



# Sæt fremtidens arbejds miljø til debat

– i lyset af nye tendenser på arbejdspladserne



Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

Forord ..... 3

Sæt fremtidens arbejdsmiljø til debat ..... 4

*Seks spørgsmål om fremtidens arbejdsmiljø*

1. Hvordan forstår vi mere omskiftelige livsfasebehov? ..... 6

2. Hvordan tager vi de rette hensyn til seniorerne? ..... 8

3. Hvordan tager vi bedst imod den nye generation? ..... 10

4. Hvilken rolle har løsere tilknyttede på arbejdspladsen? ..... 12

5. Hvordan samarbejder vi godt med virtuelle kolleger? ..... 14

6. Hvad betyder ny digital teknologi for arbejdsmiljøet? ..... 16

Læs mere om fremtidens arbejdsmiljø ..... 18



## Sæt fremtidens arbejdsmiljø til debat

– i lyset af nye tendenser på arbejdspladserne

April 2018

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration

Arbejdsmiljøsekretariatet

Stuiestræde 3, 3.sal  
1455 København K

Projektledelse:  
Mads Kristoffer Lund

Redaktion:  
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:  
Karen Krarup

ISBN: 978-87-93332-66-9

# Forord

I arbejdsmiljøarbejdet forholder vi os ofte til det, der sker her og nu på arbejdspladsen. Og det er vigtigt at håndtere de problemer, der opstod i går, og forebygge dem, der kan komme i morgen. Men nogle gange kan det også være nødvendigt at kigge lidt længere ud i horisonten og forsøge at opdage nogle af *fremtidens* udfordringer og muligheder for arbejdsmiljøet.

Det kan I som arbejdsplads gøre ved at drøfte, hvilke større tendenser der præger arbejdsmarkedet som helhed og jeres del af det – og overveje, hvad de kan betyde for arbejdsmiljøet på jeres arbejdsplads. En sådan pejling kan være et godt afsæt for at vurdere, hvad I skal gøre her og nu og på længere sigt for at fremtidssikre jeres arbejdsmiljø.

Formålet med denne publikation er at give især MED-udvalget, SU eller arbejdsmiljøorganisationen anledning og en enkel metode til at inddrage ledere og medarbejdere i at drøfte arbejdsmiljøindsatsen i et længere, strategisk perspektiv. Publikationen kan fx sættes på dagsordenen til den lovpligtige årlige drøftelse af arbejdsmiljøet.

Publikationen giver ingen bud på præcis, hvordan arbejdsmarkedet og jeres arbejdsmiljø vil udvikle sig – eller hvad I bør gøre i den anledning. For der eksisterer hverken et samlet overblik over tendenserne på fremtidens arbejdsmarked eller nogen sikker viden om, hvordan arbejdsmiljøet vil udvikle sig i de enkelte sektorer og brancher. Men der findes en række tendenser, der går igen i mange vurderinger fra forskere, konsulenter, myndigheder og arbejdsmarkedets parter. Fælles for dem er, at fremtidens arbejdsmarked kan komme til at se meget anderledes ud end det, vi har kendt længe. Derfor er det vigtigt at få drøftet, hvad det kan betyde for arbejdsmiljøet – netop hos jer.

Publikationen er bygget op omkring seks arbejdsmiljøtemaer. Til hvert tema gives en helt kort introduktion til udviklingstendenserne på området og et bud på, hvordan de potentielt påvirker arbejdsmiljøet – dels for de særligt berørte, dels for hele arbejdspladsen. Temaet afsluttes med en række spørgsmål, I kan drøfte. Det kan fx foregå på en workshop for arbejdsmiljøorganisationen eller MED-udvalg/SU; publikationen giver også et bud på, hvordan en sådan workshop kan gennemføres.

Med venlig hilsen  
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration



# Sæt fremtidens arbejdsmiljø til debat



## Tendenser og temaer

Afsættet for dette materiale er fire brede tendenser i samfundet og på arbejdsmarkedet, der på hver deres måde kan ændre den måde, vi har været vant til at betragte arbejdslivet – og arbejdsmiljøet – på:

- *En hastigt accelererende teknologisk udvikling* – med fx digitalisering, automatisering, robotisering og opbrud i tidligere måder at organisere arbejdet på.
- *Mere fleksible ansættelsesformer* – med fx flere freelancere, vikarer, projektansatte samt andre midlertidige eller løse tilknytninger, fx konsulenter.
- *En øget individualisering og opløsning af faste livsfaser* – hvor flere medarbejdere ønsker i højere grad at kunne tilpasse deres arbejdsliv til skiftende og sammensatte behov gennem livet.
- *En demografisk udvikling*, der i kombination med politiske reformer betyder, at flere skal være længere på arbejdsmarkedet.

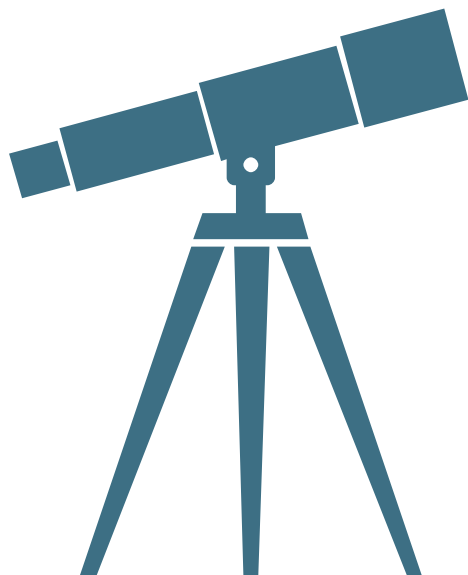
Udvalgte kilder til de fire tendenser er nævnt i oversigten på side 18.

Alle disse tendenser har – eller vil få – betydning for hverdagen på mange arbejdspladser og dermed for arbejdsmiljøet. Umiddelbart lægger de op til at stille følgende seks spørgsmål til fremtidens arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads:

1. Hvordan forstår vi mere omskiftelige livsfasebehov?
2. Hvordan tager vi de rette hensyn til seniorerne?
3. Hvordan tager vi bedst imod den nye generation?
4. Hvilken rolle har løse tilknyttede på arbejdspladsen?
5. Hvordan samarbejder vi godt med virtuelle kolleger?
6. Hvad betyder ny digital teknologi for arbejdsmiljøet?

Disse seks arbejdsmiljøtemaer udfoldes et ad gangen på de følgende sider. Under hvert tema sondres der mellem, hvad det betyder for henholdsvis de særligt berørte (fx seniorer eller løst tilknyttede) og for hele arbejdspladsens arbejdsmiljø.





## Dialog i to trin

Vi foreslår, at I som arbejdsmiljøorganisation, MED-udvalg eller SU inviterer ledere og medarbejdere til en fælles drøftelse af de temaer, som kunne være særligt relevante for jer. Målet er dels at skabe en fælles forståelse af temaerne og deres betydning for jer, dels at levere konkrete bud på, hvad I i det lys kan og bør gøre for at fremtidssikre jeres arbejdsmiljø. I kan som udgangspunkt bruge fem år som jeres tidshorisont, hvis ikke jeres situation kræver et kortere eller længere perspektiv.

Drøftelsen kan eksempelvis gennemføres i følgende to trin.

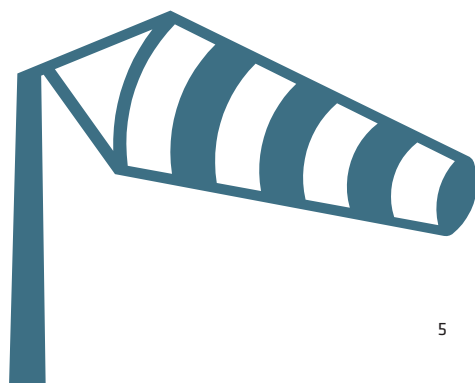
### 1. Workshopdrøftelse for hele arbejdspladsen

- Hold en workshop for ledere og medarbejdere, hvor de seks temaer er hængt op eller fordelt ud på bordene. Lad deltagerne vælge det tema, de er mest optaget af at drøfte. Brug de spørgsmål, der hører til hvert tema.
- Sørg for, at der bliver lavet en samlet, mundtlig præsentation af de drøftede temaer, så alle får indblik på tværs af temaerne.
- Skriv deltagerens input til de drøftede temaer op, og afrund workshoppen med at fortælle, hvordan I i arbejdsmiljøorganisation, MED-udvalg eller SU arbejder videre med dem – fx som konkrete initiativer her og nu eller som bidrag til en samlet strategi.

### 2. Strategisk drøftelse i samarbejdsfora

Hold møde i MED-udvalg, SU eller arbejdsmiljøorganisationen, og saml op på workshoppen:

- Hvilket billede står I samlet med? Hvilke temaer er relevante? Hvilke input peger i samme retning, og hvilke peger forskellige steder hen? Hvordan forstår I dette? Hvad vil I lægge vægt på?
- Hvad er der i lyset af det samlede billede brug for af strategisk planlægning?
- Er der særlige behov, knyttet til enkelte temaer eller målgrupper, som bør bredes ud til at gælde hele arbejdspladsen?
- Hvilke konkrete indsatser er der brug for på de forskellige niveauer i arbejdsmiljøarbejdet: individ, gruppe, ledelse og organisation.



# Tema 1

## Hvordan forstår vi mere omskiftelige livsfasebehov?



### Tendensen

Menneskers livsforløb og arbejdsliv er blevet mere individualiseret og fragmenteret. Stadig færre lever helt forudsigelige og stabile arbejdsliv, hvor bestemte livsfaser med hver deres veldefinerede behov afløser hinanden. Lysten til og behovet for fx uddannelse, familieomsorg, karriere, selvrealisering, nedtrapning eller timeout er ikke knyttet entydigt til en bestemt alder. Disse behov kommer heller ikke nødvendigvis i en bestemt rækkefølge og flere af dem kan godt være aktuelle samtidig. I en accelererende verden forventer vi at kunne skifte gear og bane hyppigere i løbet af vores arbejdsliv – og det kan være både en udfordring og en mulighed for den enkelte arbejdsplads.

### Arbejds miljøet

At forstå livsfasebehovene som dynamiske giver jer mulighed for at indrette arbejdslivet, så det tilbyder den enkelte en større fleksibilitet. Udfordringen vil ofte være, at et særligt hensyn til den enkelte – fx en periode med uddannelsesorlov eller nedsat tid – kan forudsætte, at resten af arbejdspladsen er parat til tilpasse sig, bakke op eller dække ind. Kort sagt: Når nogen gearer ned, kan andre være nødt til at geare op.

Det kan være, at I som arbejdsplads har brug for at tilrettelægge arbejdet anderledes, fx ved at finde nye modeller for at fordele arbejdet, prioritere opgaverne og gøre bemanningen mere fleksibel. Måske er der også brug for at skabe og understøtte en kultur, hvor det opfattes som helt naturligt i en periode at give en ekstra hånd med – for dermed at kunne skabe større fleksibilitet for alle.

I den situation er det afgørende, at ledelsen aktivt forholder sig til og tager ansvar for en mere differentieret og flydende arbejdsdeling, opgaveprioritering og bemanning. Det kan fx være nødvendigt at have gennemsigtige kriterier og nedskrevne principper, så adgangen til at nyde fleksibilitetens fordele ikke opleves vilkårlig eller uretfærdig.







## Den enkeltes arbejdsmiljø

Overvej fx, hvorvidt og hvordan det er muligt at imødekomme følgende livsfasebehov:

- I perioder, hvor man er uden familieforpligtelser, kan man måske *arbejde mere* end normen – men også have mulighed for *frihed til eventyr*.
- Som *forældre til mindre børn* – eller med behov for at drage *omsorg for ældre i familien* – kan man evt. være på nedsat tid.
- I nogle perioder kan man ønske sig meget *intensiv kompetenceudvikling*, i andre “fred til at passe sit arbejde”.
- I situationer, hvor man er *fysisk eller mentalt på nedsat kraft*, kan man have brug for en timeout, nedsat tid eller skånehensyn.



## Arbejdsmiljøet som helhed

At åbne for større fleksibilitet påvirker også kollegerne og hele arbejdspladsen. Overvej fx spørgsmål som:

- Skal alle ansatte helst være på arbejde i nogenlunde samme timetal, for at hverdagen kan fungere?
- Kan vi skabe rum til, at man kan arbejde hjemmefra – og stadig være en del af arbejdspladsen?
- Hvordan kan vi skabe legitimitet blandt alle medarbejdere om, at nogle i perioder har behov for et mindre intensivt arbejdsliv?
- Ud fra hvilke principper skal vi fordele henholdsvis frihed *til* og frihed *fra* kompetenceudvikling?



## Spørgsmål til workshop



- Hvilke livsfasebehov er særlig udbredte på vores arbejdsplads? Er der fx mange, der har behov for ekstra tid til familie eller kompetenceudvikling – eller behov for at træde lidt på bremsen af andre grunde?
- Hvordan kan en større fleksibilitet over for omskiftelige livsfasebehov understøtte andre strategiske og forretningsmæssige mål?
- Hvilken rummelighed ønsker vi – under hensyntagen til gældende overenskomster – at skabe over for kolleger, der i en periode ønsker at arbejde mindre, mere eller anderledes end normen?
- Hvilke ulemper ser vi, hvis arbejdspladsen bliver opdelt i grupper, der arbejder henholdsvis mere eller mindre end normen? Hvad er udfordringerne for den ene og den anden gruppe?
- Hvilke ordninger eller aftaler i team og på hele arbejdspladsen vil være vigtige, hvis flere skal kunne bidrage i forskelligt omfang?

# Tema 2

## Hvordan tager vi de rette hensyn til seniorerne?

### Tendensen

Der er en tydelig tendens til, at vi bliver længere på arbejdsmarkedet. Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder var i 2016 på 65 år, og den er de sidste 10 år steget med 2,6 år – særlig kraftigt siden 2013.

Mange *kan og vil* gerne udskyde pensionen, da vi generelt lever længere og har flere raske og arbejdsduelige leveår. Der er desuden høj *efterspørgsel* efter arbejdskraft – på grund af den demografiske udvikling i kombination med højkonjunktur. Og som følge af begge dele har politikerne målrettet forsøgt at forhøje tilbagetrækningsalderen via blandt andet efterlønsreform og gradvist højere pensionsalder.

### Arbejds miljøet

Det er veldokumenteret, at arbejdsmiljøet kan have stor betydning for seniorernes tilbagetrækningsalder. Et godt arbejdsmiljø – herunder en god seniorpolitik – er en vigtig nøgle til, at flere har mulighed for at blive længere i jobbet, hvis de selv ønsker det eller er nødt til det for at opretholde deres forsørgelsesgrundlag. Ny forskning (VIVE 2017) viser blandt andet, at følgende forhold kan være med til at fastholde seniorer på arbejdspladsen:

- Tilfredshed med arbejdspladsen i forhold til:
  - arbejdstiden
  - mulighederne for at bruge – og udvikle – sine kvalifikationer
  - indflydelse på arbejdet
  - jobsikkerhed.
- Mulighed for at få tilpasset sine arbejdsvilkår.
- At ledelsen tydeligt viser, at den ønsker, at man fortsætter i arbejdet.
- At blive set og værdsat af nærmeste leder.
- Aftaler om at forblive i virksomheden.

Men at tage særlige hensyn til seniorerne indebærer flere dilemmaer. Dels om hensynene automatisk skal gælde alle over en vis alder – eller blot dem, der har særlige behov. Dels hvordan man gør det legitimt at tilpasse arbejdsforholdene i én personalegruppe, når andre grupper kan have tilsvarende eller konkurrerende behov – jf. tema 1.







## Seniorernes arbejdsmiljø

- Overvej at benytte nogle af de kendte greb til at sikre senere tilbagetrækning, jf. ovenfor. Mange af dem er mulige at anvende inden for gældende seniorordninger, andre kan kræve særlige indsatser eller justeringer af arbejdsmiljøet.
- Vær opmærksom på at vurdere seniorers behov og kompetencer individuelt – man har ikke nødvendigvis særlige behov, blot fordi man har nået en bestemt alder og derfor måske rubriceres som “senior”.

## Arbejdsmiljøet som helhed

- Muligheden for at skabe fleksible vilkår for seniorer afhænger ofte af, hvor snævert definerede krav der er til den enkeltes performance. Overvej mulighederne for og konsekvenserne af at tilpasse krav og vilkår.
- Overvej, om attraktive seniorvilkår kan skabe undren eller misundelse hos andre personalegrupper. Åbenhed om seniorpolitikken er ofte en forudsætning for bred legitimitet.
- Vær opmærksom på, at det ifølge forskelsbehandlingsloven er forbudt at diskriminere medarbejdere på grund af alder.



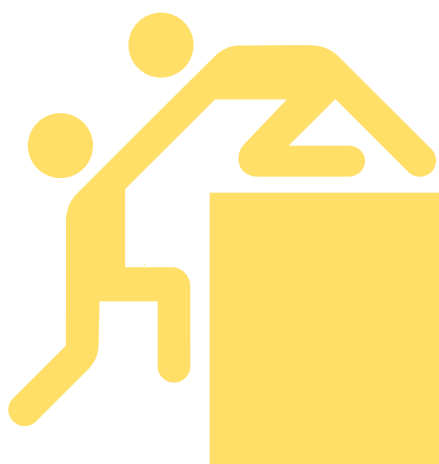
## Spørgsmål til workshop

- Hvordan ser aldersfordelingen og tilbagetrækningsmønsteret ud hos os?
- Hvilke muligheder har vi for at anerkende, anvende og fastholde seniorers særlige kompetencer?
- Hvordan kan rummelighed og fleksibilitet blive et mere generelt princip i vores måde at organisere arbejdet på?
- Hvilke muligheder har vi for at tilpasse arbejdsforholdene for seniorer? Hvordan sikres individuelle løsninger? Hvilke fordele og ulemper indebærer de enkelte muligheder? Skal de også gælde andre medarbejdere, der kunne have brug for det?
- Hvordan kan vi sørge for, at rimelige hensyn til vores seniorer ikke går ud over andre kolleger eller borgere/kunder?



# Tema 3

## Hvordan tager vi bedst imod den næste generation?



### Tendensen

En ny generation – de såkaldte *millennials* – gør deres indtog på arbejdsmarkedet i disse år. Som alle andre generationer er de meget forskellige, men de har én vigtig ting til fælles: De er digitalt indfødte, det vil sige vokset op med digital teknologi, herunder smartphones og sociale medier, som en fuldstændig integreret del af deres opvækst og hverdagsliv.

I forhold til arbejdslivet fremhæves det ofte, at de er vant til og forventer hyppig og øjeblikkelig feedback – ikke nødvendigvis i uddannelsessystemet, men især via de sociale medier. De betegnes også som en generation, der er vant til at promovere og eksponere sig selv, men kan samtidig være uerfarne og usikre på, hvad de kan, og hvad der forventes af dem.

Millennials er ikke en præcis aldersafgrænsning, men ofte nævnes aldersspændet 18-35 år. I så fald drejer det sig om 1.250.000 unge i Danmark, der er tæt på indgangsdøren til arbejdsmarkedet eller allerede er godt i gang med arbejdslivet.

### Arbejds miljøet

Millennials kan være en gave til en arbejdsplads, fordi de måske kommer med friske øjne og nye stærke kompetencer og forventninger, når det fx gælder teknologi og kommunikation. Men de kan også være en særlig opgave, hvis de fx er mere utålmodige og feedback-krævende end de øvrige medarbejdere.

Det er derfor en vigtig opgave for ledere (og kolleger) at tolke den nye generation rigtigt. Eksempelvis kan det, der kan ligne selvsikkerhed og gåpåmod, dække over sårbarhed og søgen efter pejlemærker.

Desuden kan der være behov for at finde ud af, hvornår de unges nye tilgang og forventninger er en kærdkommen måde at skubbe til vanetækning og skabe fornyelse på hele arbejdspladsen, og hvornår man tværtimod skal lære dem at tilpasse sig den gældende kultur.





## De unges arbejdsmiljø

Overvej, hvorvidt og hvordan I vil imødekomme unge, der ofte i særlig grad:

- Efterspørger mening i arbejdet – og stiller høje krav til sig selv.
- Har et stort behov for feedback og anerkendelse.
- Mangler erfaring og er usikre på, hvad der forventes af dem.

## Arbejdsmiljøet som helhed



Det kan være både givende og krævende at leve op til de unges forventninger.

Overvej fx:

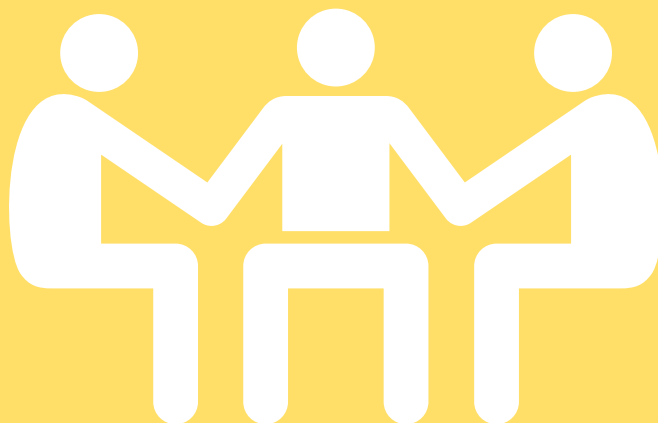
- Om de unges ofte mere uformelle adfærd vil (og skal) udfordre og påvirke gældende rutiner og hierarkier.
- Hvad der skal gøres for at integrere den unge i den eksisterende arbejdspladskultur.

Vær opmærksom på, at det ifølge forskelsbehandlingsloven er forbudt at diskriminere medarbejdere på grund af alder.

## Spørgsmål til workshop



- Hvordan svarer den generelle beskrivelse af millennials til de unge, vi allerede har ansat eller kender? Hvad oplever vi som de unges vigtigste styrker og udfordringer?
- Hvordan tager vi imod unge nyansatte hos os? Hvordan sikrer vi en god introduktion til arbejdet og arbejdspladsen? Hvad er vores erfaringer med fx at bruge mentorer og følordninger?
- Hvordan kan vi gøre arbejdspladsen attraktiv for vores unge medarbejdere? Hvad betyder det for arbejdspladsen, at de unge måske er på gennemtræk?
- Hvordan kan vi imødekomme de unges behov for hyppig og umiddelbar feedback? Skal det også have konsekvenser for resten af arbejdspladsen? Hvilken feedback-kultur passer hos os?



# Tema 4

## Hvilken rolle har løsere tilknyttede på arbejdspladsen?

### Tendensen

En stor og stigende del af arbejdsstyrken har ikke faste fuldtidsansættelser, men en løsere tilknytning til arbejdspladsen. Gruppen dækker over meget forskellige ansættelsesformer, blandt andre interne og eksterne vikarer, freelancere, soloselvstændige samt midlertidigt/tidsbegrænset ansatte og medarbejdere med lavere timetal, herunder medarbejdere ansat på særlige vilkår.

Meget tyder på, at tendensen til løsere tilknytninger vil fortsætte i fremtiden. Dels kan det give en større fleksibilitet, at man hurtigt kan udvide og reducere aktiviteten i forhold til efterspørgsel og budgetter. Dels forudses nye digitale tjenester at øge markedet for korte, opgavebaserede tjenester – den såkaldte platformøkonomi.

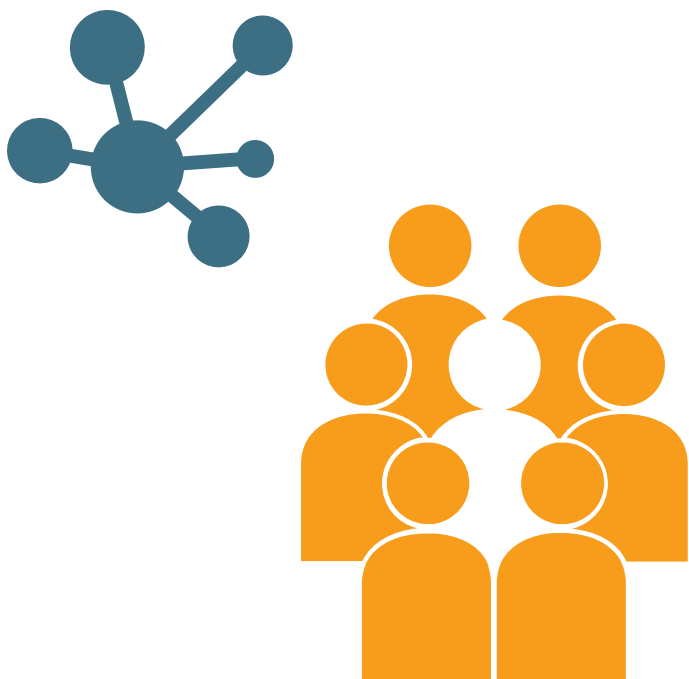
### Arbejds miljøet

Det er ikke nødvendigvis et problem for den enkelte eller arbejdsmiljøet, at nogle medarbejdere har en løsere tilknytning – især ikke hvis den er selvvalgt. Men der er alligevel nogle temaer, som det kan være godt at være opmærksom på.

For den løst tilknyttede kan det fx handle om usikre indtægtsforhold, manglende tryghed i ansættelsen, oplevelsen af ikke at være integreret i det kollegiale fællesskab eller ikke have samme indflydelse på arbejdet som de fastansatte.

For arbejdspladsen som helhed kan mange løst tilknyttede gøre arbejdsfællesskabet mere uhomogent og ustabil. Dels skal medarbejderne forholde sig til flere og hyppigt skiftende kolleger, dels arbejder alle medarbejdere ikke nødvendigvis på samme vilkår og ved måske ikke, præcis hvad de kan forvente og kræve af hinanden.

Ledelsen spiller under alle omstændigheder en vigtig rolle i at sikre godt arbejdsmiljø uanset forskellene i ansættelsesforhold. Det handler især om at være åben om, hvilke problemstillinger det kan indebære og tage ansvar for at håndtere dem – i respekt for både de fastansatte og de løsere tilknyttede.





## De løst tilknyttedes arbejdsmiljø

Vurdér risikoen for, at de løst tilknyttede:

- Kan føle sig utrygge i ansættelsen og usikre på fremtiden.
- Oplever at have mindre indflydelse, færre attraktive (eller flere særligt vanskelige) opgaver og mindre adgang til efteruddannelse.
- Oplever sig hægtet af arbejdspladsens sociale fællesskab.
- Risikerer, at de ikke får nødvendig arbejdsmiljømæssig instruktion og oplæring, fordi de er på gennemtræk.



## Arbejdsmiljøet som helhed



Overvej, om jeres brug af løst tilknyttede:

- Kan give ulige vilkår i udførelsen af arbejdet, uens belastninger i opgavemængden og høj personaleomsætning.
- Kan skabe uklarhed om, hvilke krav ledere og kolleger kan stille til de løst tilknyttede ift. kvalitet og deadlines.
- Kan gøre det sværere at opbygge et stærkt kollegialt fællesskab.
- Kan være med til at reducere arbejdspresset, fx i perioder med spidsbelastning.

## Spørgsmål til workshop



- Hvordan bruger vi løst tilknyttede medarbejdere i dag? Og hvilke typer af løsere tilknytning, tror vi, bliver almindelige hos os i fremtiden?
- Hvilke fordele og udfordringer giver de løsere tilknyttede for arbejdspladsen og arbejdsmiljøet?
- Hvad kan vi som arbejdsplads gøre for, at også de løst tilknyttede har et godt arbejdsmiljø? Hvilke forhold er særlig vigtige?
- Hvordan indgår de løst tilknyttede i arbejdspladsens kollegiale fællesskaber? Er der faglige eller sociale aktiviteter, arrangementer, møder og tilbud, som de ikke er en del af?
- Er der forskelle på, hvad vi tilbyder og forventer af henholdsvis fast og løst tilknyttede medarbejdere – og er disse forskelle kendte og anerkendte af alle?



# Tema 5

## Hvordan samarbejder vi godt med virtuelle kolleger?

### Tendensen

Virtuelt arbejde og samarbejde spreder sig som arbejdsform på offentlige og private arbejdspladser. Det er kendetegnet ved, at de samarbejdende ikke befinder sig fysisk på samme sted, men fx kommunikerer via mail, mobil, Skype, sociale medier – eller på særlige digitale platforme. Virtuelt arbejde er ofte fleksibelt og kan foregå uden for normal arbejdstid, hjemmefra og/eller på tværs af store geografiske afstande.

De teknologiske muligheder for at understøtte virtuelt samarbejde øges år for år. Samtidig bliver mange både offentlige og private organisationer opmærksomme på, at nogle virtuelle løsninger kan give en større fleksibilitet, dels internt i organisationen, dels i servicen over for borgere eller kunder.

Et særligt aspekt af det virtuelle samarbejde er virtuel ledelse, hvor medarbejdere og deres leder ikke mødes fysisk til hverdag, fx fordi lederen skal dele sin tilstedeværelse mellem flere geografisk spredte enheder.

### Arbejds miljøet

Der er mange former for virtuelt arbejde og samarbejde – og tendensen behøver ikke være dårlig for den enkelte eller det fælles arbejdsmiljø. Der er imidlertid en række problemstillinger, det kan være godt at være opmærksom på, hvis virtuelt samarbejde spiller en stor rolle hos jer.

Det afgørende er, at sociale relationer udvikler sig anderledes, når de foregår virtuelt og lejlighedsvist, end når man som kolleger ser hinanden i hverdagen. Det kan være sværere at opbygge og vise tillid og sympati på afstand, og der opstår lettere uklarhed, misforståelser og rygter, når man ikke har tæt daglig kontakt – og måske ikke kender sine virtuelle kolleger særlig godt.

De medarbejdere, der primært arbejder virtuelt, kan opleve at mangle faglig og social støtte i arbejdet – og måske ikke føle sig som en del af et kollegialt fællesskab. De har måske heller ikke så let adgang til mere uformel dialog, sparring og feedback fra ledelsen.

For arbejdspladsen som helhed kan de virtuelle samarbejdsformer være en udfordring for opgaveløsningen – især hvis det forudsætter et tæt og tillidsfuldt indbyrdes samarbejde. Det kræver typisk en ekstra (ledelses)indsats at opbygge sammenhængskraft i virtuelle organisationer. Det kan blandt andet være én-til-én-samtaler eller fælles møder med de virtuelle kolleger, en systematisk dialog om fordeling af arbejdsopgaver og kompetenceudvikling, en god understøttelse af medarbejdernes selvledelse samt fx at give virtuelle møder et vist socialt islæt for at styrke samhørigheden. Se også publikationen "[Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde](#)".







## De virtuelle kollegers arbejdsmiljø

Overvej, om de virtuelle kolleger er i særlig risiko for:

- At opleve sig ensomme eller socialt isolerede i jobbet.
- At deres arbejdsindsats forekommer usynlig og uden anerkendelse.
- At krav om høj fleksibilitet fører til grænseløst arbejde.
- At opleve sig forfordelt, fx fordi attraktive opgaver og vilkår går til andre.
- At mangle støtte fra leder eller kolleger omkring opgaveløsning.

## Arbejdsmiljøet som helhed

Overvej, om jeres virtuelle samarbejdsrelationer:

- Gør det sværere at opbygge tillid og nære professionelle relationer.
- Øger risikoen for fragmentering af det kollegiale fællesskab.
- Udfordrer den fælles rytme i arbejdsopgaverne – med risiko for grænseløst arbejde.
- Skaber ekstra behov for tydelig forventningsafstemning og inkluderende ledelse.



## Spørgsmål til workshop

- Hvor udbredt er eller bliver virtuelt arbejde og samarbejde på vores arbejdsplads? Hvilke arbejdsfunktioner og faggrupper er eller bliver særlig berørt?
- Hvad oplever vi som fordele og ulemper ved denne arbejdsform? Dels for dem, der arbejder virtuelt, dels for resten af arbejdspladsen?
- Hvordan kan vi sikre, at virtuelle kolleger føler sig som fagligt og socialt ligeværdige medlemmer af arbejdsfællesskabet?
- Hvordan kan vi understøtte opbygningen af indbyrdes kendskab og tillid i de virtuelle samarbejdsrelationer?
- Hvordan sikrer vi mulighed for den nødvendige dialog og inddragelse, når vi ikke altid mødes ansigt til ansigt på arbejdspladsen i hverdagen?
- Hvordan kan vi undgå, at muligheden for at arbejde hvor som helst og når som helst fører til en kultur med grænseløst arbejde?
- Har vi brug for at aftale principper for, hvordan vi fordeler fx arbejdsopgaver og udviklingsmuligheder, så virtuelle kolleger ikke bliver forfordelt?



# Tema 6

## Hvad betyder ny digital teknologi for arbejdsmiljøet?



### Tendensen

Ny teknologi og digitale løsninger udbredes overalt og med stor hast i disse år – både i den private og den offentlige sektor. Nogle betegner det 'den fjerde industrielle revolution' for at understrege, at der er tale om et teknologispring, der i højt tempo skaber dybe forandringer i vores samfund og på virksomhederne. Også inden for den offentlige sektor er digitaliseringen af både interne systemer og borgervendte løsninger intensiveret markant.

Det høje tempo i teknologiudviklingen betyder, at der med langt kortere mellemrum end tidligere opstår nye produkter, tjenester, samarbejdsformer og arbejdsfunktioner – og dermed behov for løbende at forny sine kompetencer. Groft sagt kan en uddannelse være forældet – eller i hvert fald utilstrækkelig – kort tid efter at man er færdiguddannet.

### Arbejdsmiljøet

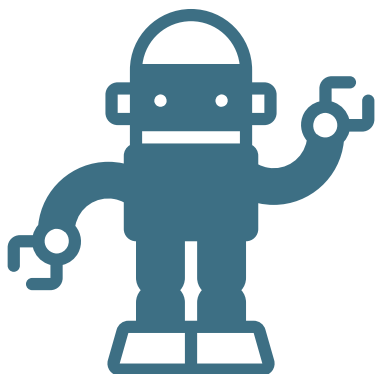
Alle virksomheder er selvfølgelig interesserede i at følge med den teknologiske udvikling og udnytte dens muligheder for at arbejde mere effektivt, skabe bedre kvalitet og levere de produkter og den service, kunder og borgere efterspørger. Også for medarbejderne kan teknologien rumme nye spændende muligheder for at løse opgaverne bedre og

smartere, herunder kommunikere og arbejde mere effektivt sammen.

At indføre ny digital teknologi rummer imidlertid også en række arbejdsmiljøudfordringer, det er fornuftigt at forholde sig til. Det kan især påvirke arbejdsmiljøet, hvis nye digitale systemer:

- opleves ikke at understøtte kerneopgaven og dermed går ud over arbejdets mening og indhold
- skal erstatte menneskelig arbejdskraft og derfor øger den enkeltes frygt for at blive opsagt
- opleves som unødigt bureaukratiserende, fx skaber ekstraopgaver, mellemed og øget administration
- indeholder incitamenter, som skaber uønsket konkurrence og konflikter eller flytter fokus fra et helhedsansvar til særinteresser
- indeholder kontrolelementer, som signalerer mistillid til medarbejderne
- indføres uden ordentlig inddragelse af brugerne, herunder oplysning om formål og ønskede anvendelsesmåder
- ikke ledsages af god tilpasning til arbejdsstedet af teknologien, oplæring til medarbejdere og orientering til andre berørte grupper
- ikke har en lettilgængelig teknisk support, så man må opgive opgaver, fordi "systemet ikke virker"
- har en dårlig brugergrænseflade og/eller integration med andre systemer, så det fx kræver belastende mange ekstra museklik
- skaber unødige afstande eller brud i relationerne mellem samarbejdende grupper, borgere eller ledere.

Hurtig teknologisk udvikling risikerer desuden at splitte arbejdsmarkedet op i meget rutineprægede job med en høj grad af standardisering og lav indflydelse på arbejdets udførelse (såkaldt digital taylorisering) og mere kreative, udviklende job. Der



er også risiko for en polarisering mellem grupper af medarbejdere, der behersker eller let kan lære den nye teknologi, og medarbejdere, for hvem det nye er fremmed og svært tilgængeligt.

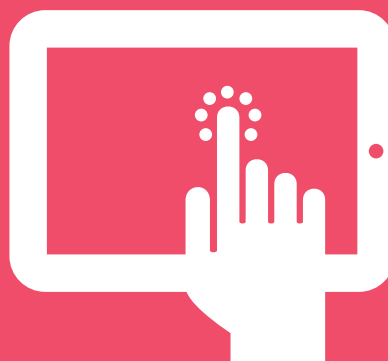
For ledelsen rummer digitalisering og implementering af ny teknologi især tre udfordringer, når det gælder arbejdsmiljøet. For det første at sikre et kontinuerligt fokus på kompetenceudvikling, så medarbejderne er trygge ved og kan udnytte mulighederne i den nye teknologi. For det andet at have et blik for, hvordan den nye teknologi påvirker indhold og relationer i forskellige job. For det tredje at skærpe opmærksomheden om god forandringsledelse, herunder betydningen af information, involvering og tydelighed om formål og forløb.



## Spørgsmål til workshop



- Hvordan forventer vi, at den fremtidige teknologiske og digitale udvikling vil være på vores område? Hvilke løsninger og systemer er aktuelle eller lige om hjørnet? Og hvad kan vi forestille os på lidt længere sigt?
- Hvordan påvirker ny teknologi vores fagligheder, samarbejdsformer og udviklingsmuligheder i det daglige arbejde? Hvilken betydning har teknologien direkte og indirekte for arbejdsmiljøet?
- Hvordan kan vi sikre, at nye teknologier understøtter vores kerneopgave og de arbejdsgange, der skaber værdi for borgere eller kunder?
- Hvad kan vi gøre for, at nye teknologier bliver godt implementeret? Hvad kan vi lære af erfaringer fra tidligere implementeringer? Hvilke former for introduktion og kompetenceudvikling er nødvendig? Hvordan kan vi evaluere og justere implementeringen undervejs?
- Hvordan kan vi som arbejdsplads understøtte, at medarbejderne selv forbereder sig på og rustet sig til en hverdag med nye teknologiske muligheder og udfordringer?
- Hvordan ser vores arbejdsplads ud om fx fem år – i lyset af den teknologiske udvikling? Hvilke kompetencer har vi særlig brug for at udvikle eller styrke – og hvordan kunne det foregå?



# Læs mere om fremtidens arbejdsmiljø



Der skrives meget om fremtidens samfund, erhvervsliv og arbejdsmarked i disse år. Et kort hæfte som dette kan hverken dække eller fremstille alle relevante tendenser udtømmende. Nedenstående liste er blot nogle af de tekster, vi har trukket på – og som måske kan inspirere andre i diskussionerne om et fremtidssikret arbejdsmiljø.

[Arbejdstilsynet \(2010\): Fremtidens arbejdsmiljø 2020.](#)

[Berlingske \(23/1-2017\): Fremtidens arbejdsmarked er fleksibelt.](#)

[Berlingske Business \(28/11-2015\): Er Danmark klar til fremtidens arbejdsmarked?](#)

[BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø – Velfærd og Offentlig administration \(2015\): Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde.](#)

[BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø – Velfærd og Offentlig administration \(2017\): Få en bedre start på dit arbejdsliv.](#)

[Finansforbundet \(2017\): Som medarbejdere er vi kun til låns.](#)

[FAOS: Atypiske ansatte – oversigt over artikler, analyser og forskningsnotater, faos.ku.dk.](#)

[Fonden Teknologirådet \(2018\): Hvordan kan arbejdsmiljøet sikre flere gode år på arbejdsmarkedet?](#)

[Hansen, Søren Schultz \(2015\): Digitale indfødte på job, Gyldendal Business.](#)

[HK \(2017\): Digitaliseringens blinde plet – 10 pejlemærker for digitalisering med borgeren i centrum.](#)

[HK \(2017\): Længere tid på arbejdsmarkedet. Hvad siger HK's medlemmer?](#)

[HK Kommunal og HK Stats Advisory Board \(2017\): Seks pejlemærker i digitaliseringen.](#)

[Larsen, Henrik Holt m.fl. \(2016\): Virtuel ledelse & Arbejdsmiljø, COWI.](#)

[LO \(2017\): Atypisk beskæftigelse i Danmark. Om deltidsansattes, midlertidigt ansattes og soloselvstændiges vilkår.](#)

[Magasinet Arbejdsmiljø \(10/2017\): Atypiske ansættelser kan udfordre arbejdsmiljøet.](#)

[Magisterbladet, 8/2017: Generation fornuftig.](#)

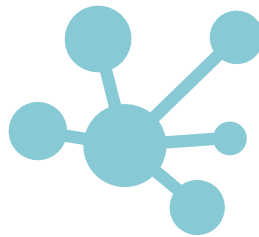
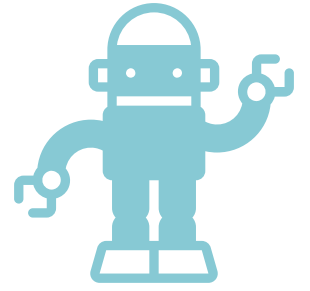
[Teknologisk Institut \(2017\): Digitalisering i FTF's medlemsorganisationer.](#)

[Videncenter for Arbejdsmiljø \(2017\): Virtuel ledelse udfordrer arbejdsmiljøet.](#)

[Videncenter for Velfærd \(2017\): Udskudt tilbagetrækning på arbejdsmarkedet. Konsekvenser for kommunale arbejdspladser.](#)

[Væksthus for Ledelse \(2013\): Nærværende ledelse på afstand.](#)

[World Economic Forum \(2016\): The Future of Jobs.](#)



# Sæt fremtidens arbejdsmiljø til debat

Morgendagens arbejdsmarked kan komme til at se meget anderledes ud end det, vi kender i dag. Det er derfor vigtigt at få drøftet, hvad en række udviklingstendenser vil betyde for arbejdsmiljøet på netop jeres arbejdsplads.

Denne publikation lægger op til en strategisk dialog om fremtidens arbejdsmiljø – dels i MED-udvalg, SU eller arbejdsmiljøorganisationen, dels på hele arbejdspladsen, fx i en fælles workshop for ledere og medarbejdere.

Publikationen præsenterer seks temaer, der allerede er tydelige på mange arbejdspladser, og stiller til hvert tema en række spørgsmål om arbejdsmiljøet, det kan være vigtigt at diskutere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere om aktiviteter til at skabe et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

BrancheFællesskabet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved at udarbejde informations- og vejledningsmateriale samt afholde konferencer og træf mv.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk)  
Læs mere på [arbejdsmiljoweb.dk/fremtid](http://arbejdsmiljoweb.dk/fremtid)



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration