvad angår to-lærer-ordninger og lignende er det kun lidt færre lærere i 1997, der underviser i klassen sammen med en anden lærer. Dette på trods af, at teamsamarbejdet omkring og i den enkelte klasse er øget i perioden.

Der er samtidig flere lærere i 1997 end i 1978, der oplever, at det indbyrdes lærersamarbejde på skolen er godt og er præget af sammenhold, mens færre lærere oplever, at hver lærer passer sit, og at der er åbne konflikter lærerne imellem (jf. tabel 5.6).

Kort sagt, det kollegiale arbejdsmiljø opleves mere positivt end 20 år tidligere.

Man skal dog være opmærksom på, at der i lærernes vurdering af deres arbejdsmiljø i 1997-undersøgelsen er flere kvindelige lærere i 40erne og 50erne, og at det især er dem, der både for 20 år siden og i dag har et positivt billede af arbejdsmiljøet på skolen.

Desuden er der også en overvægt af ældre lærere med lang anciennitet, og det er dem, der har de mest positive erfaringer med undervisningen og af eleverne.

Skoleledernes arbejdsmiljø

Som nævnt indledningsvis er kravene til skolelederne som ledere steget kraftigt gennem de senere år. De har mange flere forskellige funktioner og roller, de skal varetage, og de skal mere end nogensinde fungere som gode virksomhedsledere (jf. fx Mehlbye, 2002).

Lederne er på trods heraf meget glade for deres job, selv om de synes, at kravene er høje.

Glæde ved arbejdet

Skolelederne (skoleinspektørerne) er den mest tilfredse gruppe på skolerne ud over børnehaveklasseledere. Der er ingen skoleledere, der ikke er glade for deres job som skoleleder.

Især de ledere, der udtrykker absolut glæde ved deres job, mener, at de arbejder på en fagligt inspirerende arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder.

De daglige arbejdsopgaver

I det daglige arbejde angiver skolelederne, at de især beskæftiger sig med administrativt arbejde samt forskellige typer af intern mødevirksomhed. Lidt over halvdelen føler, at de hyppigt beskæftiger sig med pædagogisk planlægning.

Stort set alle skoleledere oplever, at det daglige ledelsesarbejde fungerer tilfreds stillende. Imidlertid oplever de også, at de har problemer med at følge med i den nyeste udvikling på skoleområdet.

Tabel 5.7
Opgaver som skolelederne hyppigt beskæftiger sig med, dvs. ugentligt eller dagligt. Procent.

Opgaver	Andel af lederne
Administrativt arbejde	93
Samtaler med lærere individuelt	78
Intern mødevirksomhed på skolen	68
Pædagogisk tilsyn og styring	67
Samtaler med elever individuelt	66
Pædagogisk planlægning	47
Økonomisk planlægning	45
Samtaler med forældre	32
Mødevirksomhed med skoleforvaltningen	32
Skolebestyrelsesmøder	17
Løsning af faglige problemer omkring lærernes undervisning	17

Mestring af jobbet som skoleleder

Kun lidt over halvdelen af lederne føler sig godt rustet til pædagogisk udviklings ledelse af skolen og lærerne, og kun en tredjedel føler sig godt rustet med hensyn til styring af mål og opstilling af mål inden for de forskellige områder af skolens virksomhed (jf. tabel 5.7).

Med hensyn til forudsætninger for at varetage forskellige ledelsesfunktioner synes ledergruppen at være delt op i to grupper.

En forholdsvis stærk gruppe, som føler sig godt rustet på alle områder, som udgør lidt over halvdelen af lederne, mens den anden halvdel af lederne har en eller flere ledelsesopgaver, som de ikke føler sig særlig godt rustet til at varetage.

En lille gruppe på ca. 4-5 procent af lederne oplever, at de på mange områder er dårligt rustet til at varetage ledelsesfunktionerne i skolen.

Der synes at være en nær sammenhæng mellem antallet af lederkurser, lederne har deltaget i, og deres oplevelser af forudsætninger for at varetage lederjobbet. Jo mere lederuddannelse, jo bedre rustet føler de sig og omvendt.

Tabel 5.8

I hvor høj grad føler skolelederne sig rustet til at varetage ledelses-opgaverne? Procent.

Opgaver som skolelederen føler sig » i høj grad« og »i meget høj grad« rustet til at varetage	Andel af lederne
Løsning af konflikter mellem lærere og elever	67
Løsning af konflikter mellem lærere og forældre	59
Håndtering af forældreklager over lærere	59
Løsning af konflikter mellem elever og elevgrupper	58
Formidling af et godt samarbejde mellem skolens interessenter	56
Administrativ ledelse	52
Pædagogisk udviklingsledelse	46
Økonomistyring	35
Løsning af konflikter indbyrdes mellem lærerne	34
Styring af mål og opstilling af mål inden for skolens virksomhed	32
Ledelse af SFO (skolefritidsordningen)	18

Oplevelsen af stress

Lederne synes hverken at være mere eller mindre stressede end de øvrige grupper på skolen. Men omkring to femtedele af lederne oplever alligevel psykiske stress symptomer, såsom irritation og rastløshed. Især de kvindelige ledere oplever, at de har psykosomatiske stresssymptomer, såsom søvnløshed.

Efteruddannelse

De fleste skoleledere har i større eller mindre omfang en efteruddannelse, men lederne synes alligevel, at de har behov for mere efteruddannelse, især inden for skoleudvikling, personaleledelse og organisation.

Ønske om nyt job

Omkring en fjerdedel af lederne søger nyt job eller overvejer det. Det gælder især de ledere, der ikke synes, at arbejdspladsen rummer gode (personlige) udviklingsmuligheder, og at der er et stressende arbejdsklima på skolen.

Lederne søger især lederjob på andre folkeskoler og konsulentstillinger eller administrative stillinger inden for folkeskolen.

Faglighed i folkeskolen

Det faglige miljø

Kun omkring 10 procent af lærerne oplever deres arbejdsplads som »i høj grad« fagligt inspirerende og som en arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder. Derimod oplever lidt over en fjerdedel, at det stik modsatte gør sig gældende, nemlig at skolen som arbejdsplads »slet ikke« eller kun »i ringe grad« er fagligt inspirerende og med gode udviklingsmuligheder. De øvrige er mere neutrale i deres svar.

Det samme billede ses ikke hos de øvrige personalegrupper, idet der såvel blandt lederne som børnehaveklasselederne er forholdsvis flere, der har et positivt billede af skolen som en fagligt udviklende arbejdsplads.

Faglige krav og lærerforudsætninger

Ifølge folkeskoleloven skal skolelederen sikre, at lærernes faglige ressourcer udnyttes bedst muligt i undervisningen. Med hensyn til i hvor høj grad lærerne underviser i de fag, de har kvalificeret sig til via deres uddannelse på seminariet eller efterfølgende på (års)kurser på lærerhøjskolen, underviser flertallet i større eller mindre omfang i de fag, de har kvalificeret sig indenfor. Der er kun en lille gruppe på ca. 2 procent af lærerne, der alene underviser i fag, de slet ikke har kvalificeret sig indenfor. Forholdsvis mange lærere, nemlig 40 procent, oplever, som tidligere nævnt, at de har en eller flere klasser eller et eller flere fag, hvor de ikke magter de faglige krav.

De nye krav til undervisnings- og samarbejdsformer

Med hensyn til de nye krav, folkeskoleloven af 1993 stiller til lærerne, nemlig blandt andet undervisningsdifferentiering, løbende elevevaluering, og elevsamtaler, føler lidt over halvdelen af alle lærerne, at det er for store krav, der stilles til dem. Blandt skolelederne oplever knap så mange det som for store krav til lærerne. Lederne mener især, at undervisningsdifferentiering er et for stort krav. Flertallet af lærerne er dog tilfredse med forløbet af den daglige undervisning, men en fjerdedel oplever, at mulighederne for teamsamarbejdet med andre lærere er ringe eller dårlige.

Efteruddannelsesaktiviteter

Lærerne er meget kursusaktive og vil gerne deltage i endnu mere efteruddannelse og kurser, hvis det var muligt. Det er især de kvindelige lærere, der er aktive med hensyn til egen videreuddannelse.

Pædagogisk planlægning

Med hensyn til pædagogisk planlægning og nyudvikling har lidt over halvdelen af skolerne udarbejdet en virksomhedsplan for skolens arbejde, mens ca. en fjerdedel har iværksat forsøgs- og udviklingsarbejder. Omkring en fjerdedel af skolerne er meget aktive på skoleudviklingsområdet. Kun få skoler (omkring 10 procent) har intet i gang på skoleudviklingsområdet, efteråret 1997, hvor undersøgelsen blev gennemført.

Især på skoler, hvor lederne føler sig godt rustet til pædagogisk udviklingsledelse og bidrager til et pædagogisk udviklende miljø, oplever lærere og ledere, at der er et godt arbejdsmiljø på skolen, ligesom de i mindre omfang end personalet på de øvrige skoler oplever, at de nye krav i den nye folkeskolelov er for store.

Konkluderende betragtninger

Generelt tegner der sig et positivt billede af folkeskolen og arbejdsmiljøet på skolen.

Lærerne på skolerne oplever generel tilfredshed med skolen og deres arbejde. Der tegner sig endda et lidt mere positivt billede end i den lignende undersøgelse for 20 år siden, både i forhold til lærernes vurderinger af deres arbejdssituation og i deres op levelse af undervisningens forløb og elevadfærden.

Dette billede er dog til dels påvirket af, at der er flere ældre lærere blandt personalet og en større andel kvinder, idet de ældre kvindelige lærere udgør den gruppe blandt lærerne, som har det mest positive billede af skolen, både i dag og for 20 år siden.

Undersøgelsen viser, at det største problem især er, at lærerne oplever, at kravene i den nye folkeskolelov er for store, ligesom der er en del skoler, hvor den pædago giske nyudvikling sker langsomt eller måske slet ikke.

Det er værd at bemærke, at i forhold til de mandlige lærere er de kvindelige lærere oftere glade for deres job, mere stabile (søger i mindre omfang end de mandlige nyt job) og mest aktive med hensyn til at tage efteruddannelse. De synes også i mindre omfang end de mandlige lærere, at kravene om nye undervisningsformer i folkeskolen er for store.

Imidlertid er der en fjerdedel blandt lærerne, der i følge eget udsagn ikke oplever folkeskolen som en fagligt inspirerende arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder, men de er alligevel glade for lærerjobbet og oplever, at det sociale arbejdsklima på deres arbejdsplads er godt.

Det samlede billede viser, at der både er nogle meget aktive skoler på skole udviklingsområdet med høj trivsel blandt ledere og lærere, og nogle skoler, hvor der tilsyneladende ikke er den samme høje grad af udvikling og trivsel blandt ledere og lærere.

En del skoleledere mener, at de har behov for mere efteruddannelse i ledelse, ligesom lærerne efterlyser bedre muligheder for deltagelse i kurser og efteruddannelse samtidig med, at både lærere og ledere generelt er meget aktive på efteruddannelsesområdet.

Der ses således en parathed både blandt lærere og ledere til nyudvikling på skolerne, som blandt andet er betinget af bedre og flere efteruddannelsesmuligheder for skoleledere og lærere samt udviklingsorienterede ledere, der kan være dynamo på skoleudviklingsområdet.

Litteratur

Agervold, M. (1997)

Psykosocialt arbejdsmiljø – kortlægning og ændring. Teoretisk baggrund for udviklingen af et kortlægningsværktøj. Aarhus: Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Boelskov, J. & Florander, J. (1983)

Lærernes arbejdsmiljø i folkeskolen 2. Danmarks Lærerforening og Danmarks Pædagogiske Institut.

Borg, K.; Florander, J., Jensen, L., Kreiner, S. & Møller, K. (1981)
Lærernes arbejdsmiljø i folkeskolen. Danmarks Lærerforening og Danmarks Pædagogiske Institut.

Florander, J.; Boelskov, J. & Kreiner, S. (1985)
Lærernes arbejdsmiljø i folkeskolen 3 – Lærerfunktioner og deres sammenhæng. Danmarks Lærerforening og Danmarks Pædagogiske Institut.

Jensen, T. Pilegaard m.fl. (2001)
Forventninger og færdigheder – danske unge i en international sammenligning. SFI- Survey (PISA-undersøgelsen).

Kreiner, S. & Mehlbye, J. (2000)
Arbejdsmiljøet i folkeskolen. København: AKF Forlaget.

Mejding, J. (1994)
Den grimme ælling og svanerne? – om danske elevers læse færdigheder. Danmarks Pædagogiske Institut.

Mehlbye, J. (2002)
Kvalitet i skoleledelse. FOKUS Pjece.

Mehlbye, J. (2001)
Folkeskolen År 2000 – evaluering af 8-punkts-programmet. AKF, DPU, Socialforskningsinstituttet, Undervisningsministeriet.

Sommer, M.; Lau, J. & Meiding, J. (1996)
Nordlæs – en nordisk undersøgelse af læsefærdigheder i 1.-3. klasse. Danmarks Pædagogiske Institut.

KAPITEL 6

45-59-ÅRIGE KVINDERS RESSOURCER I ARBEJDET

AF LEENA ESKELINEN OG TORBEN PILEGAARD JENSEN, AMTERNES OG KOMMUNERNES FORSKNINGSINSTITUT

Indledning

Denne artikel bygger på en undersøgelse, som AKF gennemførte blandt 45-59-årige kvinder i den offentlige sektor i 1998-1999 (Eskelinen, 2000). Undersøgelsen omfattede en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse blandt ca. 3000 kvinder samt en række kvalitative interview.

Undersøgelsen handler om de 45-59-årige kvinders ressourcer i arbejdet og især om spørgsmålet, under hvilke forudsætninger de kan bevare eller udvikle deres ressourcer. Undersøgelsen fokuserer på, hvordan arbejdets indhold, miljø og andre arbejdsvilkår former og påvirker individet og dets ressourcer og forventninger til arbejdet gennem arbejdslivet. Dermed anlægger undersøgelsen et perspektiv, som hidtil har fået mindre opmærksomhed. Den stiller spørgsmålet, om aldring kan finde sted forskelligt, afhængigt af forskellige arbejdserfaringer og forskellige vilkår og muligheder i arbejdet. Problemstillingen er vigtig både for individets velfærd og produktivitet i arbejdet i de senere arbejdsår og for motivation for at fortsætte i arbejdet. Den er også samfundsmæssigt vigtig, fordi vi i disse og de kommende år vil være vidner til en aldrende befolkning, samtidig med at vi i en årrække har oplevet en stadig tidligere tilbage-

trækning fra arbejdsmarkedet (bl.a. Nørregaard, 1996, Quade, 2001).

I artiklen diskuteres sammenhænge mellem arbejde, ressourcer og erhvervsaktivitet i et aldringsperspektiv og i forhold til livsfasen som 45-59-årig.

Arbejde, aldring og ressourcer

Generelt udgør høj alder en negativ værdi på arbejdsmarkedet (blandt andet Taylor & Walker, 1998). Et konkret eksempel derpå er, at der er en beskeden efterspørgsel efter »de ældre« på arbejdsmarkedet ofte allerede fra og med 45-års-alderen. Der bliver ofte sat spørgsmålstegn ved ældre arbejdstageres ressourcer og kvalifikationer i forhold til de krav, der stilles til medarbejdere i arbejdslivet nu til dags. Dette er baseret på to slags generaliseringer. For det første, at "ældre" udgør en ensartet gruppe, og for det andet at "utilstrækkelige ressourcer" er en individuel egenskab.

"Ældre" er ikke en ensartet gruppe. Der er nogle lovmæssigheder om, hvordan fysisk, psykologisk og social aldring finder sted, dvs. hvad der sker med mennesket med alderen. Samtidig er det en kendsgerning, at individuelle forskelle bliver større med alderen, hvilket både den gerontologiske forskning og arbejdslivsforskningen har dokumenteret (Ilmarinen m.fl., 1997, Laursen, 1997, Kirk & Schroll, 1998). Forskellene er blandt andet påvirket af det, mennesket har oplevet. Arbejdslivsforskningen har i et stigende omfang omhandlet vilkårene for et godt eller et udviklende arbejde. Den gerontologiske forskning og aldringsforskningen har i et vist omfang rettet opmærksomheden mod "succesful/healthy aging" generelt set og omgivelsernes rolle her.

I de senere år er der inden for *arbejdslivsforskningen* blevet rettet opmærksomhed mod "menneskeskabt aldring" eller "førtidsaldring" (bl.a. Eskelinen,1992). Hermed forstås negative forandringer og ressourcetab, som sker med alderen, og som er betinget af andre forhold end de rent biologiske først og fremmest arbejdsmiljøet og samspillet mellem menneske og arbejde. Ensidigt belastende arbejde og manglende udfordringer i arbejdet er for eksempel forhold, som på længere sigt kan føre til forringede forudsætninger for at klare sig i

arbejdslivet og for at kunne udøve en produktiv indsats. Resultaterne af fysiologiske funktionsmålinger tyder på, at der er en betydelig diskrepans mellem den fysiske funktionsevne og arbejdets krav allerede efter 45-års-alderen (Ilmarinen m.fl., 1991 og 1997). Dette synes især at være tilfældet i job med fysiske arbejdskrav, hvilket betyder, at fysisk arbejde som regel ikke vedligeholder eller styrker den fysiske funktionsevne, blandt andet fordi det ofte er ensidigt belastende. Endvidere viser flere undersøgelser, at arbejdets indholdsmæssige krav og udfordringer har betydning for, hvordan medarbejderne fungerer intellektuelt set (blandt andet Kohn & Schooler,1983, Mortimer & Borman,1988). Der er ikke belæg for, at den psykiske funktionsevne er aldersbestemt på samme måde som den fysiske (Laursen, 1997). Snarere synes det at gælde, at mennesker, som bruger sig selv, kan opretholde en god psykisk funktionsevne op i en høj alder, hvis de ikke bliver ramt af en sygdom, som påvirker deres funktioner. Dermed har den psykologiske aldringsforskning sat spørgsmålstegn ved de mange myter om aldringens negative følgevirkninger på menneskets funktionsevne. Der kan imidlertid være kulturelt og socialt bestemte forhold, som gør, at "de ældre" bliver behandlet anderledes end "de yngre", og at deres muligheder for at udvikle sig i arbejdet er begrænsede. Fx har 45-års-alderen været "en magisk grænse" på arbejdspladserne i forhold til ansættelse og videreuddannelse (Rosdahl, 1986, Jørgensen, 1997). Dette kan være medvirkende til, at ældre er mindre mobile og mindre indstillet på nye udfordringer.

Førtidsaldring kan således finde sted på flere måder. Svækket helbred, funktionsnedsættelse og motivationstab kan være tegn på førtidsaldring, og de er ofte slutstadier af længerevarende processer. Det kan forventes, at omgivelsesfaktorerne, herunder arbejde, påvirker menneskets fysiske tilstand, psykiske funktioner og indstilling til at lære nyt. Disse påvirkninger bliver mere markante på længere sigt, dvs. med alderen, og det er formentlig derfor, at de ofte fortolkes som værende aldersbetingede eller "individuelle".

Den yderste konsekvens af "førtidsaldringen" er tidligt arbejdsophør i form af marginalisering i forhold til arbejdsmarkedet (førtidspensionering), som er påvist at være helbreds- og arbejdsbetinget (bl.a. Brønnum-Hansen,1990). Førtidsaldring i form af utilstrækkelige eller uudnyttede ressourcer kan tænkes at gælde for flertallet

af ældre arbejdstagere. Et tegn herpå er tidligt arbejdsophør i form af en "masse"overgang til efterløn, som tyder på, at arbejdet med alderen ikke længere er attraktivt i forhold til andre livsområder. Det kan fortolkes som "en kritik af arbejdet", dvs. at arbejdet enten ikke opfylder kravene til "et godt arbejde", som tilgodeser de individuelle forudsætninger, eller at arbejdet ikke tilfredsstiller de behov og forventninger, det aldrende menneske generelt har til arbejdet.

Problemstillingen om, hvordan medarbejderne selv oplever deres ressourcer i de senere arbejdsår, og hvordan ressourcerne forholder sig til deres arbejde og holdninger til at fortsætte i arbejdet, har ikke tidligere været genstand for forskning i Danmark. Den hidtidige forskning i Danmark med relevans for de 45+-åriges situation har overvejende handlet om negative faktorer i arbejdet eller årsager til marginalisering og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (bl.a. Pedersen & Smith, 1995, Hummelgaard m.fl., 1998) frem for de menneskelige kvaliteter i de senere arbejdsår og arbejdets udviklende elementer. Dermed har den hidtidige forskning handlet om et begrænset udvalg af faktorer, og den har typisk ikke indeholdt mange oplysninger om arbejdet. Perspektivet har været arbejdsmarkedspolitisk i stedet for at fokusere på faktorer, som karakteriserer arbejdslivets kvalitet og dens betydning for menneskets velfærd.

Er de 45+-årige »ældre« på arbejdsmarkedet?

Betegnelserne "ældre på arbejdsmarkedet" og "ældre arbejdstagere" anvendes forskelligt i forskellige sammenhænge. Der findes ingen entydig definition af, hvornår man bliver ældre på arbejdsmarkedet. Dog dækker betegnelsen i Danmark som oftest medarbejdere fra 50-55-års-alderen. Dette skyldes formodentlig, at forskningen her i landet har været arbejdsmarkeds-/pensionspolitisk og socialpolitisk orienteret og fokuseret på tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (Eskelinen, 1992, Zeuner & Nørregaard, 1991). Traditionen i nordiske undersøgelser af ældre arbejdstagere har været at sætte aldersgrænsen ved 45-års-alderen (bl.a. Ilmarinen m.fl.,1991 og 1997, Kilbom & Nygård,1991). Referencerammen har været arbejdslivsforskningen, dvs. forholdet mellem mennesket og dets arbejde.

Denne undersøgelse (Eskelinen, 2000) fokuserer på den anden halvdel af individets arbejdsliv og dermed på de arbejdstagere, som er 45-årige eller derover. Det giver et andet perspektiv at betragte sammenhængen mellem arbejdsrelaterede forhold og ressourcer, end det alene at fokusere på de allersidste arbejdsår, hvor der allerede er sket en betydelig selektion i forhold til arbejdsmarkedet, og hvor individets tidsperspektiv på arbejdsmarkedet er ganske anderledes end ved 45-års-alderen. Som 45-årig deltager de fleste fortsat aktivt i arbejdslivet, og principielt set har de mange arbejdsår tilbage. Samtidig sætter de tidligere års erfaringer sine præg både i fysisk og psykisk henseende, hvilket påvirker de efterfølgende år. Arbejdet har allerede været en stor del af livet.

De 45+-årige er "ældre" i forhold til yngre på arbejdsmarkedet, på grund af at de har en længere arbejdserfaring, og at de hører til en anden generation end deres yngre kolleger. De er i en anden livsfase end de yngre. Alt andet lige har de formodentlig forskellige ressourcer og forventninger til arbejdet end i de yngre år (Hallsten, 1993). Derfor fokuserer undersøgelsen snarere på spørgsmålet om, hvordan de 45-59-årige har det i arbejdet end på alderens betydning som sådan.

Undersøgelsesgruppen er afgrænset til de 45-59-årige alene af den grund, at helt andre forhold synes at gøre sig gældende efter det fyldte 60. år i Danmark. Erhvervsaktiviteten falder drastisk ved 60-års-alderen på grund af en udbredt overgang til efterløn (Nørregaard 1996).

Undersøgelsens fokus og tilrettelæggelse

Da undersøgelsen retter sig mod de 45-59-årige, handler den om medarbejdere, som har mange års erfaring i deres respektive job. Aldring indebærer forandringer i individet, og den kan som udvikling generelt være mere eller mindre vellykket afhængigt af flere faktorer og omstændigheder, som dels er genetisk bestemte, dels er miljørelaterede (bl.a. Berg & Johansson, 1998). Problemer med arbejdet som 45-59-årig, herunder manglende kvalifikationer, er ikke nødvendigvis aldersrelaterede. De kan lige så vel være arbejdsrelaterede, dvs. være betinget af de omgivelser, hvor individet tilbringer en stor del af sit liv. De kan være resultatet af et arbejdsliv, som ikke

har givet muligheder for kvalifikations- og kompetenceudvikling, eller et arbejde, som ikke er i balance med individets forudsætninger, som blandt andet i fysisk henseende bliver mere begrænsede med alderen.

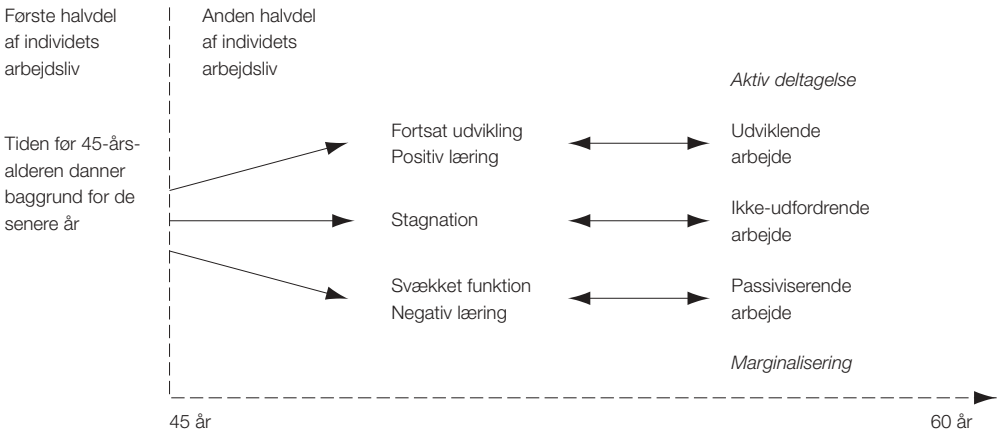
Undersøgelsen fokuserer på *forholdet* mellem individ og arbejde, og den bygger på den antagelse, at ressourcerne skabes i vekselvirkning mellem individ og miljø gennem tid. Denne forståelse har som konsekvens, at undersøgelsen handler om sammenhængen mellem arbejde og ressourcer i det nuværende arbejde og om sammenhængen mellem arbejde og ressourcer i tidsperspektiv – eller sagt med andre ord: livsperspektiv (jf. Eskelinen 1991) – herunder hvilken betydning arbejdserfaringer har for de 45-59-åriges ressourcer, og hvordan de nuværende ressourcer er relateret til de fremtidige muligheder i arbejdet.

Det er forståelsen i undersøgelsen, at *ressourcer i arbejdet* skabes i vekselvirkning mellem individet og miljøet. Det antages, at de 45-59-åriges ressourcer i arbejdet er bestemt af henholdsvis deres individuelle forudsætninger, af de krav, arbejdet stiller, og de muligheder, arbejdet giver, samt arbejdspladsens miljø (herunder arbejdets organisering og det psykosociale miljø).

Perspektivet i undersøgelsen er arbejdslivsforskningens og velfærdsforskningens, idet interessen retter sig mod de vilkår i arbejdet, som er medvirkende til, om de 45-59-årige medarbejdere befinder sig godt i arbejdet samt mod de eventuelle årsager, der måtte være til, at de ikke gør det. Dette giver et andet perspektiv end det, hvor de 45-59-åriges forhold til arbejdet betragtes ud fra et marginaliseringsperspektiv, som implicit indebærer, at tab af ressourcer eller manglende kvalifikationer er et individuelt anliggende, som blandt andet kan skyldes alderen. Det, at alder er relateret til marginalisering i forhold til arbejdsmarkedet, opfattes ofte som, at alder er årsag til marginaliseringen, selv om situationen lige så vel kan være betinget af, at aldringen netop er påvirket af miljøet, eller at arbejdet ikke er tilpasset mennesket i forskellige aldre.

Forenklet kan de 45-åriges situation og arbejdsmæssige fremtid se ud på tre forskellige måder, jf. figur 6-1. For nogle betyder det senere voksenliv fortsat en udviklingsperiode med aktiv deltagelse, mens

Figur 6.1
Udfaldsmuligheder ved 45 års alderen i relation til arbejdet.



det for andre betyder stagnation både på det individuelle og det arbejdsmæssige plan, og for andre igen tab af ressourcer og efterfølgende marginalisering eller tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

I undersøgelsen relateres 45-59-åriges nuværende situation både til deres arbejdshistorie og deres forventninger til det fremtidige arbejde. De to overordnede antagelser er:

- At arbejdet har betydning for individets måde at fungere på og derigennem for ressourcer i arbejdet

- At ressourcer skabes i vekselvirkning mellem individ og miljø på længere sigt, og at det derfor er relevant at betragte individets ressourcer som 45-59-årig i et livsperspektiv

Undersøgelsen bestod af en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse og en interviewundersøgelse. Spørgeskemaundersøgelsen rettede sig mod offentligt ansatte kvinder i fire store stillingsgrupper med forskellige kvalifikationsmæssige krav, nemlig sygeplejersker, kontormedarbejdere, hjemmehjælpere og rengøringsassistenter, i alt næsten 3.000 medarbejdere fra disse stillingsgrupper fordelt i tre aldersgrupper på henholdsvis 45, 50 og 55 år. De interviewede med-

arbejdere blev valgt blandt delta gerne i spørgeskemaundersøgelsen, så de repræsenterede medarbejdere med henholdsvis mange og få ressourcer

De 45-59-åriges ressourcer set i forhold til deres arbejde

"Ressourcer i arbejdet" beskrives i undersøgelsen ved hjælp af indikatorer som selvvurderet arbejdsevne og selvvurderet helbred, arbejdsmotivation og engagement i arbejdet og indstilling til at lære nyt inden for eget arbejdsområde (jf. tabel 6.1), dvs. medarbejdernes egne vurderinger af deres kvalifikationer og kompetence i forhold til deres arbejde. En betydelig del af de 45-59-årige medarbejdere gav i spørgeskemaundersøgelsen en positiv vurdering af deres nuværende ressourcer. Dette var også forventet, idet 90 procent[33] af medarbejderne var i arbejde på undersøgelsestidspunktet, og det kan derfor tænkes, at medarbejderne har rimelige ressourcer i forhold til arbejdsopgaverne, i princippet har de fleste også mange arbejdsår tilbage. Et helt andet spørgsmål er, hvor optimale deres ressourcer er i forhold til arbejdet, eller hvor optimalt de kan anvende deres ressourcer på de respektive opgaver.

Det første skridt var at analysere, hvordan ressourcerne er relateret til stillingsgruppe, (undersøgelsen omfattede fire stillingsgrupper med forskellige arbejds- og kvalifikationskrav) og aldersgruppe (henholdsvis 45-, 50- og 55-årige). Medarbejderne blev bedt om at vurdere deres ressourcer i forhold til deres eget arbejde, og det var derfor muligt at sammenligne stillings- og aldersgrupper i forhold til, hvor stor en del af medarbejderne der angiver at have henholdsvis mange eller begrænsede ressourcer.

Generelle tendenser i forhold til stillingsgruppe og aldersgruppe

Ressourcer i arbejdet viste sig forskellige blandt jævnaldrende medarbejdere i de fire stillingsgrupper, og det var ligeledes kendeteg-

33. 6 procent af medarbejderne var midlertidigt ude af arbejde på grund af arbejdsløshed, sygemelding eller orlov, og 4 procent var helt holdt op med at arbejde.

nende, at medarbejderne i de fire stillingsgrupper angav henholdsvis mange eller få ressourcer samtidigt på flere indikatorer. De medarbejdere, som havde mange ressourcer, gav typisk en positiv vurdering af forandringer i personlige ressourcer over de seneste 10 år og havde samtidig tiltro til, at de for fremtiden kunne klare deres job. Endvidere blev der konstateret en positiv sammenhæng mellem ressourcer i arbejdet og en aktiv tilværelse i fritiden, dvs. at de stillingsgrupper, som har et mere indholdsrigt arbejde, har flest interesser i fritiden. Flere andre undersøgelser har påvist, at et arbejde uden indholdsmæssige udfordringer er passiviserende også uden for arbejdspladsen.

Forskellene mellem *stillingsgrupperne* gik i store træk i den retning som forventet (jf. tabel 6.1). Inden for rengøringsarbejdet, hvor arbejdet kan være fysisk meget belastende og kun i mindre grad indholdsmæssigt udfordrende, har medarbejderne typisk nedsat arbejdsevne og svækket helbred, samtidig med at de har relativt få ressourcer også i andre henseender. Sygeplejerskerne vurderer derimod både deres helbred som godt og deres arbejdsevne som god, og de er motiveret for deres arbejde og indstillet på at lære nyt. Kontormedarbejdernes vurderinger med hensyn til arbejdsevne og helbred er overvejende positive, mens hjemmehjælpernes vurderinger er de næstdårligste efter rengøringsassistenternes. Det tyder på, at job med primært fysiske arbejdskrav og ensformige arbejdsopgaver, eventuelt kombineret med et højt arbejdstempo, ofte bliver problematiske med alderen. Undersøgelser, som omfatter fysiologiske funktionsmålinger af de 45-59-årige medarbejdere fra forskellige job, viser, at medarbejdere med fysiske arbejdskrav har en dårligere fysisk funktionsevne allerede ved 50-års-alderen end deres kolleger med fortrinsvis mentale arbejdskrav (Ilmarinen m.fl., 1991 og 1997).

Fysisk arbejde synes derfor hverken at opretholde eller styrke fysisk funktionsevne. Usikkerhed med hensyn til at kunne klare sig i det nuværende job på fem års sigt og bekymringer for, at helbredet vil blive dårligere, var i denne undersøgelse betydeligt mere udtalt blandt rengøringsassistenterne og hjemmehjælperne end blandt sygeplejerskerne og kontormedarbejderne. Få ressourcer og ensidige arbejdserfaringer kan forventes at give ringe muligheder for at udvikle sin arbejdssituation eller søge et andet job, samt en forhøjet risiko for at medarbejderne ikke kan fortsætte i deres job til pensionsalderen.

Tabel 6.1

De nuværende ressourcer i arbejdet fordelt på stillingsgruppe og aldersgruppe. Procent.

Selvvurderet arbejdsevne fordelt på stillingsgruppe og aldersgruppe. Procent.

Stillingsgruppe	Selvvurderet arbejdsevne* Nedsat/nogenlunde		God		I alt Pct.	Antal
Rengøringsassistent	62	(57,8-66,1)	38	(33,9-42,2)	100	526
Hjemmehjælper	51	(47,3-54,3)	49	(45,7-52,7)	100	781
Kontormedarbejder	33	(29,3-35,9	67	(64,1-70,7)	100	767
Sygeplejerske	33	(30,2-36,6)	67	(63,4-69,8)	100	824
Aldersgruppe						
44-46 år	35	(31,8-37,8)	65	(62,2-68,2)	100	983
49-51 år	44	(40,5-46,8)	56	(53,2-59,5)	100	962
54-56 år	51	(47,8-54,2)	49	(45,8-52,2)	100	953
I alt	**43**		**57**		**100**	**2898**

* Medarbejderne blev bedt om at vurdere deres nuværende arbejdsevne på en skala 1-10, hvor 1 = helt uarbejdsdygtig og 10 = arbejdsevne på sit højeste. Skalaværdierne er dikotomiseret ved medianen således, at værdierne 1-8 repræsenterer nedsat/nogenlunde arbejdsevne og værdierne 9-10 god arbejdsevne. 95 procent's sikkerhedsintervaller i parentes.

Selvvurderet helbred fordelt på stillingsgruppe og aldersgruppe. Procent.

Stillingsgruppe	Selvvurderet helbred Meget godt eller godt		Nogenlunde, dårligt eller meget dårligt		I alt Pct.	Antal
Rengøringsassistent	54	(49,3-57,7)	46	(42,3-50,7)	100	546
Hjemmehjælper	66	(62,9-69,5)	34	(30,5-37,1)	100	802
Kontormedarbejder	80	(77,3-82,9)	20	(17,1-22,7)	100	779
Sygeplejerske	85	(82,3-87,2)	15	(12,8-17,7)	100	825
Aldersgruppe						
44-46 år	77	(74,9-80,1)	23	(19,9-25,1)	100	996
49-51 år	73	(70,4-76,0)	27	(24,0-29,6)	100	972
54-56 år	67	(64,4-70,3)	33	(29,7-35,6)	100	984
I alt	**73**		**27**		**100**	**2752**

Tabel 6.1 fortsat.
Arbejdsmotivation fordelt på stillingsgruppe og aldersgruppe. Procent.

Stillingsgruppe	Arbejdsmotivation				I alt	
	I høj grad		I nogen grad/ikke særligt/slet ikke		Pct.	Antal
Rengøringsassistent	51	(46,6-55,1)	49	(44,9-53,4)	100	539
Hjemmehjælper	67	(63,5-70,0)	33	(30,0-36,5)	100	807
Kontormedarbejder	62	(58,3-65,2)	38	(34,8-41,7)	100	771
Sygeplejerske	64	(61,0-67,5)	36	(32,8-39,0)	100	822
Aldersgruppe						
44-46 år	61	(58,6-64,7)	39	(35,3-41,4)	100	987
49-51 år	62	(59,3-65,4)	38	(34,6-40,7)	100	973
54-56 år	62	(58,4-64,5)	38	(35,5-41,6)	100	979
I alt	**62**		**38**		**100**	**2.939**

Indstilling til at lære nyt inden for eget arbejdsområde fordelt på stillingsgruppe og aldersgruppe. Procent.

Stillingsgruppe	Indstilling til at lære nyt inden for eget arbejdsområde?				I alt	
	Ja		Nej		Pct.	Antal
Rengøringsassistent	16	(12,4-19,3)	84	(80,7-87,6)	100	436
Hjemmehjælper	37	(33,2-40,3)	63	(59,7-66,8)	100	702
Kontormedarbejder	64	(60,7-67,9)	36	(32,1-39,3)	100	672
Sygeplejerske	76	(72,5-78,6)	24	(21,3-27,4)	100	757
Aldersgruppe						
44-46 år	55	(52,2-58,6)	45	(41,4-47,8)	100	909
49-51 år	51	(47,6-54,3)	49	(46,7-53,5)	100	840
54-56 år	49	(45,5-52,3)	51	(47,7-54,5)	100	818
I alt	**52**		**48**		**100**	**2.567**

Forskellene i ressourcer mellem de tre *aldersgrupper* på henholdsvis 45, 50 og 55 år viste sig ikke så hyppigt signifikante som forskellene mellem stillingsgrupperne (jf. tabel 6.1). Den største aldersforskel var ved vurderingen af arbejdsevnen. Den anden indikator, hvor aldersforskellen er markant, var selvvurderet helbred. Derimod kunne der ikke konstateres aldersforskelle i arbejdsmotivation eller

i indstilling til at lære nyt, som blev anvendt som indikator på, hvor udviklingsorienterede medarbejderne er. Aldersforskelle i selvvurderet arbejdsevne og helbred er forståelige på den baggrund, at den normale aldring medfører gradvise fysiologiske forandringer. På den anden side kan aldersgruppeforskellene i selvvurderet arbejdsevne og selvvurderet helbred også skyldes, at der med alderen er en større diskrepans mellem individets forudsætninger og arbejdets krav.

På individuelt niveau kan spørgsmålet om nedsat helbred og arbejdsevne samt manglende motivation til at lære nyt betragtes som tegn på "førtidsaldring" i form af fysisk nedslidning, utilstrækkelige kvalifikationer og tab af motivation. Rengøringsassistenterne i undersøgelsen er ressourcemæssigt klart dårligere stillede end deres jævnaldrende i de øvrige job. Den samme kronologiske alder viser sig at have forskellig betydning i forskellige job, og det er jobbene med overvejende fysiske og/eller ensidige arbejdskrav, som er "kritiske" i den forstand, at det er sværere at bevare sine ressourcer. Dette er i overensstemmelse med iagttagelser af, at medarbejdere i forskellige job er tilbøjelige til at vurdere deres alder forskelligt. Medarbejdere med et fysisk krævende job oplever sig selv ældre end medarbejdere, hvis arbejde stiller overvejende mentale krav.

Under hvilke forudsætninger er det muligt at anvende eller udvikle ressourcer?

Det var antagelsen i undersøgelsen, at stillingsgruppen kan stå for arbejdets krav på overordnet plan, men at den ikke er en tilstrækkelig nuanceret indikator til at beskrive sammenhængen mellem individets arbejde og dets ressourcer. Derfor handlede en betydelig del af kortlægningen mere specifikt om arbejdet og arbejdsforholdene, herunder om arbejdets indholdsmæssige krav, indflydelse på egen arbejdssituation, arbejdsklima og samspil på arbejdspladsen, individets forhold til arbejdet (fx hvor vigtig en del arbejdet er for personens liv) og arbejdets karakter i de job, individet har haft i sit liv (fx mulighed for at anvende sin viden og sine erfaringer, og hvorvidt arbejdsmiljøet har været sikkert og sundt). Metoden i undersøgelsen bygger på erfaringer fra andre spørgeskemaundersøgelser, som handler om det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes velbefindende (Eskelinen m.fl., 1991, Ilmarinen m.fl., 1997, Lindström m.fl., 1997, Ørhede m.fl., 1990).

Det viste sig, at arbejdet og arbejdsforholdene, beskrevet ved hjælp af de ovennævnte indikatorer, til en vis grad var forskellige inden for de fire stillingsgrupper, blandt andet afhængigt af hvilke opgaver medarbejderen har, hvordan arbejdet er organiseret, og hvordan samarbejdsforholdene er på den pågældende arbejdsplads. Dette er især tilfældet i de spørgsmål, som handler om "arbejdspladsspecifikke" forhold, dvs. arbejdsklima og samarbejds- og ledelsesforhold samt i de spørgsmål, som handler om medarbejdernes hidtidige arbejdserfaringer, fx om medarbejderne har kunnet påvirke og forme deres arbejde i de job, de har haft gennem livet. Således findes der i hver stillingsgruppe medarbejdere, som synes at have "et godt arbejde", dvs. som vurderer deres arbejdsforhold som positive på flere indikatorer, og andre, hvor situationen er lige modsat. Interviewene viste ligeledes, at det er muligt at udvikle sine kvalifikationer i forskellige job, dvs., at der findes medarbejdere fra alle fire stillingskategorier, som klarer sig godt i deres arbejde og forholder sig positivt til deres muligheder på arbejdsmarkedet.

På denne baggrund var det vigtigt at analysere sammenhængen mellem de specifikke indikatorer på arbejdsrelaterede forhold og ressourcer, dvs. hvordan individets ressourcer er relateret til arbejdet. Disse analyser bestod af to dele:

- Hvilken betydning har de arbejdsrelaterede forhold for de 45-59-åriges ressourcer?
- Hvilken betydning har de arbejdsrelaterede forhold og nuværende ressourcer for de 45-59-årige medarbejderes holdninger til at fortsætte i arbejdet og for deres fremtidige ressourcer?

Hovedresultatet af både spørgeskemaundersøgelsen og interviewene var, at arbejdsrelaterede forhold havde indflydelse på de 45-59-åriges ressourcer, dvs. at forskellige vilkår i arbejdet skaber forskellige forudsætninger i de senere arbejdsår. Dette var et af hovedresultaterne af analyserne, hvor arbejdsrelaterede forhold blev analyseret sammen med forhold, som ligeledes kan forventes at have betydning for ressourcer, dvs. individuelle forudsætninger (fx alder, stillingsgruppe, helbred, erhvervsuddannelse) og andre livsvilkår (opbakning fra de nærmeste, økonomiske forhold). I tabel 6.2 sammenfattes hovedresultaterne af disse analyser.

Arbejdets *indholdsmæssige* krav påvirkede selvvurderet arbejdsevne, arbejdsmotivation og indstilling til at lære nyt inden for sit arbejdsområde. Arbejdets indholdsmæssige krav omfattede aspekter som, hvor afvekslende arbejdet er, mulighed for at anvende sin viden og sine erfaringer, samt hvor fysisk og psykisk anstrengende arbejdet er. Selvvurderet arbejdsevne er påvirket af disse forskellige aspekter, hvilket også kan forventes på den baggrund, at arbejdsevnen beskriver både den fysiske og den psykiske tilstand. Arbejdsmotivationen er stærkt relateret til arbejdets indholdsmæssige udfordringer og variation. Indstilling til at lære nyt er mest knyttet til arbejdets indholdsmæssige variation, mens der noget overraskende ikke kan påvises en sammenhæng med muligheden for at anvende sin viden og sine erfaringer. Dette kan skyldes metodiske vanskeligheder med at måle indstilling til at lære nyt. Alt i alt er disse resultater i overensstemmelse med tidligere undersøgelser, som har peget på, at arbejdets indholdsmæssige krav har betydning for medarbejdernes måde at fungere på. Det er blevet påvist, at arbejdets indholdsmæssige kompleksitet fremmer medarbejdernes kvalifikationer intellektuelt set (Kohn & Schooler, 1983, Mortimer & Borman, 1988).

Indflydelse på egen arbejdssituation blev i undersøgelsen operationaliseret som muligheden for at tilrettelægge sit eget arbejde, og på baggrund af tidligere undersøgelser var det forventet, at dette aspekt er relateret både til selvvurderet arbejdsevne og arbejdsmotivation (Karasek og Theorell, 1990, Thaulow, 1994). Der kunne imidlertid ikke vises en sådan sammenhæng. Det kan skyldes, at analyserne indeholdt andre indikatorer, som beskriver indflydelse på egen arbejdssituation, og som viste sammenhæng med ressourcer. Her tænkes især på mulighed for at påvirke og forme sit arbejde i de job, man har haft i sit liv, og aspekter, som beskriver forholdet mellem individ og arbejde (jf. nedenfor). Det, at muligheden for at tilrettelægge sit arbejde ikke var entydigt relateret til ressourcer, kan også skyldes metodiske problemer, dvs. at medarbejderne giver deres svar ud fra forskellige referencerammer, og derfor kan besvarelserne ikke fortolkes entydigt. Alt i alt viser både spørgeskemaundersøgelsen og interviewundersøgelsen, at indflydelse på egen arbejdssituation er en væsentlig faktor, men at det er vigtigt at udvikle metodiske instrumenter, som kan anvendes til at måle dette aspekt.

Arbejdspladsspecifikke forhold handlede om, hvor udviklingsvenlig den generelle kultur på arbejdspladsen er, (fx hvorvidt medarbejderne opmuntres til at komme med ideer til at gøre ting bedre), og om medarbejdernes forhold til henholdsvis kolleger og ledelse. Disse forhold havde især betydning for, hvor motiverede og engagerede medarbejderne var til deres arbejde. Ledelsens rolle har vist sig at være væsentlig for de ældre medarbejdere også i tidligere undersøgelser (bl.a. Ilmarinen m.fl., 1997). Interviewene underbygger, at arbejdspladsens sociale miljø og ledelsen er af stor betydning for medarbejdernes ressourcer og udviklingsmuligheder.

Forholdet mellem individ og arbejde handlede om "helhedsvurderinger" af arbejdet. De handlede om arbejdets betydning personligt, (hvor vigtig en del af livet arbejdet er), tilfredshed med jobbet, (om man befinder sig på sin rette hylde i det nuværende arbejde, så man ville vælge det igen, hvis man fik det tilbudt i dag), og balancen mellem arbejdet og privatlivet,(hvorvidt arbejdet tager så meget energi, at det går ud over privatlivet). Disse forhold viste sig at være relateret til alle tre indikatorer på ressourcer. Det kan diskuteres, om disse faktorer strengt taget er arbejdsforhold, eller om de er en kombination af ressourcer og oplevelsen af arbejdet. Hensigten i undersøgelsen var at indfange forhold, som beskriver arbejdets konstruktive betydning i det personlige liv. Hermed er de tre indikatorer tæt relateret til mening, som er blevet opfattet som et centralt element i den del af arbejdslivsforskningen, som fokuserer på arbejdets sundhedsfremmende rolle (jf. bl.a. Antonovsky, 1987, Kalimo & Vuori, 1990, Karazman m.fl., 1994). Det er tankevækkende, at arbejdets konstruktive sider viste sig vigtige for ressourcer både i spørgeskemaundersøgelsen og ved interviewene. Arbejdets betydning betragtes i litteraturen sædvanligvis ud fra tre synsvinkler, nemlig arbejdet som behovsbestemt aktivitet, arbejdet som værende socialt værdifuldt og arbejdet som middel til opnåelse af værdsatte goder (jf. Graversen, 1992). I denne undersøgelse var de fire stillingsgruppers vurderinger forskellige. Rengøringsassistenterne skilte sig ud med deres "instrumentelle" holdning til arbejdet, dvs. at de sjældnere end de øvrige stillingsgrupper oplever, at arbejdet giver personlig tilfredshed.

Arbejdserfaringer blev beskrevet ved hjælp af fire aspekter, herunder muligheden for at lære nye ting og få nye erfaringer og muligheden

Tabel 6.2

Sammenhænge mellem nuværende ressourcer og arbejdsrelaterede forhold.*

Arbejdsrelaterede forhold	**Indikatorer på ressourcer**		
	Selvvurderet arbejdsevne	Arbejds-motivation	Indstilling til udvikling
Baggrund			
Stillingsgruppe	+	+++	+++
Aldersgruppe	- - -	0	0
Erhvervsuddannelse			+
Selvvurderet helbred	+++		
Arbejdets indholdsmæssige krav			
Hvor afvekslende er arbejdet	+	+++	+++
Mulighed for at anvende viden og erfaringer	+	+++	0
Hvor psykisk anstrengende er arbejdet	0		
Hvor fysisk anstrengende er arbejdet	-		
Indflydelse på egen arbejdssituation			
Mulighed for at tilrettelægge arbejdet		0	
Arbejdsklima/samspil			
De ansatte opmuntres til at komme med ideer		+++	++
Mulighed for at få hjælp/støtte fra kolleger	0	0	
Mulighed for at få hjælp/støtte fra nærmeste chef	0	+++	
Forholdet mellem individ og arbejde			
Tilfredshed med det nuværende arbejde			
(vil vælge det igen)	+++		
Arbejdet tager så meget energi, at det går ud over privatlivet	- - -	- - -	0
Hvor vigtigt er arbejdet i livet			+++
Mulighed for at få støtte/opbakning fra sine nærmeste	0		
Arbejdserfaringer			
Mulighed for at lære nye ting i de job, man har haft	+	+++	+
Mulighed for at påvirke og forme sit arbejde i de job, man har haft	+	+++	+
Arbejdsmiljøet har været sikkert og sundt i de job, man har haft	0		
Sikkerhed i ansættelsen i de job, man har haft	+		
Økonomiske forhold			
Arbejdsindtægtens betydning for egen/familiens økonomi		0	0

* For detaljerede resultater, se Eskelinen, 2000. Plus angiver en signifikant positiv sammenhæng, minus en signifikant negativ sammenhæng og nul, at der ikke kan påvises en sammenhæng. Tre plusser eller minusser viser, at sammenhængen er signifikant på 0,0001-niveau, mens ét plus eller ét minus viser, at sammenhængen er signifikant på 0,05-niveau. Intet symbol angiver, at sammenhængen ikke er undersøgt.

for at have handlefrihed og påvirke og forme sit arbejde samt spørgsmålet om, hvorvidt arbejdsmiljøet har været sikkert og sundt, og hvorvidt der har været tryghed i ansættelsen. Medarbejderne skulle vurdere, hvordan deres arbejde generelt har været i disse henseender i de job, de har haft i deres liv. Mulighed for at lære nyt og have råderum i arbejdet viste en stærk sammenhæng med alle tre aspekter af ressourcer. Dette resultat peger på, at der er en kontinuitet i individets arbejdsliv. Det kan således tænkes, at de medarbejdere, som har haft gode muligheder for at påvirke og forme deres job i de tidligere arbejdsår, også har det som 45-59-årig. Gennem et aktivt arbejdsliv har de opnået gode kvalifikationer, som kan være årsag til en bedre tilpasning mellem job og individ i de senere arbejdsår. "Førtidsaldring" i form af begrænsede ressourcer er ofte kombineret med ensidige arbejdserfaringer. Arbejdet har medvirket til udviklingen af ressourcer for nogle, mens det har været passiverende og fremkaldt hjælpeløshed hos andre.

Det var således muligt at identificere forhold i arbejdet, som er vigtige med henblik på at skabe bedre forudsætninger for de 45-59-årige og dermed bedre muligheder for at fortsætte i arbejdet i de senere arbejdsår. Flere af de forhold, som viste sammenhæng med ressourcer, er blevet beskrevet som kendetegnende for "det gode arbejde" eller "det udviklende arbejde" (bl.a. Graversen, 1992). Det, at arbejdserfaringer har betydning for ressourcer som 45-59-årig, indikerer, at de første tyve år i arbejdslivet ikke er uden betydning for de senere år. Derfor er det vigtigt at sikre gode arbejdsforhold hele livet igennem. Endvidere tyder resultaterne på, at positive arbejdsforhold i et vist omfang kan kompensere for de negative virkninger, som fx er knyttet til nedsat helbred. Således oplever en medarbejder, som har et svækket helbred, sin arbejdsevne bedre end hendes kollega, hvis nogle af de ovennævnte positive arbejdsforhold er til stede, (fx at arbejdet er indholdsmæssigt afvekslende, at arbejdet giver mulighed for at anvende sin viden og sine erfaringer, og at medarbejderen i den grad er på sin rette hylde i det nuværende arbejde, at hun ville vælge det igen, hvis hun fik det tilbudt i dag). Et vigtigt resultat er ligeledes, at arbejdsforholdene ikke udelukkende er stillingsbestemte, men at den enkelte arbejdsplads har en betydelig rolle i forhold til at skabe gode arbejdsforhold. Arbejdsforholdene er forhold, som kan påvirkes, og derfor er det interessant, at en medarbejder med et svækket helbred kan få gavn af gunstige arbejdsfor-

hold i det omfang, at de påvirker arbejdsevnen og arbejdsmotivationen.

Hvor længe vil de 45-59-årige fortsætte med at arbejde?

Der er en tendens til, at de 45-59-årige sygeplejersker og kontormedarbejdere oftere end de jævnaldrende rengøringsassistenter og hjemmehjælpere ønsker at fortsætte i arbejdet, til efter de er fyldt 60 år. De synes også at have flere valgmuligheder i de senere arbejdsår. De giver oftere udtryk for, at de godt kunne tænke sig at prøve noget andet end at fortsætte i deres nuværende job længst muligt. Generelt har de medarbejdere, som har mange ressourcer, flere forskellige forestillinger om deres fremtidige arbejde end de medarbejdere, som har færre ressourcer. Gode forudsætninger i det nuværende arbejde synes at give flere muligheder for og mere tillid til fremtiden.

Det viste sig, at både arbejdsrelaterede forhold og ressourcer indvirker på ønsket om at være længe på arbejdsmarkedet. Det, at arbejdet er en vigtig del af livet, at man er på sin rette plads i det nuværende arbejde, og at arbejdet ikke er så energikrævende, at det går ud over privatlivet, er forhold, som øger sandsynligheden for at fortsætte længere på arbejdsmarkedet. Derudover var god selvvurderet arbejdsevne og godt selvvurderet helbred relateret til ønsket om at fortsætte længe på arbejdsmarkedet. Endvidere har de økonomiske forhold betydning for medarbejdernes præferencer, men ikke i samme omfang som de arbejdsrelaterede forhold og ressourcer. Alder viser en stærk positiv sammenhæng med ønsket om at blive længe på arbejdsmarkedet, interessen for at blive længere på arbejdsmarkedet stiger med alderen, hvilket også er konstateret i andre undersøgelser (Solem & Lauvli, 1987). Men stilling har ikke betydning i denne henseende, når der tages højde for arbejdsrelaterede forhold, ressourcer og alder.

Samtidig synes det blandt de 45-59-årige at være "normen" at holde op med at arbejde ved 60-års-alderen, som var "efterlønsalderen" på undersøgelsestidspunktet. Der er således medarbejdere, som har mange ressourcer og tiltro til fremtiden, men som alligevel ønsker at gå på efterløn "tidligst muligt". Begrundelsen for, at de kun vil fortsætte til 60-års-alderen, er, at de har været mange år på arbejdsmarkedet, og at de gerne vil have mere tid til andre interesser. Samtidig

er det tankevækkende, at også personer med begrænsede ressourcer ønsker at kunne fortsætte til 60-års-alderen. Dette kan være udtryk for, at det er socialt acceptabelt at holde op med at arbejde som 60-årig, mens arbejdsophør før 60-års-alderen kan opfattes som nederlag.

Den generelle indstilling er, at medarbejderne ønsker at blive pensioneret ved en bestemt alder. Dette er tilfældet for godt to tredjedele af medarbejderne. En betydelig del af medarbejderne synes ikke at skelne mellem den officielle pensionsalder og efterlønsalderen, de betragter efterlønsalderen som pensionsalder. Dette er tankevækkende i forhold til, at for de fleste 45-59-årige er arbejdet vigtigt i andre henseender end lønnen, dvs. på grund af personlig tilfredshed med arbejdet eller det sociale samvær på arbejdspladsen. Alligevel vil de ikke blive længere på arbejdsmarkedet end til 60-års-alderen. Dette rejser spørgsmålet, hvilken rolle og påvirkning arbejdet har i menneskets liv generelt og i de senere arbejdsår i særdeleshed. "Førtidsaldring" kan være en naturlig årsag til at trække sig tidligt tilbage. Men når en stor gruppe med gode ressourcer ønsker at forlade arbejdsmarkedet som 60-årig, er det nærliggende at spørge, om det skal forstås som kritik af arbejdet. Det vil sige, at arbejdet måske ikke indfrier de forventninger, som de 60-årige og derover har. Det kan blandt andet skyldes, at der ikke er tilstrækkeligt med udfordringer eller fornyelse, eller at arbejdet ikke udviser fleksibilitet, hvad angår opgavernes udformning eller arbejdstid.

Særlige forhold for de 45-59-årige

Undersøgelsen omfatter alene de 45-59-årige medarbejdere, dvs. den indeholder ikke sammenligninger med yngre medarbejdere i samme job. De 45-59-åriges nuværende situation beskrives i deres eget livsperspektiv, dvs. i forhold til, hvordan de vurderer deres hidtidige arbejdsliv, og hvilke forventninger de har til de kommende år. I stedet for aldersmæssige sammenligninger handler undersøgelsen om de *sammenhænge,* som de 45-59-årige oplever mellem nutid, fortid og fremtid. Dermed lægges der vægt på en livsfase snarere end på en bestemt alder.

De forhold i arbejdet, som viste sig vigtige for de 45-59-åriges ressourcer, kan tænkes at være mere eller mindre vigtige for alle, dvs.

kendetegn for et godt arbejde i alle aldre. Men undersøgelsen var også rettet mod at identificere, så vidt det var muligt, om der findes særlige kendetegn for et godt arbejde for de 45-59-årige. Dette tema berører spørgsmålet, om der er *specifikke* forventninger og forudsætninger i 45-59-åriges livsfase. Spørgsmålet er af stor betydning med hensyn til at fremme de 45-59-åriges muligheder i arbejdslivet, så de kan benytte deres individuelle ressourcer bedst muligt i deres respektive job.

Blandt de positive egenskaber, som ifølge de 45-59-åriges eget udsagn er blevet forstærket med alderen, er, at de med alderen hviler mere i sig selv, og at de har en bedre situationsfornemmelse og dømmekraft. De er parat til at tage mere ansvar, og de kender deres egne grænser og er bedre menneskekendere, end da de var yngre. Det forhold, som de fleste nævner som *problematisk* med alderen, er tempoet, og at det ikke er muligt at klare samme fysiske præstationskrav som tidligere. Resultatet kan være stress, træthed, uvilje, og fysiske skavanker samt usikkerhed om at kunne beholde sit job. I dette spørgsmål er der mere fleksibilitet i nogle miljøer end andre, blandt andet fordi nogle stillingsgrupper har bedre valgmuligheder med hensyn til at specialisere sig i opgaver, som er afstemt efter den enkelte.

De 45-59-årige kvinder, som har et godt forhold til deres arbejde, synes at være parat til at afsætte mere tid til deres arbejde eller endda at bruge fritid til at lære nye ting, som er nyttige i arbejdet. Denne holdning til at investere mere i arbejdet er relateret til, at arbejdet opleves givende i det personlige liv. En ting, som er fælles for flere, og som netop kan være gældende for denne generation, er, at kvinder først i en relativ høj alder har mulighed for at skabe deres egen karriere, fordi de som yngre har måttet tage hensyn til familie.

Den forventning, som de 45-59-årige har til arbejdet, er, at det er indholdsmæssigt meningsfuldt eller indgår i en meningsfuld sammenhæng. Flere oplever netop arbejdsopgaver, som er menneskerelateret, som sådanne. Derfor er der flere, som er kommet til at arbejde med service- eller omsorgsopgaver, selvom de ikke oprindeligt havde planlagt det. Dette kan give sig udslag i, at de 45-59-årige ønsker at være selektive i forhold til deres opgaver, de vil have lov til at prioritere opgaver, som de er bedst egnet til. Det kan være et forsøg på at finde en balance mellem egne forudsætninger og arbejdets

krav. Arbejdspladsens miljø spiller en vigtig rolle for, hvor stort et råderum medarbejderne har.

Generelt synes pleje-/omsorgsarbejde at give muligheder for de 45-59-årige kvinder. Blandt andet er arbejdet relateret til andre mennesker, og flere har oplevet, at man ved ansættelsen har været positivt indstillet til "livserfaring", dvs. at de 45-59-årige kvinder ikke har oplevet negativ aldersdiskrimination, snarere omvendt. Kontorfaget indeholder mange forskellige opgaver, og hvis man ikke holder sig i gang fagligt set, kan det være svært at få et job inden for området. Sygeplejerskerne har en stærk faglig identitet, og de synes at have forholdsvis mange muligheder inden for deres fagområde. Der er tradition for at uddanne sig, og arbejdet skaber behov for og interesse i at uddanne sig.

På trods af at de individuelle forskelle bliver større med alderen, var det således muligt at identificere nogle fælles træk for de 45-59-årige, med hensyn til hvilke forventninger de har til arbejdet. Når de 45-59-årige har flere ting til fælles, skyldes det formentlig, at de er i en bestemt livsfase baseret på deres erfaringsbeholdning både fra privatlivet og arbejdslivet. Men det kan også skyldes, at de tilhører en bestemt generation, som har levet i en bestemt tidsperiode. I denne undersøgelse er der tale om kvinder, som er født i perioden 1942-1954.

Spørgsmålet om "særlige kendetegn" for de 45-59-årige bliver ofte diskuteret ud fra et skånejob-perspektiv, dvs. at de ældre arbejdstagere skal placeres i mindre krævende og mindre ansvarlige opgaver. Denne holdning har ikke alene været baseret på en opfattelse af, at man har ringere muligheder for at klare fysiske arbejdskrav og højt arbejdstempo med alderen men også blandt andet på opfattelsen, at det med alderen bliver sværere at lære nye ting. Denne undersøgelse anlægger et andet perspektiv, som tidligere har fået mindre opmærksomhed, nemlig at aldring kan indebære udvikling af kvaliteter, som de yngre endnu ikke besidder. Dette rejser spørgsmålet om fleksibilitet og individuelt hensyn i jobplanlægningen, så de 45-59-årige har reel mulighed for at bruge deres kvalifikationer.

Konklusion

De 45-årige er ca. midtvejs i arbejdslivet, hvis der tænkes på et forløb frem til den officielle pensionsalder. Analyser af denne gruppe giver derfor mulighed for at diskutere medarbejdernes ressourcer ud fra et andet perspektiv end analyser, som handler om medarbejdere henholdsvis i deres første eller sidste år i arbejdslivet. De 45-59-åriges nuværende situation relateres i undersøgelsen både til deres arbejdshistorie og deres forventninger til det fremtidige arbejde. Ressourcer i arbejdet blev beskrevet i undersøgelsen ved hjælp af indikatorer som selvvurderet arbejdsevne og selvvurderet helbred, arbejdsmotivation og engagement i arbejdet samt indstilling til at lære nyt inden for eget arbejdsområde.

Undersøgelsens hovedresultater kan konkluderes på følgende måde:

1. Det var muligt at identificere arbejdsrelaterede forhold, som er vigtige for medarbejdernes ressourcer i de senere arbejdsår. Både de eksisterende arbejdsforhold og de hidtidige arbejdserfaringer viser sig at være af betydning for ressourcerne. Undersøgelsen viste således, at arbejdet indtager en vigtig placering i vor tilværelse, da forskellige vilkår i arbejdet synes at skabe forskellige forudsætninger som 45-59-årig og også forskellige muligheder for at fortsætte i arbejdet i de senere arbejdsår. Arbejdet kan derfor i nogle tilfælde betragtes som en kilde til udvikling og i andre som en ulighedsskabende faktor.

2. Et væsentligt resultat er sammenhængen mellem arbejdsvilkår og ressourcer i individets livsperspektiv. Individets ressourcer som 45-59-årig er påvirket af dets arbejdshistorie og arbejdserfaringer. Denne iagttagelse giver delvis forklaring på, hvorfor de 45-59-årige har så forskellige forudsætninger. Det vil sige, at de tidligere/første arbejdsår danner grundlag for de senere, og at det er vigtigt at være opmærksom på de arbejdsrelaterede forhold allerede tidligt i arbejdskarrieren. Individer, som har gode muligheder for at udvikle deres viden og kunnen i deres arbejde og mulighed for at påvirke og forme deres eget arbejde i de første arbejdsår, har som regel også gode forudsætninger i de senere arbejdsår. Derfor skabes et godt arbejde for "seniorer" til en vis grad allerede mange år før, seniortilværelsen begynder. Denne undersøgelse

peger på, at problemerne, forskellen mellem individets forudsætninger og de muligheder og krav, miljøet stiller, bliver mere synlige i de senere arbejdsår efter mange års påvirkning, og at de allerede findes på et langt tidligere tidspunkt i personens arbejdsliv.

3. De nævnte resultater betyder ikke, at situationen for 45-59-årige er fuldstændig forudbestemt. Det er muligt at bevare og fremme ressourcer hos 45-59-årige med den rette indsats på arbejdspladserne. Opmærksomheden har hidtil været rettet ganske ensidigt mod individet i dets senere arbejdsår, som om problemerne i arbejdet alene er et individuelt anliggende. Resultaterne tyder på, at positive arbejdsforhold, herunder fx samarbejdsforhold, ledelsesforhold og arbejdsopgavernes indholdsmæssige relevans, kan kompensere for de negative virkninger, som fx er knyttet til nedsat helbred.

4. Alder anvendes ofte i den daglige debat i den betydning, at den enkeltes kvalifikationer bliver ringere med alderen. Aldring er tillagt alene en negativ værdi, selv om aldringen kan være mere eller mindre vellykket. Aldring kan indebære både "førtidsaldring" (negative forandringer) og udvikling af nye kvaliteter. Denne undersøgelse viser, at det er vigtigt at være opmærksom på aldringens forskellige sider og arbejdets andel deri, som påvist i undersøgelsen, kan arbejdet have primært en konstruktiv rolle i individets liv, eller det kan have negative følgevirkninger. Vor opfattelse af ældre arbejdstagere er fokuseret på fysiologiske forandringer, som gør, at forudsætningerne for at klare fysisk krævende arbejdsopgaver til en vis grad bliver ringere med alderen. Mens de fysiologiske forudsætninger som 45-59-årig formentlig er delvis miljøbetingede og delvis genetisk bestemte, er de psykologiske forudsætninger formentlig delvis miljørelaterede og delvis relateret til livsfasen. De 45-59-årige har således andre forventninger til arbejdet, end de havde som yngre, og de har forudsætninger og kvaliteter, som de yngre ikke besidder endnu.

5. Generelt viser det sig, at det er "normen" at holde op med at arbejde ved 60-års-alderen, som var efterlønsalderen på undersøgelsestidspunktet i efteråret 1998. En betydelig del af de 45-59-årige betragter efterlønsalderen som pensionsalder. Men det er værd at bemærke, at arbejdet sammen med ressourcer er af betyd-

ning for, om medarbejderne ønsker at fortsætte længere på arbejdsmarkedet.

Litteratur

Agervold, M. (1999)
Arbejde og stress. Systime, Gylling.

Aho, S. & P. Österman (1999)
Ikääntyvien työssäkäynti, työttömyys ja varhainen eläkkeelle siirtyminen. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö, Helsinki.

Antonovsky, A. (1987)
Health promoting factors at work: the sense of coherence. In: Kalimo, R.; M.A. El-Batawi & C.L. Cooper (eds.): *Psychosocial factors at work and their relation to health.* WHO, Geneva, p. 153-167.

Berg, S. & B. Johansson (1998)
Psykiskt åldrande. Betydelsen av arv och miljö. Tidsskrift for norsk psykologforening, 35: 725-730.

Brønnum-Hansen, H. (1990)
Tabte gode leveår. Forventet levetid med sygdom, handicap, dårligt helbred m.m. i den danske voksenbefolkning. København: DIKE.

Cooper, C.L. & R. Payne (eds.) (1998)
Causes, coping and consequences of stress at work. Chichester: Wiley & Sons.

Danmarks Statistik (1996)
DISCO-88. Danmarks Statistiks fagklassifikation. 1. udgave. København: Danmarks Statistiks trykkeri

Det fælleskommunale Løndatakontor (1998)
Overenskomststatistik 1996. Det fælleskommunale Løndatakontor, København.

Erikson, E.H. (1982)
The life cycle completed. New York: Norton.

Eskelinen, L. (1991)
Arbejdets betydning for de ældre. København: AKF Forlaget.

Eskelinen, L. (1992)
Ældres arbejdsmiljø og dets betydning for produktiviteten. København: Arbejdsmiljøfondet.

Eskelinen, L. (2000)
Arbejde, ressourcer og holdninger til at fortsætte i arbejdet – en undersøgelse af 45-59-årige kvinder i den offentlige sektor. København: AKF Forlaget.

Eskelinen, L. & D. Andersen (1998)
De 45-59-årige på arbejdsmarkedet. Gerontologi og Samfund, 4: 85-87.

Eskelinen, L. & D. Andersen (1998)
De 45-59-åriges situation på arbejdsmarkedet belyst ved registerbaserede analyser. København: AKF Forlaget.

Eskelinen, L. & D. Andersen (1999)
Aldersstruktur i offentlig og privat sektor. Gerontologi og Samfund, 1: 7-9.

Eskelinen, L. & D. Andersen (1999)
Age and Occupational Activity Status of 45-59-year old Danes from 1984 to 1994. Experimental Aging Research, 4: 435-439.

Eskelinen, L.; J. Toikkanen, K. Tuomi, J. Mauno, C.-H. Nygård & J. Ilmarinen (1991)
Symptoms of mental and physical stress in different categories of municipal work. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 17, suppl. 1: 82-86.

Forskningsrådene (1997)
Forskningsprogrammet "Menneskelige ressourcer i arbejdslivet". København: Forskningsrådene.

Forss, S. (1998)

Staying in working life as opposed to exiting from it, the role of the working community. Second International ICOH Conference on Aging and Work. Helsingør, september 1998.

Graversen, G. (1992)

Arbejdets betydning, kvalitet og udformning. København: Akademisk Forlag.

Griffits, A. (1999)

Work design and management the older worker. Experimental Aging Research, 4: 411-420.

Hallsten, L. (1993)

Arbete och subjektiva förändringar under vuxenlivet. En intervjustudie med män och kvinnor över 45 år. *Arbete och hälsa,* 31.

Hernberg, S. (1998)

Epidemiologia ja työterveys. Helsinki: Institut för arbetshygien. (På dansk: Basisbog i arbejdsepidemiologi. Arbejdstilsynet 1989, København).

Hummelgaard, H.; M. Baadsgaard & J. Blæsdahl Nielsen (1998)

Arbejdsløshed og marginalisering i kommunerne. København: AKF Forlaget.

Huuhtanen, P. (1998)

Orientation toward retirement. Second International ICOH Conference on Aging and Work. Helsingør, september 1998.

Ilmarinen, J. (1999)

Ageing workers in the European Union. Status and promotion of work ability, employability and employment. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour, Helsinki.

Ilmarinen, J. & V. Louhevaara (eds.) (1999)
FinnAge Respect for the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-1996. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Ilmarinen, J.; K. Tuomi, L. Eskelinen, C.-H. Nygård, P. Huuhtanen & M. Klockars (1991)
Summary and recommendations of a project involving cross-sectional and follow-up studies on the aging worker in Finnish municipal occupations. Scand Journal of Work, Environment & Health, 17, suppl 1: 135-141.

Ilmarinen, J,; K. Tuomi K & M. Klockars (1997)
Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 23, suppl 1: 49-57.

Jørgensen, C. Helms (1999)
Uddannelse og forandringer af arbejdet praksis, refleksion og læring. Arbejdsliv, 4: 27-47.

Jørgensen, K. (1997)
Ældre og arbejdsliv. Tilbagetrækningsmønstre og seniorpolitik. København: Udviklingscenteret for Folkeoplysning og Voksenundervisning.

Kalimo, R. & J. Vuori (1990)
Work and sense of coherence resources for competence and life satisfaction. Behavioural Medicine, 16: 76-89.

Karasek, R. & T. Theorell (1990)
Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books, New York.

Karazman, R.; H. Geissler & J. Karazman-Morawetz (1994)
Meaning in life and health in public urban transport drivers. Congress +New Epidemies in Occupational Health*, Helsinki.

Kilbom, Å. & C.H. Nygård (red.) (1991)
Arbetsmiljö för äldre. Arbete och hälsa, 13.

Kirk, H. & M. Schroll (red.) (1998)
Viden om aldring, veje til handling. København: Munksgaard.

Kjøller, M.; N.K. Rasmussen, L. Keiding,
H.C. Petersen & G.A. Nielsen (1995)
Sundhed og sygelighed i Danmark i 1994. København: Dansk Institut for Klinisk Epidemiologi.

Kohn, M.L. & C. Schooler (1983)
Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification. Ablex Publishing Corp., Norwood, NJ.

Laursen, P. (1997)
The impact of aging on cognitive functions. An 11 year follow-up study of four age cohorts. Acta Neurologica Scandinavica, Vol. 96. No. 172.

Levison, D.J. (1986)
Conception of adult development. American Psychologist, 1986:1: 3-13.

Lindström, K.; M. Dallner, A.-L. Elo, F. Gamberale,
S. Knardahl, A. Skogstad & E. Ørhede (eds.) (1997)
Review of Psychological and Social Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) B description of the conceptual and theoretical background of the topics selected for coverage by the Nordic questionnaires. Nordic Council of Ministers, København.

Mortimer, J.T. & K.M. Borman (eds.) (1988)
Work Experience and Psychological Development Through the Life Span. American Association for the Advancement of Science, Washington DC.

Nørregaard, C. (1996)
Arbejde og tilbagetrækning i 90'erne fremtidens pensionister. København: Socialforskningsinstituttet.

Nørregaard, C. (1998)
Elderly employee or young pensioner? Second International ICOH Conference on Aging and Work. Helsingør, september 1998.

Pedersen, J. Bruun (1975)
Aldringens psykologi. Udviklingen i den senere voksenalder. København: Gyldendal.

Pedersen, P.J. & N. Smith (1995)
The retirement decision. In: G.B. Mogensen (ed.) *Work Incentives in the Danish Welfare State.* Aarhus University Press, Aarhus.

Quade, T. (2001)
Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. København: Socialforskningsinstituttet 01:7.

Rasmussen, L.E. (1997)
Dokumentation af AKF=s forløbsregister. København: AKF Forlaget.

Rosdahl, A. (1986)
Arbejdsgiveres arbejdskraftefterspørgsel. København: Socialforskningsinstituttet. Publikation 156.

Schaie, K.W. & C. Schooler (eds.) (1989)
Social structure and aging: Psychological processes. Lawrence Erlbaum Ass. Inc., Hilsdale, NJ.

Solem, P.E. & M. Lauvli (1987)
Pensjoneringsmønstre. Yrkesavgang og pensjons-uttak i årene omkring pensjonsalderen. Oslo: Norsk Gerontologisk Institut.

Taylor, P. & A. Walker (1998)
Employers and older workers: attitudes and employment practices. Ageing and Society, 6: 641-658.

Thaulow, I. (1994)
At måle det udviklende lønarbejde. En empirisk analyse af udbredelsen og betydningen af det udviklende lønarbejde. København: Socialforskningsinstituttet 94:5.

Tuomi, K.; J. Ilmarinen, A. Jahkola,
L. Katajarinne & A. Tulkki (1998)
Work ability index. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Zeuner, L. & C. Nørregaard (1991)
Fortjent otium. En sociologisk belysning af ældres arbejdsophør. København: Socialforskningsinstituttet 91:10.

Ørhede, E. (1998)
Om brugen af surveydata i arbejdsmiljøundersøgelser et metodestudie. Ph.d.-afhandling. Arbejdsmiljøinstituttet, Sociologisk institut, Københavns Universitet, København.

Ørhede, E.; M. Nord-Larsen m.fl. (1990)
Lønmodtagernes arbejdsmiljø 1990 bind 2. Sammenhænge mellem arbejdsmiljø og helbred. København: Arbejdsmiljøfondet.

KAPITEL 7

VIRKSOMHEDERS SOCIALE ANSVAR – OMSORG, RETTIGHED ELLER IMAGE?

AF ANNETTE KAMP,
SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET

Indledning

Virksomhedens sociale ansvar har siden midten af 90erne været et vigtigt element i arbejdsmarkeds- og socialpolitiske bestræbelser på at skabe et rummeligt arbejdsmarked. Hovedintentionen er, at virksomhederne skal spille en større rolle i at integrere personer, som står uden for arbejdsmarkedet. Desuden skal de i højere grad forebygge marginalisering, det vil sige opbygge forskellige typer af praksis, således at egne medarbejdere kan fastholdes, fx i situationer hvor kravene i arbejdet forandres, eller hvor medarbejdernes livssituation ændres.

Spørgsmålet er imidlertid, hvordan virksomhedens sociale ansvar ses ud fra virksomhedens perspektiv. Hvad er med til at bestemme den grad af social ansvarlighed forskellige virksomheder udviser, og hvilke muligheder er der for at påvirke deres sociale ansvarlighed?

I denne artikel bruges udtrykket virksomhedens sociale ansvar om den praksis og de rutiner på en given virksomhed, der indebærer, at der tages hensyn til sygdom, nedslidning, alder, familiehensyn, kriser samt forældede kvalifikationer.

Set i virksomhedernes perspektiv er virksomheders sociale ansvar ikke noget nyt. Virksomheder har altid i et vist omfang taget sociale hensyn til medarbejderne og i nogle tilfælde også ydet en indsats i forhold til lokalsamfundet, selv om det ikke dengang blev kaldt socialt ansvar. I det tidlige industrisamfund var det almindeligt, at fabriksejeren sørgede for ældre og syge arbejdere, etablerede arbejderboliger og asyler (børnehaver) til arbejdernes mindreårige børn etc. (se fx Lafarque, 1999, Rostgaard, 2000). Her indgik virksomhedens sociale ansvar i det, man kunne kalde en uskreven social kontrakt, hvor arbejderne til gengæld for den sociale omsorg forventedes at være loyale over for virksomheden og dens ejer. Det sociale ansvar var altså et vigtigt 'råstof' i relationen mellem ledelse og arbejdere. Samtidig udøvedes socialt ansvar i et system, hvor der på én gang var tale om gensidig afhængighed, og et klart under/overordningsforhold. Arbejdsgiverens holdninger, vurderinger og beslutninger var altafgørende, og arbejderne stod både konkret og i overført betydning med hatten i hånden.

Ansvar er selvsagt noget, der vedrører relationerne mellem (mindst) to parter. Det udspringer på den ene side af den relation, der er mellem parterne, men det er også med til at forme og påvirke relationen. Denne historiske beskrivelse illustrerer, hvordan socialt ansvar får en bestemt betydning i virksomheder præget af en bestemt type af relationer (nemlig de patriarkalske) og peger på, at socialt ansvar dermed har indflydelse på virksomhedens samlede funktion som socialt system.

Forholdet mellem medarbejder og virksomhed/arbejdsgiver er undergået store forandringer siden den tidligere industrialisering, og vi må tilsvarende antage, at socialt ansvar spiller en anden rolle på virksomheder i dag end i begyndelsen af århundredet. Spørgsmålet er, hvordan virksomhedens sociale ansvar tager sig ud på virksomheder præget af nye ledelsesformer og nye forhold mellem ledelse og ansatte.

I denne artikel vil jeg belyse, hvilken forståelse og praksis i forhold til socialt ansvar, der er udviklet på danske virksomheder. Til det brug inddeler jeg virksomhederne i tre idealtyper efter den tilgang til socialt ansvar, de bruger: *Den omsorgsorienterede, den rettighedsorienterede og den imageorienterede.* Disse tre idealtyper, der afspejler

forskellige sociale relationer i virksomhederne, bruges til at karakterisere virksomhedernes tilgang til socialt ansvar. Min hypotese er, at med indførelsen af nye former for produktion og ledelse vil en image-orienteret tilgang blive dominerende. Undersøgelsen viser også tendenser i den retning. Men den peger på, at man i dag på danske virksomheder kan finde en blanding af de tre forskellige rationaler for at tage et socialt ansvar; elementer af alle de tre idealtyper er således repræsenteret. Bestemte tilgange til virksomhedens sociale ansvar er udviklet som en del af virksomhedens kultur og historie og forandres ikke let. De tre cases bruges til at diskutere styrker og svagheder ved de tre tilgange til socialt ansvar som instrument til social integration. Desuden diskuteres myndigheders og andre eksterne aktørers muligheder for med forskellige virkemidler at påvirke virksomhedernes sociale ansvar.

Undersøgelsen

Virksomheders praktiske tilgang til socialt ansvar er undersøgt via kvalitative case studier på tre produktionsvirksomheder, som alle er i gang med en omstilling til 'moderne virksomheder'. (Kamp, 2002).

På moderne virksomheder er fleksibilitet blevet et nøgleord for de nye måder at rationalisere og omstrukturere virksomheden på. Her satses på specialiserede kundetilpassede produkter, som ændres i hastig takt. Dette stiller nye krav til virksomhedsstrukturer og teknologi. En af de strategier, som anvendes, er således at opdele virksomheden i divisioner og at outsource områder, således at den enkelte virksomhed indgår i et større netværk af leverandører og kunder. Teknologien gøres mere fleksibel blandt andet ved brug af IT. Men ikke mindst udnyttelsen af de menneskelige ressourcer spiller en central rolle. Personaleledelse bliver dermed et vigtigt strategisk område (Csonka, 2000, Skorstad, 1999).

Siden 80erne har Human Resource Management (HRM) været det ledelseskoncept, som dominerede forståelsen af, hvordan de menneskelige ressourcer kan udnyttes og blive en af de vigtigste parametre i en konkurrencedygtig virksomhed. Konceptets store gennemslagskraft illustreres af, at personaleledelse i dag er blevet synonymt med HRM; personaleledere kaldes nu for Human Resource ledere, HR chefer eller koordinatorer. På universiteter og handelshøjskoler

i Danmark og internationalt er der oprettet professorater i HRM, og der findes et omfattende udbud af lærebøger. (Legge, 1995, Storey, 1995). HRM tager udgangspunkt i menneskets behov for at tage ansvar og at have udfordringer i sit arbejde. Det, som tilstræbes, er en virksomhed, hvor den traditionelle kollektive interessevaretagelses betydning nedtones, hvor medarbejderne ikke er en gruppe men *individer,* og hvor ledelse og medarbejdere bidrager til samme mål. Vigtige elementer i HRM er udvikling af motiverende ledelse, brug af værdier som et ledelsesredskab, større vægt på medarbejdernes engagement, ansvarlighed og fleksibilitet samt opprioritering af personaleområdet, således at det som ledelsesområde ligestilles med fx økonomi og teknologi. (Bottrup & Hvid, 1995, Navrbjerg, 1999).

Figur 7.1
Karakteristika ved HRM-strategier.

- Kunde, kvalitet og service i centrum
- Vægt på udvikling af medarbejdernes engagement, ansvarlighed og fleksibilitet
- Brug af kultur som ledelsesredskab, mindre vægt på regler og kontrol
- Lavere hierarkier, færre jobkategorier og vægt på teamwork
- Individualisering af relationerne mellem ledelse og ansatte
- Opprioritering af personaleledelse og af mellemlederens rolle som personaleleder
- Integreret, strategisk brug af personalepolitiske redskaber til at tiltrække, udvælge, fastholde, udvikle, og afvikle personale

I de udvalgte virksomheder spiller HRM-strategier en vigtig rolle i deres moderniseringsbestræbelser. De tre virksomheder er i øvrigt udvalgt, således at deres ledelses- og samarbejdsmønstre er så forskellige som muligt. Virksomhederne optræder i rapporten under opdigtede navne af hensyn til anonymitet. De kaldes Amisco, Karting og Jansen.

Virksomhederne beskæftiger sig hovedsagelig med fremstilling og har en stor andel af faglærte og ufaglærte medarbejdere; grupper, som må formodes at være særligt sårbare over for udstødning fra arbejdsmarkedet. De udvalgte virksomheder er ikke i udgangspunktet kendt for at tage socialt ansvar og har ikke fået støtte til en indsats fra Socialministeriet eller andet steds til at fremme social ansvarlighed. For-

målet med dette udvælgelsesmønster er at undgå atypiske virksomheder, hvad angår socialt ansvar.

Dataindsamlingen bestod af semistrukturerede interviews, uformelle samtaler samt observationer på arbejdspladsen. Desuden blev der indhentet forskelligt skriftligt materiale (fx personalehåndbøger, personaleblade, organisationsbeskrivelser, lokale aftaler og lignende).

Den historiske dimension er vigtig for at kunne belyse forandringsprocessen og er derfor taget op i interviews og forfulgt i indsamlingen af skriftligt materiale.

Virksomhedens sociale ansvar – omsorg, rettighed eller image

Virksomhedens sociale ansvar ses i denne artikel som et element i de gensidige forventninger, som udvikles mellem medarbejdere og ledelse på en virksomhed. Vi ser altså på, hvordan der historisk opbygges bestemte forventninger til, hvordan fx sygdom, kriser, alder og familieforpligtelser håndteres. Gensidigheden betyder, at det sociale ansvar indgår i et system af ydelser og modydelser, altså i en slags byttehandel. Dette behøver ikke at have karakter af en kontrakt, der nøjagtigt foreskriver, hvad der udveksles mellem parterne: En bestemt ydelse for en bestemt modydelse. Ofte er der tale om det, man kalder en *social byttehandel* (Blau, 1964, Tönnies, 1955), hvor forpligtelserne er mere diffuse og langsigtede. Man beslutter at gøre noget for nogen og forventer en gengældelse, men gengældelsen er ikke eksakt specificeret, fx med hensyn til hvornår den sker og den nøjagtige form, den får.

Det betyder, at der vil være knyttet forventninger om modydelser til virksomhedens sociale ansvar, således at en bestemt arbejdsadfærd fra medarbejdernes side forstås som en rimelig modydelse for virksomhedens sociale ansvar. Som et simpelt eksempel kan der være udviklet en forventning om, at medarbejderne meget ofte arbejder over, mens medarbejderne på den anden side kan forvente virksomhedens støtte under langvarig sygdom. Her indgår virksomhedens sociale ansvar således i de gensidige forventninger på en måde, hvor der tages hensyn til sygdom, mens familiehensyn så at sige ofres i byttehandelen.

Disse gensidige forventninger opbygges på baggrund af erfaringer opnået ved interaktion mellem enkeltpersoner, men bliver med tiden til et forhold, som tages for givet i virksomheden som en del af 'virksomhedskulturen'. Når virksomhedens sociale ansvar således er en veletableret del af de gensidige forventninger, er det ikke uden omkostninger at bryde med vanlig praksis; det kan føre til konflikter, usikkerhed og potentielt true relationerne. Derfor kan man ofte observere, at selv om virksomhedens officielle politik omkring socialt ansvar forandres, vil en forandring af praksis være mere træg.

En vigtig pointe er, at de gensidige forventninger afhænger af det værdisystem, som præger forholdet mellem ledelse og ansatte. Her kan man pege på en historisk udviklingslinje, hvor vi i løbet af det 20. århundrede har bevæget os fra, at virksomheder var domineret af patriarkalske relationer mellem virksomhedsejeren og hans ansatte, til at virksomheder var præget af partsrelationer, dvs. relationer mellem parter med forskellige interesser (Fox, 1974). I disse år ser vi dog en helt tredje model vokse frem. Det vi i dag kalder 'moderne virksomheder' karakteriseres således i stigende grad af individualiserede relationer. Medarbejdere og ledelse opfattes som individer med forskellig plads og rolle i et fællesskab (se fx Casey, 1995, Garsten & Grey 2000, Knights m.fl,. 2000).

Dette udnyttes i denne undersøgelse til at skabe en typologi: Tre idealtyper for, hvordan *virksomhedens sociale ansvar forstås og håndteres,* nemlig

- Omsorgsmodellen
- Rettighedsmodellen
- Imagemodellen

I en patriarkalsk relation, hvor ledelsen fremstår som det centrale knudepunkt for virksomhedens virke, bliver *omsorgsmodellen* central. Det sociale ansvar i omsorgsmodellen bygger på en personlig relation mellem ledelsen og medarbejderen – på gensidig loyalitet og fælles mål som i en familie. Virksomhedens sociale ansvar begrundes med, at ledelsen har en pligt til at drage omsorg for deres medarbejdere. Til gengæld forventes medarbejderne at gøre deres bedste, for at virksomhedens produktionsmæssige mål kan indfries. Ligesom i en familie er der ikke nødvendigvis udarbejdet formaliserede

retningslinier om det sociale. Det er ledelsen, der fastsætter og igangsætter sociale initiativer, alt efter hvad de finder relevant i den enkelte sammenhæng.

Den sociale relation i *rettighedsmodellen* bygger på, at man anerkender, at forskellige grupper i virksomheden har forskellige interesser. Derfor præges virksomhedens sociale liv af forhandlinger og kompromiser omkring arbejds- og ansættelsesvilkår. Virksomhedens sociale ansvar er en del af disse vilkår og indgår således i det system af forhandlede rettigheder og pligter, som er opbygget. Det sociale ansvar bliver på denne måde til universelle rettigheder, dvs. rettigheder, som gælder alle, der tilhører den pågældende gruppe af medarbejdere. Både medarbejderne, ofte repræsenteret ved fagforeningen, og ledelsen er drivende i indsatsen. Når praksis i forhold til virksomhedens sociale ansvar formaliseres, sker det for at præcisere, hvad parterne er blevet enige om, og de får derfor ofte karakter af lokalaftaler med fagretlig karakter.

Imagemodellens sociale relation bygger på individer. Medarbejderne betragtes alle som unikke individer med hver deres kvalifikationer, og ledelsen er en medarbejder, som enhver anden i virksomheden. Medarbejdere betragtes altså ikke længere som del af en gruppe, sådan som vi så det i rettighedsmodellen. Sammen har ledelsen og medarbejderne et fælles mål, nemlig virksomhedens bedste. Loyaliteten er knyttet til virksomheden og ikke til ledelsen, som i den patriarkalske model.

Virksomhedens sociale ansvar ses som et middel i den overordnede strategi, som virksomheden forfølger. Det kan tjene til at give virksomheden et godt image over for forskellige stakeholders: Kunder, myndigheder, potentielle nye ansatte samt eksisterende medarbejdere. Virksomhedens sociale ansvar varetages af en professionel ledet personaleafdeling og vil ofte blive formaliseret i form af regnskaber, personalepolitik etc. Det sker, fordi det er vigtigt, at det gode image kommunikeres både udadtil og indadtil. Når socialt ansvar således bliver en del af virksomhedens *brand,* betyder det samtidig, at det ikke nødvendigvis får en varig plads. Brands udvikles og forandres til stadighed, når moderne virksomheder søger at matche stakeholdernes forventninger.

Indførelse af HRM principper, hvor individualisering netop er en central del, må antages at fremme imagemodellen som idealtypisk tilgang.

De tre modeller er grundlæggende forskellige, blandt andet når man ser på de begrundelser, der er for at tage sociale hensyn og de sociale dynamikker, der er i spil.

For det første er modellerne udtryk for grundlæggende forskelle i den måde, virksomhedens sociale ansvar forstås på. I omsorgsmodellen er forpligtelsen til en omsorg for individet det drivende i indsatsen. Denne omsorg kan række videre end til medarbejderens arbejdsevne og omfatte medarbejderens hele livssituation. I imagemodellen kan indsatsen også indebære en omsorg for individet, men det sociale ansvar er kalkuleret. Det er ønsket om et godt image i forhold til nuværende og fremtidige medarbejdere, som er i fokus. Og her kan socialt ansvar være et blandt mange flere andre midler, der anvendes. Rettighedsmodellen er derimod baseret på en forståelse af, at der er forskellige (tilkæmpede) goder ved siden af lønnen, goder man har ret til, og som kan udveksles som led i en fair deal. Socialt ansvar forstås altså ikke som omsorg.

Figur 7.2
Tre tilgange til virksomhedens sociale ansvar.

	Omsorgsmodellen	**Rettighedsmodellen**	**Imagemodellen**
Sociale relationer	Patriarkalske relationer	Parts relationer	Individualiserede relationer
Det sociale ansvars betydning	Gensidig personlig loyalitet	Forhandlede rettigheder	Engagement og loyalitet i forhold til organisationen
Dominerende aktør i forhold til virksomhedens sociale ansvar	Lederen	Begge parter	Personaleafdeling
Formalisering af virksomhedens sociale ansvar	Ikke væsentlig	Vigtig som institutionalisering af rettighed	Vægtes højt som kommunikativt element
Kriterier for at være omfattet af virksomhedens sociale ansvar	Den loyale medarbejder	Medlemskab af medarbejdergruppe	Handlingens betydning i kommunikation af brand

For det andet er den sociale dynamik, som det sociale ansvar indgår i, forskellig. Størst lighed er der mellem omsorgs- og imagemodellen. Her råder den samme forestilling om harmoni og fælles mål, ligesom kollektiv interessevaretagelse ikke er legitim. Der er dog også forskelle: Omsorgsmodellen sætter lederen som person i centrum, mens personalelederen eller -afdelingen er drivende aktør i imagemodellen. I modsætning til de to andre modeller er eksistensen af flere interesser det bærende i rettighedsmodellen. Fagforeningen spiller en vigtig rolle for, hvordan socialt ansvar fungerer i praksis. Ledelse og medarbejdere og deres samarbejde, konflikter og forhandlinger er derfor den vigtigste dynamik

Tilsvarende sættes den medarbejder, som modtager støtte som del af virksomhedens sociale ansvar, i en meget forskellig position i modellerne. Både i omsorgsmodellen og i imagemodellen modtager medarbejderen en støtte, som han eller hun bør være taknemmelig for. Modydelser i form af ekstra høj loyalitet – i den ene model i forhold til lederen og i den anden mod virksomheden – er et forventet gensvar. Men mens omsorgsmodellen bygger på langvarigt tilhørsforhold, indebærer imagemodellen korterevarende relationer mellem ledelse og medarbejdere. Derfor er der forskel på, hvor gennemgribende betydning 'taknemmelighedspositionen' får. Rettighedsmodellen adskiller sig fra de to andre ved, at den medarbejder, der tages sociale hensyn til, kan betragte det som sin gode ret; en del af arbejdsforholdene.

I praksis vil virksomhedernes håndtering af virksomhedens sociale ansvar ikke følge én model, men indeholde elementer fra flere modeller. Modellerne skærper imidlertid vores blik for forskelligheder i virksomhedernes tilgang og kan bruges som en målestok, den empiriske virkelighed kan holdes op imod.

Virksomhedens sociale ansvar på tre virksomheder under modernisering

Overordnet viser analysen af de tre virksomheds cases, at selv om de alle – i en vis udstrækning – kunne karakteriseres som moderne HRM virksomheder, var det kun én af dem, hvor imagemodellen var dominerende. I samtlige spillede rettighedsmodellen en rolle, men kun i én virksomhed kunne man tale om, at den dannede

grundlaget for virksomhedens praksis. De tre virksomheders tilgang til socialt ansvar afspejlede en længere udviklingsproces i relationerne mellem ledelse og medarbejdere og var på den måde et ret stabilt element i virksomhedskulturen. Samtidig betød den videre udvikling mod HRM imidlertid, at virksomhedernes tilgang til socialt ansvar var under opbrud. Her var tendensen, at virksomhederne bevægede sig mod en imageorienteret tilgang til socialt ansvar, mens den rettighedsorienterede tilgang blev sat under pres.

Karting

Kartings forståelse og praksis i forhold til virksomhedens sociale ansvar ligger meget tæt på omsorgsmodellen. Karting blev grundlagt som en familievirksomhed i 60erne og var oprindelig præget af en stærk patriarkalsk ånd. Man fremstillede sig selv som en familie og betonede dermed tilhørsforhold og gensidig forpligtelse; flid, redelighed og samarbejde var bærende værdier. Desuden blev der lagt vægt på, at relationer mellem ledelse og medarbejdere var personlige. Også medarbejdernes familier blev i vidt omfang inddraget i livet på Karting. Medarbejderne kunne forvente absolut tryghed i ansættelsen, og mange medarbejdere havde en langvarig eller varig tilknytning til virksomheden. I mange år var hverken ledelse eller medarbejdere organiserede; kollektiv interessevaretagelse var ikke legitim og sås heller ikke som nødvendig. Disse træk, den gensidige forpligtelse og tilknytning, sammenfattes i daglig tale på virksomheden som 'Karting ånden'. 'Karting ånden' omtales også i dag af både ledelse og medarbejdere som en særlig kvalitet ved virksomheden, noget dyrebart, som man må passe på ikke går tabt.

I dag er virksomheden en del af en stor multinational koncern og eksporterer til et internationalt marked. I produktionsafdelingen anvendes højt automatiseret teknologi, og arbejdet består i styring og overvågning af de automatiserede anlæg. Ledelsesformen har moderne træk. Virksomheden har for år tilbage afskaffet værkførerlaget, og der lægges vægt på medarbejdernes selvstændige og ansvarlige indsats i forhold til kvalitet, planlægning af arbejdet mv. Personaleledelse anses for et vigtigt felt, og der er udarbejdet en meget omfattende skriftlig personalepolitik. Gennemgående er personalepolitikken præget af en blød form for HRM. Den lægger primært vægt på uddannelse og udvikling af medarbejderne.

'Karting ånden' og de patriarkalske relationer er stadig et vigtigt element i de sociale relationer på virksomheden. Forandringer i det omgivende samfund har imidlertid betydet, at flere typer af relationer eksisterer side om side. Faglig organisering og dermed også partsrelationer og interessevaretagelse har længe været en realitet på virksomheden. Dog synes der at være skabt en sameksistens af de to typer af tankesæt, således at interessevaretagelsen ikke grundlæggende antaster forestillingen om fællesskab omkring fælles mål, og man benytter således på Karting individuelle former for medarbejderdeltagelse i stedet for traditionelle samarbejdsorganer.

"Det sociale ansvar; det blev opfundet i 1964 i denne virksomhed" (Direktør)

Kartings tilgang til virksomhedens sociale ansvar er præget af en opfattelse af, at ledelsen skal drage omsorg for sine medarbejdere. Omsorg og sociale hensyn er værdier, som sættes højt, og som er centrale i den måde, medarbejdere og ledelse definerer virksomhedens særkende og identitet på. Et socialt ansvar over for medarbejderne indgår altså som en integreret del af personalepolitikken. Derfor kan det ikke undre, at Kartings ledelse hævder, at socialt ansvar egentlig er deres opfindelse, at det er en del af grundlaget for Karting. Virksomhedens ledelse er hovedaktør i forhold til de sociale dimensioner, selv om tillidsrepræsentanten også er inddraget.

Karting er en virksomhed, hvor man kan forvente at blive, når man først er blevet en del af 'familien'. Det indebærer blandt andet, at ledelsen søger at fastholde arbejdspladser, uddanne medarbejderne og tage hensyn til helbred, alder, sygdom og andre begivenheder, som er del af et livsforløb. Ældre og slidte medarbejdere fastholdes primært ved, at både kolleger og ledelse accepterer en mindre indsats. Desuden er der udviklet en skriftlig politik og en praksis, der betyder, at langtidssyge ikke afskediges, hvis de formodes at kunne genvinde deres arbejdsevne. Endelig gøres en indsats for at omplacere medarbejdere, hvis stilling trues af rationaliseringer.

"Hvis vi har kunnet bruge folk andre steder, så har vi gjort det. Virksomheden har altid været gennemsyret af en utrolig hensyntagen til de mennesker, der har været i huset." (Produktionschef)

Den indsats, der er brugt flest ressourcer på økonomisk og ledelsesmæssigt, og som også har haft størst betydning for fastholdelsen af medarbejdere, er at uddanne de ufaglærte medarbejdere. Den teknologiske forandring har gjort det nødvendigt, at alle operatører har et vist uddannelsesniveau. Det har imidlertid vist sig, at mange medarbejdere er ordblinde eller læsesvage. Derfor kræver det en meget stor indsats at motivere og opkvalificere dem. Denne opgave er virksomheden imidlertid gået helhjertet ind i med det mål, at alle skal kunne bringes med i udviklingen.

"Vi har jo en række medarbejdere her i huset, som vi har et ansvar for. Hvis vi ikke fik bragt disse mennesker op på et højere plan (uddannelsesmæssigt AK), så havde vi kun én mulighed, det var at skille os af med dem. Det har altid været os meget magtpåliggende at sikre, at vores medarbejdere følte, at de havde en sikkerhed for, at man ikke blev behandlet sådan, som man blev mange andre steder." (Produktionschef)

Uddannelsesindsatsen har selvsagt et virksomhedsøkonomisk sigte men er samtidig tilrettelagt med baggrund i moralske overvejelser over den forpligtelse, man har over for sine egne medarbejdere.

I forbindelse med indsatsen har samarbejdet mellem ledelse og tillidsrepræsentant også været vigtig, især ved diskussioner om lønkompensation under uddannelse. Det er således et område, hvor en rettighedsbaseret tilgang også spiller en rolle.

Til gengæld for denne indsats forventes en omfattende loyalitet over for ledelsen og virksomhedens mål.

"Folk sætter en ære i at vise, at vi er sgu Karting folk. I stedet for at man siger: 'Der ryger en skorsten derhenne, der smutter vi hen', så bliver man. Normalt ville jeg jo have sagt, at efter 10 år, så skal du skifte job. Men her er man virkelig loyal over for firmaet." (Tillidsmand)

Der er således en høj arbejdsmoral blandt medarbejderne. De udviser stor fleksibilitet i deres indsats for at sikre, at produktionen både kvantitativt og kvalitativt er i top og tilpasser sig også udsving i ordremængden. For eksempel etableres ekstra nat- og weekendhold med meget kort varsel.

Sygefravær er uhørt; mange medarbejdere praler med, at de har aldrig haft en sygedag. Det er heller ikke almindeligt at benytte børns første sygedag. En nyere medarbejder med to små børn fortæller, at hun og hendes mand har aftalt, at det er ham, der tager barnets første sygedag. Han arbejder som ufaglært i en anden industrivirksomhed, hvor det er mere acceptabelt at tage fri. Som hun siger: *"Man må jo tilpasse sig, ellers kan man jo ikke være her".* En anden ny medarbejder har et barn med astma. Han og hans kone har en aftale om at deles om at løse problemer med sygdom, så han har måttet tage fri et par gange på grund af barns sygdom. Det har dog også givet anledning til stikkerier fra arbejdslederens side. Det er derfor ikke omkostningsfrit at bryde normerne.

Sammenfattende har den dominerende tilgang til virksomhedens sociale ansvar, omsorgsmodellen, stor betydning for fastholdelse af medarbejdere på Karting og dermed for virksomhedens rummelighed. Ledelsens forpligtelse til omsorg samt en velorganiseret indsats betyder, at effekten er stor i forhold til at forebygge og løse sociale problemer. Samtidig er der en tolerance over for forskelligheder i arbejdsindsatsen, som skyldes fx alder og nedslidning. Imidlertid er der også svagheder ved denne tilgang. Mens nogle elementer klart hører til virksomhedens sociale ansvar, er der andre, som undertrykkes. På Karting er langvarig og alvorlig sygdom et område for den sociale ansvarlighed, mens hyppigere og kortere sygeperioder samt fravær for at varetage forpligtelser over for mindre børn ikke tolereres. Tværtimod er det en dyd 'aldrig at have haft en sygedag'. Dermed er der nogle typer af sociale hensyn, som ikke varetages i denne virksomhed.

Den rollefordeling, som er typisk i forbindelse med det sociale ansvar, indebærer, at ledelsen er giveren og medarbejderne modtagerne. Det fører som tendens til, at medarbejderne stilles i en position, hvor de må vise deres taknemmelighed. Det giver sig udtryk i en stor stabilitet blandt medarbejderne, en stabilitet, som blandt andet viser sig i en høj arbejdsmoral og et meget lille gennemtræk.

Jansen

Jansens tilgang til virksomhedens sociale ansvar svarer på mange punkter til rettighedsmodellen.

På Jansen udgør samarbejdet mellem ledelse og tillidsrepræsentanter en hjørnesten. Både medarbejdere og arbejdsgiver er som en given ting organiserede i denne større industriby. Forskel i interesser er altså legitime. Men forholdet er også præget af en søgen efter kompromiser. Det beskrives ofte i vendinger som 'vi taler os til rette her'. Både repræsentanter for ledelse og medarbejdere fremhæver, at man generelt har kunnet finde en løsning på tingene i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, og at arbejdsnedlæggelser efterhånden er sjældne. Forholdet mellem ledelse og medarbejdere er således præget af en samarbejds- og kompromisorientering ud fra anerkendelse af, at der er såvel fælles som forskellige interesser. Virksomheden karakteriseres af begge parter som velreguleret, og det ses som et positivt træk. Det henviser ikke alene til det forhold, at der er etableret mange lokale aftaler, men også til at der generelt set er opbygget sociale relationer, som betyder, at parterne ved, hvad de kan forvente sig af hinanden.

Virksomheden har på produktionssiden mange moderne træk, mens moderne personaleledelse inspireret af HRM først er under udvikling. Det teknologiske niveau er højt, og udvikling af nye produkter og teknologier spiller en vigtig rolle på virksomheden. Organisatorisk er virksomheden stadig ret traditionel; hierarkisk opbygget, med fabrikschef, produktionsledere og værkførere. Medarbejderne har dog stor selvstændighed og ansvar i arbejdet og arbejder i teams omkring montage af store anlæg.

På Jansen opfattes virksomhedens sociale ansvar som en forhandlet rettighed. Det vil sige, at det er goder, som fagforeningen har tilkæmpet sig som en rimelig modydelse for den arbejdsindsats, medarbejderne lægger i virksomheden. Virksomhedens sociale ansvar opfattes altså langt fra som arbejdsgiverens omsorg, men som et berettiget krav i relationen mellem to parter. Denne tilgang betyder, at tillidsrepræsentanten er en central aktør i at definere, hvilke områder virksomhedens sociale ansvar skal omfatte. Han sørger for via forhandlinger, dialog og konflikter at fastholde eller forbedre niveauet. En samarbejdsorienteret modpart er selvsagt en forudsætning for resultater. Desuden er kollegernes opbakning nødvendig.

Der er etableret mange aftaler, der sikrer gode vilkår i tilfælde af sygdom og ulykker, der rammer medarbejderen eller dennes familie. Tryghed i ansættelsen er et nøgleord.

"Reelt har det været sådan, at hvis folk først faldt til, så kunne de regne med at blive på Jansen. Vi har haft perioder, hvor vi fyrede folk her, men der har vi valgt ikke at fyre de ældre." (Tillidsrepræsentant)

Der er mange medarbejdere med høj anciennitet på Jansen. Det er en gennemgående forståelse, at når en medarbejder har lagt mange år af sit liv i virksomheden, så har han også en ret til at blive, selv om han ikke kan yde så meget som før på grund af alder og nedslidning. Medarbejdere med høj anciennitet tilskrives desuden nyttige kvalifikationer vundet ved lang tids erfaring med den specifikke produktion, og det har betydning som argument.

"Det er klart, at når en medarbejder har været her i 30 år, er han måske lidt træt og lidt slidt. Lidt småskavanker får vi jo alle sammen med alderen. Til gengæld kan han måske nogle andre ting med teknik og indkøring, så længe gruppen kan 'absorbere' de ting, mener jeg sagtens, vi kan leve med det." (Arbejdsleder)

Der er derfor ikke tale om, at disse medarbejdere skilles ud i særlige jobs eller får særlig løn. Der er tale om en uformel, men alligevel meget veletableret praksis, der af medarbejderne opfattes som en selvfølgelig rettighed. Denne form for uformel praksis indebærer imidlertid også, at det ofte er kollegerne, som må tage hensyn og eventuelt yde ekstra. Derfor er kollegernes sammenhold og deres accept af disse værdier en vigtig faktor. Dette kan imidlertid også udgøre en begrænsning. Folk, som ikke indordner sig under gruppens normer, kan risikere at blive udstødt.

Også medarbejdere, som rammes af alvorlig sygdom eller kriser, dækkes af det sociale ansvar. Her forhandler tillidsmanden de individuelle tilfælde med ledelsen for at opnå en aftale, som sikrer medarbejderen bedst mulige vilkår.

"Vi har et par stykker, der er opereret for diskusprolaps. De tager aldrig mere end 37 timer. Det er klart, at folk med rygproblemer, det kan de ikke holde til. Så vi går ind og placerer dem et sted, hvor der ikke er de værste løft. Det sker i forhandling med Divisionschefen. Der kan jo være nogle diskussioner, men indtil nu har vi kunnet finde en løsning." (Tillidsrepræsentant)

Karakteristisk for forhandlinger mellem ledelse og tillidsrepræsentanter om sociale spørgsmål er, at virksomhedens økonomiske situation og behovet for høj produktivitet stilles op over for hensynet til den enkelte (svagere) medarbejder. Tillidsmanden understreger, at man, når man forhandler med ledelsen om sociale forhold, altid bliver mødt med økonomiske argumenter, og her bliver der mindre og mindre plads på grund af den skærpede konkurrence.

"Vi har kunnet holde distancen indtil i dag, men hvis jeg kigger fremad, så tror jeg, det smuldrer, det bliver i hvert fald betydelig sværere".

Analysen peger på, at den praksis, som er opbygget i forhold til virksomhedens sociale ansvar, er resultatet af mange års samarbejde og forhandlinger og udtrykker på de fleste områder kompromiser mellem fagforeningens ønske om at skabe tryghed for medlemmerne og virksomhedens ønske om lønsomhed. Tillidsmanden er den vigtigste aktør i at etablere en praksis i forhold til virksomhedens sociale ansvar. De væsentligste områder er alder og nedslidning. Disse områder har stor betydning for rummeligheden, da der er mange medarbejdere med høj anciennitet. Det er en gennemgående forståelse, at når en medarbejder har lagt mange år af sit liv i virksomheden, så har han også en ret til at blive, selv om han ikke kan yde så meget som før. Imidlertid peger casen også på svagheder ved tilgangen. Indsatsen afhænger for det første af den øjeblikkelige styrkeposition i forhandlinger mellem ledelse og ansatte. For det andet afhænger den af kollegernes accept af de 'svagere' kolleger.

Amisco

Amiscos tilgang til socialt ansvar har flest træk fælles med image-modellen, men er også på nogle punkter præget af rettighedsmodellen. Amisco blev grundlagt for kun 10 år siden, da en division af en gammel dansk virksomhed blev købt ud af en gruppe investorer. Virksomheden startede i nye lokaler og med nyt produktionsudstyr. Ledelsen så det som en væsentlig opgave at bryde med den 'mistillidskultur', som karakteriserede modervirksomheden. De så således samarbejdsrelationer, karakteriseret ved konflikt og modsætninger som uproduktive og ville skabe 'pionerånd' og bedre motivation. Samtidig var der dog stærke traditioner for kollektiv organisering i det lokale område. Men ledelsen har i de senere år bestræbt sig på at udvikle organisationen mod større individualisme, således at loyali-

teten mod organisationen – set som et harmonisk fællesskab præget af fælles værdier – øges. Målet er altså at skabe en forståelse af ansættelse som en slags medborgerskab, hvor engagement, motivation og arbejdsglæde går hånd i hånd med lønsomhed.

Både produktions- og ledelsesformer er præget af HRM-principper. Arbejdet i produktionsafdelingen består i at styre og overvåge de højtautomatiserede produktionslinjer samt at sikre produkternes kvalitet. Arbejdet er organiseret i selvstyrende grupper, og der lægges stor vægt på motiverende ledelsesformer og at fremme medarbejdernes selvstændighed, engagement og ansvarlighed. Personaleområdet er nyligt søgt styrket via ansættelse af en personalekoordinator, og uddannelse af mellemlederne til at varetage et større personaleansvar er undervejs. Der er dog ikke mange ældre medarbejdere på Amisco, og personer, som har været ansat lang tid, har ikke høj status på virksomheden. Ledelsen mener, at udskiftning er gavnligt, så der ikke opstår for fastgroede mønstre.

Virksomhedens sociale ansvar er en del af den samlede personalestrategi om at skabe en højproduktiv arbejdskultur baseret på motiverede, engagerede og loyale medarbejdere. Socialt ansvar opfattes som et element, der hører til på en arbejdsplads, der præges af gensidig respekt mellem individerne. Den indsats, der gøres, skal derfor også være med til at motivere og fastholde de gode medarbejdere, give virksomheden et godt ry i lokalområdet og gøre virksomheden attraktiv for potentielle nye medarbejdere. Personalelederen er den vigtigste aktør i at definere og beslutte indsatsen. Den fastlægges i tæt dialog med topledelsen. Der samarbejdes dog også med tillidsrepræsentanten i forbindelse hermed. Som led i den overordnede strategi på personaleområdet gælder indsatsen i praksis alle medarbejdere, hvis arbejdsindsats man er tilfreds med.

Ledelsen viser, at man værdsætter medarbejderne ved at tage sociale hensyn i bestemte situationer og lægger vægt på at bruge de symbolske dimensioner af denne indsats.

"Når der er folk, der har haft problemer på hjemmefronten, så har vi faktisk betalt dyr og kostbar konsulenthjælp til at hjælpe dem på banen igen. Det ofrer vi penge på – selvfølgelig af hensyn til den enkelte medarbejder – men også for at de andre medarbejdere kan se, at vi drager

omsorg. Og værdsætter medarbejderne ud over det, at de bare lige kommer 8 timer om dagen." (Administrerende direktør)

Samtidig er indsatsen afgrænset og retter sig primært mod sygdom og krise. Derfor drejer det sig i praksis om relativt få personer, som er blevet ramt af alvorlig sygdom eller social krise. Som eksempler nævnes voldsomme sociale begivenheder, traumatiske skilsmisser, kræft, hjertetilfælde og lignende. Det vil sige meget alvorlige forhold, som den enkelte ganske uforskyldt kommer ud for, og som ganske vender op og ned på livet og fremtidsperspektiverne.

Når sådanne problemer løses, er fokus på det enkelte menneskes situation. Ledelsen nævner fx, hvordan man har hjulpet en medarbejder, hvis kone har fået kræft, ved at ansætte en vikar i et halvt år, så han kan køre sin kone til behandling, passe børnene, og i det hele taget koncentrere sig om familien. Man ønsker dermed at give ham en tryghed, både økonomisk, idet han får sin normale løn og arbejdsmæssigt, idet arbejdet bliver gjort. Indsatsen er dog ikke kun et middel, som tjener andre mål. Indsatsen er også båret af et ønske om at så godt og så effektivt som muligt at støtte den enkelte.

"(Vi gør det), fordi vi har råd til det. Og fordi jeg går ind for, at medarbejderne har det godt. At de har et godt liv simpelthen. Det betyder meget. Og det vil jeg stå på til enhver tid, at det er med til at øge produktiviteten, det er med til at vi tjener penge." (Personalekoordinator).

Blandt operatørerne opfattes virksomhedens støtte i tilfælde, hvor folk kommer ud i alvorlige problemer som en del af, at dette er en arbejdsplads, hvor man behandler hinanden godt. Det er en virksomhed med et menneskeligt ansigt. Det er dog ikke et emne, som ofte diskuteres. En af operatørerne fremhæver Amiscos håndtering af et tilfælde, hvor en af operatørerne blev langvarigt syg.

"De lod hende vide, at hun ikke skulle tro, hun blev fyret på grund af det her… de gav hende tryghed." (Operatør)

Denne udtalelse er typisk for operatørernes opfattelse af denne indsats som noget, der alene er en ledelsesbeslutning og ikke til forhandling.

Skånsomme arbejdsfunktioner findes ikke på virksomheden. Den teknologiske og organisatoriske udvikling, som er sket på Amisco, betyder, at operatørernes jobs i princippet er ens. Dermed er der meget lidt rum for forskellighed. Der er som nævnt kun ansat ganske få ældre operatører. Ligeledes ser man sig ikke i stand til at fastholde medarbejdere, som kræver særlige hensyn på grund af fysisk nedslidning. Tillidsrepræsentanter og ledelse beklager dette, men ser ingen løsning.

"Er der nogen, der får rygproblemer eller problemer med knæene, så har vi faktisk ikke noget, vi kan tilbyde dem. For vi har ikke stillesiddende arbejde. Det har vi ikke. Så skulle vi ligefrem oprette nogle specielle pladser." (Tillidsrepræsentant)

Imidlertid giver gruppeorganiseringen af arbejdet og det selvstyre, som det indebærer, mulighed for, at der uformelt tages hensyn til individuelle forskelle i den arbejdsydelse, man kan præstere. Operatørernes indbyrdes solidaritet og fællesskabsfølelse bliver derfor det bærende element, når hensyn til familie, alder eller problemer med fysikken sætter grænser for arbejdsindsatsen. På det punkt er der visse lighedstræk med forholdene på Jansen.

Sammenfattende indebærer den tilgang til virksomhedens sociale ansvar, som er dominerende på denne virksomhed, nemlig imagemodellen, i dette tilfælde en meget snæver afgrænset indsats og har dermed mindre indflydelse på virksomhedens rummelighed. Teknologi og organisering af arbejdet på Amisco betyder, at det er vanskeligt at rumme medarbejdere, der yder en forskellig arbejdsindsats. Samtidig indgår det ikke i overvejelserne at forsøge at ændre organiseringen, således at der kunne skabes forskellige jobtyper.

Indsatsen i forhold til virksomhedens sociale ansvar er primært forankret i personaleledelsen og indgår i virksomhedens strategier i forhold til de menneskelige ressourcer. Det er blandt andet et middel til at sikre medarbejdernes motivation og opslutning. Indsatsen må derfor antages at være afhængig af skiftende muligheder og betingelser for at øge konkurrencedygtigheden; fx variationer i behov og udbud af arbejdskraft. Samtidig spiller virksomhedens sociale ansvar ikke en meget stor rolle i tillidsrelationerne mellem ledelse og ansatte. Derfor kan man lettere forestille sig forandringer i indsatsens omfang og intensitet.

Virksomhedens sociale ansvar under forandring

De tre virksomheder har, som det er beskrevet ovenfor, allerede indført forskellige elementer af HRM. Men deres modernisering er en stadig fremadskridende proces, og nye forandringer er undervejs. Med et øget fokus på at udnytte og udvikle de menneskelige ressourcer i virksomheden, er virksomhedernes tilgang til socialt ansvar gradvis under forandring. Her er der især to træk karakteristiske.

For det første lægger virksomhederne i stigende grad vægt på at sikre sig 'de rigtige medarbejdere' ved at bruge flere ressourcer på rekruttering, sortering, uddannelse og afvikling. Med et fokus på de rigtige medarbejdere sigtes først og fremmest til medarbejdernes holdning og indstilling til arbejdet – med nøgleord som ansvar, engagement, fleksibilitet og omstillingsparathed. Der sker dermed en snævrere afgrænsning af, hvad der betragtes som en normal arbejdsindsats og også en skarpere skelnen mellem normalitet og afvigelse. Hensyn til fx alder, nedslidning og manglende boglige kvalifikationer, som før blev betragtet som en variation inden for det normale, defineres nu som problemer. Virksomhederne bliver derfor mindre rummelige.

På Karting indebærer krav om en stadig udvikling og opkvalificering af medarbejderne, at man skrider til afskedigelse af medarbejdere, som ikke tør eller evner at deltage i denne udvikling. Dermed bevægede man sig altså fra at definere 'en Karting medarbejder' ud fra loyalitet over for virksomheden til i højere grad at se på, om medarbejderen har de rigtige kvalifikationer. Dermed antaster udviklingen på nogle punkter de principper om tryghed og omsorg for alle loyale medarbejdere, som er en hjørnesten i Kartings tilgang til socialt ansvar.

På Jansen er et nyt individuelt lønsystem et af de vigtigste midler til at øge medarbejdernes engagement og motivation. Dette lønsystem, som har ansvarlighed, fleksibilitet og engagement som nøgleord, sætter fokus på forskelle i medarbejdernes indsats og kvalifikationer og betyder, at nogle medarbejdere, fx de ældre og slidte, fra at have haft en ligeværdig position nu bliver vurderet som svagere og mindre værd. Dermed forandres et vigtigt element af virksomhedens sociale

ansvar, nemlig den praksis der er opbygget i forhold til at fastholde ældre og slidte medarbejdere. Udviklingen bryder således med den rettighedsorienterede tilgang til socialt ansvar.

På Amisco, som står over for at ansætte mange nye medarbejdere, afløses traditionel rekruttering af tidskrævende samtaler og brug af tests. Desuden gennemgår de nyansatte en uddannelse, der dels har et teknisk indhold og dels er holdningsorienteret. Målet er at skabe en virksomhed, der består af de rigtige medarbejdere: De ansvarlige, motiverede og engagerede. Det er værd at bemærke, at sociale hensyn ikke er en integreret del af den praksis, der udvikles i forhold til rekruttering og udvikling af medarbejdere. Virksomhedens sociale ansvar får derfor ikke betydning som et middel til at forebygge udstødning på grund af nye krav til arbejdet.

For det andet lægger virksomhederne alle øget vægt på deres image, som led i at skabe et bedre grundlag for økonomisk succes. Dette er en konsekvens af det fokus på kunderelationer, 'branding' og kvalitet, som er en del af HRM. Virksomhederne søger altså at definere et værdigrundlag, der kan danne baggrund for medarbejdernes tilslutning og loyalitet mod virksomheden samt matche omverdenens forventninger. Socialt ansvar *kan* være en del af dette værdigrundlag og kan komme til at spille en større rolle i den identitet, som virksomheden ønsker at kommunikere både indadtil og udadtil. Det er vigtigt at være opmærksom på, at dette ikke er en selvfølge for en arbejdsplads; andre værdier kan være i centrum. Det ses fx på Jansen.

På Karting, hvor virksomhedens sociale ansvar i forvejen spiller en stor rolle for virksomhedens identitet, bliver der taget initiativer til, at dette i højere grad kommunikeres til omverdenen som en del af en 'branding' af produkterne, således at virksomheden bedre kan profitere heraf både i forhold til kunder, myndigheder og fremtidige medarbejdere. Umiddelbart forandrer denne brug af socialt ansvar som image ikke den omsorgsorienterede indsats, som var udviklet. Men med en vis udskiftning i medarbejderskaren og udskiftning af nogle af de figurer i ledelsen, som anses for bærere af 'Kartingånden', er en opløsning af 'familien' undervejs. Dermed er vejen banet for en mere imageorienteret tilgang til det sociale ansvar.

På Jansen lægger ledelsen vægt på at skabe et nyt billede af virksomheden. De centrale elementer i dette billede er en virksomhed i vækst og udvikling og med karrieremuligheder. Billedet skal danne udgangspunktet for nutidige medarbejderes tilslutning og engagement, støtte rekruttering af de bedste medarbejdere og øge kundekredsen. Derimod fravælger man bevidst sociale dimensioner ud fra et ønske om brud med de hidtidige sædvaner. Ledelsen ønsker at ændre det interesseprægede samarbejde mellem parterne, der er opbygget. De ønsker, at medarbejderne i højere grad tager virksomhedens mål som deres egne. Virksomhedens sociale ansvar indgår altså ikke i de personalepolitiske strategier og mister derfor betydning og legitimitet på ledelsesplan. Den rettighedsorienterede tilgang til socialt ansvar, som var karakteristisk for virksomheden, er således under pres, men erstattes ikke af andre tilgange.

På Amisco bliver virksomhedens sociale ansvar i stigende grad opfattet som en del af værdigrundlaget. Man deltager i konkurrencen om en pris for socialt ansvar og overvejer at udarbejde et socialt regnskab. Det sociale ansvar opfattes som et element i at skabe en motivationskultur, idet der med virksomhedens sociale ansvar signaleres omsorg for medarbejdernes ve og vel fra ledelsens side. Samtidig ses det også som et middel til at skabe et godt image i lokalområdet. Der sker derfor ikke nogen udvidelse af den indsats, der gøres for at fastholde medarbejderne. Det drejer sig alene om at kommunikere indsatsen bedre.

De tre virksomheder søger altså på forskellig vis at tilpasse sig de komplekse krav og forventninger fra omverdenen. Her står en bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer højt på dagsordenen. Det sociale ansvar er en faktor, der tages i betragtning, når virksomheden udvikler nye HR-strategier; det spiller en væsentlig rolle at bevare tillidsrelationerne mellem ledelse og medarbejdere. Paradoksalt nok fordrer moderniseringen dog også brud på disse relationer. Vi ser således, at ledelsens strategier sigter mod at gøre forholdet mellem ledelse og medarbejdere mere flygtigt; dvs. mere kortvarigt og ikke bundet af aftaler. Når stakeholders samtidig stiller krav til virksomhederne om social ansvarlighed, responderer nogle af virksomhederne ved at kommunikere bedre til omverdenen om social ansvarlighed; mens koblingen til praksis imidlertid ikke altid er lige klar. En af virksomhederne fravælger direkte at beskæftige sig med de soci-

ale dimensioner. Her skal man være opmærksom på, at krav om social ansvarlighed konkurrerer med mange andre krav og forventninger fra stakeholders.

Konklusion og diskussion

Artiklen illustrerer, hvordan virksomhedens sociale ansvar spiller en vigtig rolle i de sociale relationer i virksomheden og mellem virksomhed og omverden. Den peger desuden på, at der er forskellige rationaler bag virksomheders sociale ansvar. I artiklen opstilles tre idealtyper, der repræsenterer tre typer af tilgange: *Den omsorgsorienterede,* karakteriseret ved ledelsens forpligtelse til omsorg for sine medarbejdere; *den rettighedsorienterede,* hvor socialt ansvar er en del af de tilkæmpede rettigheder; og *den imageorienterede,* hvor socialt ansvar er en del af virksomhedens erklærede værdier og image. De tre tilgange kan forstås som trin i en historisk udvikling. Den omsorgsorienterede model er fremherskende i den tidlige industrialiserings virksomheder, som præges af patriarkalske relationer; rettighedsmodellen er typisk for den industrielle virksomhed, som karakteriseres af partsrelationer; mens imagemodellen hører til den moderne, postindustrielle virksomhed, hvor relationerne bliver stadig mere individualiserede.

De tre virksomheder, som præsenteres i artiklen, er præget af fleksible produktionsformer og et fokus på at udvikle og bruge menneskelige ressourcer med inspiration i Human Resource Management. De er således virksomheder under modernisering, og man kunne derfor antage, at man her ville finde mange elementer af en imageorienteret tilgang til virksomhedens sociale ansvar.

Undersøgelsen viser imidlertid, at på disse tre moderne virksomheder er henholdsvis den omsorgsorienterede, den rettighedsorienterede og den imageorienterede tilgang dominerende. Det afspejler for det første, at socialt ansvar er udviklet over en længere periode som et element i forholdet mellem ledelse og medarbejdere. På den måde udgør det et ret stabilt element i virksomhedernes traditioner omkring samarbejde. Case studierne belyser hver især, hvordan en specifik tilgang til socialt ansvar er udviklet historisk.

For det andet afspejler det, at modernisering ikke er en lineært fremadskridende proces. Koncepter for modernisering såsom HRM danner et forbillede for virksomhederne, men typisk plukkes visse elementer ud og tilpasses den lokale kontekst, samtidig med at elementer af den tænkning, som traditionelt har været rådende i virksomheden, fastholdes (se fx Kamp 2000). En nærmere analyse af de tre virksomheders modernisering af ledelses- og produktionsformer viser en blanding af moderne og traditionelle træk.

Case studierne illustrerer, hvordan de tre tilgange til socialt ansvar har forskellige styrker og svagheder, når det gælder integration og fastholdelse af medarbejdere. I omsorgsmodellen kan der være tale om en ret høj grad af integration af de sociale hensyn i den generelle personalepolitik. Det vil sige, at sociale hensyn inddrages i centrale processer som ansættelse, uddannelse, afskedigelse etc. Derfor kan denne tilgang have stor betydning for virksomhedens rummelighed. Imidlertid beror indsatsen på en velvilligt indstillet patriark, og den definition af socialt ansvar, som udvikles, beror også i høj grad på lederen; vi ser, at mens nogle elementer klart hører til virksomhedens sociale ansvar, er der andre, som undertrykkes. Endelig er indsatsen selektiv, den er rettet mod den loyale medarbejder, som er del af 'familien'.

I rettighedsmodellen er indsatsen og dens orientering afhængig af fagforeningens aktivitet og dens forståelse af de sociale dimensioner. Desuden har ledelsens samarbejdsvilje og forståelse af feltet selvsagt betydning. Graden af integration af de sociale dimensioner i den generelle personalepolitik (ansættelse, uddannelse, afskedigelse etc.) vil derfor afhænge af parternes indbyrdes styrke og præferencer. Principielt etableres det sociale ansvar som et system af rettigheder, som gælder alle medarbejdergruppens medlemmer; dog gælder det snarere alle, som er accepterede i gruppen. Endelig er medarbejderne i en position som modtagere af en berettiget ydelse, en position, som betyder, at de ikke i udgangspunktet ses som 'svage' og dermed ikke stigmatiseres.

Imagemodellen giver muligheder for en forankring af socialt ansvar i virksomhedens bærende værdier, og dermed sikres opmærksomhed på topledelsesplan. Om dette faktisk sker, afhænger blandt andet af hvordan virksomhedens sociale ansvar spiller sammen med de mange

andre krav, som stilles fra omgivelserne til virksomheden. Der ses imidlertid tendenser til, at det sociale ansvar bliver et felt, som er adskilt fra den generelle personalepolitik. Det vil sige, at sociale dimensioner ikke indgår i den almindelige praksis omkring rekruttering, udvikling, belønning og fyring; men gælder i særlige tilfælde. Med en imageorienteret tilgang vil den være en fare for, at socialt ansvar bliver en form for vinduespynt, eller at indsatsen indskrænkes til en afgrænset indsats med høj symbolværd, men ikke får nogen betydning i forhold til at forebygge udstødning på grund af ændrede krav til arbejdet.

Den fortsatte udvikling mod HRM på de tre case virksomheder fører til, at der gøres en større indsats for at definere kravene i arbejdet og for at selektere de rigtige medarbejdere med den rette indstilling til arbejdet. Nøgleordene er ansvar, engagement, fleksibilitet og omstillingsparathed. Der sker dermed en snævrere afgrænsning af, hvad der betragtes som en normal arbejdsindsats og også en skarpere skelnen mellem normalitet og afvigelse. Virksomhederne bliver derfor som tendens mindre rummelige. Virksomhedens sociale ansvar kan spille en væsentlig rolle for, om udstødning bliver resultatet af denne proces. I samtlige virksomheder ses tendenser til, at virksomhederne mere tager udgangspunkt i imagemodellen, mens de øvrige tilgange bliver sat under pres. Som nævnt ovenfor kan dette betyde, at socialt ansvar får mindre betydning i forhold til at hindre udstødning; men det afhænger i meget høj grad af styrken af de samfundsmæssig krav og forventninger om socialt ansvar.

Perspektiver for regulering

Som vi har set, er virksomheders sociale engagement stærkt præget af deres historie og de baserer sig på forskellige rationaler, når de vælger at tage sociale hensyn. Det betyder, at der stilles forskellige fordringer til de aktører i statslige myndigheder, kommuner mv., som søger en dialog med virksomhederne med henblik på at få dem til at tage socialt ansvar. Groft sagt kan man sige, at forskellige typer af argumenter og styringsmidler har bedst gennemslagskraft, hvor de passer sammen med logik og forståelse, der i øvrigt er dominerende på virksomheden. Med udgangspunkt i de tre idealtypiske tilgange kan vi derfor indkredse forskellige muligheder for at komme i dialog med virksomhederne.

Omsorgsmodellen indebærer et fokus på egne medarbejdere. Arbejdsgiverens primære forpligtelse er at gøre noget for dem; mens sociale hensyn i forhold til svage grupper, som står uden for arbejdsmarkedet, vil komme i anden række. Arbejdsgiveren forstår i denne model socialt ansvar som en personlig, moralsk forpligtelse. Denne type af arbejdsgivere må antages at være særlig sensitive over for den del af den offentlige debat om socialt ansvar, som betoner de moralske og etiske aspekter. Det gælder særligt moralske og etiske overvejelser i forhold til at fastholde egne medarbejdere, men også argumenter om hensyn til det lokale samfund, som virksomheden ser sig selv som en del af, kan muligvis vinde gehør i disse virksomheder.

I rettighedsmodellen er medarbejdere og ledelse vigtige aktører. Her kan både integration samt fastholdelse og forebyggelse være vigtige elementer i virksomhedens sociale ansvar. Hvordan det konkret falder ud, vil afhænge af dialog og forhandling mellem parterne. Dialogen kan have forskellig form i forhold til fx integration. Forstås ansættelse af folk i tilskudsjobs for eksempel som en rationalisering, der vil intensivere arbejdet for medarbejdere i normal ansættelse; eller er det en mulighed for at få mindre heldige kolleger i arbejde igen? I virksomheder, som domineres af partrelationer, vil tiltag, der let indpasses i en rettigheds- og forhandlingstankegang, såsom de sociale kapitler i overenskomsterne, have stor indflydelse.

I imagemodellen er virksomhedens sociale ansvar en del af den professionelle personaleledelse. Det sociale ansvar spiller en rolle for forholdet til stakeholders; det er ønsker om image i forhold til kunder, leverandører, aktionærer, myndigheder samt nuværende og fremtidige medarbejdere, som er i fokus. I denne type virksomhed vil initiativer til integration af 'svage grupper' kunne spille en væsentlig rolle som et signal til omverdenen. Også i forhold til at forebygge udstødning og fastholde medarbejdere, vil der være fokus på markante, afgrænsede og let kommunikérbare områder. Redskaber som sociale regnskaber, socialt indeks mv., der er velegnede til at understøtte imageeffekten, kan stimulere denne type af virksomheder. Sådanne redskaber kan også være med til at fastholde en konkret forankring af det sociale ansvar i en praksis med målbare effekter.

Det, at tage sociale hensyn, har, som denne artikel søger at vise, traditionelt været et vigtigt element i forholdet mellem ledelse og

ansatte, og dermed har begrebet socialt ansvar en form for forankring i virksomhedernes verden. Men det er vigtigt at have øje for, at socialt ansvar langt fra betyder det samme på danske virksomheder. I moderne virksomheder bliver socialt ansvar for eksempel lige så meget et spørgsmål om relationen til omverdenen, til stakeholderne. Virksomhedens sociale ansvar henter altså sin legitimitet forskellige steder, og det er forskellige aktører, som involveres i at definere området. Det er væsentligt at tage højde for disse forskelligheder for at kunne vurdere, hvordan virksomheder vil reagere på politiske ændringer i form af nye regler, nye incitamenter eller holdningskampagner, der skal øge rummeligheden på det danske arbejdsmarked.

Litteratur

Blau, P. (1964)
Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley & Sons.

Bottrup, P. & Hvid, H. (1995)
Et bedre arbejdsliv og øget vækst. København: Arbejdsministeriet.

Casey, C. (1995)
Work, self and society – after industrialism. London: Routledge.

Csonka, A. (2000)
Ledelse og arbejde under forandring. København: Københavns Universitet & Socialforskningsinstituttet 00:2.

Fox, A. (1974)
Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London, Faber and Faber.

Garsten, C. & Grey, C. (2001)
Trust, Control and Postbureaucracy. Organization Studies, 22, (2), 229-250.

Kamp, A. (2000)
Breaking Up Old Marriages. The political Process of Change and Continuity at Work. Technology Analysis and Strategic Management, 12, (1), 75-90.

Kamp, A. (2001)
Virksomheder under modernisering – socialt ansvar under forandring. Human Resource Management og socialt ansvar på danske virksomheder. Arbejdspapir 12:2001. København, Socialforskningsinstituttet

Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T. & Willmot, H. (2001)
Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust. Organization Studies, 22, (2), 311-336.

Lafarque Pedersen, L. (1999)
Fabrikssamfundet: Frihed, forsørgelse, forretning. Tidsskrift for Arbejdsliv, 2, 11-34.

Legge, K. (1995)
HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In Storey, J (ed.). Human Resource Management. A critical text. London and New York, Routledge.

Navrbjerg, S. (1999)
Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering. København. Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Rostgaard, M. (2000)
Patriarkalisme og industriledelse i Danmark ca. 1880-1910. I: Rostgaard, M & Wagner, M. (red). Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880-1960. Aalborg, Aalborg Universitet.

Skorstad, E. (1999)
Produksjonsformer i det tyvende århundre. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Storey, J. (ed.) (1995)
Human Resource Management. A critical text. London and New York: Routledge.

Tönnies, F. (1955)
Community and Association. London: Routledge and Kegan Paul.

KAPITEL 8

EN MODERNE VIRKSOMHED OG DET SOCIALE ANSVAR

AF HELLE HOLT,
SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET

Indledning

Denne artikel sætter fokus på den mulige modsætning, der er mellem ønsket om, at danske virksomheder i højere grad, end tilfældet er, skal deltage i integrationen af personer, der står uden for det ordinære arbejdsmarked på den ene side og på den anden side de ændringer, der i mere eller mindre grad foregår på danske arbejdspladser. Her tænkes der både på ændringer i organiseringen af arbejdet og på ændringer i arbejdets indhold og dermed ændringer i kravene til den enkelte medarbejder. Omskrevet lidt populært kan modsætningen beskrives som ønsket om et arbejdsmarked med plads til alle i en tid, hvor arbejdsmarkedet (måske) udvikler sig på en måde, så der i realiteten bliver plads til færre. Spørgsmålet, der skal diskuteres, er: Med hvilke økonomiske argumenter kan henholdsvis en moderne og en traditionel virksomhed tage del i fastholdelsen af egne svage medarbejdere og i integrationen af personer med nedsat arbejdsevne?

Artiklen består af tre dele. *Første del* indeholder en diskussion af begrebet virksomhedens sociale ansvar. Den danske kontekst bliver præsenteret, og der foretages en afgrænsning og en operationalisering af begrebet "virksomheders sociale ansvar".

Anden del er en gennemgang af de særlige træk, der tillægges henholdsvis den moderne og den traditionelle virksomhed. Hvad kendetegner de to typer af organisationer, når de betragtes som idealtyper, og hvilket økonomisk rum levner de to typer af organisationer til at påtage sig et socialt ansvar?

Tredje del af artiklen er en case analyse af en enkelt virksomhed. Beskrivelsen og analysen er en konkret illustration af, hvordan og med hvilke argumenter en virksomhed deltager i fastholdelsen af egne svage medarbejdere og integrationen af personer med nedsat arbejdsevne.

Virksomheders sociale ansvar – definition og afgrænsning

Den danske debat har taget udgangspunkt i problemerne omkring finansieringen af velfærdsstaten. Socialministeriet lancerede i 1994 en kampagne: "Det angår os alle", som har været og er medvirkende til, at diskussionen om virksomheders sociale ansvar er kommet på dagsordenen i Danmark.

To hovedproblemer er blevet fremhævet i den politiske debat om virksomhedernes sociale ansvar i Danmark:

- Der er en stor gruppe af langtidsledige og langvarigt modtagere af kontanthjælp, og der er meget lille bevægelse navnlig i sidstnævnte gruppe over de seneste årtier

- Antallet af personer på sociale overførselsindkomster har været stigende og ligger på et højt niveau. Der er især fokus på tre grupper:
  - unge, der ikke er kommet ind på arbejdsmarkedet
  - ældre, der har forladt arbejdsmarkedet før pensionsalderen
  - personer med en eller anden form for nedsat arbejdsevne
  (Kongshøj Madsen, 1995; Westergaard Nielsen, 1999)

To væsentlige underliggende præmisser i den danske debat har været, dels at virksomhederne skal deltage mere aktivt i integrationen af personer, der står uden for det ordinære arbejdsmarked, idet disse personer udgør en stor belastning af de offentlige udgifter, dels at især private virksomheder vil være bedre til at integrere marginalise-

rede personer ind på det ordinære arbejdsmarkedet, hvilket også til en vis grad kan dokumenteres (Langager, 1997).

Operationalisering og afgrænsning

Fokus i den danske debat har primært været på personer, der enten har stået i fare for at blive marginaliseret eller udstødt fra det ordinære arbejdsmarked og på de personer, der allerede står uden for det ordinære arbejdsmarked. Men debatten har dog også været bredt ud til at omfatte, hvad danske virksomheder i det hele taget gør og bør gøre for at forebygge og afhjælpe sociale problemer.

Når virksomheders sociale ansvar skal defineres, kan det være formålstjenligt at skelne mellem et *internt* og et *eksternt* socialt ansvar. Det interne ansvar vedrører virksomhedernes egne medarbejdere, mens det eksterne ansvar vedrører det omkringliggende samfund. Det eksterne sociale ansvar kan vedrøre såvel det lokale, det nationale som det internationale samfund. Dernæst kommer selve definitionen af, hvilke sociale opgaver der er tale om med henholdsvis det interne og det eksterne ansvar.

Man kan skelne mellem et socialt ansvar for *forebyggelse* af samfundsmæssige problemer og et socialt ansvar for *afhjælpning* (løsning af) af problemer. Kombineres disse to dimensioner af et socialt ansvar, får man fire typer socialt ansvar.

1. Et *forebyggende internt* socialt ansvar, som fx omfatter det fysiske og psykiske arbejdsmiljø og hovedparten af virksomhedernes personalepolitik som fx seniorpolitik og familievenlige tiltag

2. Et *afhjælpende internt* socialt ansvar, som fx omfatter fastholdelse af medarbejdere, der har en nedsat arbejdsevne

3. Et *forebyggende eksternt* socialt ansvar, som fx omfatter tilbud om praktikpladser til skoleelever eller unge uddannelsessøgende og lokal sponsering af sociale aktiviteter

4. Et *afhjælpende eksternt* socialt ansvar, som fx omfatter virksomhedernes medvirken i at skaffe job til personer, der står uden for det ordinære arbejdsmarked.

(Holt, 1997; Holt, 1998)

I denne artikel vil fokus være på de afhjælpende elementer. Baggrunden for denne fokusering er, at det fra en umiddelbar betragtning er de to afhjælpende foranstaltninger, der kræver den mest aktive stillingtagen og handling hos en ledelse, fordi det ikke i udgangspunktet er omkostningsfrit. De afhjælpende foranstaltninger vil blive defineret som virksomhedens deltagelse i *fastholdelse* af egne medarbejdere og som virksomhedens deltagelse i den egentlige *integration* af personer, der står uden for det ordinære arbejdsmarked.

Den traditionelle og den moderne virksomhed

I det følgende vil den traditionelle og den moderne virksomhed kort blive beskrevet. Formålet med disse beskrivelser er om muligt at nå frem til, hvor de to typer af virksomheder adskiller sig, og hvad disse forskelle har af konsekvenser for virksomhedernes økonomiske rum[34] for deltagelse i henholdsvis fastholdelsen og integrationen.

Når henholdsvis den traditionelle og den moderne virksomhed beskrives, er der tale om idealtyper eller konstruktioner. Det vil formentlig være vanskeligt at finde en virksomhed, der helt har de træk, som tillægges de to virksomhedstyper (jf. Csonka, 2000; Gjerding, 1997). Endvidere kan det konstateres, at de to virksomhedstyper altid beskrives som modsætninger, eller at den moderne virksomhed skal ses som en reaktion på den traditionelle virksomhed. Dette er formentligt også en skrivebordskonstruktion. Ikke desto mindre kan kendetegn ved de to idealtyper give et input til forståelsen af de rationaler, der kan ligge bag en virksomheds deltagelse i fastholdelsen af egne medarbejdere og integration af personer med nedsat arbejdsevne.

Den traditionelle virksomhed[35]

Den traditionelle virksomhed har sit udspring i masseproduktionen af standardvarer. Ford-fabrikkerne har lagt navn til fordismen, fordi

34. Med " økonomisk rum" menes økonomisk rationelt, idet en underliggende præmis i denne artikel er, at virksomheder generelt forsøger at handle økonomisk rationelt.
35. Beskrivelsen af den traditionelle virksomhed er hentet fra Csonka, 2000; Rosdahl, 1997; Navrbjerg, 1999.

de var nogle af de første, der gennemførte samlebåndsarbejdet (taylorismen). Taylorismen er både en arbejdsorganisering og en ledelsesstrategi. Der er tale om en stærk arbejdsdeling mellem det planlæggende og det udførende arbejde samt en nedbrydning af arbejdsopgaverne til de simplest mulige arbejdsoperationer krævende mindst mulig oplæring. Midlerne er tidsstudier og bevægelsesstudier samt en individuel præstationsløn (akkorden). Medarbejderne skal programmeres til kun at tjene organisationen, hvis mål det er at skabe profit gennem effektivitet og høj produktivitet. Man nedbryder arbejdsfunktionerne til små operationer, som den enkelte medarbejder herefter gentager dagen lang. Der er tale om en dekvalificering af arbejdsopgaverne via rationaliseringer og teknologiske landvindinger. Motivationen vedligeholdes ved hjælp af akkord og kontrol. Der er tale om et såkaldt en-dimensionelt bytteforhold, hvor medarbejderne sælger deres tid til virksomheden mod til gengæld at modtage løn (Bevort, 1992). Ledelse er baseret på et stærkt bureaukratisk system, hvor kontrolaspektet er afgørende. Der er tale om både en centralisering og koncentration af magten. Medarbejderne er kontrolleret ned til mindste detalje. Dekvalificeringen af arbejdskraften betyder, at uddannelse ikke har nogen større betydning, og at oplæringsomkostningerne er minimale. I princippet vil hvem som helst kunne varetage de meget enkelte arbejdsoperationer.

Virksomheder, der kan karakteriseres som traditionelle, vil være kendetegnet ved, at medarbejderne for at kunne udføre de forholdsvis enkle arbejdsfunktioner ikke behøver høje faglige kvalifikationer i udgangspunktet og ej heller løbende opkvalificering, at en ledelse hurtigt og forholdsvis omkostningsfrit kan fyre medarbejdere med for lav produktivitet og hurtigt kan oplære en ny medarbejder. Dette betyder, at det også vil være virksomheder, der har en forholdsvis stor personaleomsætning.

Den moderne virksomhed[36]

Som allerede skrevet bliver den moderne virksomhed fremhævet som en reaktion på taylorismen. Inspirationen til den nye måde at tænke

36. Beskrivelsen af de nye organisationsformer og Human Ressource Management er primært hentet fra: Csonka, 2000; Navrbjerg, 1999; Olberg, 1995; Rosdahl, 1997.

organisationer på kom fra Japan, der især i 80erne havde stor økonomisk succes med en anden måde at bruge medarbejderne på. Påstanden er, at i den tayloriserede organisation udnyttes medarbejdernes ressourcer ikke godt nok.

Det nye fokus på medarbejderne skyldes også ændrede krav fra virksomhedens eksterne omgivelser: En øget konkurrence som følge af den øgede globalisering, øget fokus på kvalitet, krav om fleksibilitet og øget kundetilpasning. Kunderne vil ikke have masseproducerede standardvarer, men individuelt tilpassede produkter af høj kvalitet leveret til tiden. Produktionen skal således være gearet til hurtig omstilling, uden at det går ud over kvaliteten.

I stedet for dekvalificering af arbejdsfunktionerne og dermed af medarbejderne, lægges der vægt på øgede kvalifikationer, alsidighed og den enkeltes evne til omstilling. Man taler om brede jobprofiler, der gør fleksibilitet i løsning af arbejdsopgaverne mulig, om decentralisering i stedet centralisering og om differentiering i stedet for standardisering.

Human Ressource Management (HRM) kan betegnes som den overordnede ledelsesstrategi, der skal få medarbejdernes uudnyttede ressourcer frem i dagens lys. De hierarkiske og bureaukratiske ledelsesformer ses som en barriere for dette. I stedet er intentionen at skabe en sammenhæng mellem medarbejdernes og virksomhedens interesser og mål. Der skal opsættes mål for fælles interesser. Derudover tales der om en individualisering af relationerne mellem ledelsen og den enkelte medarbejder. Det er den enkelte medarbejders ressourcer, der skal udnyttes, så derfor anvendes der individuelle arbejdsdesigns med individuelt forhandlede løn- og arbejdsforhold. Byttеforholdet mellem medarbejdere og virksomhed bliver frem for endimensionalt multi-dimensionalt, hvor uddannelse og udvikling af den enkelte indgår som vigtige elementer (bl.a. Bevort, 1992).

Midlerne til skabelse af den fleksible organisation og de fleksible medarbejdere, der arbejder hen imod samme mål, er mange og forskelligartede.

Overordnet tales der om fleksibilitet og decentralisering, men på det konkrete plan tales der om: Løbende uddannelse og oplæring af med-

arbejderne, jobrotation, gruppeorganisering, udviklingssamtaler, ny ledelsesstruktur, opblødning af stillingsbeskrivelser, nedbrydning af faggrænser, satsning på funktionel fleksibilitet, nye lønsystemer og informationsudveksling mellem ledelse og medarbejdere.

Virksomhedstyperne og det sociale ansvar

I det følgende skal det diskuteres, med hvilke økonomisk rationelle argumenter henholdsvis en traditionel og en moderne virksomhed kan påtage sig et afhjælpende socialt ansvar. Der skal først ses på fastholdelsen af egne svage medarbejdere.

Det vil umiddelbart være økonomisk rationelt for den moderne virksomhed at fastholde medarbejdere, fordi et kendetegn ved den moderne virksomhed er, at der vil være tale om virksomhedsrelaterede kvalifikationer og dermed om store oplæringsomkostninger. Det vil være mere kostbart at skulle oplære en ny medarbejder end at fastholde en med viden og erfaring, selv om personen måske har en faldende produktivitet (Ibsen, 1999; Westergaard Nielsen, 1999). Dertil skal lægges, at fastholdelse af medarbejdere kan have en positiv betydning for medarbejdernes loyalitet over for virksomheden. Det vil sige, at det personalepolitisk kan være rationelt at fastholde medarbejdere, der måske ikke helt lever op til præstationskravene.

Derimod forekommer det ikke økonomisk rationelt for en traditionel virksomhed at fastholde medarbejdere, der ikke kan leve op til produktivitetskravene, da produktiviteten er afgørende for virksomhedens overlevelse. Den traditionelle virksomhed kræver ikke så høje kvalifikationer af deres medarbejdere, hvilket betyder at oplæringsomkostningerne for den enkelte medarbejder er lave, og dermed er der færre omkostninger forbundet med at fyre en medarbejder og ansætte en ny for den traditionelle virksomhed (Ibsen, 1999; Rosdahl, 1997).

Ses på integrationen, dvs. et eksternt afhjælpende ansvar, er det værd at bemærke, at ingen økonomer anser integration af personer med nedsat arbejdsevne som værende økonomisk rationelt, og det er uanset, om der er tale om en moderne eller en traditionel virksomhed (Ibsen, 1999; Westergaard Nielsen, 1999; Rosdahl, 1997; Azhar; 1999).

For den moderne virksomhed vil de store krav, der stilles til den enkelte medarbejder, være en barriere for integrationen. Azhar (1999) påpeger dog, at i tilfælde hvor ledelsen har en interesse i at påvirke arbejdsudbuddet fx ved flaskehalse og for høje lønninger, så kan det blive økonomisk rationelt også for den moderne virksomhed at inddrage de marginaliserede, for på den måde at udvide arbejdsudbuddet og dermed sænke lønningerne.

For den traditionelle virksomhed vil medarbejdere, der ikke kan leve op til produktivitetskravene, ikke være attraktive.

Generelt må det dog nok konstateres, at den økonomiske synsvinkel levner meget lille rum for den enkelte virksomhed til at tage del i integrationen i hvert tilfælde, hvis virksomheden skal handle økonomisk rationelt.

Stakeholder-modellen er en påpegning af, at virksomheder på grund af stigende krav fra det omkringliggende samfund, alligevel kan blive nødt til at tænke i social ansvarlighed, selv om det måske på kort sigt ikke er økonomisk rationelt.

En virksomhed er afhængig af input og ressourcer fra forskellige grupper for at kunne overleve. Disse grupper er fx medarbejderne, aktionærerne og kunderne. Virksomheden er på forskellig vis afhængig af disse grupper. Hvor afhængige er et spørgsmål om magtforholdet mellem den enkelte gruppe og virksomheden (Rosdahl, 1997; Thaulow, 1997).

Piore (1997) argumenterer for, at den moderne virksomhed er meget afhængig af sine stakeholdere. Når hele produktionen er bygget op omkring kundetilpassede produkter og ikke standardvarer, er virksomheden selvsagt meget lydhør over for kundernes krav. Et krav, kunderne og det omkringliggende samfund kunne have til en virksomhed, er fx, at den optræder socialt ansvarligt.

Image kan blive afgørende for succesen udad til. Men image kan også blive afgørende indad til. Den moderne virksomhed er afhængig af medarbejderne. Jo større grad af decentralisering af ansvar, desto vigtigere bliver den enkeltes loyalitet over for firmaet. Den moderne virksomhed er også afhængig af til stadighed at kunne fastholde og

rekruttere kvalificerede medarbejdere. Derfor kan virksomhedens image også her blive afgørende.

Selv den traditionelle virksomhed kan i særlige tilfælde blive tvunget til at tage stakeholderes krav alvorligt, men det kommer formentlig meget an på, hvilket produkt virksomheden fremstiller. Virksomheder, der producerer varer direkte til private forbrugere, har måttet sande, at netop image kan være afgørende. IKEA og Hennes & Mauritz har fx haft problemer med børnearbejde hos underleverandører.

Antagelserne, der skal afprøves på det empiriske materiale, er således, at hverken moderne eller traditionelle virksomheder har økonomisk rationelle grunde til at deltage i integrationen, medmindre der direkte er tale om flaskehalsproblemer med deraf stigende lønninger. Til gengæld vil det give økonomisk mening for den moderne virksomhed at fastholde medarbejdere med nedsat arbejdsevne på grund af store oplæringsomkostninger. Den traditionelle virksomhed har ikke de samme argumenter.

Stakeholder-tankegangen opbløder ovennævnte antagelser, fordi den påpeger, at image kan gå hen og få betydning for både den moderne og den traditionelle virksomhed.

En virksomhed inden for el-branchen [37]

Casen er blevet valgt ud fra sine moderne træk. Formålet med casen er at belyse, hvordan ledelsen på en virksomhed for det første forholder sig til fastholdelse af egne medarbejdere og integrationen af personer med nedsat arbejdsevne og for det andet, hvis de aktivt handler i forhold til fastholdelse og integration, hvilke argumenter der anvendes.

Virksomheden er en mindre familieejet virksomhed. Virksomheden startede som en traditionel el-installatørvirksomhed, men har i dag

37. I casebeskrivelsen er det ledelsens synsvinkel og motiver, der præsenteres. Dette betyder også, at det primært er ledelsen, der er interviewet. De interviewede er: Ejeren/direktøren, en afdelingschef, en formand, en fastansat medarbejder samt en voksenlærling.

udvidet virkefeltet betragteligt. I dag tager virksomheden sig af telefoni, IT-installationer, alarmer, videoovervågning, industriinstallationer samt traditionelle store el-opgaver inden for bygge- og anlægsbranchen. Det at sætte en lampe op er et for længst overstået kapitel for denne virksomhed.

Virksomheden har i dag ca. 50 fuldtidsansatte. Nogle er fastansatte, og andre er løstansatte i forbindelse med især store byggesager.

Man kan tale om i hvert tilfælde *tre forskellige typer af medarbejdere* med hver deres forhold både til firmaet og til arbejdet som sådan. Det, de dog alle har tilfælles, er, at de er el-installatører af uddannelse.

De *fastansatte i el-afdelingen* er ansat på funktionærvilkår. Mange har været med i mange år og føler en stor loyalitet over for firmaet og dets grundlægger. De er så at sige opdraget i grundlæggerens ånd, hvor det at stå til rådighed over for firmaet døgnet rundt ses som naturligt, og hvor arbejdet i mange tilfælde prioriteres højere end familielivet, fx er det sket, at ferier er blevet inddraget, ligesom man har kunnet risikere at blive sendt på ferie, hvis der manglede arbejde. Dette opfattes som i orden, fordi virksomhedens ve og vel ligger dem stærkt på sinde. Disse medarbejdere prioriterer en fast og stabil ansættelse højt. De prioriterer også, i følge dem selv, at det, de laver, er af høj kvalitet, og at kunderne er tilfredse med arbejdet. De er klar over, at firmaets overlevelse beror netop på disse parametre.

Firmaet på deres side sætter også disse faste medarbejdere højt, hvilket blandt andet funktionæransættelsen vidner om. De gør også noget for at fastholde disse medarbejdere blandt andet ved at tilbyde udviklingsmuligheder i IT-afdelingen, hvis man er løbet lidt sur i det traditionelle el-arbejde.

De *fastansatte i IT-afdelingen* er af en noget andet støbning. For det første er det en forholdsvis ny afdeling, og det vil sige, at de ikke som de fastansatte i el-afdelingen har et særligt forhold til firmaet som sådan. For det andet er en funktionæransættelse ikke nok til at fastholde disse medarbejdere. For denne gruppe er uddannelse kodeordet. Når en medarbejder skal ansættes i IT-afdelingen, er det ikke primært løn, der diskuteres, men udviklingsmuligheder. De er inden

for et område hvor: "Hvad du har lært i dag, er forældet i morgen". For IT-medarbejdere er det vigtigt at være på en arbejdsplads, hvor man som mindstemål kan fastholde, men helst skal kunne øge sin markedsværdi. Ligeledes har virksomheden også en interesse i at gå efter personer, der prioriterer uddannelse i stedet for løn. "Medarbejdere, der prioriterer uddannelse, er stabile, hvorimod medarbejdere, der udelukkende går efter lønnen, forsvinder den dag, naboen kan tilbyde mere". Afdelingschefen siger lige ud, at hvis det første en potentiel fast IT- medarbejder spørger om i en jobsamtale, er lønnen, så har det sandsynligvis ingen interesse.

De *korttids-/kontraktansatte*[38] på pladserne har et andet forhold til virksomheden, ligesom virksomheden har et andet forhold til denne gruppe end til de fastansatte. Denne gruppe efterstræber efter ledelsens mening sjældent en fast ansættelse men vil hellere leve med risikoen og uvisheden, til gengæld tager de sig også denne risiko betalt.

De kontraktansatte kommer ind i billedet ved de store byggesager. Disse kan ikke klares af firmaets fastansatte elektrikere. I stedet hyrer man folk i det lokalområde, hvor jobbet befinder sig. Fremgangsmåden har hidtil været, at kontoret har henvendt sig til områdets Arbejdsformidling, der herefter har kunnet sende et passende antal "arbejdsløse" elektrikere til jobsamtale. Der er ikke tale om arbejdsløse i egentlig forstand, men om folk der går fra job til job netop som kontraktarbejdere. Hver gang et job er færdigt, henvender de sig til Arbejdsformidlingen, der så sørger for videreformidlingen til det næste kontraktjob.

For disse midlertidige medarbejdere oplever ledelsen, at lønnen er afgørende, og for ledelsen er det helt afgørende at tilbyde lønnen på en sådan måde, at man kan fastholde medarbejderen, til jobbet er gjort færdigt. Der er forskellige metoder til dette. De gives en lavere timeløn end til de faste, til gengæld lægges der et beløb oven i timelønnen med tilbagevirkende kraft, når jobbet er gjort færdigt til tiden, eller der lægges et beløb oven i timen ved fremmøde som et slags

38. Det skal påpeges, at beskrivelsen af denne gruppe udelukkende beror på ledelsens syn på disse.

fremmødetillæg. Disse metoder har indtil for nylig været motiverende nok, men i dag er situationen en anden.

Der er mangel på elektrikere. Firmaet får intet ud af at henvende sig til Arbejdsformidlingen i dag, fordi de simpelthen ikke har noget at tilbyde, eller den arbejdskraft, de har at tilbyde, er af for ringe kvalitet. "Bunden er nået, markedet er støvsuget for elektrikere". Det betyder, at man nu benytter sig af avisannoncering, hvilket er ret nyt for dette firma. Endvidere er ledelsen blevet nødsaget til at indføre akkorder på de store arbejder.

Kontraktarbejderne beskrives som havende et andet forhold både til firmaet og til arbejdet sammenlignet med de fastansatte. Firmaet er kun synligt via lønsedlen og formanden. Firmaet betyder mindre, det er indtjeningen, der er afgørende for denne gruppe. Der er således tale om et en-dimensionelt bytteforhold. Derfor er forholdet til arbejdet også væsentligt anderledes for disse medarbejdere end for de fastansatte. Hvor de fastansatte lægger vægt på en fast og stabil ansættelse med gode udviklingsmuligheder, er kontraktarbejderne mere, hvad man kan kalde klassiske lønarbejdere.

Fastholdelse og integration af medarbejdere

At kunne fastholde og rekruttere medarbejdere bliver et mere og mere vigtigt område for ledelsen. Efterspørgslen efter elektrikere overstiger i dag udbudet, og det gælder tilsyneladende for alle typer af elektrikere.

Når der ses på fastholdelse og rekruttering af det fastansatte personale, anvendes flere strategier, men det er værd at bemærke, at når denne virksomhed taler om fastholdelse, er det ikke medarbejdere med en nedsat arbejdsevne. Tværtimod, så er det tale om fastholdelse af de stærke og erfarne medarbejdere.

For det første tilbydes der *uddannelses- og udviklingsmuligheder,* som især for IT-medarbejderne er både nødvendigt og attraktivt. Ved nyansættelser lægges der simpelthen uddannelsesplaner et par år ud i fremtiden, hvilket som regel har som effekt, at man faktisk har medarbejderen i mindst to år. Man har indført medarbejdersamtaler, hvor

uddannelsesplaner kan tages op, og hvor det er hensigten, at der laves individuelle uddannelsesplaner for alle.

For det andet tilbydes de fastansatte *funktionæransættelse.* Det giver medarbejderen nogle rettigheder, men for virksomheden betyder det blandt andet længere opsigelsesfrister, som i disse tider mest er for at beskytte firmaet. Medarbejderen får til gengæld mere i løn samt større tryghed i ansættelsen. Man gør endvidere meget for at fastholde ældre medarbejdere ved at tilbyde enten omplacering, hvis det er udfordringer, der mangler, eller hvis der er tale om det modsatte, tilbud om ansættelse som servicemedarbejder. Servicemedarbejdere tager hovedsageligt på servicebesøg hos kunder.

For det tredje holder ledelsen hele tiden øjnene åbne over for *potentielle faste medarbejdere* i det store antal kontraktansatte, der går igennem virksomheden. Det hænder, at en af disse medarbejdere viser sig at være interesseret i en fast ansættelse. Dette viser sig ofte ved arbejdsindsatsen, men også ved at de søger hyre gang på gang i firmaet.

For det fjerde er virksomheden ikke bange for at tage chancer med *ældre medarbejdere.* Der er et eksempel på en ældre arbejdsløs elektriker (over 50 år), der via Arbejdsformidlingen blev placeret netop i serviceenheden som arbejdsmand til en start. Det viste sig imidlertid, at han overhovedet ikke var færdig med at udvikle sig, og at han havde en stor erfaring fra et langt arbejdsliv, som alle nød godt af, og i dag er han formand i el-afdelingen.

For det femte udlærer virksomheden både almindelige lærlinge og voksenlærlinge. I dag har den *tre voksenlærlinge og tre almindelige lærlinge.*

Virksomheden betragter det som en selvfølge at uddanne folk, men samtidig opfattes lærlinge som en meget værdifuld arbejdskraft, idet man mindst har glæde af dem i 4 år. Igen bliver uddannelsen midlet til at fastholde folk, men lærlingene er samtidig med til at udfylde de huller, der opstår, når de faste medarbejdere er på kurser.

Voksenlærlingeordningen er en del af den aktive arbejdsmarkedspolitik. På områder, hvor der er ved at opstå flaskehalse på grund af

arbejdskraftmangel, kan de regionale Arbejdsmarkedsråd beslutte at give tilskud til uddannelse af voksne. En voksenlærling skal være over 25 år.

Voksenlærlinge er en meget blandet gruppe. Det kan være folk, der har gået arbejdsløse, folk der har fortrudt, at de aldrig fik en uddannelse og nu vil gennemføre det, og folk der har en faglig uddannelse, men ønsker at blive omskolet. Fælles for gruppen er i følge ledelsen, at de er utroligt motiverede, de er stabile, og de er selvstændige/modne mennesker, der ved, hvad de vil.

Ledelsen lægger ikke skjul på, at voksenlærlinge er en god investering. Voksenlærlinge bliver hurtigere produktive end deres yngre lærlingekolleger. Endvidere er de små årgange lige om hjørnet, og det vil give yderligere mangel på kvalificeret arbejdskraft inden for elbranchen. Alt andet lige vil det betyde stigende lønudgifter, fordi markedsprisen vil stige. Ved allerede på nuværende tidspunkt at have tradition for at tage voksenlærlinge ind, har virksomheden fået et forspring. De rekrutterer simpelthen deres lærlinge fra andre grupper end de traditionelle. Virksomheden er på denne måde med til forøge arbejdsudbuddet af elektrikere.

Fastholdelse og rekruttering af de *kontraktansatte* er som nævnt allerede i dag et problem på grund af manglen på kvalificeret arbejdskraft.

Formændene får derfor en vigtig rolle i fastholdelsen og rekrutteringen af de kontraktansatte. De er så at sige firmaets ambassadører på byggepladserne, og firmaet er afhængigt af, at de forvalter dette ansvar med omhu. Firmaet er afhængigt af, at firmaets image er på en måde, der gør det attraktivt for den enkelte at vælge lige netop dette firma frem for et andet tilsvarende firma.

Man ruster formændene til denne rolle på forskellig vis. Man har givet dem større handlefrihed i form af øget ansvar og kompetence, således at de ikke skal ringe hjem til kontoret hver gang, der skal tages en hurtig beslutning fx vedrørende værktøjer, arbejdstøj, materialer osv. Endvidere har man besluttet, at der til hvert større projekt skal afsættes en pose penge til ren fornøjelse. Man kan fx holde en fest undervejs eller ved afslutningen af et projekt.

Casen og det sociale ansvar

Allerførst må det konstateres, at denne virksomhed er et eksempel på, at beskrivelserne af henholdsvis den traditionelle og den moderne virksomhed er idealtyper, som formentlig meget sjældent vil kunne genfindes i den virkelige verden. Denne virksomhed har træk både fra den moderne og fra den traditionelle virksomhed.

De moderne sider af virksomheden

Ses der først på virksomhedens moderne side er de meget knyttet til IT-området og til dels til de fastansatte medarbejdere i el-afdelingen. De moderne træk er mange. Virksomheden ser her deres overlevelseschancer som afhængige af deres evne til 100 procent at kunne tilpasse sig kundernes behov. Kundernes behov er en udstrakt grad af service, altid at stå til rådighed, at kunne levere alt inden for deres område af tele, IT og el-arbejde, at arbejdet gøres færdigt til tiden, og at arbejdet er af høj kvalitet. Det anses også som uhyre vigtigt, at virksomheden altid kan levere den nyeste teknologi inden for området, om det så er inden for telefoni, IT eller el.

Dette har som konsekvens, at medarbejderne skal have en bred jobprofil, at de skal være fleksible både med hensyn til arbejdsopgaverne og med hensyn til deres rådighedsopfattelse. De skal tænke kundens behov først i alle deres handlinger. Midlerne til at skabe sådanne medarbejdere er løbende uddannelse. Uddannelse er ganske simpelt kodeordet. Som afdelingschefen selv beskriver det, er en medarbejder, der udelukkende ser på lønnen og ikke på udviklingsmulighederne, uinteressant for virksomheden, hvilket er et godt eksempel på det multi-dimensionelle bytteforhold. Bytteforholdet på moderne virksomheder indeholder andre elementer end tid og penge. Endvidere er der tale om en stor grad af decentralisering af ansvaret til den enkelte. Hermed kommer den tidsmæssige fleksibilitet ind helt naturligt. Man står til rådighed, hvis kunden har behov for dette, uanset hvornår på døgnet.

Rummet til at deltage i fastholdelsen af egne medarbejdere og integration af personer med en nedsat arbejdsevne skabes på baggrund af arbejdskraftmanglen inden for området. Det vil sige, at de økonomiske konjunkturer er afgørende for ledelsens handlinger. Virksomheden er i en situation, hvor de på den ene side efterspørger arbejds-

kraft, der prioriterer udviklingsmuligheder højere end lønnen og på den anden side må sande, at uddannelse tager tid og dermed også fravær og det i en periode, hvor arbejdskraftudbuddet indsnævres, samtidig kan det alligevel være vanskeligt at fastholde medarbejderne. På denne baggrund har virksomheden valgt nogle strategier, der både har et kort sigte, men også et lidt længere sigte.

Uddannelsesplaner bruges til at fastholde de fastansatte medarbejdere. Via medarbejdersamtaler er det hensigten at lave individuelle uddannelsesplaner for hver enkelt medarbejder. Medarbejderen får på den måde både selv indflydelse på sin kvalificering, bevarer eller forbedrer sin markedsværdi samt får et incitament til at blive på virksomheden. Virksomheden på deres side får medarbejdere, der fastholdes via uddannelsesplanerne og samtidig medarbejdere, der løbende opkvalificeres.

Virksomheden dækker flere forskellige arbejdsområder, og det betyder endvidere, at virksomheden har mulighed for at fastholde gode stabile medarbejdere ved frivillig intern *jobrotation.* Dette fandtes der flere eksempler på.

Casen har dog også vist, at den fastholdelse, der finder sted, ikke er af afhjælpende karakter, da der ikke er tale om personer med nedsat arbejdsevne, tværtimod. Virksomheden har behov for under alle omstændigheder at fastholde de medarbejdere, der en gang er oplært og har erfaringen, og det var også forventeligt af en moderne virksomhed.

Med hensyn til integrationen af personer uden for virksomheden er motivet at rekruttere medarbejdere. Dette gøres primært ved at *tage lærlinge ind.* At uddanne lærlinge betragtes af virksomheden både som en pligt og som en investering. Det særlige ved denne virksomhed er, at de også uddanner såkaldte voksenlærlinge.

Praksis med voksenlærlinge må til gengæld betegnes som et ægte integrationstiltag. Ægte, fordi der er tale om at ansætte personer, der kan have en nedsat arbejdsevne i form af ingen eller forældede faglige kvalifikationer. Det er dog samtidig klart, at der er tale om den stærke del af gruppen af personer med nedsat arbejdsevne. Ledelsen betragter voksenlærlinge som en god investering – man får mere ud

af dem end af de unge lærlinge. Denne praksis har så også vist sig at være en god idé i en situation med arbejdskraftmangel, med de faste medarbejdere på mange kurser og med truende små ungdomsårgange. Dette gør bare ordningen endnu mere attraktiv.

De traditionelle sider af virksomheden

Virksomheden indeholder også et arbejdsområde, som mere har kendetegnene fra den traditionelle virksomhed. Her tænkes på den del af virksomheden, der tager sig af det traditionelle el-arbejde på store byggesager. Her opererer virksomheden med kontraktansatte elektrikere. Dette arbejde er det tætteste, virksomheden kommer på et standardprodukt, og derfor er arbejdsindholdet og organiseringen af arbejdet også helt anderledes her end blandt de fastansatte. Medarbejderne her bliver kun ansat til at varetage et bestemt arbejde.

Arbejdet kræver i følge formændene sædvanligvis ingen særlige forudsætninger ud over, at man skal være elektriker. Når først man har de rigtige materialer, er det bare at køre derudaf, til man er færdig, og det kræver, igen i følge formændene, ikke megen tankevirksomhed undervejs. Midlerne til at fastholde og gerne øge produktiviteten er bonusordninger og akkorder.

Der er for denne gruppe af medarbejdere tale om et en-dimensionalt bytteforhold, nemlig mellem tid og penge. Lønnen er afgørende både for fastholdelsen og rekrutteringen. Bygge- og anlægsbranchen er kendetegnet ved denne type af arbejde, som foregår på "daglejerbasis". Det vil sige, at der altid vil være cirkulation i disse grupper, og at det er forholdsvis nemt at få en ny kontrakt, så længe der bygges. Man kan måske således tillade sig at sige, at der er en løbende integration af personer uden fast arbejde. Til gengæld er der ikke megen stabilitet og sikkerhed i ansættelserne. Altså mange karaktertræk som må henregnes under den traditionelle virksomhed. Fastholdelse som begreb får altså også i den traditionelle del af virksomheden en anden betydning end som et internt afhjælpende socialt ansvar.

Men også her er der ændringer undervejs, igen på grund af den generelle mangel på arbejdskraft. Det er afgørende for virksomheden, at de kan vedblive at rekruttere og fastholde disse korttidsansatte medarbejdere. Lønnen er afgørende, men ikke nok. Det er nødvendigt

at tænke i andre baner. Virksomheden er blevet klar over, at det er vigtigt, at disse medarbejdere får et forhold til virksomheden, således at de tilbyder deres arbejdskraft til virksomheden igen. Virksomheden skal have et ry som en attraktiv virksomhed at arbejde hos.

Ledelsen er begyndt at tænke i interessentgrupper (stakeholdermodellen). Hvordan får vi gjort dette arbejde mere attraktivt for den enkelte, således at vedkommende har lyst til at søge hyre her hos os igen? Dette er et ganske interessant perspektiv taget i betragtning, at der jo netop er tale om den traditionelle del af virksomheden. Det bliver altså på grund af arbejdskraftmangel økonomisk attraktivt for virksomheden at gøre noget ved arbejdsmiljøet på byggepladserne. Denne første erkendelse kan være starten til flere tiltag, som vil kunne give virksomheden et bedre image. Et image, som kan bruges til at rekruttere og fastholde medarbejdere, men som også kan blive et konkurrenceparameter i kampen om kunderne.

Opsummering og konklusion

Det overordnede formål med denne artikel har været at diskutere og belyse, om der er en modsætning eller et paradoks i den danske diskussion om virksomheders sociale ansvar. Den danske debat har drejet sig om, at der skal være plads til alle på arbejdsmarkedet, men samtidig sker der ændringer på de enkelte arbejdspladser i form af nye krav til medarbejderne, der måske vil betyde, at der i realiteten bliver plads til færre, eller i hvert tilfælde at det bliver vanskeligere at få plads til medarbejdere, der ikke helt lever op til præstationskravene.

Dette paradoks er blevet belyst på forskellig måde.

Først blev det belyst ved en præsentation af de træk, der tillægges henholdsvis den moderne og den traditionelle virksomhed. Med præsentationen af disse træk blev det også åbenbart, hvorfor det kan være vanskeligt for den moderne virksomhed at integrere personer med nedsat arbejdsevne, ligesom det er vanskeligt for en traditionel virksomhed at fastholde medarbejdere, der ikke lever op til produktivitetskravene.

Dette blev yderligere underbygget ved at inddrage en økonomisk synsvinkel. Ved en kort præsentation af denne kunne det konkluderes, at det kan være økonomisk rationelt for de moderne virksomheder at fastholde medarbejdere, fordi der her vil være tale om store virksomhedsinterne oplæringsomkostninger, men at integration af personer med nedsat arbejdsevne ikke umiddelbart kan anses som værende økonomisk rationelt for disse virksomheder.

Omvendt forholdt det sig med de traditionelle virksomheder, hvis man antager, at de i vidt omfang beskæftiger ufaglærte medarbejdere. Her vil oplæringsomkostningerne være lave, og derfor vil der ikke være et økonomisk rationelt argument for at fastholde medarbejdere, der ikke mere lever op til produktivitetskravene. Til gengæld vil de traditionelle virksomheder både kunne fastholde egne medarbejdere og integrere personer med nedsat arbejdsevne, hvis der følger et økonomisk tilskud med, idet det så vil være muligt at aflønne personerne i forhold til deres faktiske produktivitet. Dette er dog ikke i sig selv en begrundelse for, at virksomhederne skulle gøre det.

Stakeholder-modellen argumenterer for, at den enkelte virksomhed i dag og fremover bliver mere afhængig af de forskellige interessentgrupper, som virksomheden kommer i berøring med. Virksomhederne skal simpelthen i højere grad tilpasse sig det omkringliggende samfunds krav for at kunne overleve som virksomhed. I hvilket omfang, stakeholder-modellen er relevant for den enkelte virksomhed, er afhængig af, hvilke produkter og hvilken placering virksomheden har i fx den offentlige debat. Der blev argumenteret for, at især den moderne virksomhed vil være afhængig af dette, blandt andet fordi den er kendetegnet ved at være styret af kundernes behov. Stakeholder-modellen gav således argumenter for, at også den moderne virksomhed kan finde det økonomisk rationelt at tage del i integrationen for at pleje sit image.

Casen viste for det første, at en virksomhed kan indeholde både en traditionel og en moderne side, og at dette forhold formentlig vil være kendetegnende for mange danske virksomheder. Dette betyder, at beskrivelserne af henholdsvis den traditionelle og den moderne virksomhed og dermed grundlaget for papirets overordnede paradoks er for firkantet. Virksomheder med moderne træk vil også have nogle traditionelle træk og omvendt, hvor selve denne sammensat-

hed kan give rum for både forskellige måder og forskellige motiver til at deltage i et afhjælpende socialt ansvar. Dog måtte det også konstateres, at der på virksomheden ikke var eksempler på, at de havde fastholdt medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Når denne virksomhed taler om fastholdelse, drejer det sig om fastholdelse og rekruttering af kernearbejdskraften i både den moderne og den traditionelle del af virksomheden.

For det andet viser casen, at også virksomhedens moderne side kan deltage i integrationen af de bedste grupper med en nedsat arbejdsevne, blot de rigtige incitamenter er tilstede. I dette tilfælde var det kravet om løbende uddannelse og arbejdskraftmangel.

For det tredje viste casen, at stakeholder-interesser, her eksemplificeret ved de løstansatte medarbejdere, kan afstedkomme, at ledelsen over for virksomhedens traditionelle side også begynder at tænke i personalepolitik og image.

Endelig viser casen dog også, at der sker store ændringer på arbejdspladserne. Der kræves meget af den enkelte medarbejder, og på en virksomhed som denne er en uddannelse og en løbende uddannelse en helt nødvendig forudsætning for virksomhedens overlevelse. Dette sætter nogle begrænsninger for, hvilke sociale handlinger en sådan virksomhed vil finde økonomisk ansvarlige og betyder, at selv i en situation med arbejdskraftmangel vil denne virksomhed ikke umiddelbart forholde sig til de svageste grupper.

Litteraturliste

Bévort, F. et al (1992)

90ernes personaleledelse. Et paradigmeskift. Herning: Systine

Csonka, A. (2000)

Ledelse og Arbejde under forandring. København: Socialforskningsinstituttet 00:2, Ph.d.-serien 2000/2 Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Gjerding, A. N. (red.) (1997)

Den fleksible virksomhed – Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv. DISKO-Projektet: Rapport nr. 1. Erhvervsudviklingsrådet.

Holt, H.(1998)
En kortlægning af virksomheders sociale ansvar. København: Socialforskningsinstituttet 98:1.

Holt, H. (1997)
Virksomheders sociale ansvar. I. Fridberg (red.): *Hvem løser opgaverne i fremtidens velfærdssamfund?* København: Socialforskningsinstituttet 97:11.

Hussain, A. (1999)
Økonomisk studie af Virksomhedernes sociale ansvar. Arbejdspapir. København: Socialforskningsinstituttet

Ibsen, F. (1999)
Er det rationelt for virksomhederne at påtage sig et socialt ansvar? i: Tidsskrift for Arbejdsliv 1.årgang nr. 2.

Kongshøj Madsen, P (1997)
Employing the Hard-to-Place. Working paper on New Partnership for Social Cohesion no. 3. København: Socialforskningsinstituttet.

Langager, K. (1997)
Indsatsen over for de forsikrede ledige. København: Socialforskningsinstituttet 97:20.

Navrbjerg, S.E. (1999)
Nye arbejdsorganiseringer. Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Piore, M. (1997)
The Social responsibility of Business in the United States. Working paper on New Partnership for Social Cohesion no. 5. København: Socialforskningsinstituttet.

Rosdahl, A. (1997)
Business Organizations and Social Responsibility: Some points of view from organization theory. Working paper on New Partnership for Social Cohesion no. 11. København: Socialforskningsinstituttet.

Thaulow, I. (1997)

Why Should Businesses Involve Themselves in Partnerships for Social Cohesion? Working paper on New Partnership for Social Cohesion no. 12. København: Socialforskningsinstituttet.

Westergaard Nielsen, N. (1999)

Virksomhedernes sociale ansvar. Tidsskrift for Arbejdsliv, 1. årgang nr. 2.

KAPITEL 9

ARBEJDE, OPHØR OG MARGINALISERING

AF JOACHIM BOLL
SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET

Indledning

Hvilke faktorer har betydning for, om lønmodtagere fratræder deres arbejdspladser, og hvilke faktorer har betydning for, om lønmodtagere, der er fratrådt, igen finder arbejde, eller om de bliver offentligt forsørgede? Det er de to hovedspørgsmål, som besvares i denne artikel. I artiklen behandler vi særligt betydningen af arbejdsorganisering og "det fleksible arbejde" for ophør og efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning.

Artiklen falder i tre dele. Først præsenteres undersøgelsens baggrund, herunder en kort diskussion af den teoretiske baggrund for forskellige antagelser om arbejdsorganiseringens konsekvenser for lønmodtagerne. Dernæst analyseres sammenhængen mellem det fleksible arbejde og ophør fra arbejdspladsen, idet der skelnes mellem frivilligt ophør, (lønmodtageren har selv sagt op) og ufrivilligt ophør (afskediget, udløbet tidsbegrænset ansættelse). Endelig analyseres det, hvilke faktorer der har betydning for lønmodtagernes efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning under hensyntagen til, om de har oplevet frivilligt eller ufrivilligt ophør fra den oprindelige arbejdsplads.

Baggrund for sammenhængen mellem arbejdsorganisering og marginalisering

Det har været et erklæret mål for mange af de nye ledelsesmodeller, der har spredt sig i erhvervslivet igennem 1980erne og 1990erne, at medarbejderne i højere grad skal ansvarliggøres, inddrages og engageres i deres arbejde. Human Resource Management, som lægger vægt på sammenhængen mellem virksomhedens brug af menneskelige ressourcer og virksomhedens overordnede strategi, er et af de tiltag i virksomhedernes personalepolitik, som har ført til væsentlige ændringer i mange lønmodtageres arbejdsorganisering i de senere år. Virksomhederne ser medarbejderne som en vigtig ressource, der skal beskyttes og udvikles, ligesom en væsentlig del af de fleste virksomheders værdi antages at ligge i deres medarbejdere.

En konsekvens af indførelsen af nye organisationsformer på arbejdspladserne bliver, at medarbejderne får et mere fleksibelt arbejde. Det fleksible arbejde er i denne sammenhæng et arbejde, hvor den enkelte medarbejder har ansvaret for selv at tilrettelægge sit arbejde og har indflydelse på, hvordan og hvornår de enkelte arbejdsopgaver skal udføres. Mulighed for støtte fra kolleger og ledelse samt et højt niveau af efteruddannelse er også typiske elementer i det at have et fleksibelt arbejde (Csonka, 2000).

Udbredelsen af det fleksible arbejde medfører nye krav såvel som muligheder, og stiller den enkelte lønmodtager over for nye udfordringer. Det er klart, at der er større krav til, at lønmodtageren skal have de faglige og personlige kvalifikationer, der skal til for at udfylde det spillerum, som det fleksible arbejde giver den enkelte lønmodtager. Samtidig er det dog også tydeligt, at det fleksible arbejde har en positiv indflydelse på den måde, at det står i modsætning til den form for nedslidning, der kan opstå gennem fx ensidigt gentaget arbejde. De nye managementkoncepter kan således få ganske omfattende konsekvenser for medarbejderne. Dette gælder såvel i forhold til velbefindende og generel tilfredshed med arbejdet som i forhold til deres position og sikkerhed på arbejdsmarkedet. Særligt omstillingsprocesserne fra en traditionel til en fleksibel arbejdsorganisering kan stille medarbejderne over for nye krav, som det kan være svært at mestre. Forholdet mellem familie- og arbejdsliv kan også blive påvirket af ændringer i arbejdsorganiseringen, særligt hvor det større individuelle ansvar fører til uforudsigelige eller længere arbejdstider.

Omstillingsprocesser på virksomheder er efterhånden beskrevet på case niveau i adskillige undersøgelser i Danmark, såvel som internationalt. Denne forskning har i vid udstrækning beskæftiget sig med konsekvenserne af de nye organisationsformer for den enkelte medarbejder med hensyn til helbred og velbefindende, såvel som arbejdsmarkedstilknytning (se fx Thaulow & Friche, 2000; Storey & Harrison, 1999; Holt, 2001; Holt i denne antologi). Globaliseringen og det øgede konkurrencepres er nogle af de væsentlige faktorer, som driver virksomhederne til at indføre nye ledelsesformer og dermed initiere omstillingsprocesser med konsekvenser for medarbejderne. Udviklingen hen mod et mere fleksibelt arbejde er således, set fra virksomhedernes synspunkt, ofte begrundet i et pres fra omverdenen, fx hårdere konkurrence fra udlandet og deraf følgende krav om en mere effektiv produktion. Men alligevel viser undersøgelser som oftest, at for langt de fleste lønmodtagere står udviklingen i et positivt skær med en mindre skygge i form af længere arbejdstider og mere stress. Medarbejderne er generelt positive over for de moderne organisationsformer, som giver større rum for personlig udfoldelse og et mere meningsfyldt arbejde.

Samtidig må de fleksible medarbejdere formodes at besidde kvalifikationer, som er særligt efterspurgte i virksomheder, der opererer under moderne turbulente omverdensvilkår, hvor omstillingsevne og fleksibilitet er vigtige konkurrenceparametre. Dette gør alt andet lige denne type medarbejdere mere værdifulde for virksomhederne, hvilket igen leder frem til en hypotese om, at lønmodtagere med et fleksibelt arbejde bør have lettere ved at opretholde en stabil arbejdsmarkedstilknytning.

Også fra arbejdsmiljøforskningen kan vi finde indikatorer på, at arbejdsorganiseringen har betydning for lønmodtagernes langsigtede arbejdsmarkedstilknytning. Konsekvenserne af forskellige kombinationer af krav og autonomi i arbejdet er med udgangspunkt i den såkaldte "job-strain model" (Karasek & Theorell, 1990) særdeles velbeskrevet i litteraturen. Den overordnede tese er, at der er en sammenhæng mellem den måde, arbejdet er organiseret, på den ene side, og hvor sundt arbejdet er på den anden side. De skadelige virkninger af en stor psykisk arbejdsbelastning kan således kompenseres af indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet.

Det "aktive" arbejde, som er det arbejde, hvor der er høj arbejdsbelastning men også gode indflydelses- og udviklingsmuligheder, er på mange måder det fleksible arbejde, der skabes som en konsekvens af de moderne organisationsformer. Det er derfor nærliggende at tro, at arbejdsorganiseringen, målt som en grad af fleksibelt arbejde, også vil have en betydning for lønmodtagers risiko for marginalisering og udstødning på arbejdsmarkedet, alle andre faktorer lige.

Umiddelbart er en udvikling hen mod en mere moderne arbejdsorganisering på mange måder positiv. For mange medarbejdere vil en sådan udvikling gøre arbejdet mere varieret og interessant, hvilket kan mindske de alvorlige fysiske og helbredsmæssige problemer, der ofte er forbundet med et ensidigt gentaget arbejde. De mere varierede job kan også betyde, at medarbejderne får forbedret deres kvalifikationer, og de dermed bliver mere fleksible og mindre sårbare over for fremtidige ændringer på arbejdspladsen. Derved kan de få lettere ved at fastholde deres beskæftigelse såvel på den enkelte virksomhed som på arbejdsmarkedet generelt. Omvendt er det dog også klart, at det, at have et fleksibelt arbejde, stiller andre krav til lønmodtagerne. Krav som måske kan være svære at opfylde for nogle.

Det er derfor relevant at stille spørgsmålet om, hvilke konsekvenser det fleksible arbejde har for den enkelte lønmodtagers arbejdsmarkedstilknytning på længere sigt. Er det sådan, at de lønmodtagere, som har et fleksibelt arbejde, repræsenterer en større værdi for virksomhederne og derfor er mindre tilbøjelige til at blive fyret? Har personer, der har haft et fleksibelt arbejde, lettere ved igen at finde arbejde efter at være ophørt på en arbejdsplads? Eller er det tværtimod de modsatte forhold, der gør sig gældende: At mange lønmodtagere har svært ved at leve op til de nye krav og udfordringer, som det fleksible arbejde stiller dem overfor, og at de derfor udstødes fra arbejdsmarkedet?

Data og indeks

Undersøgelsen bygger på et paneldatasæt, der dækker en stikprøve på ca. 5000 personer i årene 1990 til 1997. Disse personer var alle lønmodtagere i november 1990, hvor de blev interviewet om en lang række forhold vedrørende deres arbejde, helbred mv. De samme lønmodtagere blev geninterviewet i 1995. Vi har således oplysninger

om personernes arbejde i både 1990 og 1995 – herunder om de i 1995 er fratrådt den arbejdsplads, hvor de var ansat i 1990. Dette datasæt har været anvendt i flere forskellige undersøgelser igennem de senere år (Borg og Burr, 1997, Csonka, 1999, Csonka, 2000).

Vi har endvidere hentet data i Socialforskningsregisteret på Danmarks Statistik om de samme personers modtagelse af offentlige indkomsterstattende ydelser i perioden 1995 til 1997. Arbejdsmarkedstilknytningen måles således i en periode, der ligger fem til syv år efter det tidspunkt, hvor vi målte, om personen havde et fleksibelt eller et traditionelt arbejde.

Der er konstrueret et indeks for hver lønmodtagers grad af fleksibelt arbejde. Dette indeks er dannet ud fra syv forskellige spørgsmål om forhold, som lønmodtagerne har kunne angive at have i større eller mindre grad i deres arbejde. Vi siger, at lønmodtagere har et *fleksibelt arbejde,* hvis de:

- Har mulighed for selv at bestemme deres arbejdstempo
- Er med til selv at tilrettelægge deres arbejde
- Har et afvekslende arbejde
- Får information om beslutninger, der vedrører arbejdet
- Har mulighed for at lære nyt og dygtiggøre sig
- Får støtte og opmuntring fra chef
- Får meget efteruddannelse

Omvendt siger vi, at lønmodtagere har et *traditionelt arbejde,* hvis deres arbejde kun i meget ringe grad er kendetegnet af de syv ovenfor nævnte karakteristika. I praksis er der foretaget en inddeling i fire grader af fleksibelt arbejde. 13 procent af lønmodtagerne havde således i 1990 et helt fleksibelt arbejde, 47 procent havde et overvejende fleksibelt arbejde, 31 procent et overvejende traditionelt arbejde, mens 9 procent havde et helt traditionelt arbejde. For en nærmere dokumentation af indekset for det fleksible arbejde henvises i øvrigt til Csonka (2000).

Lønmodtageres ophør fra arbejdspladsen

Har lønmodtagere med et fleksibelt arbejde større eller mindre sandsynlighed for at forlade deres arbejdsplads end lønmodtagere med et traditionelt arbejde?

Det danske arbejdsmarked er generelt præget af lille jobbeskyttelse og stor omsætningshastighed. Forskellige opgørelser viser, at tæt ved en tredjedel af alle jobs på det danske arbejdsmarked "omsættes" hvert år. Det vil sige, at de enten er nyoprettede, nedlagte eller bliver nybesat (Vejrup-Hansen, 2000, p. 121). Dette tal har været nogenlunde konstant igennem en lang årrække. Det er derfor klart, at ophør fra arbejdsmarkedet er en ganske almindelig forekommende begivenhed blandt danske lønmodtagere, og en dansk lønmodtager kan i gennemsnit, jf. tallene for jobomsætning, forvente at ophøre på sin arbejdsplads ca. hvert tredje år.

Det er imidlertid langt fra givet, at ophør forekommer lige ofte blandt alle grupper på arbejdsmarkedet, ligesom det må forventes at spille en tydelig rolle for den enkelte, om ophøret skete på eget eller arbejdsgiverens initiativ.

I datamaterialet har vi i 1995 spurgt lønmodtagerne, om de har forladt den virksomhed, hvor de var ansat i 1990. Vi har endvidere spurgt, om dette ophør fandt sted på eget eller på arbejdsgiverens initiativ. Når ophør opgøres på denne måde, viser det sig, at 17 procent af lønmodtagerne fra 1990 er ophørt ufrivilligt i perioden fra 1990 til 1995, mens 25 procent er ophørt frivilligt. 58 procent er fortsat ansat på den samme arbejdsplads i 1995, som de var i 1990.

Sammenhængen mellem arbejdsorganisering og ophør er gengivet i tabel 9.1. Det ses, at der er en tydelig sammenhæng mellem graden af fleksibelt arbejde og ufrivilligt ophør. 28 procent af de lønmodtagere, der i 1990 havde et helt traditionelt arbejde, er ophørt ufrivilligt fra deres arbejdsplads i perioden 1990 til1995 mod kun 10 procent af dem, der havde et helt fleksibelt arbejde. Til gengæld er der ingen sammenhæng mellem graden af fleksibelt arbejde og frivilligt ophør.

Tabel 9.1
Ophør i perioden 1990-1995 fra personer, der var lønmodtagere i 1990. Særskilt for grad af fleksibelt arbejde. Procent.

	Ufrivilligt ophør	Frivilligt ophør	Samme arbejdsplads	I alt	Beregnings-grundlag
Helt fleksibelt	10	24	66	100	544
Overvejende fleksibelt	15	24	60	99	1.921
Overvejende traditionelt	21	25	54	100	1.190
Helt traditionelt	28	25	47	100	319
Alle	17	25	58	100	3.974

For at få et mere komplet billede af, hvilke faktorer der har sammenhæng med ophør fra arbejdspladsen, har vi i tabel 9.2 angivet resultaterne af to separate logistiske regressionsanalyser, hvor ophør vs. fortsat ansættelse er den afhængige variabel. I denne analyse er der blevet testet for en lang række baggrundsfaktorers betydning for ophør.

Når vi opstiller de faktorer, som har betydning for frivilligt ophør, ses det i overvejende grad at være forhold, der relaterer sig til den virksomhed og det job, som lønmodtageren ophører fra, der har betydning for sandsynligheden for ophør. Ansatte i den private sektor er mere tilbøjelige til at sige deres job op end offentligt ansatte, og ansatte i små virksomheder forlader oftere deres job end ansatte i store virksomheder.

Også den psykiske belastning i arbejdet har en betydning for sandsynligheden for at forlade arbejdspladsen på eget initiativ. Lønmodtagere med en høj arbejdsintensitet har en større sandsynlighed for frivilligt ophør end ansatte med lav arbejdsintensitet.

Endelig er der selvstændige effekter af alder, såvel som anciennitet i forhold til frivilligt ophør. Det gælder, at lønmodtageres sandsynlighed for frivilligt ophør falder med stigende alder såvel som anciennitet.

Arbejdsorganiseringen har derimod noget overraskende ingen effekt på sandsynligheden for frivilligt ophør. Man kunne forvente, at løn-

Tabel 9.2

Estimerede koefficienter for de logistiske modeller for ufrivilligt henholdsvis frivilligt ophør fra arbejdspladsen i perioden 1990-1995.

	Model for ufrivilligt ophør		Model for frivilligt ophør	
	Estimat	Standardafvigelse	Estimat	Standardafvigelse
Konstant	-0,92*	0,41	-0,40	0,27
Alder				
25-35	-0,50**	0,16	-0,71**	0,13
36-45	-0,66**	0,18	-1,31**	0,14
46-53	-0,46*	0,19	-1,51**	0,17
18-24	0	0	0	0
Erhvervsuddannelse			-	-
Kort uddannelse	0,14	0,17		
Lærlinge/EFG	-0,29*	0,14		
Mellemlang videregående	-0,08	0,18		
Lang videregående	-0,12	0,25		
Under uddannelse	0,54*	0,25		
Ingen uddannelse	0	0		
Branche				
Jern og metalindustri	0,36	0,32	-0,07	0,24
Bygge- og anlægsvirksomhed	1,02**	0,32	0,41	0,25
Engrosvirksomhed	0,19	0,36	-0,06	0,27
Transportsektoren	0,02	0,34	0,07	0,24
Kemisk industri	0,53	0,40	-0,14	0,35
Kontor og administration	0,48	0,29	0,05	0,20
Butiksområdet	0,60	0,34	0,50	0,25
Restaurations- og hotelvirksomhed	1,15**	0,44	0,91**	0,35
Anden service og tjeneste	0,88**	0,32	0,09	0,25
Nærings- og nydelsesmiddelindustri	0,39	0,36	0,18	0,28
Det grønne område	0,59	0,43	0,60	0,33
Social- og sundhedsvæsen	0,55	0,29	0,74**	0,19
Andet	0,55	0,32	-0,23	0,25
Undervisning og forskning	0	0	0	0
Sektor				
Amt/kommune	0,10	0,24	0,11	0,19
Privat	0,84**	0,20	0,48**	0,17
Staten	0	0	0	0

Fortsættes næste side >

Tabel 9.2 (fortsat)
Estimerede koefficienter for de logistiske modeller for ufrivilligt henholdsvis frivilligt ophør fra arbejdspladsen i perioden 1990-1995.

	Model for ufrivilligt ophør		Model for frivilligt ophør	
	Estimat	Standardafvigelse	Estimat	Standardafvigelse
Virksomhedsstørrelse				
1-9 ansatte	0,97**	0,19	0,86**	0,16
10-49 ansatte	0,69**	0,17	0,61**	0,14
50-99 ansatte	0,23	0,20	0,15	0,17
100-499 ansatte	0,47**	0,18	0,32*	0,15
Over 500 ansatte	0	0	0	0
Helbred			-	-
1 sygdom	0,19	0,12		
2 sygdomme	0,59**	0,23		
Ingen sygdom	0	0		
Det fleksible arbejde			-	-
Helt fleksibelt	-1,27**	0,22		
Overvejende fleksibelt	-0,76**	0,17		
Overvejende traditionelt	-0,37*	0,17		
Helt traditionelt	0	0		
Anciennitet				
1-5 år	-0,85**	0,16	-0,62**	0,14
6-20 år	-1,09**	0,23	-0,89**	0,14
Over 20 år	-0,89**	0,16	-1,24**	0,23
Ingen anciennitet	0	0	0	0
Arbejdsintensitet	-	-		
Høj intensitet			0,41**	0,09
Lav intensitet			0	0

Anm: Der estimeres sandsynligheden for at være hhv. ufrivilligt og frivilligt ophørt vs. sandsynligheden for at være på samme arbejdsplads i 1995 som i 1990. Den sidste kategori under hver variabel er reference. Et negativt fortegn i estimatet angiver, at den pågældende variabel er negativt korreleret med ophør ifht. referencen. Tabellen angiver resultatet af en trinvis logistisk regression, hvor ikke signifikante variable er udeladt (angivet i tabellen med -).

* Angiver signifikans på 5 pct. niveau

** Angiver signifikans på 1 pct. niveau

modtagere med et fleksibelt arbejde ville benytte deres tilpasningsevne og udviklingen på arbejdsmarkedet hen mod mere fleksible job til i højere grad at shoppe rundt efter de gode job. Men denne tendens kan man altså ikke læse ud af denne undersøgelses data.

Hvis vi ser på hvilke faktorer, der har indflydelse på ufrivilligt ophør, ses det igen primært at være de faktorer, der relaterer sig til arbejdspladsen og arbejdsorganiseringen. Graden af fleksibelt arbejde, anciennitet og virksomhedsstørrelse har stor forklaringskraft i forhold til ufrivilligt ophør. Men også de mere personrelaterede faktorer, alder uddannelse og helbred har en vis betydning.

I modsætning til det frivillige ophør, hvor sammenhængen med alder var nærmest lineær – jo højere alder desto lavere ophørssandsynlighed – er der i forhold til ufrivilligt ophør kun tale om en væsentlig større ophørssandsynlighed for gruppen af personer under 25 år. For de øvrige, ældre aldersgrupper er sandsynligheden for ufrivilligt ophør stort set den samme.

Virksomhedsstørrelse og offentlig/privat sektor udviser derimod de samme sammenhænge i forhold til ufrivilligt og frivilligt ophør. Også ufrivilligt ophør er mere sandsynligt blandt medarbejdere i det private erhvervsliv end i den offentlige sektor, ligesom sandsynligheden for ufrivilligt ophør generelt aftager, jo større virksomhed man er ansat i.

Lønmodtageres helbred har en vis sammenhæng med sandsynligheden for ufrivilligt ophør, i og med at lønmodtagere, som angiver at lide af to eller flere lægediagnosticerede sygdomme, har en højere ophørssandsynlighed end lønmodtagere, som ikke har nogle lidelser.

Endelig er der en tydelig sammenhæng mellem en lønmodtagers grad af fleksibelt arbejde og vedkommendes sandsynlighed for ufrivilligt ophør, således at lønmodtagere med et fleksibelt arbejde er betydeligt mindre udsatte for ufrivilligt ophør sammenlignet med lønmodtagere med et traditionelt arbejde. Faktisk er det interessant at bemærke, at graden af fleksibelt arbejde er den faktor blandt de undersøgte, som har den største enkeltstående forklaringskraft i forhold til ufrivilligt ophør, selv når vi tager hensyn til de øvrige faktorer i den multivariete regressionsmodel. Dette tyder altså på, at arbejdsorganiseringen, eller i hvert fald organisationsinterne forhold omkring arbejdet, er en meget betydelig faktor i forhold til at forklare bevægelser ud af virksomhederne.

Der er to umiddelbare forklaringer på denne sammenhæng. Den første mulighed er, at der er tale om en sorteringsproces af medarbej-

derne internt i virksomheden. Hvis man ser på en virksomhed, som gennemgår en omstillingsproces fra traditionelle til moderne produktionsformer, vil dette typisk have forskellige konsekvenser for forskellige medarbejdere (Thaulow & Friche, 2000). Der er medarbejdere i virksomheden, som trives med forandringer og nye krav og udfordringer. Men der er også medarbejdere, som får svært ved at leve op til de krav, der stilles i forbindelse med ændringer i virksomhedens produktionsproces. Dette kan ske, selv om disse medarbejdere tidligere har været i stand til fuldt og helt at leve op til de hidtidige krav. De medarbejdere, som er forblevet på arbejdspladsen igennem de 5 år, vi ser på, er således dem, der har overlevet omstillingsprocessen eller måske ligefrem trives med den. Dem, der ikke har kunnet leve op til krav og forventninger, må derimod forventes at være overrepræsenterede i gruppen af personer, som er ophørt – og i særlig grad blandt dem, der er blevet fyret.

Den anden mulige forklaring er, at der er forskel på virksomheder med mange fleksible henholdsvis traditionelle jobs, således at virksomheder med mange fleksible jobs generelt afskediger færre medarbejdere end virksomheder med mange traditionelle jobs. Dette kan være, fordi traditionelt arbejde primært forekommer i virksomheder, der er under kraftigt konkurrencepres og derfor tvinges til at effektivisere eller lukke produktionen. Der er forsøgt at tage hensyn til denne effekt ved at inddrage dummyvariable for branche og offentlig/privat sektor, men det er langt fra sikkert, at disse kan opfange hele variationen i virksomhedernes karakteristika.

Der er undersøgt for interaktionseffekter mellem det fleksible arbejde og de øvrige baggrundsvariable, men der er ikke fundet nogle væsentlige. Vi må derimod konkludere, at sammenhængen mellem fleksibelt arbejde og lav afskedigelsessandsynlighed er en meget robust sammenhæng, som eksisterer for alle grupperinger inden for de øvrige baggrundsvariable. Dette resultat er særligt interessant i forhold til uddannelse. Vi ved, at det fleksible arbejde er mere udbredt blandt højtuddannede end lavtuddannede, men når man ser på betydningen af graden af fleksibelt arbejde for ufrivilligt ophør, gælder det, at lønmodtagere med et traditionelt arbejde er mere udsatte for ophør uanset uddannelsesniveau.

Efter ophør – hvad har indflydelse på den efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning?

Vi så i det foregående afsnit, at der er betydelige forskelle i risikoen for at fratræde arbejdspladsen for forskellige grupper af lønmodtagere. Én ting er dog, at lønmodtagere med et fleksibelt arbejde langt sjældnere fratræder deres arbejdsplads end dem med et traditionelt arbejde. Men hvad sker der efter ophøret? Er der forskelle på forskellige gruppers sandsynlighed for at forblive på arbejdsmarkedet vs. at blive marginaliserede? Eller er der blot en højere jobomsætning blandt personer med et traditionelt arbejde?

Personer, der er uden arbejde i en væsentlig del af den tid, hvor de kunne have været i arbejde, betegnes ofte som marginaliserede på arbejdsmarkedet. Marginalisering defineres således i denne sammenhæng som mangel på stabil arbejdsmarkedstilknytning. Vi har i vores datamateriale undersøgt, hvilke faktorer der har betydning for om lønmodtagere, der ophører fra deres arbejdsplads, bliver marginaliserede eller kommer i arbejde igen. Da det ikke i det forhåndenværende materiale er muligt at se omfanget af beskæftigelse direkte, bruges omfanget af modtagelses af offentlige indkomsterstattende ydelser[39] som en proxy. Det antages i denne forbindelse, at modtagelse af indkomsterstattende ydelser og beskæftigelse er gensidigt udelukkende, ligesom det antages, at alle ikke beskæftigede personer modtager indkomsterstattende ydelser. Disse to antagelser holder naturligvis ikke i alle tilfælde, fx kan ikke beskæftigede personer leve af formue eller ægtefællens indkomst, ligesom der kan være personer, der modtager indkomsterstattende ydelser og har et betydeligt arbejdsomfang ved siden af (sort arbejde, socialt bedrageri). Men overordnet forekommer det rimeligt i en dansk sammenhæng at antage, at modtagelse af indkomsterstattende ydelser kan anvendes som en proxy for at være uden for beskæftigelse.

39. Der anvendes et bredt spektrum af indkomsterstattende ydelser, herunder dagpenge, kontanthjælp, førtidspension, aktiveringsydelser, orlovsydelser, overgangsydelse og sygedagpenge. Se i øvrigt (Boll 2001).

Tabel 9.3
Arbejdsmarkedstilknytning i 1996 og 1997 for personer der var lønmodtagere i 1990. Særskilt for grad af fleksibelt arbejde. Procent.

	Integreret	Løst tilknyttet	Marginaliseret	I alt	Beregningsgrundlag
Helt fleksibelt	81	15	4	100	644
Overvejende fleksibelt	72	22	6	100	2.285
Overvejende traditionelt	64	28	8	100	1.532
Helt traditionelt	52	31	17	100	439
Alle	69	24	7	100	4.900

I den aktuelle undersøgelse opdeler vi personerne i tre grader af arbejdsmarkedstilknytning: De integrerede, de løst tilknyttede og de marginaliserede. De integrerede er de lønmodtagere, som i de to år 1996 og 1997 maksimalt har modtaget offentlige indkomsterstattende ydelser i 2 måneder, svarende til en overførselsgrad på 0,08. De marginaliserede er omvendt dem, som har modtaget indkomsterstattende ydelser i mere end 20 måneder over de to år svarende til en overførselsgrad på 0,8. Mellemgruppen med en overførselsgrad på mellem 0,08 og 0,8 refererer vi til som de "løst tilknyttede". Opgjort på denne måde var 69 procent af lønmodtagerne fra 1990 integrerede i perioden 1996 til 1997 og 7 procent var marginaliserede, mens 24 procent var løst tilknyttede (Boll 2001, p. 26ff).

I tabel 9.3 vises sammenhængen mellem lønmodtagernes grad af fleksibelt arbejde og deres efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning. Som det ses, er i alt 7 procent af samtlige lønmodtagere fra 1990 marginaliserede i 1996 til1997. Men dette dækker over en variation fra 4 procent af de lønmodtagere, der havde et helt fleksibelt arbejde, til hele 17 procent af dem, der havde et helt traditionelt arbejde. Der er altså ca. fire gange så mange marginaliserede blandt lønmodtagere med et traditionelt arbejde i forhold til dem med et fleksibelt arbejde.

I forhold til at ende i gruppen af løst tilknyttede gælder det også, at dem med et fleksibelt arbejde er mindre udsatte. Blot er sammenhængen svagere, end den er i forhold til at ende som marginaliseret. 15 procent af de lønmodtagere, der havde et helt fleksibelt arbejde, er løst

tilknyttede i 1996 til 1997, mens det er tilfældet for dobbelt så mange (31 procent) af dem, der havde et helt traditionelt arbejde.

Man må således umiddelbart konkludere, at ligesom det at have et fleksibelt arbejde var et positivt element i forhold til at undgå ufrivilligt ophør, er det også positivt i forhold til at undgå at opleve en svag arbejdsmarkedstilknytning. Som vi skal se i det følgende, er denne sammenhæng langt fra tilfældig. Faktisk er den stærkere efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning en direkte konsekvens af den lavere risiko for ufrivilligt ophør.

I den simple tovejssammenhæng (tabel 9.3) er graden af fleksibelt arbejde den eneste forklarende faktor. Det kan dog meget vel tænkes, at det fleksible arbejde dækker over variationer på andre baggrundsvariable. Faktisk ved vi fra tidligere undersøgelser (Csonka, 1999; Csonka, 2000), at der netop er betydelige variationer i det fleksible arbejdes udbredelse afhængig af en lang række faktorer, såsom uddannelse, ansættelsesform, offentlig/privat sektor, virksomhedsstørrelse mv. Samtidig ved vi, at ophør fra arbejdspladsen spiller en betydelig rolle i forhold til risikoen for efterfølgende marginalisering. I tabel 9.4 præsenteres derfor to separate logistiske regressions-modeller, hvor den afhængige variabel er arbejdsmarkedstilknytningen i årene 1996 og 1997 for henholdsvis de frivilligt ophørte og de ufrivilligt ophørte. Tabellen viser, hvilke faktorer der har betydning for den efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning for personer, der er henholdsvis ufrivilligt og frivilligt ophørt i perioden 1990 til 1995[40].

Tabellen viser tydeligt, at det er nogle helt andre faktorer, som har indflydelse på den efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning, end det var, som havde betydning for ophør. Hvor ophøret primært lod sig forklare ud fra faktorer, der relaterede sig til arbejdet og arbejdspladsen, viser tabel 9.4, at arbejdsmarkedstilknytningen efter ophør pri-

40. Der er valgt at se bort fra de personer, der var på den samme arbejdsplads i 1990 og 1995, da denne gruppe i sagens natur har en meget høj arbejdsmarkedstilknytning i 1996 til 1997.

Tabel 9.4

Estimerede koefficienter for de logistiske modeller for arbejdsmarkedstilknytning i perioden 1996 til 1997 for personer, der var lønmodtagere i 1990 og er ufrivilligt henholdsvis frivilligt ophør fra arbejdspladsen i perioden 1990-1995.

	Ufrivilligt ophørte		Frivilligt ophørte	
	Estimat	Standardafvigelse	Estimat	Standardafvigelse
Konstant	-1,07	0,61	-1,38**	0,26
Køn				
Kvinde	1,31**	0,20	1,52**	0,16
Mand	0,00	0,00	0,00	0,00
Alder				
25-35	-0,03	0,27	-0,22	0,19
36-45	-0,04	0,28	-0,58*	0,23
46-53	1,41**	0,32	0,86**	0,27
18-24	0,00	0,00	0,00	0,00
Erhvervsuddannelse				
Kort uddannelse	0,01	0,31	0,27	0,27
Lærlinge/EFG	-0,22	0,25	-0,13	0,21
Mellemlang videregående	-0,57	0,32	-0,53*	0,26
Lang videregående	-1,61**	0,58	-0,63	0,36
Under uddannelse	-1,97**	0,73	-0,36	0,53
Ingen uddannelse	0,00	0,00	0,00	0,00
Stilling				
Arbejder	0,50*	0,23	0,42*	0,19
Lærling/andet	1,83**	0,68	0,72	0,47
Funktionær	0,00	0,00	0,00	0,00
Helbred				
1 sygdom	0,41	0,22	0,66**	0,18
2 sygdomme	1,62**	0,44	0,52	0,42
Ingen sygdom	0,00	0,00	0,00	0,00

Fortsættes næste side >

mært afhænger af de mere personlige kendetegn: Alder, køn, uddannelse og helbred.

For de frivilligt ophørte har kvinder en betydelig mindre sandsynlighed end mænd for igen at komme i arbejde efter ophør. Også alder har en væsentlig betydning for de frivilligt ophørtes sandsynlighed

Tabel 9.4 (fortsat)
Estimerede koefficienter for de logistiske modeller for arbejdsmarkedstilknytning i perioden 1996 til 1997 for personer, der var lønmodtagere i 1990 og er ufrivilligt henholdsvis frivilligt ophør fra arbejdspladsen i perioden 1990-1995.

	Ufrivilligt ophørte		Frivilligt ophørte	
	Estimat	Standardafvigelse	Estimat	Standardafvigelse
Branche			-	-
Jern og metalindustri	0,64	0,58		
Bygge- og anlægsvirksomhed	0,58	0,58		
Engrosvirksomhed	-0,29	0,65		
Transportsektoren	0,03	0,63		
Kemisk industri	0,59	0,73		
Kontor og administration	-0,05	0,55		
Butiksområdet	0,15	0,58		
Restaurations- og hotelvirksomhed	2,20*	0,93		
Anden service og tjeneste	-0,51	0,61		
Nærings- og nydelsesmiddelindustri	-0,43	0,65		
Det grønne område	-0,97	0,82		
Social- og sundhedsvæsen	0,10	0,56		
Andet	0,14	0,57		
Undervisning og forskning	0,00	0,00		

Anm.: Der estimeres sandsynligheden for at være marginaliseret eller løst tilknyttet vs. sandsynligheden for at være integreret. Den sidste kategori under hver variabel er reference. Et negativt fortegn i estimatet angiver, at den pågældende variabel er negativt korreleret med høj marginaliseringsgrad iht. referencen. Tabellen angiver resultatet af en trinvis logistisk regression, hvor ikke signifikante variable er udeladt (angivet i tabellen med -)
* Angiver signifikans på 5 pct. niveau
** Angiver signifikans på 1 pct. Niveau

for at vende tilbage til arbejde. De 36-45-årige[41] har den største sandsynlighed for at få en stabil arbejdsmarkedstilknytning, mens dem over 45 år har den mindste sandsynlighed. De yngre aldersgrupper ligger der imellem.

41. Det skal bemærkes, at der her refereres til alder på interviewtidspunktet i 1990. Alder på tidspunktet, hvor vi måler arbejdsmarkedstilknytning, vil således være 6 til 7 år højere.

Uddannelse øger generelt sandsynligheden for en stabil arbejdsmarkedstilknytning efter ophør, selv om effekten ikke er stor og ligger på grænsen af det statistisk signifikante. Endelig gælder det, at personer, der var ansat som funktionærer, har en stærkere arbejdsmarkedstilknytning efter ophør, mens personer med lægediagnosticerede sygdomme ikke overraskende har en svagere arbejdsmarkedstilknytning efter frivilligt ophør.

For de ufrivilligt ophørte er det mange af de samme faktorer, der har betydning for den efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning, som det var for de frivilligt ophørte. Igen er der en meget kraftig tendens i retning af, at kvinder har en betydeligt svagere efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning end mænd.

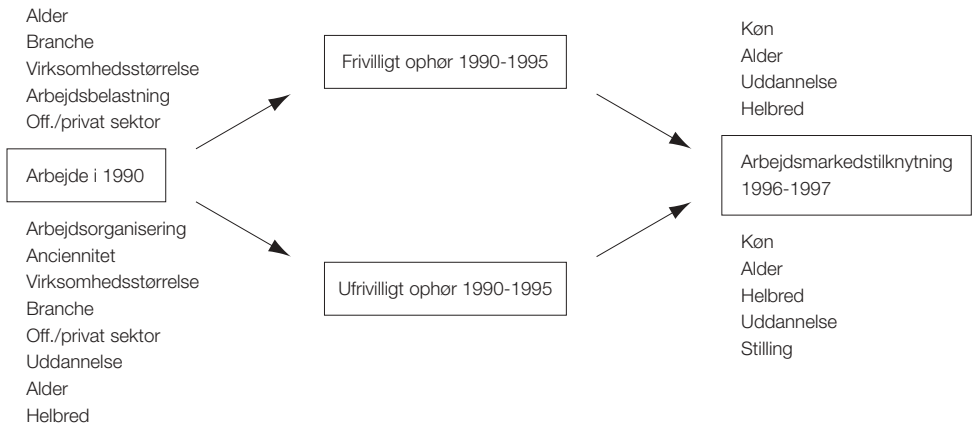
Alderseffekten på arbejdsmarkedstilknytning efter ufrivilligt ophør er dog betydeligt anderledes end efter frivilligt ophør. Hvor der blandt de frivilligt ophørte var en nærmest U-formet sammenhæng, hvor de ældste og i mindre grad de yngste aldersgrupper var mest udsatte for at opleve en svag arbejdsmarkedstilknytning, er det blandt de ufrivilligt ophørte kun den ældste aldersgruppe – dem over 45 år – der skiller sig ud med en lavere arbejdsmarkedstilknytning, mens de øvrige aldersgrupper ligger på samme niveau.

Fra arbejde til marginalisering – via ophør

Hvis vi samler informationen om de faktorer, der har indflydelse på ophør henholdsvis marginalisering, får vi en figur, som afbilledet i figur 9-1. Her ses hvilke faktorer, der har indflydelse på, om de personer, som i udgangspunktet alle var lønmodtagere, ophører fra deres arbejdsplads. Endvidere vises de faktorer, der har betydning for arbejdsmarkedstilknytningen efter ophøret.

Som det ses, er dette det eneste sted, hvor det fleksible arbejde har en signifikant effekt i forhold til at forklare ufrivilligt ophør. Denne effekt er til gengæld også ganske kraftig. Faktisk er graden af fleksibelt arbejde den baggrundsvariabel blandt de undersøgte, som har den største selvstændige forklaringskraft i forhold til ufrivilligt ophør. Omvendt har det fleksible arbejde ingen forklaringskraft i forhold til frivilligt ophør. Den tidligere fremførte tese om, at lønmodtagere

Figur 9.1



med et fleksibelt arbejde ville udnytte deres omstillingsevner og formodede større værdi på arbejdsmarkedet til hyppigere at skifte jobs, har således ikke kunnet bekræftes.

En anden tese har været, at lønmodtagere, som allerede har et fleksibelt arbejde, har bedre muligheder for at finde ny beskæftigelse efter at være blevet afskediget. For det første kan man forvente, at de egenskaber, som kendetegner det fleksible arbejde, er egenskaber, som i stigende grad er efterspurgt på arbejdsmarkedet. Omstillingsparathed, selvstændighed og evnen til at lære nyt og varetage mange forskellige arbejdsopgaver. Imidlertid kan man ikke se nogen sammenhæng mellem fleksibelt arbejde og arbejdsmarkedstilknytning efter ophør i de aktuelle data: Lønmodtagere med et fleksibelt arbejde har samme sandsynlighed for at vende tilbage til beskæftigelse efter ophør, som lønmodtagere med et traditionelt arbejde.

Dette er på sin vis overraskende, men giver dog også intuitivt god mening: Så længe lønmodtagerne er på virksomheden, er de i høj grad underkastet de forhold, der er på arbejdspladsen og deres evne til at fungere under disse specifikke omstændigheder. Når en person derimod først har forladt en arbejdsplads, står vedkommende i en fri position, hvor det er de personlige egenskaber, som afgør muligheden for at finde tilbage på arbejdsmarkedet, evt. til en virksomhed som passer bedre til vedkommendes kompetencer.

Sammenhængen mellem det fleksible arbejde og den lave efterfølgende marginaliseringsrisiko, som vist i tabel 9.3 er altså en indirekte sammenhæng, som skyldes, at lønmodtagere med et fleksibelt arbejde i langt mindre grad bliver fyret end dem med et traditionelt arbejde. Da ufrivilligt ophør i sig selv er en risikofaktor i forhold til svag arbejdsmarkedstilknytning, medfører den større forekomst af ufrivilligt ophør blandt lønmodtagere med et traditionelt arbejde således også en øget forekomst af disse personer i gruppen af marginaliserede.

Som nævnt er der 28 procent af de lønmodtagere, der havde et traditionelt arbejde i 1990, som ufrivilligt har forladt deres arbejdsplads mellem 1990 og 1995 mod kun 10 procent af dem, der havde et fleksibelt arbejde. Dette påvirker indirekte marginaliseringsrisikoen, da de lønmodtagere i undersøgelsen, der er blevet fyret i perioden mellem 1990 og 1995 har en betydelig større risiko for stadig at være uden arbejde i de efterfølgende år, når man sammenligner med dem, der selv har sagt deres job op eller dem, der har haft det samme arbejde i hele perioden. 21 procent af de lønmodtagere, der ufrivilligt har forladt deres arbejdsplads i perioden 1990 til 1995, er således stort set uden arbejdsmarkedstilknytning i 1996 og 1997. Blandt de frivilligt ophørte er det tilsvarende tal kun 11 procent, mens det kun er ca. 1 procent blandt dem, der stadig var på den samme arbejdsplads i 1995.

Konklusion

Alt i alt synes det fleksible arbejde at reducere lønmodtagernes marginaliseringsrisiko på længere sigt. En øget udbredelse af det fleksible arbejde kunne således føre til, at færre personer ville miste deres forbindelse til arbejdsmarkedet. Sådan forholder det sig dog kun i det omfang, at det virkelig er det fleksible arbejde i sig selv, der giver den mindre marginaliseringsrisiko. En anden mulighed er dog, at forskellene i lønmodtagernes grad af fleksibelt arbejde er et resultat af en sorteringsproces, hvor de lønmodtagere, der får et fleksibelt arbejde, er dem, der i forvejen er stærke på arbejdsmarkedet, fx i kraft af deres personlige og faglige kvalifikationer. Disse stærke lønmodtagere overdrages sandsynligvis i større omfang selvstændigt ansvar for deres arbejdsorganisering og får dermed det fleksible arbejde,

mens svagere lønmodtagere fastholdes i jobs, hvor friheden i forhold til arbejdsorganiseringen er begrænset.

Der er i denne undersøgelse forsøgt kompenseret for en sådan selektionseffekt ved at inddrage en lang række personlige og arbejdsrelaterede baggrundsfaktorer i analysen. Og selv når der kontrolleres for disse faktorer, peger resultaterne på, at arbejdsorganiseringen virkelig har en selvstændig betydning for den langsigtede arbejdsmarkedstilknytning. Hvis dette er tilfældet, kan man sige, at en øget udbredelse af fleksible organisationsformer og det fleksible arbejde bør medføre bedre muligheder for at fastholde lønmodtagere på arbejdsmarkedet.

Det er imidlertid et åbent spørgsmål, om det fleksible arbejde vil vedblive at have den samme positive effekt, hvis det udbredes til at omfatte en stadig større del af lønmodtagerne på arbejdsmarkedet. I dag er det stadig i overvejende grad veluddannede og ressourcestærke lønmodtagere, der har et fleksibelt arbejde. Og selv om det fleksible arbejde ser ud til at have en positiv effekt i forhold til efterfølgende arbejdsmarkedstilknytning for alle grupper på arbejdsmarkedet, er det ikke sikkert, at denne positive effekt vil kunne bibeholdes, hvis det fleksible arbejde udbredes blandt grupper af lønmodtagere med svagere udannelsesmæssige og almene kvalifikationer.

Man kan således forestille sig, at der er lønmodtagere, som vil se en øget anvendelse af fleksible organisationsformer på deres arbejdsplads, som en problematisk skærpelse af de krav, der stilles til dem. Kvalitative studier, der går tæt på de specifikke processer i den enkelte virksomhed, har påpeget, at de øgede krav, der følger af fleksibiliseringen af organisationsformerne i virksomheden, i høj grad kan være problematiske for den enkelte medarbejde (Thaulow & Friche, 2000).

Endelig er det muligt, at den mindskede marginalisering, som følger af det fleksible arbejde, fører til en forstærket insider – outsider differentiering. Som tidligere nævnt er det danske arbejdsmarked præget af stor fleksibilitet og høj jobomsætning. Dette betyder også, at det er forholdsvis uskadeligt at miste sit job i Danmark, fordi de arbejdspladsophør og jobnedlæggelser, der kendetegner det danske

arbejdsmarked, modsvares af tilsvarende mange jobåbninger. Det er derfor – alt andet lige – forholdsvis let for en ophørt dansk lønmodtager igen at finde beskæftigelse[42].

Denne undersøgelse har vist, at det fleksible arbejde gav mindre risiko for ophør fra arbejdspladsen – mere specifikt ufrivilligt ophør. Til gengæld var der ingen forskel på sandsynligheden for igen at komme i arbejde efter ophør for personer, der havde haft et fleksibelt henholdsvis traditionelt arbejde. Dette kan være en indikator i retning af, at virksomheder, hvis medarbejdere har fleksibelt arbejde, har en mindre jobomsætning end arbejdspladser med mere traditionelt arbejde. Hvis det er tilfældet, kan udbredelsen af det fleksible arbejde muligvis føre til et mere lukket arbejdsmarked med lavere jobomsætning, hvilket set ud fra en social synsvinkel næppe er ønskværdigt.

En anden og mere positiv tolkning af den lavere ophørsrisiko blandt lønmodtagere med et fleksibelt arbejde er naturligvis, at arbejdspladser med meget fleksibelt arbejde oplever større vækst og derfor har mindre behov for at afskedige medarbejdere. Tilsvarende kan man så forestille sig, at det traditionelle arbejde overvejende findes i virksomheder, der på grund af fx indførelse af ny teknologi eller manglende konkurrenceevne indskrænker medarbejderskaren.

Sammenfattende må man dog sige, at en øget udbredelse af det fleksible arbejde på mange måder er ønskværdig. Ikke alene har man kunnet se, at lønmodtagere med et fleksibelt arbejde er mere tilfredse med deres arbejde og har et generelt bedre psykisk velbefindende (Csonka, 1999, p.12f). Analyserne i denne artikel viser, at de også har betydeligt bedre muligheder for at bevare en stabil arbejdsmarkedstilknytning.

---

42. Albæk m.fl. sammenligner i et studie Danmark med Belgien, hvor arbejdsmarkedet er præget af en meget udbredt jobbeskyttelse. Det findes blandt andet, at der er mange flere danske end belgiske lønmodtagere, som kommer i arbejde igen, umiddelbart efter at de er ophørt, ligesom de gennemsnitlige ledighedsperioder er betydeligt længere i Belgien end i Danmark (Albæk mfl. 1999).

Litteratur

Storey, J. & A. Hamilton (1999)
"Coping with World Class Manufacturing" in Work, Employment and Society vol. 13 nr. 4, pp 643-664.

Albæk, K, M. v. Audenrode og M. Browning (1999)
Employment protection and the consequences for displaced workers: a comparison of Belgium and Denmark. Institute of Economics, University of Copenhagen, Discussion Paper 99:11.

Boll, J. (2001)
Det fleksible arbejde, ophør og marginalisering. København: Socialforskningsinstituttet 01:4.

Thaulow I. og C. Friche (2000)
Omstilling, ændrede krav og marginalisering – Casestudie. København: Socialforskningsinstituttet 00:16.

Holt, H. (2001)
Evaluering af "Puljen til fremme af et bedre arbejdsliv og øget vækst" – Delrapport 1: 10 casebeskrivelser. København: Arbejdsmarkedsstyrelsen.

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

Csonka, A. (2000)
Ledelse og arbejde under forandring. Ph.d.-afhandling. København: Socialforskningsinstituttet 00:2.

Karasek, R & T. Theorell (1990)
Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

KAPITEL 10

MARGINALISERING PÅ ARBEJDSMARKEDET – ER RISIKOEN DEN SAMME FOR ANSATTE I DEN OFFENTLIGE OG DEN PRIVATE SEKTOR?

AF BJØRG COLDING, AMTERNES OG KOMMUNERNES FORSKNINGSINSTITUT

Indledning

I denne artikel præsenteres hovedresultaterne af en statistisk analyse af marginalisering på arbejdsmarkedet. Der fokuseres på, om risikoen for at blive marginaliseret er den samme for ansatte i den offentlige og den private sektor, når der tages hensyn til, at fx en større andel af offentligt ansatte har en videregående uddannelse, at relativt mange kvinder arbejder i det offentlige, og at gennemsnitsalderen for offentligt ansatte er højere end for privat ansatte. Hvis uddannelse, køn og alder har betydning for risikoen for at blive marginaliseret, vil en simpel sammenligning mellem de to sektorer være påvirket af disse forskelle i de ansattes karakteristika. Derfor anvendes en statistisk analyse med henblik på at bestemme den isolerede effekt af sektortilhørsforhold såvel som den isolerede effekt af uddannelse, alder og erhvervserfaring samt en række andre relevante baggrundsfaktorer.

Hvis effekten, af hvilken sektor man er ansat i, viser sig at være relativ stor på risikoen for at blive marginaliseret, vil en bedre forståelse af, hvad det er for forhold i sektorerne, der påvirker marginalisering, være en vigtig forudsætning for udarbejdelse af effektive politiktiltag på området. Da det ikke er muligt med udgangspunkt i de her anvendte registerdata at bestemme årsagerne til eventuelle observerede sektorforskelle, er analysen at betragte som en første fase, hvor

behovet for mere detaljerede undersøgelser af emnet baseret på spørgeskema- og kvalitative data afdækkes. På flere områder er sådanne undersøgelser allerede gennemført inden for rammerne af forskningsprogrammet om menneskelige ressourcer og udstødelsesprocesser i den offentlige sektor.

Analysen foretages for den offentlige sektor under et og for sektoren opdelt på stat, amter og kommuner, idet der antages at være store forskelle i fx arbejdsmiljø og organisationskultur inden for det offentlige, som kan have betydning for, om den enkelte lønmodtager helt eller deltvist mister tilknytningen til arbejdsmarkedet. Som det diskuteres mere detaljeret i en række af antologiens øvrige bidrag, har faktorer som stress, fysisk nedslidning og den enkeltes indflydelse på arbejdets planlægning stor betydning for arbejdslivet. I det følgende diskuteres resultater både for marginalgruppen og for gruppen af permanent offentligt forsørgede, eftersom det også er interessant at undersøge, hvad der karakteriserer personer, der helt forlader arbejdsmarkedet.

Marginalisering på arbejdsmarkedet har været emnet for en række beskrivende undersøgelser i det sidste tiår, hvori forskellige definitioner af marginalisering imidlertid er anvendt.[43] Her foretages grupperingen af den betragtede population efter de samme principper, som er benyttet af Velfærdskommissionen (1995), da dette tillader en sammenligning af resultaterne med både Velfærdskommissionens og Ingerslev og Pedersens (1996) beregninger af udviklingen i størrelsen af marginalgruppen, der tilsammen dækker en periode på 14 år.[44]

De marginaliseredes tilknytning til erhverv har tidligere været beskrevet (Rosdahl, 1985, Velfærdskommissionen, 1995, Ingerslev og Pedersen, 1996). Hussain og Geerdsen (1998) sammenligner marginali-

43. Begrebet marginalisering har også været diskuteret i den internationale litteratur af blandt andet Jones og Riddell (1999). Med udgangspunkt i spørgeskemadata defineres de marginaliserede som arbejds-løse, der ikke aktivt søger arbejde, men som giver udtryk for, at de gerne vil i beskæftigelse. Dette ad-skiller sig fra de danske definitioner, som alle tager udgangspunkt i, hvor stor en andel af året, den en-kelte er arbejdsløs.
44. Personer kategoriseres som marginaliserede, hvis de har været ledige over 70 procent af tiden i hvert af tre på hinanden følgende år, se også tabel 9.1.

seringsprocenten[45] i 9 erhvervssektorer og 26 brancher i 1994 og finder, at fremstillingssektoren har den højeste marginaliseringsprocent, og at sektoren for offentlige og personlige tjenesteydelser har en marginaliseringsprocent under gennemsnittet for hele arbejdsmarkedet. Af de fire brancher inden for det offentlige har sundhedsvæsenet den laveste marginaliseringsprocent og sociale institutioner den højeste. Senest har Arbejdsministeriet gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt personer, der var marginaliserede i december 1999. Undersøgelsen (Arbejdsministeriet, 2001a) sammenligner blandt andet fordelingen på a-kasser mellem marginalgruppen og arbejdsstyrken, hvoraf det fremgår, at medlemmer af HK's a-kasse er kraftigt overrepræsenterede i marginalgruppen, ligesom pædagogmedhjælperne, de offentligt ansatte, specialarbejderne, de kvindelige arbejdere og medlemmer af den kristelige a-kasse er det. Kun godt 5 procent af de marginaliserede er ikke forsikrede. Af undersøgelsen fremgår det også, at kvinder og personer over 50 år er kraftigt overrepræsenterede i marginalgruppen, og at selv om langt flere af de marginaliserede vurderer, at de har nedsat arbejdsevne sammenlignet med de beskæftigede, skyldes dette ikke misbrugsproblemer.

Tidligere undersøgelser peger desuden på, at det er personer uden kompetencegivende uddannelse, der har den største risiko for at være marginaliserede og har mindst chance for at komme tilbage i stabil beskæftigelse, når de er blevet marginaliserede (Socialkommissionen, 1992, Velfærdskommissionen, 1995, Finansministeriet, 1995, Ingerslev & Pedersen, 1996).

Artiklen er opdelt, som følger. Først præsenteres datagrundlaget, herunder definitionerne af marginalgruppen og sektorerne, hvorefter udviklingen i andelen af marginaliserede og permanent offentligt forsørgede kvinder og mænd ansat i den private og den offentlige sektor, også opdelt på stat, amter og kommuner, diskuteres i afsnittet: Udviklingen fra 1986 til 1998. Den statistiske model og de forklarende variabler præsenteres i henholdsvis afsnittet: Model og af-

45. Marginaliseringsprocenten er defineret som antallet af marginaliserede, der tidligere var tilknyttet en given sektor eller branche, divideret med antal beskæftigede i den pågældende sektor eller branche.

snittet: De forklarende variabler, og resultaterne af den statistiske analyse diskuteres i afsnittet: Resultater. I afsnit: Mobilitet undersøges, hvorvidt de marginaliserede fastholdes i en svag position på arbejdsmarkedet eller er i stand til at komme i beskæftigelse igen. Der afsluttes med en kort sammenfatning.

Data og definitioner

Datagrundlaget for analyserne i denne artikel er AKF's forløbsregister for sociale processer og boligforhold, baseret på registre i Danmarks Statistik.[46] Analyserne dækker perioden 1986 til 1998 og er endvidere begrænset til aldersgruppen 20 til 58 år. Afgrænsningen af de ældre aldersgrupper skyldes, at der ikke fokuseres særskilt på efterløn.

Den betragtede population inddeles i fem gensidigt udelukkende arbejdsmarkedsgrupper på basis af oplysninger om den enkeltes tilknytning til arbejdsmarkedet i en treårig periode. De fem grupper har følgende betegnelser: Kernegruppen, gruppen af løst tilknyttede, marginalgruppen, gruppen af permanent offentligt forsørgede og gruppen af alternativt forsørgede. Detaljer om afgrænsningen af arbejdsmarkedsgrupperne er vist i tabel 10.1.

Grupperingen betyder, at kun personer, der har været i arbejdsstyrken i tre på hinanden følgende år, indgår i analyserne, og at studerende, personer på tjenestemandspension og andre uden for arbejdsstyrken ikke er med. Gruppen af alternativt forsørgede viser sig som ventet at være meget lille, og eftersom gruppen ikke er central for artiklens problemstilling, inkluderes den heller ikke i analyserne.

---

46. Registret er konstrueret ved at sammenkøre oplysninger fra forskellige administrative registre om enkeltpersoner og består af 10 procent af den samlede danske befolkning, der var 15 år eller ældre i 1981. Registret bliver opdateret årligt for denne personkreds. Som tiden går, sker der et bortfald fra stikprøven på grund af død og udvandring. Derfor opdateres registret også hvert år med 10 procent af den nye årgang af 15-årige og 10 procent af indvandrere i alderen 16 år eller ældre. Registret dækker en bred vifte af informationer om de enkelte personer og deres familier. Det drejer sig om fx bolig-, arbejdsmarkeds-, social- og indkomstmæssige forhold samt sygelighed. Se Rasmussen (1997) og Hummelgaard (1997) for en nærmere beskrivelse af AKF's såkaldte 10 procent-register.

Tabel 10.1

De fem arbejdsmarkedsgrupper

Kernegruppen

- I denne gruppe indgår personer, der ikke har oplevet ledighed i noget væsentligt omfang i tre på hinanden følgende år. Dog tages der hensyn til, at korterevarende ledighedsperioder kan forekomme i forbindelse med dimission eller jobskifte.
- For at tilhøre gruppen tillades derfor en maksimal ledighedsgrad på 0,15 pr. år i to ud af tre år og en maksimal ledighedsgrad på 0,5 i det tredje år.

Gruppen af løst tilknyttede

- Dette er en residualgruppe, som består af personer, der ikke tilhører nogen af de øvrige grupper. Hovedsageligt personer med en højere ledighed end kernegruppen, men mindre end marginalgruppen.

Marginalgruppen

- I denne gruppe indgår personer, som har været ledige i tre på hinanden følgende år. Forskellige typer af orlov indførtes som led i arbejdsmarkedsreformen i 1994. Orlovsperioder, der ligger i forlængelse af ledighedsperioder, indregnes som ledighed.
- For at tilhøre gruppen skal ledighedsgraden være større end 0,7 pr. år. Dog tillades en ledighedsgrad på 0,3 i et ud af de tre år for at tage højde for, at eventuelle jobtilbud ikke kan henregnes som ordinær arbejdsmarkedstilknytning.

Gruppen af permanent offentligt forsørgede

- I denne gruppe henregnes personer, der mere permanent modtager overførselsindkomster. For at tilhøre gruppen skal personen modtage overgangsydelse eller førtidspension i et enkelt af tre på hinanden følgende år.

Gruppen af alternativt forsørgede

- Til denne gruppe henregnes personer med lav registreret ledighedsgrad og lav indkomst, inklusive overførselsindkomst. Denne gruppe består primært af husmødre og medhjælpende ægtefæller.
- For at tilhøre gruppen skal ledighedsgraden være mindre end 0,1 i mindst to ud af tre år, sociale ydelser skal være mindre end 20.000 kr. i to ud af tre år, og lønindkomst skal være mindre end 20.000 kr. i to ud af tre år.

Kilde: Colding (2002).

På grund af databrud i variablen for sektortilhørsforhold i AKF's 10 procent's-register er oplysningen om sektor i analyserne defineret på baggrund af arbejdsgiverindberetninger og ATP-indbetalinger i året. Arbejdsgiverindberetningerne viser, hvilken sektor arbejdspladsen tilhører. Eftersom personer i et enkelt år kan have været beskæftiget i kortere og længere perioder i forskellige sektorer, vælges i hvert år sektoren associeret med det største ATP-bidrag som personens sektortilhørsforhold. I år uden oplysning om sektor fra en arbejdsgiverindberetning tildeles personen således ingen sektoroplysning. Det må derfor forventes, at især personer, der er marginaliserede eller permanent offentligt forsørgede, vil mangle en sektoroplysning. For disse grupper er det af interesse at vide, hvilken sektor de tilhørte i deres seneste længerevarende beskæftigelsesforhold. Derfor hentes

den seneste registrerede sektor-oplysning, dog maksimalt 5 år tilbage i tiden. Hele 12,7 procent af kvinderne og 9,3 procent af mændene mangler dog fortsat en sektoroplysning, og derfor medtages også sektoren »manglende sektoroplysning« i de statistiske analyser. Selvstændigt erhvervsdrivende medtages ikke.
tabel 10.1
Da det er veldokumenteret i litteraturen, at der er stor forskel på kønnenes adfærd på arbejdsmarkedet, foretages analyserne separat for kvinder og mænd.

Udviklingen 1986 til 1998

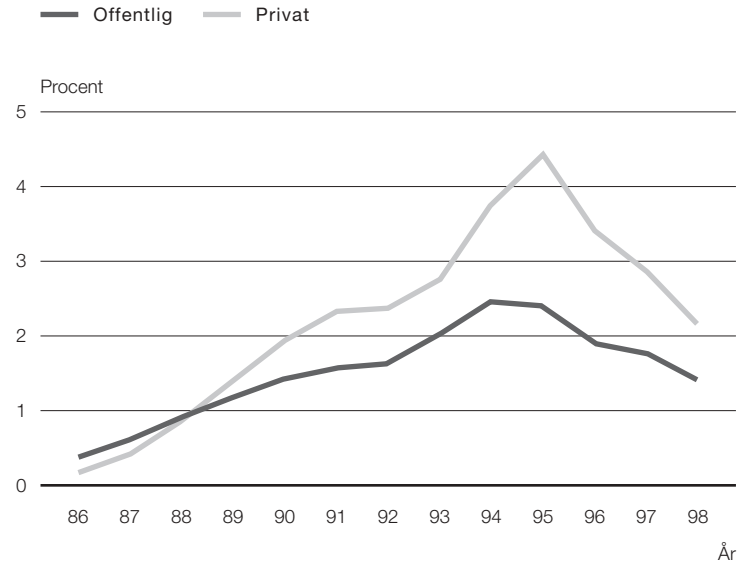
Beregningen af udviklingen i antallet af marginaliserede viser, at antallet mere end fordobledes fra 48.000 i 1986 til 105.000 i 1994, hvorefter det er faldet til knap 60.000 i 1998 (se bilag 1).[47] Det tyder på, at marginalgruppen er konjunkturfølsom, hvilket ikke er tilfældet for gruppen af permanent offentligt forsørgede, der har været kraftigt stigende over hele den betragtede periode fra 115.000 til omkring 200.000 personer. Stigningstakten var især stor fra 1993 til 1996, hvor overgangsydelsen var til rådighed.[48]

Figur 10.1 viser andelen af kvinder og mænd ansat i henholdsvis den offentlige sektor og den private sektor, der tilhører hver af de to betragtede arbejdsmarkedsgrupper i perioden 1986 til 1998. For begge køn og begge sektorer vokser andelen af marginaliserede under lavkonjunkturen frem til midten af 1990erne. En del af stigningen i 1993 til 1995, især blandt kvinder, skyldes sandsynligvis, at adgang til orlov blev lettere i denne periode. Forskellen mellem andelen af marginaliserede i de to sektorer er forholdsvis lille blandt mænd, mens der er en væsentlig større andel kvinder i den private sektor end i den offentlige sektor, der er marginaliserede.

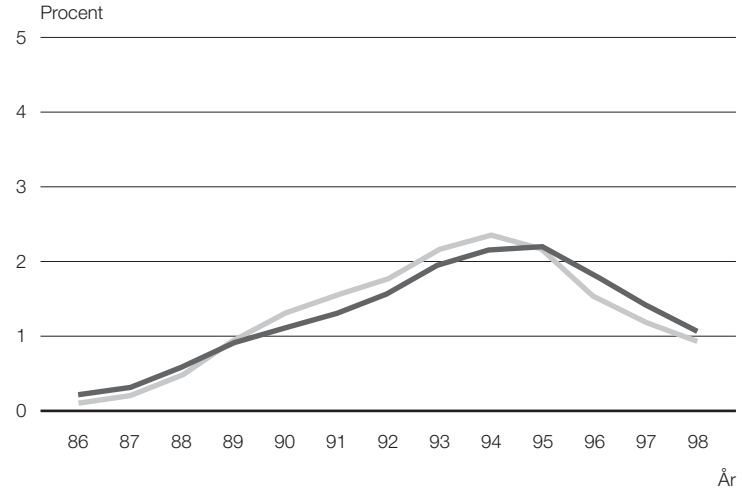
---

47. Dette resultat er i overensstemmelse med resultaterne af de tidligere analyser, se fx Ingerslev og Pedersen (1996), som finder en kraftig stigning i antallet af marginaliserede fra sidst i 1980'erne til først i 1990erne og Arbejdsministeriet (2001b), som finder en halvering af marginalgruppen siden 1994.
48. Overgangsydelsen blev indført i 1992 med henblik på at flytte langtidsledige ældre fra arbejdsløshed til »tæt på efterløn, men alligevel ikke gammel nok.« Et uventet stort antal personer tog imod tilbuddet, og overgangsydelsen blev derfor afskaffet ved årsskiftet 1995/96.

Figur 10.1
Procentvis fordeling på marginalgruppen og gruppen af permanent offentligt forsørgede opdelt på køn og sektor, 1986 til 1998.



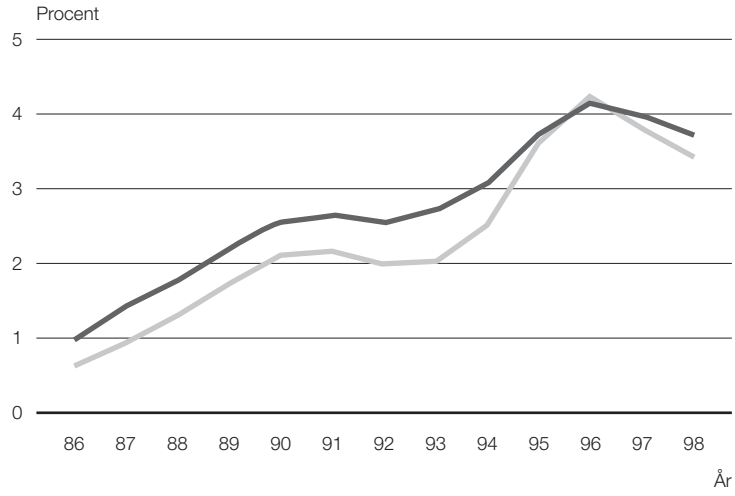
Marginalgruppen, kvinder



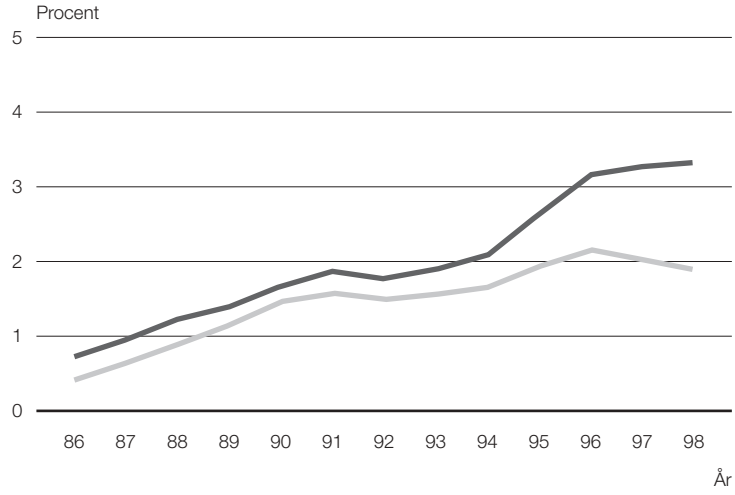
Marginalgruppen, mænd

Figuren viser også, at andelen af permanent offentligt forsørgede er større i det offentlige end i det private for både kvinder og mænd,

men at kvinder har en større sandsynlighed for at blive permanent offentligt forsørgede end mænd. At kvinder i større omfang end



Permanent offentligt forsørgede, kvinder

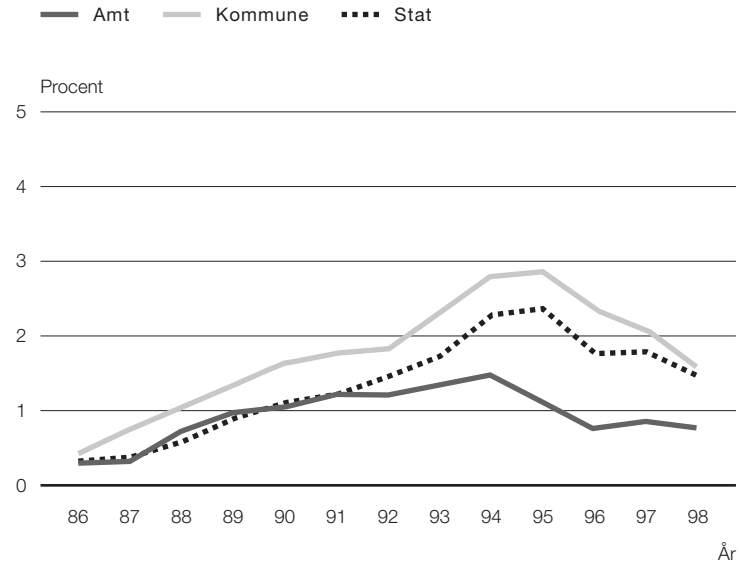


Permanent offentligt forsørgede, mænd

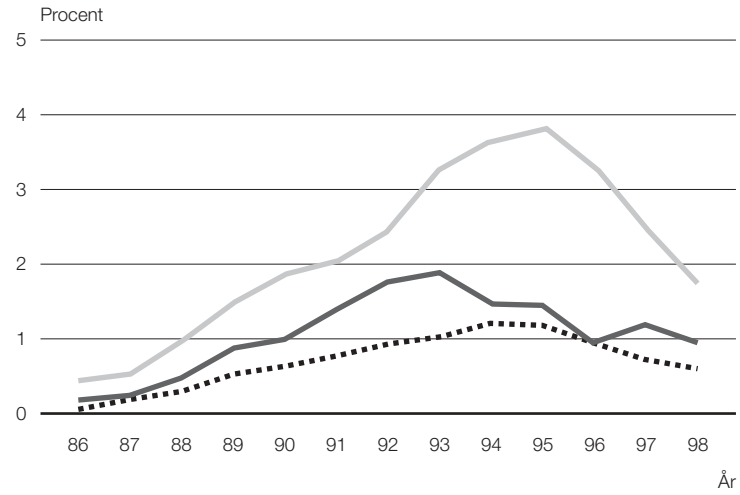
mænd benyttede sig af tilbuddet om overgangsydelse slår også tydeligt igennem i figuren.

Figur 10.2

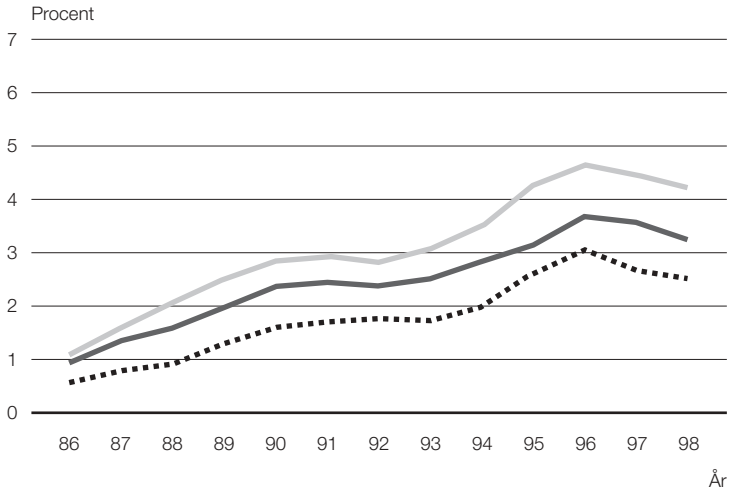
Procentvis fordeling på marginalgruppen og gruppen af permanent offentligt forsørgede opdelt på køn og delsektorer, 1986 til 1998.

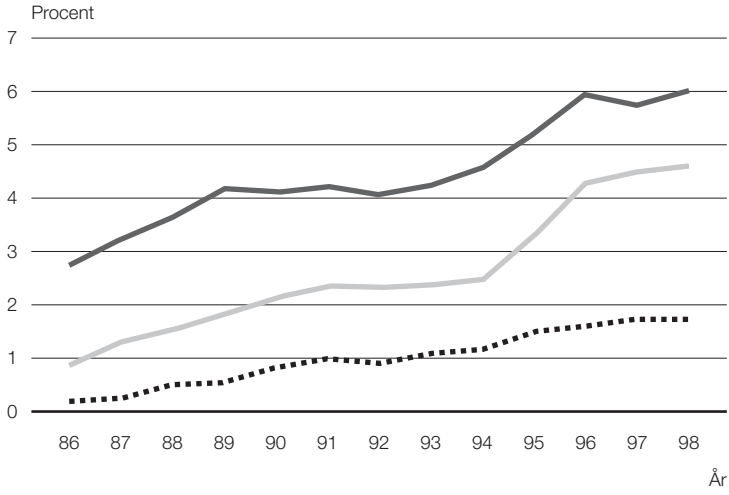


Marginalgruppen, kvinder



Marginalgruppen, mænd





Permanent offentligt forsørgede, mænd

Opdeles den offentlige sektor på stat, amter og kommuner, fremgår det af figur 10.2, at andelen af marginaliserede er størst blandt kommunalt ansatte for begge køn. Den er især stor for mænd efter 1992. Kvinder ansat i amterne og mænd ansat i staten har den laveste andel i marginalgruppen. I gruppen af permanent offentligt forsørgede har ansatte i staten den laveste andel for begge køn, mens kvinder ansat i kommunerne og mænd ansat i amterne har den højeste andel.

De beskrivende analyser tyder således på, at der er ganske store forskelle mellem sektorerne på risikoen for at blive marginaliseret eller overgå til permanent offentlig forsørgelse.

Model

Formålet med de statistiske analyser er at undersøge, om sektortilhørsforhold, alt andet lige, påvirker sandsynligheden for at tilhøre de fire arbejdsmarkedsgrupper (kernegruppen, gruppen af løst tilknyttede, marginalgruppen, gruppen af permanent offentligt forsørgede) og i givet fald, hvor stor effekten er sammenlignet med effekten af andre variabler som fx uddannelse og alder.

Der anvendes en statistisk model,[49] hvor den afhængige variabel har fire udfald (arbejdsmarkedsgrupperne) og alle de forklarende variabler er individspecifikke.[50] Fortolkningen af de estimerede koefficienter er anderledes end i traditionelle regressionsmodeller, idet de ikke viser den marginale effekt af den forklarende variabel på den afhængige variabel. Det er imidlertid muligt at beregne de traditionelle marginal-effekter, og det er disse resultater, der præsenteres nedenfor (se bilag 2 for en formel beskrivelse af den statistiske model).

---

49. Mere præcist anvendes en multinomial model.
50. Individspecifikke variabler varierer kun over individet og ikke over udfaldene af den afhængige variabel, kaldet alternativerne. Et eksempel på en såkaldt alternativ-specifik variabel, som varierer både over individer og over udfald, er tid brugt på transport til og fra arbejde. Hvis individerne kan vælge mellem tre transportmidler, vil hvert individ i data have en værdi for variablen TID, der er forskellig for hvert af de tre transportmidler. Derimod vil en individspecifik variabel som alder have den samme værdi lige meget hvilket transportmiddel, individet vælger.

Marginaleffekten viser, hvor meget sandsynligheden for at tilhøre en arbejdsmarkedsgruppe ændrer sig, hvis den forklarende variabel ændres en lille smule. Fortolkningen af marginaleffekter afhænger imidlertid af, om der er tale om en kategorisk forklarende variabel eller en kontinuer forklarende variabel. En kategorisk forklarende variabel har et afgrænset antal udfald. Det kan fx være en variabel med to udfald, der viser, om personen er mand eller kvinde eller en variabel med fem udfald, der viser, hvilken af fem uddannelseskategorier personen tilhører. En kontinuer variabel har i princippet uendeligt mange udfald. Alder er et eksempel på en variabel, som enten kan indgå som en kategorisk variabel, hvor alder opdeles i et mindre antal aldersgrupper, eller som en kontinuer variabel, hvis den inkluderes som alder i år, der løber fra fx 15 til 58 med et års intervaller. Marginaleffekten af den kontinuere variabel for alder viser, hvor mange procentpoint sandsynligheden for at tilhøre en arbejdsmarkedsgruppe ændrer sig, hvis alder stiger med et enkelt år. Marginaleffekten af den kategoriske variabel for alder viser, hvor mange procentpoint sandsynligheden for at tilhøre en arbejdsmarkedsgruppe ændrer sig, hvis personen tilhøre en aldersgruppe sammenlignet med en anden aldersgruppe.

I denne artikel er de fleste af de forklarende variabler kategoriske variabler. Marginal-effekten af uddannelse i modellen viser, hvor meget sandsynligheden for at tilhøre en arbejdsmarkedsgruppe ændrer sig, hvis personen i stedet for at have folkeskolen som den højeste fuldførte uddannelse har enten gymnasiet, en erhvervsfaglig uddannelse, en kort-, en mellemlang-, eller en lang videregående uddannelse. En marginaleffekt for personer med en erhvervsfaglig uddannelse på -1,0 ville betyde, at sandsynligheden for at tilhøre marginalgruppen er 1 procentpoint mindre for personer, der har en erhvervsfaglig uddannelse sammenlignet med personer, der har folkeskolen som den højeste afsluttede uddannelse. I analyserne af den offentlige sektor under et, anvendes en kategorisk variabel med to udfald, der viser, om personen er ansat i det offentlige, (den forklarende variabel har værdi et), eller ej (den forklarende variabel har værdi nul). Marginaleffekten af denne forklarende variabel viser forskellen på sandsynligheden for at tilhøre arbejdsmarkedsgrupperne mellem ansatte i det offentlige og det private. Hvis marginaleffekten er 0,5, betyder det, at hvis sandsynligheden for at tilhøre marginalgruppen er 3 procent i det private, er den 3,5 procent i det offent-

lige. For at vurdere om marginaleffekten er stor eller lille, er det derfor nødvendigt at se den i forhold til sandsynligheden og i forhold til effekten af andre forklarende variabler.

De forklarende variabler

Som det fremgår af tabel 10.2 kan de forklarende variabler inddeles i ni grupper. Der estimeres to modeller for hvert køn. I den ene sammenlignes offentligt ansatte under ét med privat ansatte, i den anden opdeles den offentlige sektor på stat, amter og kommuner, som sammenlignes med den private sektor.[51] Alle øvrige forklarende variabler er de samme i de to sæt analyser.

I overensstemmelse med resultaterne fra tidligere undersøgelser forventes risikoen for at blive marginaliseret at falde med uddannelsens længde og stige med alderen. Desuden forventes risikoen for at være marginaliseret at være mindre, jo mere erhvervserfaring man har, alt andet lige, men at effekten af erfaring er faldende med erfaringens længde.[52] Tre variabler om børn inkluderes i analyserne. For kvinder forventes det, at både antallet af børn og det at have små børn medfører en øget risiko for marginalisering, hvorimod det modsatte forventes for mænd. Grunden er, at kvinder antages at være mere ansvarlige for at drage omsorg, mens mænd fortsat er mere ansvarlige for at forsørge familien.

Det må endvidere forventes, at personer med dårligt helbred har en svagere tilknytning til arbejdsmarkedet end folk med bedre helbred. Derfor anvendes en variabel for antallet af lægebesøg, den enkelte

51. Det vil sige, at der i den første inkluderes en dummyvariabel for, om den enkelte er/har været ansat i det offentlige eller ej, i den anden inkluderes tre dummyvariabler for, om den enkelte er/har været ansat i henholdsvis staten, amterne eller kommunerne. Referencekategorien er i begge tilfælde privat ansatte.
52. Variablen erhvervserfaring^2 kontrollerer for, om effekten af erfaring er aftagende med erfaringens længde.
53. Antallet af sygebesøg for personer med børn skal imidlertid korrigeres, da lægebesøg for børn under 15 år indtil marts 1996 blev registreret under den forælder, som bragte barnet til lægen. Derfor inkluderes en korrektionsvariabel i form af en interageret variabel for antal sygebesøg multipliceret med antal børn under 15 år, som forventes at påvirke tilknytningen til arbejdsmarkedet i modsat retning af sundhedsvariablen.

har haft i løbet af året, som et mål for vedkommendes sundhedstilstand.[53] En variabel for, om personen bor alene, medtages også i analyserne, men den forventede effekt af denne variabel er ikke entydig. På den ene side kan det argumenteres, at personer, der bor alene,

Tabel 10.2
Gennemsnitsværdier af de forklarende variabler for kvinder og mænd.

Variabelgruppe	Variabelnavn	Kvinder (n= 1.404.340)	Mænd (n= 1.461.706)
Sektortilhørsforhold	Det private	0,388	0,649
	Det offentlige	0,464	0,236
	Stat	0,080	0,123
	Amter	0,096	0,028
	Kommuner	0,288	0,085
	Selvejende institutioner	0,021	0,022
	Manglende sektoroplysning	0,127	0,093
Uddannelse[1]	Folkeskole	0,402	0,339
	Gymnasium	0,032	0,027
	Erhvervsfaglig	0,363	0,450
	Kort videregående	0,074	0,050
	Mellemlang videregående	0,102	0,080
	Lang videregående	0,027	0,054
Alder	20-25 år	0,121	0,133
	26-35 år	0,284	0,287
	36-50 år	0,425	0,418
	51-58 år	0,170	0,162
Erhvervserfaring	Erhvervserfaring	11,384	14,820
	Erhvervserfaring opløftet i anden	181,203	292,841
Børn	Yngste barn er 0-2 år	0,124	0,113
	Yngste barn er 3-6 år	0,106	0,089
	Samlet antal børn, 0-15 år	0,648	0,564
Sundhed	Antal konsultationer i året	8,090	3,444
	Samlet antal børn * antal konsultationer i året[2]	7,027	1,892
Civilstand	Dummy, enlig=1	0,268	0,325
Etnicitet	Dummy, dansk=1	0,963	0,956
Konjunktur	Arbejdsløshedsprocent	9,566	9,560

1. Højeste fuldførte uddannelse.
2 Indtil marts 1996 blev lægebesøg for børn under 15 år registreret under den forælder, som bragte barnet til læge. Derfor inddrages denne variabel.

forventes at have en større risiko for marginalisering og permanent offentlig forsørgelse, fordi de ikke har et økonomisk ansvar for andre. På den anden side kan det argumenteres, at det at bo alene giver frihed til at have en karriere uden for hjemmet, fordi man heller ikke har et tidsansvar over for andre. Tidligere analyser peger på, at de marginaliserede har mindre etablerede familieforhold end den øvrige voksne befolkning.

En række studier har vist, at etniske minoriteter har en løsere tilknytning til arbejdsmarkedet end danskere. En variabel for etnisk baggrund er derfor med i analyserne. Endelig inkluderes den gennemsnitlige årlige ledighedsgrad som et udtryk for konjunkturen på arbejdsmarkedet. Jo større ledighedsgraden er, desto større forventes risikoen for marginalisering også at være.

De forklarende variabler forventes at have stort set de samme effekter på sandsynligheden for at være permanent offentligt forsørget med undtagelse af børnevariablerne. På grund af det økonomiske ansvar forventes forældre med småbørn og forældre med flere børn at have en mindre sandsynlighed for at være på permanent offentlig forsørgelse.

Gennemsnitsværdierne af de forklarende variabler, der anvendes i de statistiske analyser, er også vist i tabel 10.2. Det fremgår, at 38,8 procent af kvinderne og 64,9 procent af mændene var ansat i det private, mens 28,8 procent af kvinderne var ansat i kommunerne sammenlignet med kun 8,5 procent af mændene. Tabellen viser også, at flere kvinder end mænd har folkeskolen som den højeste fuldførte uddannelse. Omvendt har flere mænd en erhvervsfaglig og en lang videregående uddannelse. Mændene har i gennemsnit 14,8 års erhvervserfaring og konsulterer deres praktiserende læge 3,4 gange om året. Knap 27 procent af kvinderne bor alene og 96,3 procent er etniske danskere.

Resultater

Resultaterne af analyserne viser, at de forklarende variabler påvirker risikoen for marginalisering og for at tilhøre gruppen af permanent offentligt forsørgede i overensstemmelse med diskussionen i afsnit 10.5, eftersom de estimerede marginaleffekter er statistisk signifi-

Tabel 10.3
Marginaleffekter af sektortilhørsforhold på sandsynligheden for at tilhøre marginalgruppen eller gruppen af permanent offentligt forsørgede.

	Kvinder	Mænd
Marginalgruppen		
Offentlig sektor	-0,7	0,1
Staten	-0,9	-0,5
Amterne	-1,2	0,0*
Kommunerne	-0,5	0,7
Gruppen af permanent offentligt forsørgede		
Offentlig sektor	0,2	0,3
Staten	-0,4	-0,3
Amterne	0,6	1,3
Kommunerne	0,2	0,5

Anm.: Beregnet for gennemsnitsværdien af de forklarende variabler.
* Ikke signifikant på 5 procent signifikansniveau.

kante og har de forventede fortegn (se bilag 3). Tabel 10.3 viser marginaleffekten af sektorvariablerne på sandsynligheden for at være henholdsvis marginaliseret og permanent offentligt forsørget for begge køn. Effekterne er beregnet på gennemsnitsværdierne af de forklarende variabler. Blandt kvinder er risikoen for at blive marginaliseret 0,7 procentpoint mindre i det offentlige end i det private. Risikoen er mindre i alle dele af den offentlige sektor men mindst i amterne, hvor sandsynligheden er 1,2 procentpoint lavere end i det private. Den beregnede sandsynlighed for at blive marginaliseret i den private sektor er 2,0 procent. Det vil sige, at risikoen for at blive marginaliseret er 35 procent lavere i det offentlige under ét end i det private, mens den er hele 60 procent lavere i amterne.

Den gennemsnitlige sandsynlighed for at være marginaliseret for mænd er 1 procent i det private. I modsætning til kvinderne er risikoen for at blive marginaliseret højere for mænd i det offentlige end i det private. Der er dog betydelige forskelle på marginaliseringsrisikoen inden for det offentlige, hvor sandsynligheden er -0,5 procentpoint eller 50 procent mindre for mænd ansat i staten, mens den er 0,7 procentpoint eller 70 procent højere for kommunalt ansatte

mænd set i forhold til den gennemsnitlige risiko i det private. Forskellen på mænd i amterne og det private er ikke signifikant.

Tabellen viser også, at kønsforskellene er væsentligt mindre for gruppen af permanent offentligt forsørgede. Den gennemsnitlige sandsynlighed i den private sektor for at tilhøre denne gruppe er 1 procent for kvinder og 0,6 procent for mænd. For begge køn er sandsynligheden større i det offentlige end i det private, ligesom rækkefølgen af sektorerne fra den største sandsynlighed for at tilhøre gruppen til den mindste sandsynlighed er ens, når den offentlige sektor opdeles, nemlig: Amt, kommune, det private og staten. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at sektoreffekten er større for mænd. Eksempelvis er sandsynligheden for at være permanent offentligt forsørget 50 procent større for tidligere offentligt ansatte mænd end for privat ansatte mænd, sammenlignet med 20 procent for kvinder, når marginaleffekten sættes i forhold til den gennemsnitlige sandsynlighed. Forskellene er endnu større for amter og kommuner.

Selv om effekten af sektortilhørsforhold på sandsynligheden for at tilhøre marginalgruppen eller gruppen af permanent offentligt forsørgede således ikke er ubetydelig, er den dog langt mindre end effekten af uddannelse og alder. Det fremgår fx af bilag 3, at marginaleffekten af at have en lang videregående uddannelse er -3,5 procentpoint for kvinder og -2,4 procentpoint for mænd set i forhold til personer med folkeskole som højeste afsluttede uddannelse. Sammenlignet med effekten af at være ansat i det offentlige, som jo var henholdsvis -0,7 procentpoint og 0,1 procentpoint for kvinder og mænd, er effekten af en lang videregående uddannelse altså fem gange så stor for kvinder og hele 24 gange så stor for mænd. Tilsvarende sammenligninger med alder viser, at effekten af at tilhøre den ældste aldersgruppe er henholdsvis syv og 48 gange så stor som effekten af at være ansat i det offentlige.

Tabel 10.4 viser marginaleffekten af at være ansat i staten, amterne og kommunerne på sandsynligheden for at være marginaliseret for udvalgte uddannelses- og aldersgrupper. Sektoreffekten er faldende med uddannelse og stigende med alder for begge køn. Ses effekterne i forhold til sandsynligheden for at være marginaliseret i den private sektor, er de stort set konstante for uddannelsesgrupperne, mens billedet er mindre entydigt for aldersgrupperne, hvor tendensen dog

Tabel 10.4
Marginaleffekter af sektortilhørsforhold på sandsynligheden for at blive marginaliseret opdelt på udvalgte uddannelses- og aldersgrupper.

	Sandsynlighed				**Marginaleffekter**		
	Stat	Amter	Kommuner	Det private	Stat	Amter	Kommuner
	I	II	III	IV	I-IV	II-IV	III-IV
Kvinder, I alt	1,4	1,2	1,6	2,0	-0,6	-0,8	-0,4
Folkeskole	2,2	1,9	2,5	3,1	-0,9	-1,2	-0,6
Erhvervsfaglig	1,4	1,2	1,6	2,0	-0,6	-0,8	-0,4
Lang videreg.	0,5	0,4	0,6	0,7	-0,2	-0,3	-0,1
20-25-årige	0,4	0,3	0,4	0,6	-0,2	-0,3	-0,2
26-35-årige	1,0	0,9	1,1	1,4	-0,4	-0,5	-0,3
36-50-årige	1,7	1,4	1,9	2,3	-0,6	-0,9	-0,4
51-58-årige	3,2	2,7	3,6	4,4	-1,2	-1,7	-0,8
Mænd, I alt	0,6	1,0	1,7	1,0	-0,4	0,0	0,7
Folkeskole	1,1	1,7	2,8	1,7	-0,6	0,0	1,1
Erhvervsfaglig	0,6	1,0	1,7	1,0	-0,4	0,0	0,7
Lang videreg.	0,2	0,3	0,5	0,3	-0,1	0,0	0,2
20-25-årige	0,1	0,2	0,4	0,2	-0,1	0,0	0,2
26-35-årige	0,6	1,0	1,7	1,0	-0,4	0,0	0,7
36-50-årige	1,9	2,6	4,3	2,7	-0,8	-0,1	1,6
51-58-årige	4,4	4,2	7,8	5,4	-1,0	-1,2	2,4

synes at være, at effekten er faldende. For alle uddannelses- og aldersgrupper er marginaliseringsrisikoen størst blandt kvinder i det private og mænd i kommunerne, mens den er mindst blandt kvinder i amterne og mænd i staten med undtagelse af den ældste aldersgruppe, hvor mænd ansat i amterne har den mindste sandsynlighed for at blive marginaliseret.

Tilsvarende er effekten af sektortilhørsforhold på sandsynligheden for at tilhøre gruppen af permanent offentligt forsørgede for de udvalgte grupper vist i tabel 10.5. Også blandt offentligt forsørgede er sektoreffekten faldende med uddannelse og stigende med alderen. Det fremgår, at blandt mænd med folkeskolen som den højeste afsluttede uddannelse og mænd i de ældste aldersgrupper er sandsynligheden for at være permanent offentligt forsørget særlig stor, hvis

Tabel 10.5
Marginaleffekten af sektortilhørsforhold på sandsynligheden for at tilhøre gruppen af permanent offentligt forsørgede opdelt på udvalgte uddannelses- og aldersgrupper.

	Sandsynlighed				Marginaleffekter		
	Stat	Amter	Kommuner	Det private	Stat	Amter	Kommuner
	I	II	III	IV	I-IV	II-IV	III-IV
Kvinder, I alt	0,8	1,4	1,2	1,0	-0,2	0,4	0,2
Folkeskole	1,5	2,7	2,2	1,9	-0,4	0,8	0,3
Erhvervsfaglig	0,8	1,3	1,1	1,0	-0,2	0,3	0,1
Lang videreg.	0,0	0,1	0,1	0,1	-0,1	0,0	0,0
20-25-årige	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
26-35-årige	0,3	0,6	0,5	0,4	-0,1	0,2	0,1
36-50-årige	1,5	2,6	2,1	1,9	-0,4	0,7	0,2
51-58-årige	5,8	9,8	8,0	7,1	-1,3	2,7	0,9
Mænd, I alt	0,5	2,4	1,0	0,6	-0,1	1,8	0,4
Folkeskole	1,1	5,4	2,3	1,5	-0,4	3,9	0,8
Erhvervsfaglig	0,5	2,4	1,1	0,6	-0,1	1,8	0,5
Lang videreg.	0,0	0,3	0,1	0,0	0,0	0,3	0,1
20-25-årige	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0
26-35-årige	0,3	1,3	0,6	0,4	-0,1	0,9	0,2
36-50-årige	2,4	10,9	4,6	3,0	-0,6	7,9	1,6
51-58-årige	11,0	36,2	16,9	12,3	-1,3	23,9	4,6

man tidligere har været ansat i amterne. Sektoreffekterne set i forhold til sandsynligheden for at være permanent offentligt forsørget i den private sektor giver ikke noget entydigt billede.

Mobilitet

Marginaliseringsproblemets omfang afhænger ud over antallet af berørte personer også af, hvorvidt de marginaliserede har mulighed for at vende tilbage til beskæftigelse. Tabel 10.6 viser, hvordan de marginaliserede fra 1993 og 1994 fordeler sig på arbejdsmarkedsgrupperne fire år senere i henholdsvis 1997 og 1998. På baggrund af disse overgangssandsynligheder er det muligt at vurdere andelen af de marginaliserede, der har været i stand til at finde beskæftigelse, og hvor mange der fortsat er marginaliserede eller har forladt arbejds-

Tabel 10.6
Overgangssandsynligheder for personer, der var i marginalgruppen i 1993 eller 1994. Procent.

Gruppetilhørsforhold fire år senere

	Kerne-gruppen	Gruppen af løst tilknyttede	Marginal-gruppen	Gruppen af permanent offentligt forsørgede	Antal i analysen
Kvinder					
Det private	18,8	31,2	7,7	26,7	2.816
Det offentlige	16,4	30,7	6,9	28,4	2.254
Stat	16,7	33,9	6,6	26,5	366
Amter	15,3	27,4	4,6	35,9	281
Kommuner	16,5	30,6	7,3	27,4	1.607
Mænd					
Det private	19,1	32,4	8,2	23,2	3.312
Det offentlige	16,6	37,4	9,9	18,7	1.120
Stat	20,3	34,4	9,7	18,3	311
Amter	18,3	37,5	5,8	20,2	104
Kommuner	14,8	38,7	10,6	18,6	705

Anm.: Overgangssandsynlighederne er beregnet på de faktiske tal. Der er således ikke korrigeret for forskelle i fx aldersfordeling i analysen. Sandsynlighederne summer ikke til 100 procent, fordi ikke alle de marginaliserede har information om arbejdsmarkedsgruppetilhørsforhold fire år senere. Nogle har forladt arbejdsmarkedet fx på efterløn, mens andre er afgået ved døden eller er udvandret.

markedet helt ved at overgå til permanent offentlig forsørgelse. Der er ikke i tabellen korrigeret for forskelle i karakteristika blandt ansatte i sektorerne,[54] og resultaterne skal derfor tages med forbehold.

Konklusionen er, at mellem 5 og 11 procent fortsat er marginaliserede efter fire år. Flere mænd end kvinder forbliver marginaliserede, men til gengæld overgår flere kvinder til permanent offentlig forsørgelse. Nettoeffekten er, at lidt færre kvinder end mænd kommer i beskæftigelse. Mellem 16 til 19 procent af begge køn kommer i længerevarende beskæftigelse. Endelig fremgår det, at for begge køn

54. En sådan sammenligning ville forudsætte estimation af en dynamisk statistisk model, hvilket ligger uden for projektets rammer.

har tidligere ansatte i amterne den mindste risiko for at forblive marginaliserede, men det er også i denne sektor, at flest marginaliserede kvinder overgår til permanent offentlig forsørgelse. Blandt mænd er andelen, der overgår til permanent offentligt forsørgelse, næsten den samme i alle sektorer, men størst for marginaliserede fra den private sektor.

Socialkommissionen (1992), Velfærdskommissionen (1995) og Ingerslev og Pedersen (1996) foretog tilsvarende analyser af marginalgruppens bevægelser, og både Socialkommissionen og Velfærdskommissionen konkluderede, at er man én gang marginaliseret eller udstødt, er risikoen for, at man forbliver i denne tilstand, stor. Ingerslev og Pedersen fandt, at hele 48,6 procent forblev marginaliserede mellem 1990 og 1994, og kun 11,4 procent overgik til kernegruppen. Analysen foretaget her viser imidlertid, at under mere positive konjunkturforløb er fastlåsningen af de marginaliserede langt mindre og integration på arbejdsmarkedet langt større, end de tidligere analyser lagde op til.[55]

Afsluttende kommentar

Analyserne viser, at kvinder ansat i den offentlige sektor har en mindre risiko for at blive marginaliseret end deres kolleger i den private sektor, også når den offentlige sektor opdeles på stat, amter og kommuner. Kvinder i amterne har den stærkeste tilknytning til arbejdsmarkedet med lille risiko for marginalisering. Billedet er mindre entydigt for mænd. Sammenlignes ansatte i den offentlige sektor under et med ansatte i den private sektor, er risikoen for marginalisering mindre i den private sektor, men det viser sig, at mænd ansat i staten har den mindste og mænd ansat i kommunerne den største risiko, mens der ikke er signifikant forskel på mænd ansat i amterne og i det private. Analyserne viser også, at for begge køn er sandsynligheden for at overgå til permanent offentlig forsørgelse større blandt ansatte i den offentlige sektor end i den private sektor. Ansatte i staten har den mindste sandsynlighed og ansatte i amterne den største.

55. Det bør dog bemærkes, at populationsafgrænsningen i denne artikel er lidt anderledes end i de tidligere analyser, hvilket også kan bidrage til de observerede forskelle.

Effekten af sektortilhørsforhold på risikoen for at blive marginaliseret er langt mindre end effekten af uddannelse og alder, men effekten er ikke ubetydelig. Eksempelvis er risikoen 50 procent mindre blandt mænd ansat i amterne og 70 procent større blandt mænd ansat i kommunerne sammenlignet med mænd i det private. Risikoen er 60 procent lavere for kvinder i amterne end for ansatte i det private, hvilket utvivlsomt skyldes, at visse stillingskategorier som fx sygeplejersker, der har en meget fast tilknytning til arbejdsmarkedet, findes i netop denne sektor.

Analyserne kan ikke forklare de observerede forskelle sektorerne imellem. Oplagte forklaringer er, at de skyldes forskelle i arbejdsmiljø og organisationskultur, som kan have betydning for, at den enkelte lønmodtager helt eller delvist mister tilknytningen til arbejdsmarkedet. At kvinder i den offentlige sektor klarer sig dårligst i kommunerne skyldes sandsynligvis, at mange stillingskategorier i denne sektor som fx hjemmehjælpere, rengøringsassistenter og socialrådgivere er karakteriseret ved fysisk nedslidning, stress og en begrænset indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse.

Litteratur

Arbejdsministeriet. 2001a

Marginalgruppen og arbejdsmarkedet. København: Arbejdsministeriet.

Arbejdsministeriet. 2001b

Aktivering – mere helt end skurk. Nyt Fra Arbejdsministeriet 4.

Bockstael, N. 1999

Polychotomous choice (the case of more than 2 discrete alternatives). Kursusnoter, Department of Agricultural and Resource Economics, University of Maryland at College Park, USA.

Colding, B. 2002

Marginalisering blandt offentligt ansatte. København: AKF Forlaget.

Finansministeriet (1995)

Finansredegørelsen 1995. København: Finansministeriet.

Greene, W.H. (1997

Econometric Analysis. Third ed. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Hausman, J. & D. McFadden. (1984
A specification test for the multinomial logit model. Econometrica 52: 1219-40.

Hummelgaard, H. (1997
Registerforskning i AKF. Samfundsøkonomen 3.

Hussain, M. A., & L.P. Geerdsen. (1998)
Erhvervene og de langtidsledige: Marginalisering og integration på arbejdsmarkedet. København: Socialforskningsinstituttet 98:8.

Ingerslev, O., & L. Pedersen (1996)
Marginalisering 1990-1994. København: Socialforskningsinstituttet 96:19.

Kennedy, P. (1992)
A guide to econometrics. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Rasmussen, L. E. (1997)
Dokumentation af AKF's forløbsregister. København: AKF Forlaget.

Jones, S.R.G., & W.C. Riddell (1999)
The measurement of unemployment: An empirical approach. Econometrica 67, no. 1: 147-62.

Rosdahl, A. (1985)
Hvem blev langtidsledige? København: Socialforskningsinstituttet. Publikation 150.

Schmidt, P., and R. P. Strauss (1975)
The predictions of occupation using multiple logit models. International Economic Review 16, no. 2: 471-86.

Socialkommissionen (1992)
Uden arbejde: Overførselsindkomst til midtergruppen. København: DBK Bogdistribution.

Velfærdskommissionen (Kommissionen om fremtidens beskæftigelses- og erhvervsmuligheder) (1995)
Velstand og velfærd – anbefalinger som sigter mod fremtidens udford-

ringer. Bilag 2: Marginalisering på arbejdsmarkedet. København: Erhvervsministeriet.

Bilag 1.

Fordelingen på de fire arbejdsmarkedsgrupper, 1986-98. Antal i 1.000.

	Kerne-gruppen	Gruppen af løst tilknyttede	Marginal-gruppen	Gruppen af permanent offentligt forsørgede	Registrerede ledige
			Antal i 1000		
1986	1.441	342	48	115	220
1987	1.502	321	46	121	222
1988	1.540	316	49	125	244
1989	1.543	326	56	130	265
1990	1.537	344	61	133	272
1991	1.521	360	66	138	296
1992	1.518	389	74	140	318
1993	1.494	407	88	147	349
1994	1.489	389	105	161	343
1995	1.512	356	103	185	288
1996	1.575	326	87	201	246
1997	1.622	300	74	202	220
1998	1.623	268	60	196	183
			Procent		
1986	73,8	17,5	2,5	5,9	7,9
1987	75,2	16,1	2,3	6,1	7,9
1988	75,6	15,5	2,4	6,2	8,7
1989	74,8	15,8	2,7	6,3	9,5
1990	73,8	16,5	2,9	6,4	9,7
1991	72,7	17,2	3,2	6,6	10,6
1992	71,3	18,3	3,5	6,6	11,3
1993	69,7	19,0	4,1	6,9	12,4
1994	69,2	18,1	4,9	7,5	12,3
1995	70,0	16,5	4,8	8,6	10,4
1996	71,8	14,9	4,0	9,2	8,9
1997	73,7	13,6	3,4	9,2	7,9
1998	75,5	12,5	2,8	9,1	6,6

Kilde: AKF's forløbsregister for sociale processer og boligforhold, baseret på registre i Danmarks Statistik og Danmarks Statistiks Tiårsoversigter, forskellige årgange.

Bilag 2. Den multinomiale model

Det anvendte datasæt er et panel, hvor den samme person optræder over en årrække. Den multinomiale model er imidlertid en tværsnitsmodel, og derfor må observationer fra forskellige år for den samme person behandles som uafhængige observationer i analysen. Det vil fx sige, at en person, der identificeres som marginaliseret baseret på sin arbejdsmarkedstilknytning i perioderne 1985 til 1987, 1986 til 1988 og 1990 til 1992, vil optræde som marginaliseret i analyserne tre gange, nemlig i årene 1987, 1988 og 1992.

Kombinationen af paneldata og en tværsnitsmodel rejser, sammen med det faktum at den afhængige variabel defineres over en treårig periode, et spørgsmål om, hvilket år de forklarende variabler bør vælges fra. Hvis der er tidsmæssigt sammenfald med den afhængige variabel, hvilket i dette tilfælde vil sige det sidste år, som er med til at definere arbejdsmarkedsgruppen, er der mulighed for endogenitetsproblemer. Et oplagt eksempel på sådanne problemer er effekten af småbørn på tilknytningen til arbejdsmarkedet, hvor det kan være uklart, om det er, fordi man har små børn, at man bliver marginaliseret, eller om man får børn, fordi man er marginaliseret. Tilsvarende er det spørgsmålet, om man bliver marginaliseret, fordi man er enlig, eller om man bliver enlig, fordi man er marginaliseret. Dette problem undgås typisk i analyser af paneldata ved at anvende den forklarende variabel fra en periode, før udfaldet bestemmes, hvilket oftest er et enkelt år tilbage i tiden. I den aktuelle sammenhæng vil det imidlertid sige, at de forklarende variabler skulle hentes hele tre år, før arbejdsmarkedsgruppen defineres. Spørgsmålet er, om dette er et passende tidspunkt, eller om det er for langt tilbage i tiden især i forhold til variabler for småbørn.

---

56. Det bør dog bemærkes, at marginaleffekten af etnicitet på sandsynligheden for at tilhøre kernegruppen ændrer fortegn og fortsat er signifikant. Derudover er det som ventet hovedsageligt marginaleffekten af børnevariablerne, der påvirkes.
57. Som nævnt er sådanne alternativspecifikke variabler ikke med i analyserne.
58. Denne fremstilling bygger på Schmidt og Strauss (1975), Greene (1997) og Bockstael (1999).
59. Det kan diskuteres, om det er rimeligt at sige, at personer vælger at blive marginaliserede, men eftersom modellen typisk anvendes til at beskrive forbrugeradfærd, er dette det mest almindelige ordvalg i litteraturen, som derfor også bruges her.

Analyserne er blevet foretaget både med tidsmæssigt sammenfald mellem de forklarende variabler og den afhængige variabel og med forklarende variabler fra tre år tilbage i tiden. Der er ikke de store forskelle på resultaterne i de to specifikationer, især ikke hvad sektoreffekter angår.[56] Resultaterne præsenteret i artiklen bygger på en modelspecifikation, hvor der er tidsmæssigt sammenfald mellem de forklarende variabler og den afhængige variabel.

En anden mulig kilde til bias i resultaterne er, hvis lønmodtagere vælger at arbejde i en bestemt sektor på grund af karakteristika ved netop denne sektor, som fx jobsikkerhed eller løn, og derfor ikke fordeler sig tilfældigt i sektorerne.[57] Et beslægtet problem er, hvis en sektor beskæftiger særlig mange personer, der har en uobserverbar egenskab (fx misbrugsproblemer), som øger risikoen for at blive marginaliseret. Det har ikke været muligt her at undersøge og tage højde for disse mulige kilder til endogenitetsproblemer.

Formelt skrives den multinomiale model som:[58]

$$\ln\left[\frac{P_{mn}}{P_{1n}}\right] = X_n \beta_m, \quad m = 2,3, \ldots, M; \; n = 1,2,3 \ldots, N \qquad (1)$$

hvor P_{mn} er sandsynligheden for, at person *n* vælger[59] alternativ *m,* M er antallet af alternativer, N er antallet af observationer, X_n er en 1 x K vektor af forklarende variabler for person *n* og β_m en K x 1 vektor af ukendte parametre. Udtrykket $\ln(P_{mn}/P_{1n})$ kaldes log-odds ratioen. Det antages her, at der normaliseres på alternativ *m*=1, som derfor er referencepunktet i estimationerne, men andre sammenligninger kan let foretages, eftersom

$$\ln (P_{mn}/P_{m'n}) = \ln (P_{mn}/P_{1n}) - \ln (P_{m'n}/P_{1n})$$

De M – 1 ligninger i (1), plus forudsætningen om at sandsynlighederne for hvert n summer til en, betyder, at sandsynlighederne bestemmes entydigt. Under forudsætningen om en logistisk fordeling bliver den explicitte løsning således:

$$P_{1n} = \frac{1}{1+\sum_{q=2}^{M} e^{X_n \beta_q}} \qquad (2)$$

$$P_{1n} = \frac{e^{X_n \beta_q}}{1 + \sum_{q=2}^{M} e^{X_n \beta_q}}$$

som er henholdsvis sandsynligheden for at vælge alternativ 1 (det normaliserede alternativ) og sandsynligheden for at vælge alternativ *m*. På grundlag af sandsynlighederne for alle M alternativer kan likelihood-funktionen skrives som:

$$L = \prod_{n \in \theta_1} P_{1n} \prod_{n \in \theta_2} P_{2n} \dots \prod_{n \in \theta_M} P_{Mn} \qquad 3)$$

Hvor

θ_m = {n | m er blevet valgt}

Modellen bygger på en antagelse om, at log-odds ratioerne er uafhængige af andre alternativer i modellen, hvilket er en attraktiv egenskab i forhold til estimation af modellen, men ikke en særlig tilfredsstillende beskrivelse af adfærd generelt. Denne egenskab ved logit modeller kaldes the Independence of Irrelevant Alternatives (IIA).[60]

I tilfælde, hvor IIA ikke er en rimelig antagelse, er alternativet til den multinomiale logit model at bruge en multivariate probit model, som dog er meget kompliceret at estimere i tilfælde med flere alternativer og mange observationer. Da det vurderes, at IIA ikke er en urimelig antagelse i analysen af arbejdsmarkedsgrupperne i denne artikel og den multivariate probit model ikke er et anvendeligt alternativ, bruges den multinomiale logit model her.[61]

---

60. Det traditionelle eksempel, hvor antagelsen om IIA ikke er opfyldt, er valg af transportmiddel, hvor valget står mellem tog, bus og bil (Kennedy 1992). Hvis alternativet bus blev opdelt i to kategorier: Rød bus og blå bus, som er perfekte substitutter, ville det være rimeligt at antage, at sandsynligheden for valg af bus blev ligeligt fordelt på de to farver bus, og at de absolutte sandsynligheder for at vælge tog og bil ville forblive uændrede. På grund af antagelsen om IIA, er det imidlertid de relative sandsynligheder, der fastholdes i logit modeller, og de absolutte sandsynligheder der ændres. Problemet er, at substitutionen mellem rød bus og blå bus er stor sammenlignet med substitutionen mellem fx rød bus og andre alternativer, hvilket ikke er i overensstemmelse med IIA.

De estimerede koefficienter er svære at fortolke, da de viser effekten af hver af de forklarende variabler på logaritmen til sandsynligheden for at vælge et givent alternativ relativt til det normaliserede alternativ. Mere præcist viser koefficienterne effekten af de forklarende variabler på log-odds ratioen, som følger:

$$\frac{\partial\, ln\,(P_{mn} / P_{1n})}{\partial x_{nk}} = \beta_{mk}$$

$$\frac{\partial\, ln\,(P_{mn} / P_{m'n})}{\partial x_{nk}} = \beta_{mk} - \beta_{mk} \qquad (4)$$

hvor β_{mk} betegner det k'te element i parametervektoren bm. Det er imidlertid muligt at beregne marginaleffekterne af de forklarende variabler på sandsynlighederne for hver af de M alternativer ved at differentiere (2), hvilket giver følgende formel for marginaleffekterne:[62]

$$\delta_{mnk} = \frac{\partial P_{mn}}{\partial x_{nk}} P_{mn}\,(\beta_{mk} - \bar{\beta}_k)\ ,\ m=1,\ldots,N;\ k=1,\ldots,K$$

$$\text{hvor}\ \ \bar{\beta}_k = \sum_{q=1}^{M} P_{qm}\beta_{qk} \qquad (5)$$

Det ses, at marginaleffekten δ_{mnk} afhænger af værdierne af alle de forklarende variabler i modellen, og dermed er de forskellige for forskellige personer. De "gennemsnitlige" marginaleffekter beregnes oftest ved at sætte værdierne af de forklarende variabler til gennemsnitsværdierne for det anvendte datasæt.

Alternativt kan marginaleffekten beregnes som differencen mellem sandsynlighederne for at vælge to alternativer. Det centrale i denne

---

61. Hausman og McFadden (1984) har foreslået et test for antagelsen om IIA, der dog oftere anvendes i forbindelse med McFaddens conditional logit model, hvor det er praktisk muligt at estimere en alternativ modelspecifikation i tilfælde, hvor antagelsen om IIA ikke holder.
62. Standardafvigelserne for marginaleffekterne kan beregnes ved hjælp af deltametoden som beskrevet i Greene (1997:916-917).

måde at beregne marginaleffekter på er, at værdierne af alle forklarende variabler undtagen stratifikationsvariablen af interesse, som fx køn eller sektortilhørsforhold, er de samme i beregningen af sandsynlighederne.

Bilag 3. Marginaleffekter

Marginaleffekter af centrale forklarende variabler på sandsynligheden for at blive marginaliseret.

Variabel		Kvinder	Mænd
Sandsynligheden for at blive marginaliseret		2,5	1,3
Sektor	OFFENTLIG	-0,7	0,1
	SELVEJENDE INSTITUTION	0,0	0,0
	MANGLENDE SEKTOROPLYSNING	7,6	4,1
Uddannelse[1]	GYMNASIUM	-1,6	-1,0
	ERHVERVSFAGLIG	-1,1	-0,7
	KORT VIDEREG.	-2,6	-1,5
	MELLEMLANG VIDEREG.	-4,1	-2,1
	LANG VIDEREG.	-3,5	-2,4
Alder[2]	26-35-ÅRIGE	2,1	2,0
	36-50-ÅRIGE	3,3	3,5
	51-58-ÅRIGE	5,0	4,8
Erhvervserfaring	ERHVERVSERFARING	-0,6	-0,3
	ERHVERVSERFARING OPLØFTET I ANDEN	0,0	0,0
Civilstatus[3]	ENLIG=1	1,8	1,2
Børn	YNGSTE BARN, 0-2 ÅR	0,2	0,3
	YNGSTE BARN, 3-6 ÅR	1,2	0,1*
	ANTAL BØRN, 0-15 ÅR	0,7	-0,1
Sundhed	YDELSER	0,1	0,0
	YDELSER * ANTAL BØRN[4]	-0,0	0,0*
Etnicitet[5]	DANSK=1	-0,8	-0,8
Arbejdsløshedsprocent	ARBEJDSLØSHEDSPROCENT	0,2	0,3

Noter: Beregnet på gennemsnitsværdierne af alle de forklarende variabler.
1 Referencegruppen er personer med folkeskolen som højeste afsluttede uddannelse.
2 Referencegruppen er de 20-25-årige.
3 Referencegruppen er personer, der er gift, registrerede eller samboende.
4 Indtil marts 1996 blev lægebesøg for børn under 15 år registreret under den for-ælder, som bragte barnet til læge. Derfor inddrages denne variabel.
5 Referencegruppen er indvandrere og efterkommere.
* Ikke signifikant forskellig fra nul.

Marginaleffekten af centrale forklarende variabler på sandsynligheden for at tilhøre gruppen af permanent offentligt forsørgede.

Variabel		Kvinder	Mænd
Sandsynligheden for at blive permanent offentligt forsørget		1,8	1,0
Sektor	OFFENTLIG	0,2	0,3
	SELVEJENDE INSTITUTION	-0,5	0,0*
	MANGLENDE SEKTOROPLYSNING	7,2	3,8
Uddannelse[1]	GYMNASIUM	-1,9	-1,4
	ERHVERVSFAGLIG	-1,3	-0,8
	KORT VIDEREG.	-2,3	-1,5
	MELLEMLANG VIDEREG.	-2,7	-2,3
	LANG VIDEREG.	-5,0	-2,9
Alder[2]	26-35-ÅRIGE	3,5	1,9
	36-50-ÅRIGE	6,1	4,1
	51-58-ÅRIGE	8,6	5,8
Erhvervserfaring	ERHVERVSERFARING	-0,5	-0,3
	ERHVERVSERFARING OPLØFTET I ANDEN	0,0	0,0
Civilstatus[3]	ENLIG=1	1,3	0,9
Børn	YNGSTE BARN, 0-2 ÅR	-1,7	-0,6
	YNGSTE BARN, 3-6 ÅR	-0,7	-0,3*
	ANTAL BØRN, 0-15 ÅR	-0,8	-0,2
Sundhed	YDELSER	0,1	0,1
	YDELSER * ANTAL BØRN[4]	-0,0	-0,0*
Etnicitet[5]	DANSK=1	1,6	1,1
Arbejdsløshedsprocent	ARBEJDSLØSHEDSPROCENT	-0,0	0,0

Noter: Beregnet for gennemsnitsværdier af alle de forklarende variabler.
1 Referencegruppen er personer med folkeskolen som højeste afsluttede uddannelse.
2 Referencegruppen er de 20-25-årige.
3 Referencegruppen er personer, der er gift, registrerede eller samboende.
4 Indtil marts 1996 blev lægebesøg for børn under 15 år registreret under den for-ælder, som bragte barnet til læge. Derfor inddrages denne variabel.
5 Referencegruppen er indvandrere og efterkommere.
* Ikke signifikant forskellig fra nul.

SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTETS UDGIVELSER SIDEN 1.1.2002

02:1 Boll, J. & Qvortrup Christensen, T.: Kontanthjælpsmodtagere og arbejdsmarkedet. Casestudie fra Vestegnen. 2002. 103 s. ISBN 87-7487-676-7. Kr. 80,00.

02:2 Filges, T., Harsløf, I. & Nord-Larsen, M.: Revalidering – deltagere, forløb og effekter. 2002. 103 s. ISBN 87-7487-677-5. Kr. 105,00.

02:3 Bach, H.B.: Kontanthjælpsmodtageres aktivering og arbejdsudbud. 2002. 149 s. ISBN 87-7487-678-3. Kr. 120,00.

02:4 Carøe Christiansen, C. & Hohnen, P.: Betingelser for børns sociale ansvar. 2002. 177 s. ISBN 87-7487-679-1. Kr. 135,00.

02:5 Hansen, H.: Elements of Social Security A comparison covering: Denmark, Sweden, Finland, Austria, Germany, The Netherlands, Great Britain, Canada. 2002. 383 s. Kun udgivet elektronisk: /http://www.sfi.dk/sw1317.asp.

02:6 Danske arbejdspladser – Plads til alle? Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om arbejdsmarkedets rummelighed. 2002. 73 s. ISBN 87-7487-681-3. Kr. 50,00.

02:7 Strange, M.: Unge krænkere. 2002. 170 s. ISBN 87-7487-684-8. Kr. 130,00.

02:8 Christensen, E. & Ottosen, M.H.: Børn og familier. 2002. 60 s. ISBN 87-7487-685-6. Kr. 50,00.

02:9 Weatherall, J.H.: Vejen til førtidspension. En analyse af overgangen til førtidspension i befolkningen. 2002. 82 s. ISBN 87-7487-686-4. Kr. 65,00.

02:10 Christensen, E. & Egelund, T.: Børnesager. Evaluering af den forebyggende indsats. 2002. 218 s. ISBN 87-7487-687-2. Kr. 165,00.

02:11 Børnesager i korte træk. Evaluering af den forebyggende indsats. 2002. 44 s. ISBN 87-7487-688-0. Kr. 40,00

02:12 Når der er brug for hjælp. Kommunens hjælp til børn og deres forældre. 2002. 28 s. ISBN 87-7487-689-9.

02:13 Egelund, T. & Thomsen, S.A.: Tærskler for anbringelse. En vignetundersøgelse om socialforvaltningernes vurdering i børnesager. 2002. 204 s. ISBN 87-7487-690-2. Kr. 165,00.

02:14 Olsen, H.: Attitudes towards the disabled in Denmark. 2002. 28 s. ISBN 87-7487-691-0.

02:15 Bengtsson, S.: Bestemmer forvaltningen om du får førtidspension? – kommunens forvaltningspraksis og tilkendelse af førtidspension. 2002. ISBN 87-7487-692-9. Kr. 90,00.

02:16 Bach, H.B.: Aktiv socialpolitik – en sammenfatning af evalueringer af revalidering og aktivering. 2002. 114 s. ISBN 87-7487-693-7. Kr. 90,00.

02:17 Kvist, J. (red.): Beskæftigelsespolitik i et nyt Europa. 2002. 109 s. ISBN 87-7487-694-5. Kr. 85,00.

02:18 Kvist, J. (red.): Velfærdspolitik i et nyt Europa. 2002. 120 s. ISBN 87-7487-695-3. Kr. 90,00.

02:19 Boll, J. & Kruhøffer, A.: Virksomheders sociale engagement. Årbog 2002. 2002. 162 s. ISBN87-7487-696-1. Kr. 130,00.

02:20 Boll, J. & Kruhøffer, A.: Virksomheders sociale engagement. Årbog 2002 – Sammenfatning. 2002. 32 s. ISBN 87-7487-699-6. Kr. 30,00.

02:21 Boll, J. & Kruhøffer, A.: Social responsibility of enterprises. Yearbook 2002 – Summary. 2002. 32 s. ISBN 87-7487-698-8. Kr. 30,00.

02:22 Ploug, N. (red.): Velfærd i Europa. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets komparative velfærdsforskning. 2002. 57 s. ISBN 87-7487-700-3. Kr. 50,00.

02:23 Andersen, D. & Heide Ottosen, M. (red.): Børn som respondenter. Om børns medvirken i survey. 2002. 218 s. ISBN 87-7487-703-8. Kr. 175,00.

02:24 Heide Ottosen, M. & Torbenfeldt Bengtsson, T: Et differentieret fællesskab. Om relationer i børnehaver, hvor der er børn med handicap. 2002. 224 s. ISBN 87-7487-704-6. Kr. 175,00.

02:25 Carøe Christiansen, C. & Schmidt, G. (red.): Mange veje til integration. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om etniske minoriteter. 2002. 76 s. ISBN 87-7487-705-4. Kr. 65,00.

02:26 Bonke, J.: Tid og velfærd. 2002. 112 s. ISBN 87-7487-709-7. Kr. 90,00.

02:27 Bonke, J. & Munk, M.D.: Fordeling af velfærd i Danmark. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om velfærdsfordeling. 2002. 60 s. ISBN 87-7487-707-0. Kr. 50,00.

02:28 Schmidt, G.: Tidsanvendelse blandt pakistanere, tyrkere og somaliere – Et Integrationsperspektiv. 2002. 148 s. ISBN 87-7487-708-9. Kr. 150,00.

02:29 Fridberg, T. (red.): Socialpolitik – indsats og virkninger. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning i socialpolitik og effektivitet i velfærdsproduktionen. 2002. 86 s. ISBN 87-7487-701-1. Kr. 50,00.

02:30 Hohnen, P.: Aftalebaserede skånejob. 2002. ISBN 87-7487-706-2. Kr. 85,00.

03:01 Clausen, T.: Når hørelsen svigter. Om konsekvenserne af hørenedsættelse i arbejdslivet, uddannelsessystemet og for den personlige velfærd. 2003. 228 s. ISBN 87-7487-713-5. Kr. 165,00.

03:02 Bjørn, N. H. (red.): Indenfor – udenfor. Resultater og perspektiver fra Socialforskningsinstituttets forskning om integration og marginalisering. 2003. 54 s. ISBN 87-7487-711-9. Kr. 60,00.

03:03 Hagedorn-Rasmussen, P. & A. Kamp: Mangfoldighedsledelse. Mellem vision og prakis. 223 s. ISBN 87-7487-713-5. Kr. 165,00.

03:04 Egelund, T. & A.D. Hestbæk: Anbringelse af børn og unge uden for hjemmet. En forskningsoversigt. 404 s. ISBN 87-7487-714-3. Kr. 285,00.

03:05 Rosdahl, A. & Uldall-Poulsen, H.: Lederne og det sociale engagement. 184 s. ISBN 87-7487-715-1. Kr. 140,00.

03:06 Hansen, H.: Time Series of APW-calculations. ISBN 87-7487-717-8. Elektronisk udgivelse: downloades på www.sfi.dk.

03:07 Andersen, D. & Kjærulff, A.: Hvad kan børn svare på? 188 s. ISBN 87-7487-718-6. Kr. 160,00.

03:08 Lausten, M. & Sjørup, K.: Hvad kvinder og mænd bruger tiden til. 90 s. ISBN 87-7487-719-4. Kr. 75,00.

03:09 Lilli Zeuner / Jeppe Højland: Unge i det kriminelle felt. 128 s. ISBN 87-7487-720-8. Kr. 120,00.

03:10 Mads Meier Jæger, Martin D. Munk & Niels Ploug: Ulighed og livsforløb. 152 s. ISBN 87-7487-724-0. Kr. 135,00.

Social Forskning er instituttets nyhedsblad. Det udkommer fire gange om året og orienterer om resultaterne af instituttets arbejde. Lejlighedsvis udkommer Social Forskning som udvidet temanummer med bidragydere udefra.

Abonnementet på de ordinære numre er gratis, kan tegnes ved henvendelse til instituttet. Emne-opdelte lister over instituttets publikationer kan ses på instituttets hjemmeside: www.sfi.dk. Hver titel er forsynet med en kort omtale, og der er mulighed for at bestille rapporterne via hjemmesiden.

MENNESKELIGE RESSOURCER I ARBEJDSLIVET.
En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø

Afdelingsleder: Cand.polit. Lisbeth Pedersen
Forskningsafdelingen for Beskæftigelse og Erhverv

ISSN 1396-1810
ISBN 87-7487-723-2

Sats og tilrettelæggelse: KPTO
Omslagsillustration: http://John.eley.dk
Oplag: 1.000
Trykkeri: Phønix Trykkeriet A/S

Socialforskningsinstituttet
Herluf Trolles Gade 11
1052 København K
Tlf. 33 48 08 00
E-mail sfi@sfi.dk
www.sfi.dk

Socialforskningsinstituttets publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden. Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver Socialforskningsinstituttets publikationer, bedes sendt til instituttet.

MENNESKELIGE RESSOURCER I ARBEJDSLIVET

En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø

Menneskelige ressourcer i arbejdslivet er temaet for denne antologi. Antologien er et væsentligt bidrag til den aktuelle forskning i – og debat om, hvilke konsekvenser de nye former for organisering af arbejdet har for danskernes arbejdsliv.

Hvilken form ledelsen har, og hvordan arbejdet er organiseret spiller en vigtig rolle for de menneskelige ressourcer. Der er dog ikke nogen automatik i sammenhængene mellem en bestemt type ledelse og organisation på den ene side og en tilsvarende type arbejdsmiljø, forvaltning af socialt ansvar og eventuel marginalisering af individet på den anden. Det påviser forfatterne her.

Artiklerne giver et kalejdoskopisk billede af den nyere danske forskning i, hvordan organisation, ledelse, individ og gruppe spiller sammen. Temaer som stress, det fleksible arbejdes betydning for arbejdsmiljøet, fastholdelse og marginalisering berøres på tværs af de enkelte artikler.

Socialforskningsinstituttet
03:11
200,00 kr. inkl. moms
ISSN 1396-1810
ISBN 87-7487-723-2

AKF