



En vejledning i håndtering af grænseløst arbejde i IKT-sektoren



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD



Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Postboks 7777
1790 København V
Web: www.i-bar.dk



CO-industri

Vester Søgade 12
1790 København V
Telefon: 33 63 80 00
E-mail: co@co-industri.dk
Web: www.co-industri.dk



DANSK INDUSTRI

Dansk Industri

H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Telefon: 33 77 33 77
E-mail: di@di.dk
Web: www.di.dk

Pjecen kan fås ved henvendelse til organisationerne. Den kan downloades fra www.i-bar.dk. Pjecen kan købes ved henvendelse til Videncenter for Arbejdsmiljø »Arbejdsmiljøbutikken« www.arbejdsmiljobutikken.dk, tlf. 3916 5230. Bestillingsnr. 102222.

Bureau: Dplus.dk · Tryk: Gulmann Grafisk · Trykt på miljøvenligt papir · Oplag: 1.500 stk.

ISBN: 978-87-91080-54-8

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Introduktion	5
Grænseløst arbejde og IKT-sektoren	5
Grænseløst arbejde i IKT-sektoren	6
Hjemmearbejdspladsen	6
At være tilgængelig via mobilen i sin fritid	6
Mobilitet	7
At være i maskinernes vold	7
At tage arbejdet med sig	7
Den øgede ansvarliggørelse	9
Det grænseløse arbejde en stor mulighed	10
Et modsigelsesfyldt billede	12
Stramme deadlines	14
Hjælp og støtte	14
Manglende kompetence til at kunne sætte grænser	15
Faglig udvikling og socialt samvær	15
Jobgruppernes forskellige situationer i forhold til arbejdsbelastninger	17
Anbefaling	18
Hensigtsmæssig ledelse autonomi, hjælp og støtte	18
Arbejde og andet liv	19
En tydelig og klart formuleret stresspolitik	19
Inddragelse af medarbejdere	20
Faglig sparring og socialt samvær	20
Lovmæssige rammer for udførelsen af arbejdet	21
Yderligere information	22

Forord

Nærværende vejledning giver et indblik i, hvordan det grænseløse arbejde kommer til udtryk i IKT-sektoren. Hvor udbredt er det grænseløse arbejde i IKT-sektoren? Hvordan opfattes det at arbejde grænseløst af ansatte og virksomheder indenfor sektoren?

På baggrund heraf giver vejledningen anbefalinger til IKT-sektorens aktører om, hvordan det grænseløse arbejde bedst kan håndteres. Hensigten er, at sikkerhedsrepræsentanter og samarbejdsudvalg indenfor IKT-sektoren kan bruge vejledningen til at imødegå de konkrete udfordringer og muligheder, der er i forbindelse med det grænseløse arbejde. Materialet er rettet mod forhold indenfor det danske marked, og ikke mod grænseløst arbejde over landegrænser, da det ville kræve en anden og særlig opmærksomhed.

Vejledningen er bestilt af Dansk Metal og Dansk Industri/ITEK, hvis medlemmer arbejder indenfor sektoren, og er finansieret af industriens Branchearbejdsmiljøråd, som er arbejdsmarkedets parter indenfor industriens fællesforum for arbejdsmiljøaktiviteter.

Vejledningen bygger på den nyeste og hidtil mest omfattende kvalitative og kvantitative undersøgelse af, hvordan det grænseløse arbejde har indvirkning på IKT-sektoren i Danmark i 2006 og hvor udbredt fænomenet er.

Du kan finde flere informationer via de links, der er angivet bagerst i vejledningen.

Introduktion

Det grænseløse arbejde er et nyt og udbredt fænomen, som der er mange delte meninger om. Indenfor videnskabelige kredse har arbejdsmiljølitteraturen fokus på de kritiske konsekvenser af det grænseløse arbejde, mens managementlitteraturen typisk har fokus på de positive muligheder. Det er væsentligt at være opmærksom på, at enhver forandring rummer positive såvel som negative sider. Denne vejledning bygger på en åben teoretisk og medarbejderinvolveret tilgang til det grænseløse arbejde, og den stiller sig dermed åbent overfor positive såvel som negative muligheder i dét at arbejde grænseløst.

Grænseløst arbejde og IKT-sektoren¹

Flere og flere danske arbejdspladser arbejder grænseløst, og i fremtiden forventes endnu flere at bevæge sig ud i det grænseløse arbejde. Men er der ingen grænser for det grænseløse arbejde? Arbejder alle lige grænseløst? Ifølge arbejdslivsforsker Helge Hvid er grænseløst arbejde ikke noget, man har eller ikke har, men noget man kan have mere eller mindre af (Lund og Hvid 2006). Spørgsmålet om udbredelsen af det grænseløse arbejde afhænger af, hvordan begrebet defineres. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) definerer 'grænseløst arbejde' som ændringer i tid, sted, organisation og i ansættelsesvilkår. I denne vejledning har medarbejdere og virksomheder indenfor IKT-sektoren været med til at definere begrebet på baggrund af eksisterende definitioner på området. Det har ført frem til følgende definition:

Grænseløst arbejde er arbejde, hvor de tidsmæssige, rumlige, organisatoriske og kulturelle grænser er opløst eller gjort flydende – set i forhold til de traditionelle arbejdsformer i industrisamfundet.

Rammerne for det grænseløse arbejde i IKT-sektoren skal findes i globaliseringen, teknologien, arbejdets art og tiden for udførelsen af arbejdet.

→ Der er en hyppig brug af IKT-teknologier indenfor IKT-sektoren. Emails, internet, mobiltelefoner, web-cam, IP-telefoni, msn o. lign. er daglige værktøjer, som har skabt mulighed for en løsrivelse af arbejdet fra arbejdspladsen og fra den typiske arbejdstid. Arbejdet kan nu foregå hvor som helst og når som helst.

→ IKT-sektorens aktører er, set i forhold til andre dele af det danske erhvervsliv, fuldstændig afhængig af ny teknologi, herunder de muligheder der eksisterer eller kan udvikles via denne teknologi. Det skaber krav og ønsker om livslang læring, som gør grænserne flydende for, hvornår man som medarbejder er kvalificeret nok til sit arbejde.

→ Der arbejdes indenfor sektoren med IKT-systemer, der kan bryde ned døgnnet rundt. Det kræver øjeblikkelig udrykning, som igen betyder flydende arbejdstider.

→ Opgaverne indebærer ofte mobile medarbejdere, da teknologien indføres på kundens arbejdsplads. IKT-medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen kan derfor være mere flydende / løsere end i andre sektorer.

→ Arbejdet organiseres ofte i selvstyrende grupper, som indebærer flydende kontorlandskaber og stor selvforvaltning inden for opgaven.

Denne vejledning udspringer på baggrund af ovenstående af en formodning om, at ansatte og virksomheder indenfor IKT-sektoren i særlig grad arbejder grænseløst. Det har derfor været særlig interessant og relevant at undersøge, hvor udbredt det grænseløse arbejde er indenfor IKT-sektoren. Nærværende vejledning laver ikke komparative studier af udbredelsen af det grænseløse arbejde indenfor IKT-sektoren over tid eller set i forhold til andre sektorer. Det har ikke været muligt, da der ikke eksisterer sådanne undersøgelser at sammenligne med. Udbredelsen af det grænseløse arbejde indenfor IKT-sektoren undersøges alene i forhold til, hvordan

¹IKT står for informations- og kommunikationsteknologi. Sektoren kendetegnes ved, at der arbejdes fagligt med IT og telekommunikation. Det væres sig: Telekommunikation, hardware, operatører, internetteknologi, anden kommunikation, computer, software, service, elektronik og halvledere.

ansatte og ledere indenfor sektoren for nuværende har forholdt sig til de forhold, som denne vejledning forstår det grænseløse arbejde ud fra².

IKT-sektoren er langt fra den eneste sektor, som er berørt af grænseløst arbejde; f.eks. arbejder akademikerne, konsulenten, freelancejournalisten og ingeniøren også grænseløst.

Vejledningen udspringer af en opfattelse af, at stress især er udbredt indenfor IKT-sektoren. En nedslidningsundersøgelse foretaget af PROSA i 1999 viser, at IKT-ansatte er dobbelt så hårdt ramt af overbelastninger på jobbet i forhold til andre branchers medlemmer.

Er stress stadig ligeså udbredt i IKT-sektoren? Eller har sektorens ansatte og virksomheder lært at indrette sig efter de ændrede forhold? Er medarbejdertrivsel efterhånden ikke ved at blive taget alvorligt og praktiseret i IKT-virksomheder? Er stressrelaterede problemer i IKT-sektoren lige udbredt for alle medarbejdergrupper? Eller er særlige grupper - bestemte arbejdspladstyper, stillingskategorier eller personlighedstyper - er særlig udsat? For nogen IKT-ansatte kan det være en fordel med grænseløst arbejde, for andre kan det grænseløse arbejde virke stressende. Hvorfor opleves og håndteres det grænseløse arbejde forskelligt?

Denne vejledning søger svar på disse spørgsmål for at sikre de IKT-ansattes trivsel. Der er mange gode grunde til at tage trivsel alvorligt. Således viser de senere års forskning i psykisk arbejdsmiljø, at stress har en række negative påvirkninger på de ansattes helbred og velbefindende. Omvendt kan fokus på arbejdsrelateret stress reducere sygdom og dårlig trivsel på arbejdet, samt øge motivation, produktivitet og skabe en lavere personaleudskiftning. På den måde er der en positiv sammenhæng mellem medarbejdertrivsel og effektivitet.

På det samfundsøkonomiske plan kan det også betale sig at tage medarbejdertrivsel alvorligt – ikke mindst indenfor IKT-sektoren. IKT-sektoren omfatter i Danmark ca. 110.000 ansatte³, og værditilvæksten er pr. fuldtidsansat 650.949 kr. om året set i forhold til et gennemsnit i det danske erhvervsliv på 581.006 kr. (Danmarks Statistik og Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling 2005). Sektoren styrker altså produktiviteten og skaber vækst i samfundet, og den er derfor igen på dagsordenen som en af de helt centrale drivkræfter for vort højteknologiske informationssamfund. Af samme grund efterspørger sektoren højtuddannet IKT-arbejds-kraft, men udbuddet svarer ikke til efterspørgslen, da der er mangel på uddannet arbejdskraft indenfor faget (IT og telepolitisk redegørelse 2005). Virksomhederne

må derfor gøre sig særlig attraktive for at tiltrække og holde på arbejdskraften. Det er et stort tab for virksomheder, når dygtige medarbejdere slides op på grund af arbejdsrelateret stress; det koster dyrt i tid og penge at ansætte og lære nye medarbejdere op, og det har en dårlig signalværdi. Sektoren har derfor meget at vinde, hvis den sikrer sine medarbejdere et arbejdsliv, hvor krav og ressourcer balancerer. Denne vejledning forsøger at komme dette forhold nærmere ved undersøge de IKT-ansattes berøring med stress, samt betydningen af kollegiale og ledelsesmæssige relationer for de ansattes velvære - herunder ved at se på, hvorvidt der kan tales om et sammenstød mellem arbejdsliv og familieliv for IKT-sektorens ansatte.

Grænseløst arbejde i IKT-sektoren

I det følgende beskrives, hvordan der arbejdes grænseløst i IKT-sektoren i forhold til forskellige medarbejdertyper: Ledere, projektledere, keyaccount managere, konsulenter, IT-supporter og teknikere⁴.

Hjemmearbejdspladsen

De adspurgte i undersøgelsen foretrækker at arbejde hjemmefra frem for at bruge arbejdspladsen, når de skal læse og skrive. De føler, at de bedre kan koncentrere sig hjemme end på de åbne kontorer, som mange af dem sidder på. Desuden betragtes hjemmearbejdspladsen som en mulighed for bedre at kunne organisere forholdet mellem arbejds- og familieliv, idet hjemmearbejde gør det muligt at tilpasse arbejdsrytmen til familielivet (fx ved at tage tidligere hjem om eftermiddagen for at hente børn og så at arbejde hen på aftenen).

Mange føler dog, at de ikke kan arbejde hjemmefra ligeså meget, som de kunne tænke sig, da der er for meget besvær forbundet med at få lov og med at få de nødvendige værktøjer til det. Desuden skal de registrere de timer og opgaver, de har arbejdet på hjemme i styringssystemer, så ledelse og kollegaer kan være sikre på, at de har arbejdet, selvom de har været hjemme. Det opleves besværligt og kontrollerende, og mange afholder sig derfor fra at gøre det. Projektlederne har 20-30 møder om ugen, og det gør det svært for dem, at arbejde hjemme så meget, som de kunne tænke sig.

At være tilgængelig via mobilen i sin fritid

Projektledere og ledere arbejder grænseløst ved at tage mobilopkald fra medarbejdere i deres fritid. Denne tilgængelighed bunder i, at de i kraft af deres position føler sig ansvarlige for, at deres medarbejdere kan komme i kontakt med dem og få løst eventuelle problemer,

² Se definition af det grænseløse arbejde på s. 4

³ Det store antal selvstændige, virksomheder og institutioner, der lever af at bruge IT som værktøj i deres arbejde, er ikke medregnet i dette tal

⁴ Disse medarbejdertyper er udvalgt, fordi de repræsenterer branchen godt. Beskrivelsen hviler på 11 kvalitative interviews med medarbejdere og ledere fra fem IKT-virksomheder. Samt en spørgeskemaundersøgelse som har afstedkommet ca. 350 besvarelser. Der har i begge undersøgelser været en overrepræsentation af mænd, hvilket svarer til den fordeling af køn, der forefindes i IKT-sektoren. (<http://europa.eu.int/comm/equal>)

selvom de er gået hjem. Ingen har direkte fortalt dem, at de skal være tilgængelige i deres fritid, og de regner heller ikke med, at nogen ville brokke sig, hvis de valgte at lade være med at tage mobilen. De resterende adspurgte kan også finde på at svare på arbejdsrelaterede opkald i deres fritid, men det er sjældent.

Mobilitet

Projektlederne arbejder grænseløst ved at skulle pendle mellem afdelinger i virksomheden, som er geografisk adskilt. Det være sig indenfor Danmarks grænser som udenfor. Teknikerne er en del væk fra deres arbejdsplads, da deres arbejde indebærer, at de skal køre ud til kunder, når de skal ordne og installere teknologi. Deres arbejdspladser sørger dog for, at deres sociale tilknytningsforhold til arbejdspladsen er bibeholdes fx ved at arrangere sociale arrangementer.

At være i maskinernes vold

»Nogen gange er man i maskinernes vold, fordi lige pludselig finder en harddisk ud af, at nu gider den sgu ikke mere. Så står man i det problem, at den skal erstattes, og der skal ske et eller andet, så man kan køre videre på en eller anden måde. Det er typisk et eller andet med, at der skal handles med det samme. Det er ligesom et rør, der bliver utæt på 6. etage, så bliver man nødt til at gøre noget ved det nu. Man kan jo ikke bare... man skal i hvert fald lukke for vandet.«

Citatet stammer fra en tekniker, og det er typisk for teknikernes arbejde, som består i at arbejde med IKT-baserede systemer, som kan 'gå ned' døgnet rundt. Det kræver øjeblikkelig udrykning, som indebærer flydende arbejdstider.

Ovenstående faktorer »Hjemmearbejdspladsen«, »At være tilgængelig via mobilen i sin fritid«, »Mobilitet« og »At være i maskinernes vold« viser noget om, hvordan IKT-ansatte 'rumligt' og 'tidsmæssigt' arbejder grænseløst. Det vil sige udenfor almindelig arbejdstid og væk fra deres virksomhed. I spørgeskemaundersøgelsen blev det målt i, hvor høj grad de IKT-ansatte arbejder udenfor almindelig arbejdstid og væk fra deres virksomhed, eller arbejder på en arbejdsplads med flydende, rumlige grænser i form af flydende kontorlandskaber. Det viste sig at:

32% arbejder grænseløst i rumlig og tidsmæssig forstand. 23% til dels arbejder grænseløst i rumlig og tidsmæssig forstand, og at 45% ikke arbejder grænseløst i rumlig og tidsmæssig forstand.

At tage arbejdet med sig

»Jeg kan slet ikke lade være. Det er kun, hvis det er et forfærdeligt arbejde, så tager jeg det ikke med hjem, så gider jeg simpelthen ikke. Hvis det er spændende, så tager man det med hjem, så sidder man og spekulerer over et eller andet, hvordan man kan.«

Citatet stammer fra en tekniker, og beskriver noget der gør sig gældende for samtlige IKT-ansatte og ledere. Nemlig at tage arbejde med sig – enten i tankerne eller ved konkret at arbejde videre hjemmefra. På den måde kan arbejdet hele tiden fylde i de IKT-ansattes og lederes liv og tanker. I spørgeskemaundersøgelsen viste det sig at:

57% altid / ofte tager arbejdet med sig i tankerne, når de har fri. 38% sjældent tager arbejdet med sig i tankerne, når de har fri, og 5% tænker aldrig over arbejdet, når de har fri. 46% søger altid / ofte information om arbejdsrelateret emner, når de har fri. 42% søger sjældent, og 12% søger aldrig information om arbejdsrelateret emner, når de har fri.

Bevæggrunden for at tage arbejdet med sig skal ikke ses i pligt og tvang, men i lyset af et dybtfølt engagement og interesse i arbejdet. I interviewundersøgelsen beskriver teknikerne, hvordan de drevet af interesse og engagement tænker videre over den teknologi, de er i gang med at implementere hos kunden, når de er kommet hjem. Eller forsøger hjemmefra at løse arbejdsrelaterede problemer ved at søge hjælp fra nettet eller hotlinetelefoner. Projektlederne kan tage arbejdet med sig ved at tænke over en medarbejder, som mistrives, eller ved at tænke over, hvordan der kan skrues på rammerne for et projekt, som er svært at nå indenfor tidsplanen. Lederne påpeger, at de tager arbejdet med sig, idet de til en hver tid og sted kan arbejde videre på arbejde, der er vidensbetonet. Engagementets vægt kommer i spørgeskemaundersøgelsen til udtryk ved at:

94% af respondenterne siger, at de er 'meget engageret' eller 'engageret' i deres arbejde. Kun 4% er 'mindre engageret', og 2% er 'slet ikke engageret'.



Den øgede ansvarliggørelse

Både projektlederne, keyaccountmanagerne, konsulenterne, IT-supporterne og teknikerne har indflydelse på beslutninger omkring deres arbejde. De har selv bedt om ansvaret og har fået ansvar for at definere, tilrettelægge og udføre arbejdsopgaver. Dette understøttes af såvel interview- som spørgeskemaundersøgelsen. I spørgeskemaundersøgelsen viser ansvarliggørelsen sig ved at:

48% af respondenterne har indflydelse på beslutninger, er med til at definere og tilrettelægge arbejdsopgaver. 28% har til dels dette ansvar, mens 24% ikke har dette ansvar.

I interviewundersøgelsen kommer ansvarliggørelsen fx til udtryk ved, at teknikerne selv opsøger kunder med henblik på salg. De tilrettelægger opgavens indhold, sætter tidsrammen, udfører arbejdet og evaluerer til sidst opgaven sammen med kunden.

Udbredelsen af det grænseløse arbejde i IKT-sektoren

Hovedformålet med spørgeskemaundersøgelsen har været, at måle i hvor høj grad det grænseløse arbejde slår i gennem i IKT-sektoren. Graden eller procentsatsen er som før nævnt målt ud fra, hvordan respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen forholder sig til de forhold vejledningen har defineret det grænseløse arbejde ud fra. Samlet er procentsatsen altså et udslag af, i hvor høj grad respondenterne arbejder grænseløst i forhold til: Tid, rum, organisation og kulturelle forståelser af arbejdet. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at:

55% arbejder grænseløst i IKT-sektoren. 17% er i berøring med det grænseløse arbejde, og 28% arbejder ikke grænseløst.

Det grænseløse arbejde – en stor mulighed

I interviewmaterialet tegner der sig et billede af nogle medarbejdere, der drives af at sætte sig ind i og implementere ny teknologi. En interesse de kan få opfyldt via deres virksomheder - som lever af at sælge og implementere ny teknologi. De adspurgtes fascination og afhængighed af IKT-teknologi gør, at mange af dem også interesserer sig for deres fag i deres fritid. En interesse der gør, at de adspurgte IKT-ansatte er særlig dygtige til deres arbejde, hvorfor de næsten aldrig oplever at mangle de personlige kompetencer, der skal til for at kunne løse en opgave. Dette understøttes af spørgeskemaundersøgelsen hvor:

74% altid / ofte føler, at de har de faglige kompetencer, der skal til for at løse en arbejdsopgave. 21% sommetider synes, at de har de faglige kompetencer til at løse arbejdsopgaver, og kun 5% sjældent / aldrig synes, at de har de faglige kompetencer der skal til for at løse arbejdsopgaver.

De IKT-ansattes dybtføjte engagement i arbejdet indebærer, at de ønsker så meget ansvar og handlefrihed i deres arbejdsituation som muligt. De ønsker selv at definere, tilrettelægge og udføre opgaverne. De ønsker, at ledelsen skal stole på, at de er i stand til at træffe de rigtige beslutninger. Ledelsen skal faktisk stort set være usynlig, dvs. ikke blande sig i, hvordan, hvornår eller hvor opgaven løses, så længe den udføres tilfredsstillende. Medarbejderne oplever altså det grænseløse arbejde som en stor mulighed, og i interviewundersøgelsen efterspørges ligefrem mere grænseløshed i form af flere muligheder for at arbejde når og hvor som helst, man har lyst, frem for at være bundet af arbejdspladsen og den almindelige arbejdstid. Denne indstilling synes til dels også repræsenteret i spørgeskemaundersøgelsen:

34% synes, at ledelsen sjældent / aldrig giver dem mulighed for at arbejde grænseløst i tidsmæssig og rumlig forstand. 26% synes, at de sommetider får mulighederne. 40% synes, at de altid / ofte får stillet mulighederne til rådighed.

Respondenternes oplevelse af ledelsens tillid til medarbejdernes evne til at træffe de rigtige beslutninger synes i spørgeskemaundersøgelsen at være høj:

Udover at opleve det grænseløse arbejde som en stor mulighed, betragter de dem selv som gode til at håndtere de flydende grænser, som det grænseløse arbejde indebærer.

75% af respondenterne synes, at ledelsen altid / ofte stoler på, at de gør et godt stykke arbejde. 18% føler at ledelsen sommetider stoler herpå, og kun 7% synes sjældent eller aldrig at ledelsen stoler på dem. 47% føler at regler og kontrol på arbejdspladsen sjældent / aldrig bremser dem i udførelsen af deres arbejde. 29% føler de sommetider gør, og 22% føler at de altid / ofte bremses af regler og kontrol.

Følgende forhold har betydning for, at håndteringen af de flydende grænser tilskrives betydning:

→ De IKT-ansatte, der har deltaget i undersøgelsen, har tidligere været i berøring med arbejdsrelateret stress, og de er nu erfarne nok til at undgå den faldgruppe. Størstedelen af informanterne fra interview- og spørgeskemaundersøgelsen er 40-50 år, og arbejdede i sektoren, da adgangen og brugen af internettet som kommunikationsmiddel for alvor slog igennem på arbejdsmarkedet. Dengang var det almindeligt, at ledelsen pressede sine medarbejdere til det yderste. Desuden ønskede medarbejdere selv at arbejde 60-80 timer om ugen på bekostning af deres helbred og sociale netværk. Denne livsform ved de nu, ikke holder i længden. Desuden er de nu på et stadie i deres liv, hvor de bevidst har valgt at prioritere deres familie som højeste værdi.

- Selv samme familie viser sig at være strukturerende på de IKT-ansattes hverdag. At passe sin familie, hente og bringe børn til og fra vuggestuen opfattes af IKT-medarbejdere og ledere som en legitim grund til, at man kommer og går på bestemte tidspunkter i forhold til arbejdet. Desuden er der blandt de adspurgte en holdning til, at man ikke behøver eller bør være tilgængelig på mobilen, når man er sammen med sin familie - især ikke, når man leger med sine børn.
- De adspurgte IKT-ansatte prioriterer altså deres familie højt. Samtidig er det også vigtigt for dem at kunne leve op til det ansvar, de har på arbejdet. Disse værdier oplever informanterne imidlertid ikke som værende i konflikt, da de har indset, »at man ikke nødvendigvis er den mest effektive medarbejder bare fordi, man arbejder meget... Det handler om den kvalitet og ikke den kvantitet, man bidrager med i sit arbejde.« De adspurgte synes således af erfaring, at man godt kan være en ansvarlig medarbejder uden at behøve at arbejde meget. Desuden påpeger de, at de arbejder på arbejdspladser, som hverken opfordrer til eller belønner overarbejde. Deres virksomhedsledelse bygger på holistiske ledelsesværdier⁵. Blandt lederne er der da også en generel erkendelse af, at stressede medarbejdere er dårlige medarbejdere, og at deres livskvalitet generelt falder, hvis arbejdet fylder for meget. Lederne i interviewene taler om, at de ikke ønsker at bedrive »rovdrift på medarbejderne«. Efter store krævende opgaver giver de derfor deres medarbejdere de nødvendige kompenserende pusterum. Samtidig fremhæver nogle ledere i interviewundersøgelsen, at hensynet til medarbejdernes trivsel til tider bliver tilsidesat til fordel for virksomhedens økonomi.
- De adspurgte opfatter sig selv som eftertragtet arbejdskraft. De er specialister med en stor erfaring, og de er endnu ikke for gamle til at lære nyt. De er desuden ikke bange for at blive fyret, da de ved, at deres arbejdsgivere er glade for dem. Hvis de endelig skulle miste deres job, tænker de, at det ville være nemt at finde et nyt arbejde, da de ved, at der er mangel på IKT-arbejdskraft. Derfor kræver de spændende arbejdsopgaver, ansvar for egen arbejdssituation og ikke mindst gode arbejdsbetingelser, herunder grænser for, hvor tilgængelige de skal være i deres fritid.
- De adspurgte IKT-ansatte agerer ikke i udpræget grad på et globalt marked, og de undgår derfor ekstremt flydende arbejdstider som følge af bl.a. forskellige tidszoner.
- Teknikerne er ikke konstant ude af huset hos kunder, og de er derfor mindre udsat for at miste den sociale kontakt og videndelingsmuligheder på arbejdspladsen. Desuden sørger deres ledelse til en vis grad for at arrangere møder for videndeling og socialt samvær for at forebygge et for løst tilknytningsforhold.

⁵ "Virksomheder med en holistisk tilgang betragter virksomheden dels som et økonomisk foretagende, der er dedikeret til at bidrage til samfundet, dels som et system, hvor lederes og medarbejders behov, interesser og evner er tæt forbundet med virksomhedens mål. En del af dette system indbefatter en vedvarende udvikling af både ledere og medarbejdere. Men der fokuseres i lige så høj grad på deres personlige som på deres faglige udvikling, da grundbetragtningen er, at de er hele mennesker". (Nyt Aspekt: 2003)

Et modsigelsesfyldt billede

En IKT-ansat fortæller: »Men det er jo qua mig selv, fordi jeg langt hen af vejen selv planlæger mit arbejde. Så er jeg også selv ansvarlig for at løse de arbejdsopgaver, der skal løses til et bestemt tidspunkt. Så det er jo lidt selvforskyldt. Jeg vil gerne leve op til min egen indre chef. Ja, det ved jeg ikke, om man kan kalde det. Men det er mig selv der har planlagt det, og det er lidt pinligt, hvis man ikke selv kan overholde den tidsplan, man selv har lavet og kommunikeret ud. På den måde er jeg nødt til at tage det ekstraarbejde på det tidspunkt.«

Senere fortæller samme IKT-ansatte: »Jeg er nu nået den alder. Jeg har børn i mange trin, jeg har 4 børn, hvor den ældste er 19, og den yngste er 3 måneder, så jeg har i hele skalaen, så jeg har prøvet det hurtige liv og de hurtige penge og det at avancere hurtigt osv., og lige nu betyder det at få mit privatliv til at hænge sammen med mit arbejdsliv meget, så jeg synes, at det er en god jævn fordeling, så jeg har en klar prioritet af, at min familie betyder mere end mit arbejde.«

Interviewer: »Du kom tidligere ind på, at du havde en stor ansvarfølelse overfor dit arbejde. Konflikter den værdi nogensinde med den værdi, du også ligger i din familie?«

Den IKT-ansatte: »Nej, det mener jeg faktisk ikke. For jeg kan sagtens have et stort ansvar overfor mit arbejde, mine kollegaer og mine medarbejdere uden at det nødvendigvis kræver, at jeg arbejder 60 timer om ugen. Det handler om kvalitet og ikke kvantitet. Jeg kan sagtens udvise ansvarlighed på meget få timer. Det handler om at arbejde på den rigtige måde og udvise de rigtige værdier.«

Citatuddragene er illustrative for, hvordan de adspurgte IKT-ansatte er kommet til en fase i deres liv, hvor de har valgt at prioritere deres familie som højeste værdi i livet. Udover deres familie går de op i at klare deres arbejde godt, da de føler, at de besidder ansvarsfulde positioner. Arbejdsliv og familieliv konflikter imidlertid ikke, da de føler, at de »kan udvise ansvarlighed på få timer«. Alligevel arbejder de adspurgte i praksis mange gange 40-42 timer per uge, hvilket viser sig, når de omtaler hvor mange timer de registrerer på deres flekskonti. 40-

42 timer pr uge er til og med nok i underkanten, da de reelt set arbejder flere timer, hvis det arbejde, de tager med sig i tankerne eller løser via nettet i deres fritid, også lægges til. Kvantitet og ikke kvalitet er altså trods forståelsen realiteten.

I spørgeskemaundersøgelsen svarer:

58% af respondenterne, at de arbejder 35-40 timer om ugen og 27%, at de arbejder 40-45 timer om ugen. 6% arbejder under de nævnte 35 timer om ugen, og 9% arbejder 45 timer eller derover.

Denne forskel mellem de adspurgtes selvforståelse og faktiske adfærd skal forstås i lyset af, at de adspurgtes muligheder i sig selv er modsigelsesfyldte. Således handler ansvarligheden i selve sit væsen om, at medarbejderne overtager en større og større del af virksomhedens aktiviteter samtidig med, at handlerummet stadig bærer præg af traditionelle begrænsninger såsom deadlines, kundetilfredshed og mangel på ressourcer. Medarbejdere, der ligesom i citatuddragene ovenfor, føler sig »selvforskyldte«, når de ikke kan leve op til at løse en opgave, de selv har planlagt indenfor tidsrammen, kan ikke sætte en grænse mellem deres person og arbejdsrolle. De individualiserer skylden ved at gøre ressourceproblemer, som det at få en opgave færdig til tiden, til deres egen skyld, og derfor overarbejder de. Ressourceproblemet kan grunde i, at leder og medarbejder ikke har sat sig ordentligt ind i opgavefordelingen, og det er uansvarlig ledelse.



Selvom den enkelte medarbejder i det grænseløse arbejde er blevet overladt større og større ansvar for en række forhold: Ansvar for egen arbejdssituation, ansvar for at sige til og fra, ansvar for kunders tilfredshed, ansvar for økonomisk rentabilitet, ansvar for egen læring osv., er det stadig ledelsens ansvar, at det der er blevet uddelegeret, er blevet uddelegeret ansvarligt. Ellers er der tale om uhensigtsmæssig ledelse. En ting er nemlig, at tid, sted, opgaver og ressourcer i takt med nye ledelsesformer er flyttet fra ledelsen og til den enkelte medarbejder, men de traditionelle ledelsesopgaver skal stadig være intakte. Der er stadig deadlines, der skal overholdes og kunder der skal gøres tilfredse. Løsningen er, at leder og medarbejder inden opgavens igangsætning sammen sikrer sig en fælles forståelse af opgavens indhold, og hvad der skal bruges af ressourcer for at løse opgaven.

Problematikken vedrørende den uhensigtsmæssige ledelse bekræftes i spørgeskemaundersøgelsen:

47% af respondenterne har altid / ofte en høj grad af indflydelse på deres arbejdssituation. 87% kan altid / ofte lide at have dette ansvar. Samtidig synes 44% altid / ofte at opleve et tidspres. Kun 13% videregiver altid / ofte arbejdsopgaver, og kun 30% underretter altid / ofte nærmeste leder, hvis de oplever et tidspres. 64% synes sjældent / aldrig, at deres leder er tilstrækkelig inde i deres arbejde til at hjælpe dem, hvis de har problemer, er på vej ud på et sidespor, eller hvis de har svært ved at prioritere mellem opgaver. Desuden synes 61%, at deres leder sjældent / aldrig giver tilstrækkelig feedback på opgaver og ved dermed ikke, hvad der opleves som tilfredsstillende / ikke tilfredsstillende i deres opgaveløsning.

Tallene viser, at ansvarliggørelse er udbredt i IKT-sektoren, og at de IKT-ansatte kan lide at have ansvar. Uheldigvis er resourcemangel udbredt, og det at bede om hjælp eller modtage uopfordret hjælp fra ledelsens side ikke udbredt. Uhensigtsmæssig ledelse, som skitseret i ovenstående, er altså et udbredt problem i IKT-sektoren!

Stramme deadlines

Et forhold, især projektledere og teknikere efterlyser for bedre at kunne løse deres opgaver, er mere tid til at løse opgaven, hvis kunden har brugt den første del af projektfasen på at finde ud af, hvad de overhovedet kunne tænke sig. Projektlederne og teknikerne har ikke noget imod, at kunden er usikker, da de så kan få lov til at være med til at definere opgaven. Problemet er, at den tid, der er afsat til projektet, ikke bliver forlænget i forhold til den tid, kunden bruger på at finde ud af, hvad projektet skal indeholde. Det gør, at der bliver mindre tid til at udføre projektet, og det stresser. Udover mere tid til at løse opgaven påpeger teknikerne, at det er vigtigt for dem, at de er med til at definere de kvalitetsparametre, som opgaven til sidst skal bedømmes ud fra, så de kan sikre sig, at kundens forventninger ikke er højere end, hvad de faktisk kan levere. »Det værste en specialist ved er nemlig ikke at kunne levere kvalitet«, som en tekniker udtrykker det. Dette behov synes imødekommet i spørgeskemaundersøgelsen:

72% af respondenterne er altid/ ofte tilfredse med kvaliteten af det produkt, de leverer. 25% sommetider, og kun 3% er sjældent/aldrig tilfredse.

Om det så er fordi, respondenterne selv er med til at sætte kvalitetskriterierne for det produkt, de skal levere, eller om det er fordi, deres virksomheder går op i at levere produkter af kvalitet, eller noget helt tredje er på spil, er dog ikke til at sige ud fra spørgeskemaundersøgelsen.

Hjælp og støtte

»Den anden del er måske, at hvis den her leder kunne have fokus på, at da nogen af os måske kan være sådan nogle ensomme ulve, altså man ræser bare derudaf på en 5-6-7-8 projekter, hvor man måske ikke altid får tid til at standse op sige; går det i den rigtige retning? Der ville det være ideelt, hvis nærmeste leder ligesom kunne være en form for coach, en form for træner og få hevet dig ud af en eller anden rille, hvis du er ved at ryge ud af en tangent. Nogen gange kender vi ikke til kundens kultur. Nogen gange har vi brug for hjælp til at kunne prioritere mellem opgaver.«

Et forhold, IKT-medarbejderne i interviewene efterlyser for at kunne udføre deres arbejdsopgaver optimalt og glædesfuldt, er tillid fra ledelsens side til, at de er i stand til at træffe de rigtige beslutninger. De ønsker en perifer leder, men som ovenstående citat også viser, efterlyser de IKT-ansatte imidlertid også, at deres leder skal træde i karakter, hvis de er på vej ud ad en forkert tangent, mangler erfaring eller har svært ved at prioritere mellem opgaver.

Desuden efterlyser de klarere retningslinier for, hvad kravene til arbejdsrolle og opgaveindhold er, »så hver medarbejder ved, hvortil grænsen går, og hvad sanktionerne er, hvis du ikke leverer resultatet.« De klare retningslinier efterlyses, da det ellers kan være svært at afgøre, hvornår en opgave er udført godt nok.

Denne problemstilling gør sig imidlertid ikke i særlig høj grad gældende i spørgeskemaundersøgelsen:

63% af respondenterne oplever altid / ofte, at der er klare retningslinier for, hvad der kræves af dem i forhold til arbejdsrolle og opgaveindhold, og de har som følge deraf en klar opfattelse af, hvornår deres arbejde er udført godt nok. 22% føler, at de sommetider har klare retningslinier i forhold til arbejdsrolle og opgaveindhold. Kun 15% synes, at de sjældent / aldrig har klare retningslinier for arbejdsrolle og opgaveindhold, og de har dermed en uklar opfattelse af, hvornår deres arbejde er udført godt nok.

Manglende kompetence til at kunne sætte grænser

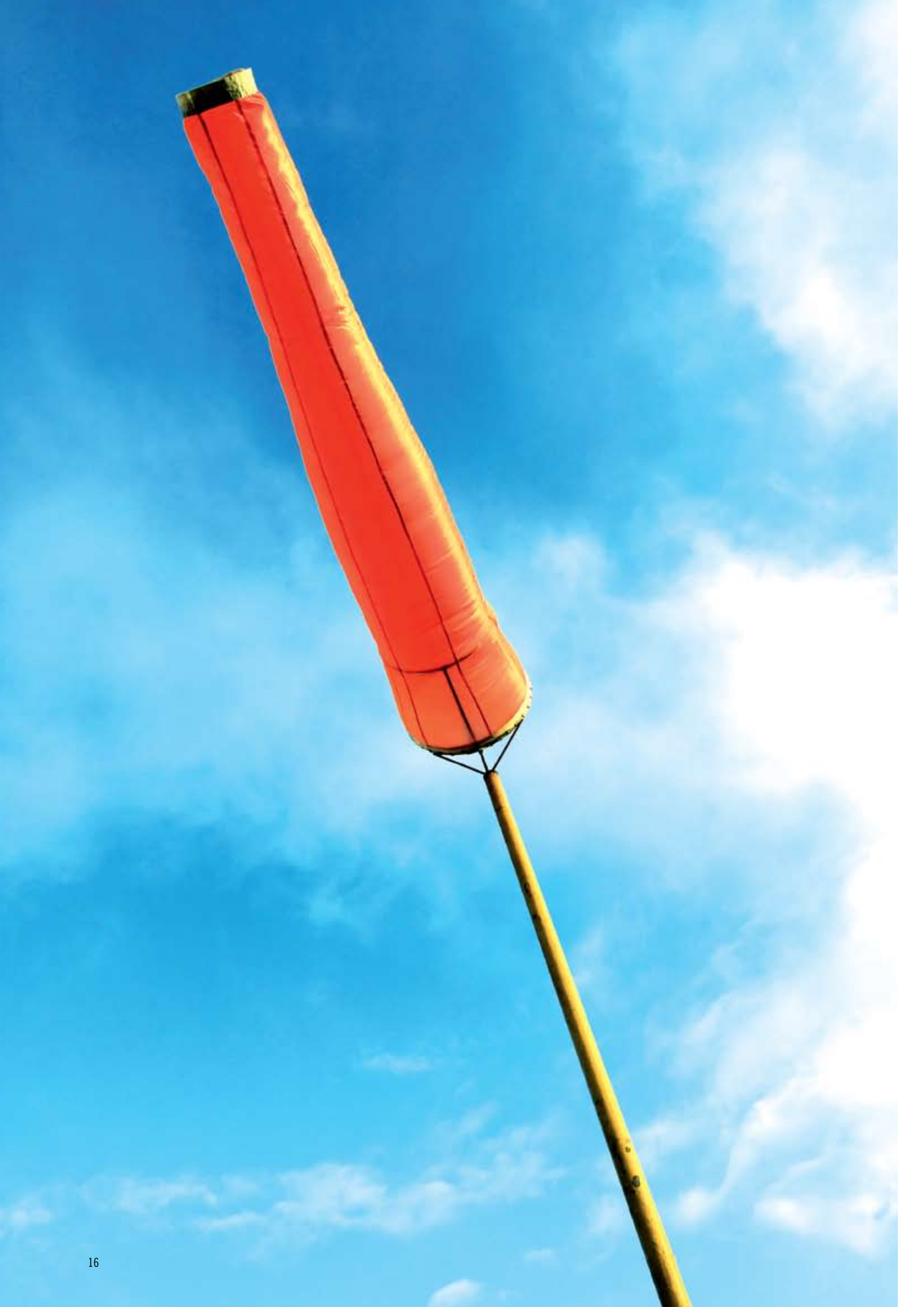
»Grænseløst arbejde er for mig et negativt ord, hvis man ikke er i stand til at styre det, men hvis man er i stand til at styre det, så er det et positivt ord. Udfordringen kommer i det øjeblik, at man ikke er i stand til at styre, hvornår man arbejder og ikke arbejder. Men det mener jeg, at jeg rent faktisk er i fin i stand til. Både personligt men også i forhold til de omgivelser, jeg er i, så det er jo positivt.«

Citatet er illustrativt for, hvordan de IKT-ansatte betragter det grænseløse arbejde som noget negativt, hvis du ikke er i stand til at sætte grænser, og som noget positivt, hvis du er. Både de interviewede og adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen synes imidlertid, at de er gode til at sætte grænser for deres arbejde. For at hjælpe dem, der ikke er gode til at sætte grænser, peger de IKT-ansatte på en aktiv stresspolitik på arbejdspladsen som en løsning.

Faglig udvikling og socialt samvær

De IKT-ansatte efterlyser generelt mere videndeling, så de kan dele deres erfaringer med kollegaer omkring potentielle faldgrupper og teknologiske nyudviklinger. Videndelingen skal helst være regelmæssig, så »det ikke kun er dem der sporadisk mødes eller er i nærheden, der bliver klogere«. Videndelingen kan foregå via ugentlige eller månedlige møder eller via intranettet, hvor online vidensbanker, mails og databaser kan bruges. Sidstnævnte kræver imidlertid villighed og disciplin for at fungere, som en del af IKT-ansatte påpeger. Desuden opfordrer de IKT-ansatte til, at der skabes en kultur, hvor man deler ud af sin viden frem for at holde på den af konkurrencemæssige årsager. Specialisterne nævner, at de mangler kollegaer på deres arbejdsplads med samme faglige viden som dem selv for at have nogen at videndele med. En IKT-ansat peger i den forbindelse på muligheden for at bruge virtuelle teams, altså mødes i fora over internettet. Endelig peger de IKT-ansatte på, at videndeling kan foregå ved, at lederne bliver bedre til at give feedback, da de derved selv kan blive bedre til at træffe beslutninger, der ligger op ad lederens ønsker.

De IKT-ansatte nævner, at de under vidensdelingsmøder også kommer af med frustrationer og kan få anerkendelse af ledelse og kollegaer for udført arbejde. Desuden giver de månedlige møder dem mulighed for at øge kendskabet til deres kollegaer. Et aktivt arbejde på videndeling kan således øge det sociale tilknytningsforhold, et forhold som især kan være godt for teknikerne, som er meget ude af huset for at implementere teknologi på kundens arbejdsplads.



Jobgruppernes forskellige situationer i forhold til arbejdsbelastninger

I spørgeskemaundersøgelsen skulle respondenterne afkrydse, hvor mange timer de arbejder ugentligt. Af svarene fremgik det, at:

**57% arbejder 35-40 timer om ugen og 27% 40-45 timer om ugen.
6% arbejder under de nævnte 35 timer om ugen, og 9% arbejder 45 timer eller derover.**

Grupperne, der arbejder henholdsvis 35-40 og 40-45 timer om ugen, er blevet krydstableret med andre spørgsmål /svar fra undersøgelsen. Følgende sammenhænge viser sig:

Gruppen, der arbejder 35-40 timer, føler, at deres arbejdstid er bedre tilpasset deres arbejdsopgaver end gruppen, der arbejder 40-45 timer. Dog synes gruppen, der arbejder 40-45 timer om ugen, at have færre stramme deadlines end gruppen, der arbejder 35-40 timer om ugen.

**Gruppen, der arbejder 35-40 timer om ugen, underretter i næsten dobbelt så høj grad deres nærmeste leder i tilfælde af oplevet tidspres i forhold til arbejdsmængde end gruppen, der arbejder 40-45 timer om ugen.
Gruppen, der arbejder 35-40 timer videregiver også i højere grad opgaver til kollegaer, hvis de føler, at der er for mange end gruppen, der arbejder 40-45 timer.**

Evnen til at underrette nærmeste leder og videregive opgaver til kollegaer kan være grunden til, at gruppen der arbejder 35-40 timer om ugen, synes, at deres arbejdstid er bedre tilpasset deres arbejdsopgaver end gruppen, der arbejder 40-45 timer. Desuden kan det være grunden til, at de kun arbejder 35-40 timer. Gruppen, der arbejder 35-40 timer, er næsten dobbelt så tilfredse med deres tilknytningsforhold til deres leder end gruppen, der arbejder 40-45 timer om ugen, hvilket giver god mening i lyset af ovenstående.

Gruppen, der arbejder 35-40 timer om ugen, oplever desuden i langt højere grad at have tid nok til deres fritidsliv end gruppen, der arbejder 40-45 timer om ugen. Endvidere oplever gruppen, der arbejder 35-40 timer, i højere grad at have et bedre helbred og være bedre til at motionere end gruppen, der arbejder 40-45 timer om ugen.

Ovenstående sammenhænge viser, at gruppen, der arbejder 40-45 timer, er dårligere til at sætte grænser for deres arbejde, og at konsekvensen er et dårligt helbred. Det kan være de før omtalte projektledere, som arbejder over op til en deadline, da de synes, at det er pinligt overfor dem selv og deres kollegaer og ledere, hvis de ikke kan holde den tidsplan, de selv har været med til at lægge. De alarmerende tal opfordrer med andre ord lederne til at holde øje med og gå til medarbejdere, der arbejder mere end 40 timer om ugen for at afværge udkørte medarbejdere. Det hjælper ikke at forholde sig passivt, da disse medarbejdere ikke selv opsøger hjælp.

Omvendt bekræfter ovenstående krydstabulerede forhold, at der er en sammenhæng mellem medarbejdertrivsel og en arbejdsuge på 35-40 timer. Hvis medarbejdere fysisk får ladet op, har de et bedre helbred, et bedre forhold til deres leder og kollegaer, og de oplever i det hele taget arbejdet mindre belastende.

Anbefaling

Med afsæt i den foregående beskrivelse af, hvordan det grænseløse arbejde kommer til udtryk i IKT sektoren, oplister denne del af vejledningen nogle anbefalinger, som IKT-sektorens aktører kan anvende for bedre at imødekomme mulighederne og håndtere risikoen for stress, når der arbejdes grænseløst. Anbefalingerne kan siges at være relevante for mange sektorer, da mange sektorer er berørt af grænseløst arbejde, men er dog særlig relevante for IKT-sektoren, da anbefalingerne er formuleret på baggrund af en undersøgelse om, hvordan det grænseløse arbejde slår igennem i IKT-sektoren.

Ved at sikkerhedsorganisationer og samarbejdsudvalg har øget opmærksomhed på de oplyste anbefalinger, er der basis for, at medarbejdere i IKT-sektoren kan trives og udføre deres opgaver optimalt inden for rammerne af det grænseløse arbejde.

Hensigtsmæssig ledelse – autonomi, hjælp og støtte

»Vi får tildelt en rolle, og så er det op til en selv at udfylde den«.

Samtlige IKT-medarbejdere kan godt lide ansvar og har i praksis meget ansvar. Men selvom ledelsesstil og medarbejderønsker harmonerer, peger nærværende undersøgelse på, at denne ledelsesstil er utilstrækkelig. Uklare retningslinier for rolle- og opgaveindhold kan resultere i, at medarbejderne er i tvivl om, hvorvidt de har udført deres arbejde godt nok. Der efterlyses derfor klarere retningslinier for, »hvad kravene til ens arbejdsrolle og opgave er, så man ved, hvortil grænsen går, og hvordan medarbejderen kan se om resultatet er tilfredsstillende«.

Her er det vigtigt at ledelsen også har fokus på de medarbejdere der er nye på arbejdsmarkedet eller nye i ansættelsen. Arbejdstilsynet har erfaring med at netop denne gruppe har svært ved at sætte grænser i arbejdet. Uafklaret spørgsmål om ledelsens forventninger, kollegial støtte og feedback er vigtige særligt vigtigt over for denne gruppe. Vi vil derfor gerne henvise til Arbejdstilsynets publikationer om arbejdsbetinget stress der kan findes på www.at.dk

Rolle- og opgaveklarhed ved ressourcemæssige problemer bliver oplevet som et problem for IKT-medarbejderne. Medarbejderne føler, at de i visse situationer mangler de faglige kvalifikationer til at kunne bedømme, om de er på vej ud på et sidespor. Deres leder er således ikke i tilstrækkelig grad i stand til at kunne hjælpe og støtte deres medarbejdere.

Desuden oplever medarbejderne et tidspres i arbejdet, som de håndterer ved at arbejde over, da de giver sig selv skylden for at være i tidsnød.

En mulig forklaring på den utilstrækkelige ledelse kan være, at den øgede ansvarliggørelse er en ledelsesform, der ikke har eksisteret så længe. Lederne har ikke tilstrækkelig erfaring og kan derfor have svært ved at lede hensigtsmæssigt.

Udfordringen ligger i, at de forhold, som forudsætter god ledelse, er blevet forstærket i det grænseløse arbejde da grænserne for hvor meget, hvor og hvordan en opgave skal udføres af medarbejderne, ikke på forhånd er klart definerede. For at kunne udøve god ledelse i grænseløst arbejde er det blevet vigtigere end nogensinde før, at den overordnede ledelse er dygtig, og formår at coache og rådgive medarbejderne i udførelsen af deres arbejde.

For at løse ledelsesopgaven hensigtsmæssigt anbefales det:

- Du skal som leder sikre dig at det arbejde, der er blevet uddelegeret, er blevet uddelegeret hensigtsmæssigt. Herunder:
- Skabe klarhed i ansættelsen omkring hvad der forventes af den enkelte medarbejder i forhold til rolle.
- Forklare forud for den stillede arbejdsopgave, hvad der i detaljer kræves af den enkelte medarbejder.
- Give feedback på udført arbejde så det klart fremgår, hvad der opfattes som tilfredsstillende og ikke tilfredsstillende arbejde.
- Sikre dig gennem samtale med dine medarbejdere, at de har de nødvendige ressourcer i form af tid og kompetencer til at løse den pågældende opgave.
- Lave løbende opfølgning på projekter som en obligatorisk ledelsesfunktion. Gør det klart for dine medarbejdere, at opfølgningen er til for at undgå problemer og ikke handler om, at der er mistillid til medarbejdernes evne til at udføre opgaven. Det er i den forbindelse vigtigt, at lederen »coacher« på rollen og ikke på personen.

Arbejdsliv og familieliv

De IKT-ansatte, som har deltaget i denne undersøgelse, prioriterer deres familie højt. Samtidig er de dybt engageret i deres arbejde, og de ønsker at leve op til det ansvar mange af dem besidder. Der skal således være plads til både arbejds- og familieliv. I den forbindelse nævner de IKT-ansatte hjemmearbejde og fleksible arbejdstider, som en mulighed for bedre at kunne tilgode både arbejds- og familieliv.

Anbefalingerne lyder som følger:

- Medtænk familiens behov, når arbejdstid og arbejdsaktiviteter planlægges.
- Imødekom om muligt medarbejdernes ønsker om at arbejde hjemme og på tidspunkter de ønsker, så de bedst muligt kan balancere mellem arbejdsliv og familieliv.

En tydelig og klart formuleret stresspolitik

Blandt ledere og medarbejdere er der en generel erkendelse af, at medarbejdere, der ikke har et liv ved siden af arbejdet, ikke er gode medarbejdere, og at det påvirker deres liv i en dårlig retning. Det grænseløse arbejde må ikke tage overhånd, og det kræver, at du besidder kompetencer til at kunne sætte grænser. Medarbejdere der konstant arbejder over og er tilgængelige via mobil og e-mails, bør ifølge de interviewede IKT-ansatte stoppes af en eksplicit formuleret stresspolitik, som understreger, at for meget overarbejde ikke anses for at være et gode. Desuden bør nærmeste leder være nærværende i de IKT-ansattes hverdag, så de kan sikre sig, at det ikke altid er de samme medarbejdere, der arbejder over.

I nærværende undersøgelse kom det frem, at lederne signalerer en holistisk virksomhedspolitik. Det er imidlertid ikke nok at signalere en holistisk virksomhedspolitik, hvis man ønsker at sikre sig, at samtlige medarbejdere forstår budskabet. En holistisk virksomhedspolitik, som forebygger stress og udbrændthed, bør være eksplicit: Skriftligt formuleret, direkte og personligt kommunikeret.

I undersøgelsen viser det sig, at hensynet til medarbejdernes trivsel til tider bliver tilsidesat til fordel for virksomhedens økonomi. Det er dog i det lange løb en utilstrækkelig ledelsesform, da konsekvenserne af længerevarende pressede medarbejdere overstiger de økonomiske fordele, der umiddelbart er ved at presse sine medarbejdere.

Anbefalingerne er derfor:

- En tydelig og klart formuleret stresspolitik, som gør det nemmere for medarbejderne at sætte nogle grænser, hvis arbejdspresset bliver for stort. Herunder:
- En tydelig og klart formuleret politik i forhold til tilgængelighed via mobil og mails i fritiden, samt eksplicit formuleret politik efter hårdt pressede arbejdsperioder.
- Formulering af strategi til håndtering af engagerede medarbejdere som arbejder over, for at sikre en fornuftig balance imellem trivsel, helbred og produktivitet.
- Få IKT-medarbejdere som har uddannelse eller erfaring med konsekvenserne af et konstant arbejdspress, til at holde foredrag på IKT-arbejdspladser med uerfarne IKT-medarbejdere, så stress kan forebygges.

Inddragelse af medarbejdere

→ I interviewene kom det frem, at stramme deadlines afføder et pres. De stramme deadlines bliver bl.a. affødt af, at kunden bruger første del af projektfasen på at definere selve opgavens indhold, hvilket resulterer i mindre tid til selve udførelsen af opgaven, da deadline for projektet almindeligvis er defineret før projektstart. De IKT-ansatte udtrykker, at de ikke har noget imod, at kunden er uklar i begyndelsen, da de så kan yde indflydelse på opgavens indhold. Det der plager dem er, at måtte udskyde deadline og stå ansigt til ansigt med en utilfreds kunde. For at modværge utilfredse kunder og sænke deres egen oplevelse af stress, nævner de IKT-ansatte det som en mulighed selv at være med til at definere de kvalitetskriterier, som opgaven til sidst skal bedømmes ud fra.

Anbefalingen er derfor:

- Insister som medarbejder på, at være med til at fastsætte deadlines for projekter samt krav til indhold og kvalitet.
- Giv som leder mulighed for eller tag initiativ til, at inddrage medarbejdere i at fastsætte deadlines for projekter samt opstille krav til indhold og kvalitet.
- Indretningen af medarbejderens arbejdsplads er også et vigtigt element at tage fat om i samarbejde med medarbejderen for at eliminere stress. Tidligere i denne vejledning har vi beskrevet, hvordan hjemmearbejde bliver foretrukket på baggrund af dårlig indretning i fx åbne kontorer og den deraf følgende støj. Se vejledning på www.at.dk om indretning af arbejdspladsen.
- Tag som medarbejder kontakt til din leder regelmæssigt og fortæl ham/hende, hvad du laver, så din leder har mulighed for at gribe ind, hvis noget skulle være galt eller er ved at gå galt.

Faglig sparring og socialt samvær

Både blandt ansatte og ledere i IKT-sektoren er der et udtalt krav og ønske om livslang læring. I spørgeskemaundersøgelsen svarer:

66% af respondenterne, at deres arbejde altid/ofte indebærer, at de skal lære nyt. 26% sommetider og kun 8% at deres arbejde sjældent/aldrig indebærer, at de skal lære nyt.

Selvom både medarbejdernes og ledernes behov og ønsker i den sammenhæng balancerer, mangler der at blive gjort noget ved det. Således efterlyses flere og mere systematiserede muligheder for videndeling. Vidensdelingsmøder viste sig desuden at rumme en mulighed for socialt samvær, anerkendelse for udført arbejde og afløb for frustrationer – et forhold som mobile medarbejdere, der er meget væk fra deres arbejdsplads, kunne nyde godt af. Desuden kan muligheder for faglig sparring og socialt samvær modarbejde IKT-ansattes tilbøjelighed til at individualisere skylden i pressede arbejdssituationer. Gennem socialt samvær og dialog vil de IKT-ansatte kunne opnå indsigt i fælles arbejdsvilkår: Fx at arbejde over op til en deadline fordi kunden er lang tid om at fastlægge formålet med projektet. Aktiv brug af videndeling kan med andre ord give medarbejdere en mulighed for at opleve, at de er i samme båd, og sammen arbejde sig nærmere en bedre tilrettelæggelse af arbejdet og bedre håndtering af kunder.

Anbefalingerne lyder derfor:

- Skab regelmæssige rum for videndeling og sammenhold. Herunder:
- Arbejd på, at møderne kan bidrage til at skabe en mere rummelig kultur, hvor det er legitimt at udtrykke udfordringer og problemer, der kan handles aktivt ud fra.

Nogle af arbejdsmiljølovens regler er med til at skabe rammer for arbejdet og afværge trusler for medarbejdere, der arbejder grænseløst. Reglerne i arbejdsmiljøloven gælder uanset hvor og hvornår arbejdet udføres, og de vil derfor blive gennemgået som en del af anbefalingerne.

Lovmæssige rammer for udførelsen af arbejdet

→ Arbejdets organisering.

Selvom medarbejderen i høj grad selv bestemmer, hvordan arbejdsopgaven løses, skal det stadig ske sikkerhedsmæssigt og sundhedsmæssigt forsvarligt.

→ Det er til enhver tid arbejdsgiverens ansvar at sikre, at arbejdet er planlagt, tilrettelagt og udført sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt.

→ Arbejde ved computer.

Arbejdspladsen skal altid være forsvarligt indrettet: Fx vil en laptop på skødet altid være i modstrid med reglerne. Hvis arbejdspladsen, fx hjemmearbejdspladser eller i forbindelse med udførelse af arbejde hos kunder, bruges mere, end hvad der svarer til en dag om ugen, er der skærpede krav til arbejdspladsens indretning. Kravene findes i Arbejdstilsynets vejledning om »Arbejde ved skærmterminaler«, og det skal sikres at arbejdspladsvurderingen er dækkende for det arbejde, der udføres. Dette gælder også for hjemmearbejdspladser - herunder skærmarbejdspladser.

→ Virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde

Medarbejdere, der fortrinsvis eller udelukkende arbejder hjemme, skal også være en del af virksomhedens sikkerhedsorganisation. De skal være medlem af en sikkerhedsgruppe og have ret til at vælge og opstille som sikkerhedsrepræsentanter.

→ Hviletid og fritidsregler.

Som udgangspunkt gælder reglen om hviletid. Det vil sige, at arbejdstager har ret til 11 timers sammenhængende hvile indenfor hvert 24 timers periode samt et ugentligt fridøgn indenfor hver uge. Arbejdet kan dog under særlige omstændigheder tilrettelægges, så hviletiden reduceres til 8 timer. Det skal understreges, at en sådan aftale kun kan indgås af en lønmodtagerorganisation og arbejdsgiver. Aftalen gælder desuden kun den enkelte lønmodtagerorganisation og arbejdsgiveren: Fx vil en aftale mellem en arbejdsgiver og HK ikke kunne gælde for Dansk Metals medlemmer.

Yderligere information

Andre vejledninger fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan hentes på

- 1) www.i-bar.dk
- 2) www.at.dk
- 3) www.itek.dk
- 4) www.danskmatal.dk
- 5) www.di.dk
- 6) www.co-industri.dk



CO-industri
Vester Søgade 12
1790 København V
Telefon: 33 63 80 00
E-mail: co@co-industri.dk
Web: www.co-industri.dk



DANSK INDUSTRI

Dansk Industri
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Telefon: 33 77 33 77
E-mail: di@di.dk
Web: www.di.dk



Ledernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon: 32 83 32 83
E-mail: lederne@lederne.dk
Web: www.lederne.dk