

Rapport om ledelse og informationsteknologi



**Ledernes Hovedorganisation
Januar 2001**

Indholdsfortegnelse

SAMMENFATNING.....	3
INDLEDNING.....	4
UDBREDELSE AF IT PÅ ARBEJDSMARKEDET	4
INDFØRELSE AF IT PÅ ARBEJDSMARKEDET	6
UDVIKLINGEN DE NÆSTE FEM ÅR	8
HJEMMEARBEJDE BLANDT MEDARBEJDERE	9
LEDERENS NYE ROLLE I FORBINDELSE MED HJEMMEARBEJDE	12
BARRIERER FOR HJEMMEARBEJDE.....	14
LEDERENS EGEN BRUG AF IT	15
LEDERENS HJEMMEARBEJDE.....	15
OM UNDERSØGELSEN	16

Sammenfatning

Udbredelsen af informationsteknologi (IT) er hastigt stigende. Under halvdelen af lederne brugte Internettet for fem år siden, men i dag benytter stort set alle ledere Nettet, og kun tre procent af virksomhederne bruger slet ikke IT. Brugen af IT har på kort tid ændret lederens rolle og dermed kravene til lederens kvalifikationer.

I undersøgelsen peger lederne især på, at det er blevet vigtigere at være parat til hyppige omstillinger og være i stand til at overskue store mængder information. Når udviklingen går så stærkt, som den gør i dag, må lederen fungere som uddannelsesplanlægger for sine medarbejdere. Gør lederen ikke det, kan han eller hun løbe ind i problemer. Dels er den almindelige sidemandsoplæring mellem kolleger vanskeliggjort af, at stadig flere arbejder hjemme, dels kan en manglende uddannelsesindsats betyde, at lederen må bruge meget tid på vejledning og oplæring – og i ekstreme tilfælde selv løse opgaven. Hjemmearbejdet og omstillingstempoet i kølvandet på udbredelsen af IT har altså øget kravene til lederen. Undersøgelsen viser også, at to ud af ti ledere mener, det generelt er sværere at udøve ledelse, når medarbejderne arbejder hjemme.

Generelt vurderer ledere med hjemmearbejdende medarbejdere dog, at der er tale om store fordele – blandt andet i form af øget produktivitet – og relativt få negative konsekvenser. I vurderingen af den forbedrede produktivitet deler lederne sig i højere grad end tidligere i to grupper: Ledere, der ikke oplever nogen produktivetsforbedring, og ledere, der har oplevet en meget høj produktivetsforbedring. Det understreger, at produktivetsfremgangen ved indførelse af hjemmearbejdspladser kun er midlertidig, medmindre den nye måde at organisere arbejdet på bliver fulgt op af en ny form for ledelse, der tager højde for ændringerne.

Samtidig betyder hjemmearbejdet også, at medarbejderne tilrettelægger arbejdet mere fleksibelt i løbet af døgnet. Når de har brug

for lederen som vejleder, sparringspartner eller problemknuser, kan det dog betyde, at lederen må stå til rådighed i flere af døgnets timer.

At lederen selv har mulighed for at arbejde hjemme har også både positive og negative konsekvenser. På den ene side peger godt halvdelen af lederne i undersøgelsen på, at det er blevet sværere at holde "rigtig fri", og at arbejdsdagen er blevet længere. På den anden side er det blevet lettere at få arbejdsliv og familieliv til at harmonere, hvilket især ledere med hjemmeboende børn fremhæver.

De nye opgaver samt de nye muligheder for at tilrettelægge arbejdet mere fleksibelt kræver mere af lederne, og undersøgelsen viser, at den ugentlige arbejdstid er steget med 1,7 time hos ledere med hjemmearbejdende medarbejdere. Tilsvarende er arbejdstiden hos de øvrige ledere i undersøgelsen ikke steget.

Lederne vurderer, at der i løbet af de næste fem år vil være stadig mere hjemmearbejde, ledelseshierarkierne i virksomhederne vil blive fladere, og flere af virksomhedens opgaver vil blive udført af eksterne konsulenter.

Indledning

IT indebærer store og hastige ændringer i måden at organisere arbejdet på. Hjemmearbejdspladser, fladere organisationsstrukturer i virksomhederne samt lettere og hurtigere adgang til information via Internet betyder nye udfordringer, krav og muligheder på en lang række områder i arbejdslivet. Det gælder i høj grad også på ledelsesniveau.

I disse år, hvor IT bliver en stadig mere vigtig del af arbejdslivet, har Ledernes Hovedorganisation undersøgt den udvikling, der sker i lederrollen. Ledernes Hovedorganisation har gentaget en spørgeskemaundersøgelse blandt de samme 640 ledere, som deltog i en undersøgelse i sommeren 1999. Deltagerne repræsenterer et bredt udsnit af brancher og ledere på alle niveauer, og resultaterne bygger dermed på svar fra alle ledertyper – fra speditører og reklamechefer til direktører og værktørførere. Derfor er der i højere grad tale om en overordnet kortlægning af de ledelsesmæssige konsekvenser af indførelsen af IT, frem for en undersøgelse af fordele og ulemper ved IT for specifikke ledergrupper.

Undersøgelserne koncentrerer sig om den del af IT, der omhandler opsamling, bear-

bejdning og formidling af information (for eksempel computere og software, telekommunikation, elektronisk handel, satellitter og mobilnet). Hensigten med at gentage undersøgelsen har blandt andet været at se, hvordan ledernes anvendelse og vurdering af teknologiens betydning for deres opgaver har ændret sig i løbet af de sidste halvandet år.

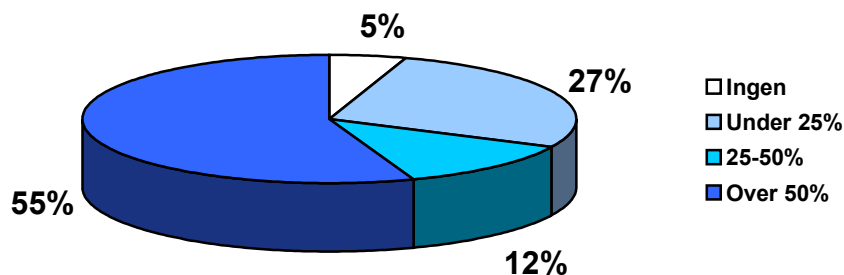
Rapporten er opdelt i fire hovedafsnit. Først behandles den generelle udbredelse af IT på arbejdsmarkedet og betydningen for lederens kvalifikationer. Herefter giver lederne deres bud på, hvilken betydning IT får for udviklingen af ledelsesstrukturen i virksomhederne de næste fem år. Endelig kommer to afsnit, der handler om muligheder for og konsekvenser af hjemmearbejdspladser. Først diskuteres medarbejdernes hjemmearbejde, og hvad det betyder for lederen, og bagefter behandles lederens egen brug af IT og muligheden for at arbejde hjemme.

Udbredelse af IT på arbejdsmarkedet

For medarbejderne har arbejdet i høj grad ændret karakter efter indførelsen af IT. Dermed skaber IT også ændrede betingelser for, hvordan arbejdet kan tilrettelægges, og hvilken rolle lederen har på arbejdspladsen.

Figur 1

Andel af ledernes medarbejdere, der tilbringer hele eller dele af deres arbejdstid ved en computer



Undersøgelsen viser (se figur 1), at kun fem procent af lederne har medarbejdere under sig, der ikke tilbringer hele eller dele af deres arbejdstid ved en computer. Omvendt gælder det for 55 procent af lederne, at mere end halvdelen af medarbejderne tilbringer hele eller dele af deres arbejdstid ved skærmen.

I forhold til for halvandet år siden er der ikke sket de store ændringer i andelen af medarbejdere, der arbejder meget ved en computer. Det tyder på, at vi har nået et naturligt mætningspunkt for hvor mange opgaver, der kan udføres ved hjælp af eller med bistand fra IT.

I undersøgelsen har lederne vurderet, i hvilket omfang der anvendes forskellige former for IT på virksomheden. På tre procent af virksomhederne anvendes slet ikke IT. Det drejer sig stort set udelukkende om virk-

somheder inden for hotel- og restaurationsbranchen. De øvrige svar er vist i tabel 1, og de mest udbredte former for IT står øverst i tabellen.

Der tegner sig et klart mønster af, at IT mest anvendes til forskellige former for intern og ekstern kommunikation. Således toppes listen af e-mail, intern kommunikation og intranet – kun fire procent af lederne i undersøgelsen bruger ingen af de tre nævnte former for IT. For halvandet år siden var andelen 14 procent. Hertil kommer, at informationsstyring og søgning af informationer på Internettet også bruges af mange ledere. Der har de seneste halvandet år været en stigning på 13 procentpoint i antallet af ledere der anvender IT til informationsstyring og søgning på Internettet, mens andelen der anvender IT til informationsstyring er næsten uændret.

Tabel 1**Lederens og virksomhedens brug af IT** (tallene angivet i procent)

	<i>Bruges ofte af lederen</i>	<i>Bruges af og til af lederen</i>	<i>Bruges ikke af lederen men af andre på virksomheden</i>	<i>Bruges ikke på virksomheden</i>
E-mail	77	13	9	0
Intern kommunikation	64	20	5	11
Intranet	56	12	9	24
Informationssøgning på Internettet	37	50	13	0
Informationsstyring	28	19	32	22
Styring af lager	28	11	37	24
Styring af produktionsprocesser	21	11	28	40
Personalestyring	21	19	33	27
Projektstyring	16	16	32	37
Marketing via Internettet	16	17	49	18
Køb hos leverandører via Internettet	7	20	37	36
Salg via Internettet	5	11	34	50
Udbyder ordrer via markedspladser på Internettet	4	3	19	75
Byder på ordrer via markedspladser på Internettet	2	6	23	69

IT har også andre anvendelsesområder på virksomhederne – eksempelvis lagerstyring, styring af produktionsprocesser, personalestyring og projektstyringsredskaber. Som styringsredskab anvendes IT ofte eller af og til af 30-40 procent af lederne, og i forhold til forrige undersøgelse har der ikke været nogen nævneværdig vækst i antallet af ledere, der anvender teknologien til disse formål.

Brug af Internettet er formentlig det IT-område, der vokser hurtigst i disse år. Kun hver tiende leder bruger ikke Internettet til at søge informationer, og for de virksomheder, der overhovedet benytter sig af IT, bruger mindre end en procent ikke Internettet. Sammenlignet med situationen for såvel fem år som halvandet år siden er der tale om en markant vækst. I 1997 viste en undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation, at 43 procent af lederne brugte Internettet.

Når brugen af Internettet udvides til også at omfatte marketing, er det kun hver sjette virksomhed, der ikke har deres egen hjemmeside. Undersøgelsen viser også, at 18 procent overhovedet ikke anvender Internettet til marketing.

Der er imidlertid stadig et stykke vej, før brugen af Internettet er fuldt integreret på virksomhederne som mere end et middel til hurtig og effektiv informationssøgning og formidling. Nederst på listen over anvendelsen af IT i virksomhederne ligger køb og salg via Internettet. 50 procent af virksomhederne sælger produkter, mens 64 procent køber hos leverandører via Internettet. Kun 27 procent af lederne bruger selv Internettet til indkøb hos leverandører. Der er dog sket en vækst i anvendelsen af disse områder, og noget tyder på, at der ikke længere er samme usikkerhed om eksempelvis kon-

traktmæssige forhold ved handler på Internettet som tidligere.

Blandt de nyeste former for handel på Internettet er køb og salg via markedspladser. Disse nye handelsveje er hurtigt blevet populære, men alligevel er det kun 31 procent af ledene, som byder på ordrer via markedspladser på Internettet. Det hænger i et vist omfang sammen med, at endnu kun få virksomheder udbyder ordrer via markedspladser.

Indførelse af IT på arbejdsmarkedet

Allerede i løbet af en forholdsvis kort årrække har indførelsen af IT betydet mærkbare ændringer for tilrettelæggelsen af arbejdet for mange ledere. Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere, hvilken betydning indførelsen af IT har haft dels for virksomheden, dels for deres egen rolle som leder. Svarene er vist i tabel 2 og 3.

Det er især behovet for efteruddannelse på virksomheden, der er blevet større med indførelsen af IT. Mange forudser, at virksomhederne får en mindre hierarkisk ledelsesstruktur, og at flere af virksomhedernes opgaver lægges ud til eksterne konsulenter eller freelance-medarbejdere. Besvarelserne i undersøgelsen understøtter synspunktet, da en betydelig andel (46 procent) mener, at ledelsesstrukturen i høj eller nogen grad er blevet fladere. I forhold til for halvandet år siden er antallet af ledere, der vurderer, at ledelsesstrukturen er blevet fladere, eller at flere opgaver udføres uden for virksomheden, imidlertid ikke steget. Der er således ikke noget, der tyder på, at ledelsesstrukturen bliver fladere i takt med, at virksomhederne bliver bedre til at anvende den nye teknologi.

Tabel 2

Betydning af indførelse af IT på virksomheden (tallene angivet i procent)

	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>Uændret</i>	<i>Tværtimod</i>
Behovet for efteruddannelse er steget	25	59	15	1
Der er kommet en fladere ledelsesstruktur	9	37	52	2
Arbejdsopgaverne er blevet mere specialiserede	13	49	35	3
Der er flere opgaver, der lægges ud til eksterne konsulenter eller freelance-medarbejdere	3	31	60	6

Tabel 3

Indførelsen af IT har betydet følgende for kravet til mine lederkvalifikationer

	<i>Meget vigtigt</i>	<i>Vigtigt</i>	<i>Uændret</i>	<i>Tværtimod</i>
Jeg må være parat til hyppige omstillinger i hverdagen	19	50	30	0
Jeg må være i stand til at lede efter målstyring	12	44	43	1
Jeg må være i stand til at overskue store mængder information	32	45	24	0
Jeg må være i stand til at detailstyre hele arbejdsprocessen	6	31	61	3
Jeg må være i stand til at opbygge teams	13	34	52	1

Også lederens egen rolle påvirkes med indførelsen af IT. Deltagerne i undersøgelsen har vurderet vigtigheden af fem forskellige lederkvalifikationer. Størst vægt tillægges det, at lederen er i stand til at overskue store mængder information og er parat til hyppige omstillinger. På baggrund af ændringerne i lederens måde at organisere arbejdet er det sandsynligt, at lederens fokus flyttes fra arbejdsprocessen til produktet på grund af, at han eller hun ikke har overblik til at tilrettelægge processen i alle detaljer.

36 procent af lederne i undersøgelsen vurderer, at det er vigtigt eller meget vigtigt at være i stand til at detailstyre hele arbejdsprocessen, hvilket ikke stemmer overens med, at lederen flytter fokus fra proces til produkt. I forhold til den forrige undersøgelse

er det bemærkelsesværdigt, at over en tredjedel af lederne i dag mener, at detailstyring er vigtig, selv om udbredelsen af IT i virksomhederne er øget markant det sidste halvandet år. Det kan skyldes, at en del ledere oplever, at arbejdsopgaverne i højere grad er delt mellem medarbejderne, og det stiller større krav til lederne om at sikre, at hele processen forløber optimalt. Indførelsen af IT og hjemmearbejdspladser medfører ikke nødvendigvis en ændring i opfattelsen af lederopgaverne, da lederne stadig vurderer detailstyring som vigtig. Men det kan blive sværere for dem at finde tid til at tilrettelægge arbejdsprocessen ordentligt.

Tabel 4

Indførelsen af IT har betydet, at lederne bruger mere tid på

	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>Uændret</i>	<i>Tværtimod</i>
Administration	19	38	36	7
Efteruddannelse af medarbejdere	7	50	44	0
Egen efteruddannelse	4	56	38	1
Løsning af faglige problemer	6	25	68	2
Vejledning af medarbejdere	11	50	38	1
Motivation af medarbejdere	10	33	55	2
Kontrol af arbejdsprocesser	9	29	58	4
Kontrol af output	7	38	52	3
Sidemandsoplæring	4	34	60	2

IT stiller dermed store krav til lederen om højere omstillingshastighed og forøger samtidig mængden af informationer, hvilket lederne også giver udtryk for i undersøgelsen. Hvis lederen ikke er i stand til at uddelegere opgaver og ansvar, vil han eller hun bringe sig selv i en vanskelig situation med en betydelig større arbejdsbyrde end tidligere.

Der kan dog også findes en anden forklaring på, hvorfor 37 procent af lederne mener, at det er vigtigt at være i stand til at detailstyre hele arbejdsprocessen. Hvis omstillingshastigheden på virksomheden er så høj, at medarbejderne ikke fuldt ud er i stand til fagligt at følge med udviklingen, er det i sidste ende lederens ansvar at planlægge hele arbejdsprocessen. Et utilstrækkeligt tempo i efteruddannelsen af medarbejderne eller manglende forståelse af deres kompetencer kan i sidste instans medføre, at lederen er tvunget til at have indsigt i alle processer i produktionen. Det er derfor væsentligt, at lederen fungerer som uddannelsesplanlægger frem for at skulle råde bod på en manglende uddannelsesindsats ved selv at detailstyre udførelsen af arbejdsopgaverne.

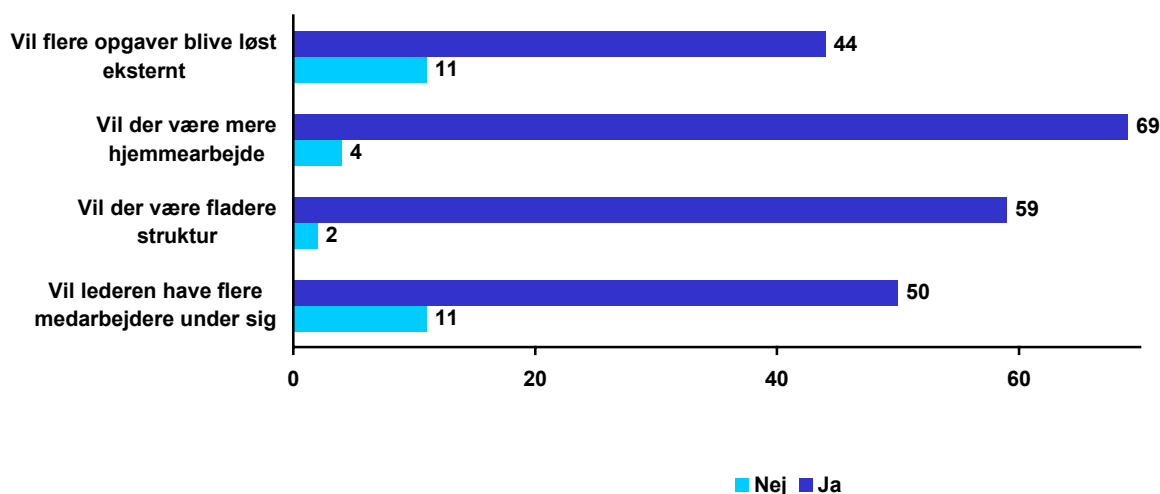
Generelt må det konstateres, at der ikke er områder, hvor lederne finder arbejdsbyrden mindre efter indførelsen af IT. Lederne har oplevet et øget arbejdspress, og de største arbejdsbyrder synes at være øget administration, efteruddannelse samt tid til vejledning af medarbejdere. Den nye teknologi har også medført, at mange ledere bruger mere tid på egen efteruddannelse, og lederne oplever samtidig, at de ofte må erstatte den traditionelle sidemandsoplæring. Det er i den forbindelse interessant at konstatere, at de i højere grad påtager sig rollen som læremester end problemknuser i faglige spørgsmål.

Udviklingen de næste fem år

Udviklingen på IT-området er gået uhyre stærkt. For fem år siden var det ikke mange, der havde forudset med hvor hurtigt, Internettet ville udvikle sig.

Figur 2 viser ledernes bud på, hvordan udviklingen inden for ledelsesstrukturen vil forløbe de næste fem år på fire udvalgte områder. Det drejer sig om udlicitering af opgaver til eksterne konsulenter, hjemmearbejde, ledelsesorganisation og antallet af medarbejdere under den enkelte leder.

Figur 2
Om fem år (angivet i procent)



Bemærk: Tallene summer ikke til 100 procent, da gruppen, der har svaret 'uændret', ikke er taget med i figuren.

Hvis udviklingen forløber, som lederne i undersøgelsen forudser, vil der allerede i løbet af fem år ske yderligere ændringer i ledelsesstrukturen i danske virksomheder. Der vil komme en stadig mindre hierarkisk opbygning med færre ledelsesniveauer, og samtidig vil den enkelte leder have flere medarbejdere under sig – det såkaldte "span of control" bliver større.

Samtidig vurderer lederne også, at flere opgaver vil blive udført udenfor virksomhederne. Det ændrede fokus fra arbejdstid til resultater betyder nye ansættelsesformer og må samtidig formodes at reducere angsten for at udlicitere opgaver. Det må forventes, at der kommer opgavebaserede ansættelser fremfor fastansættelser, og nye grupper på arbejdsmarkedet med en løsere tilknytning til virksomhederne vil udgøre en fortsat større del af arbejdsstyrken.

Det er eksempelvis freelancere, distancearbejdere og projektansatte, som befinder sig langt fra det traditionelle lønmodtagerbegreb. En gruppe på arbejdsmarkedet, som virksomhederne køber til løsningen af en konkret opgave, og som i forbindelse med løsningen af opgaven ofte er "sin egen leder".

Forventningerne til fremtiden har ikke ændret sig markant, siden undersøgelsen blev gennemført første gang i 1999. Men i dag er der færre ledere, der forventer, at IT vil medføre en fladere struktur, og det er således ikke længere samme selvfølge, at IT reducerer ledelseslagene.

Hjemmearbejde blandt medarbejdere

Hidtil er langt hovedparten af arbejdet blevet udført på arbejdspladsen. Medarbejdere og ledere har i vid udstrækning haft faste tidsrum, hvor de skulle være til stede på virksomheden. Medarbejderne vidste, hvornår lederen kunne træffes, og hvornår han eller hun havde fri. Tilsvarende vidste lederen, hvornår medarbejderne var på virksomheden. Det stigende antal af hjemmearbejdspladser og den større grad af fleksibilitet betyder, at der i mindre grad bliver faste arbejdstider.

Samtidig får lederen nye opgaver i forhold til sine medarbejdere, når der indføres hjemmearbejdspladser. Det gælder både i forhold til de medarbejdere, der arbejder hjemme, men også i forhold til dem, der stadig udfører deres arbejde på arbejdspladsen.

En stigning i antallet af hjemmearbejdspladser vil stille større krav til lederens evne til at lede og fordele arbejdet. Når den tætte kontakt til medarbejderne bliver mindre, bliver det vanskeligere at følge arbejdsprocessen på nært hold, og dermed flyttes fokus fra arbejdstid til resultater. Det stiller store krav til medarbejderne om selvstændighed og disciplin. Men det stiller også store krav til lederen om at vurdere, om den enkelte medarbejder er i stand til udføre den aftalte arbejdsopgave, når medarbejderen har valgt at placere (dele af) sin arbejdstid uden for den normale arbejdstid.

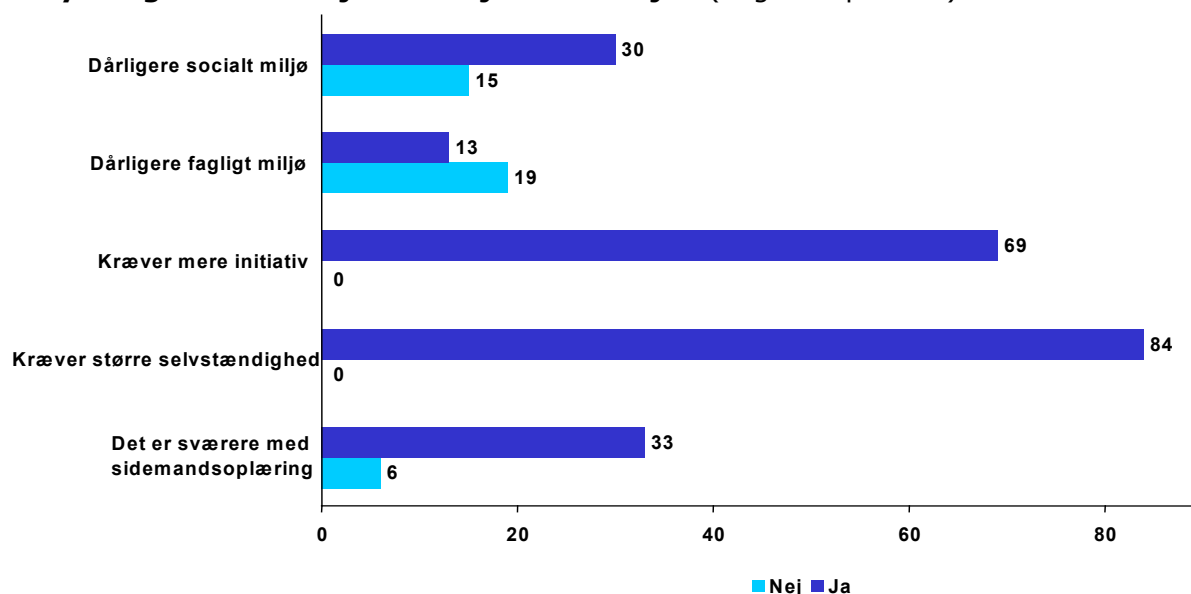
Undersøgelsen viser, at godt 22 procent af lederne har ledelsesansvar for medarbejdere, der arbejder hjemme en del af tiden, og at det på nogle områder har betydelige konsekvenser for lederrollen. Mest udbredt er hjemmearbejdet i finansierings- og forretningssektoren.

Lederne i undersøgelsen har vurderet, hvilken betydning det har, at en eller flere medarbejdere arbejder hjemme. Svarene fremgår af figur 3.

Mest markant peger lederne på, at det stiller krav til de medarbejdere, der arbejder hjemme. Det kræver større selvstændighed og mere initiativ fra medarbejdernes side, når de skal udføre deres arbejdsopgaver hjemme.

Samtidig bliver det sværere at sidemandsoplære, og der kan på længere sigt blive problemer med at udveksle viden og erfaringer internt i virksomhederne. For lederen betyder det, at opgaver, der førhen blev løst ved sidemandsoplæring, nu bliver en del af ledelsesopgaven, når medarbejdere, der tidligere har været "vejledere", arbejder hjemme. 54 procent af lederne mener, at de i højere grad selv må stå for sidemandsoplæringen, og i den forbindelse vurderer 35 procent, at de er nødt til at sætte sig ind i flere tekniske og faglige ting. Man kan her tale om en indirekte effekt af hjemmearbejde blandt medarbejderne. Det er ikke kun dem, der rent faktisk arbejder hjemme, som berøres, men også i høj grad lederen og kravene til hans eller hendes tilrettelæggelse af arbejdet.

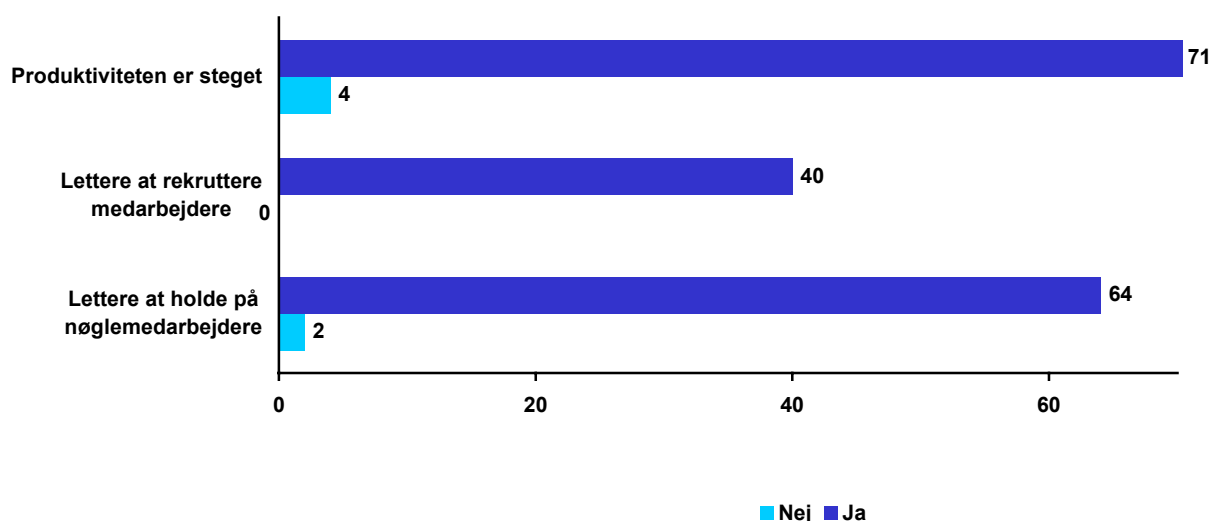
Figur 3
Betydning af medarbejdernes hjemmearbejde (angivet i procent)



Bemærk: Tallene summer ikke til 100 procent, da gruppen, der har svaret 'uændret', ikke er taget med i figuren.

Figur 4

Betydningen af at indføre hjemmearbejdspladser (angivet i procent)



Bemærk: Tallene summer ikke til 100 procent, da gruppen, der har svaret 'uændret', ikke er taget med i figuren.

Blandt de mest almindelige indvendinger mod udbredt hjemmearbejde hører frygten for forringelse af det faglige og sociale miljø på arbejdspladsen. Lederne i undersøgelsen vurderer ikke i særlig høj grad, at det er et problem. 13 procent svarer, at det faglige miljø er blevet dårligere, mens 30 procent peger på et dårligere socialt miljø. Næsten lige så mange – henholdsvis 17 og 14 procent – mener imidlertid, at det modsatte er tilfældet. Undersøgelsen kan derfor ikke understøtte en formodning om, at indførelsen af hjemmearbejdspladser medfører et dårligere fagligt og socialt miljø. Her er det værd at understrege, at udsagnet kommer fra ledere, der til daglig har medarbejdere, som arbejder hjemme.

Undersøgelsen viser, at 40 procent af lederne mener, det er blevet lettere at rekruttere medarbejdere, mens 64 procent mener, at muligheden for hjemmearbejdspladser gør det nemmere at fastholde nøglemedarbejdere. Det tyder på, at dygtige og selvstændige medarbejdere i højere grad får mulighed for at selv tilrettelægge deres arbejde.

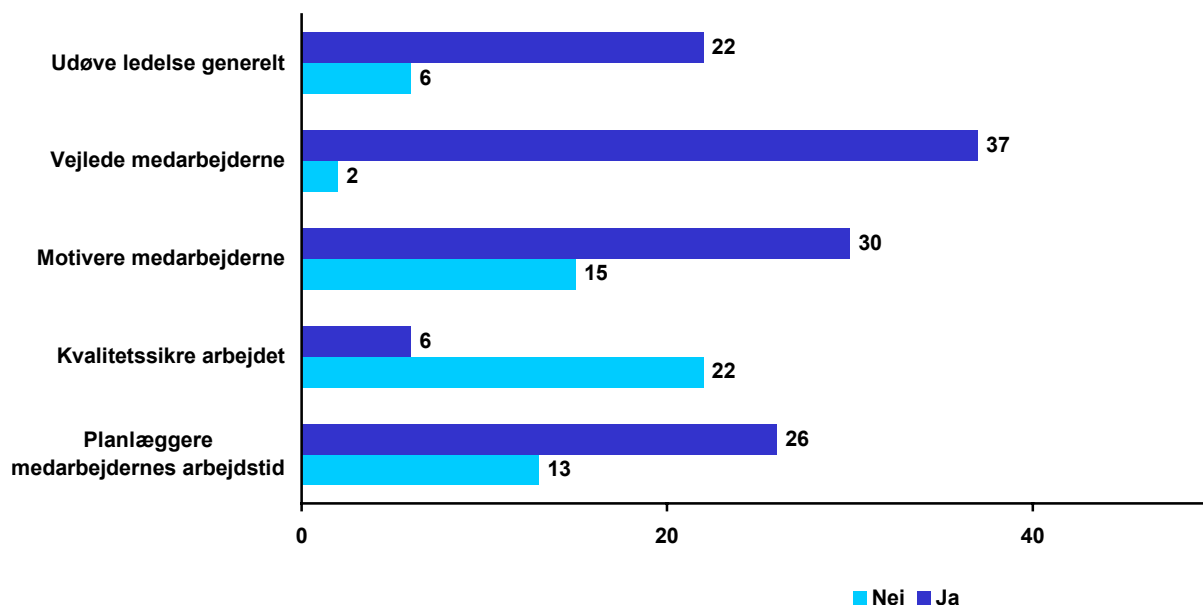
Muligheden for hjemmearbejdspladser rummer dog et dilemma for lederen. På den

ene side ønsker lederen at øge produktiviteten og samtidig tiltrække og holde på attraktive medarbejdere ved at tilbyde dem fleksible arbejdsvilkår. På den anden side risikerer lederen faldende produktivitet, i og med at det bliver vanskeligere at uddanne nyansatte gennem den daglige sidemandsoplæring eller rådgivning mellem kolleger, der tidligere har fundet sted på arbejdspladsen.

Men ledere med hjemmearbejdende medarbejdere vurderer generelt, at det har øget produktiviteten. Mere end 70 procent mener, at de oplever en stigende produktivitet hos de medarbejdere, der arbejder hjemme. I forhold til den forrige undersøgelse er der tale om et fald på 20 procentpoint, men til gengæld svarer flere ledere i dag, at de i høj grad har oplevet en produktivitsfremgang. Der er således tale om en signifikant polarisering af svarene, da flere ledere end tidligere også oplever en uændret produktion. Resultatet afspejler, at hjemmearbejdspladser ikke i sig selv giver en permanent produktivitsforøgelse, men kræver en forsat indsats fra lederens side.

Figur 5

Hjemmearbejdspladser har gjort det sværere for lederen at (angivet i procent)



Bemærk: Tallene summer ikke til 100 procent, da gruppen, der har svaret 'uændret', ikke er taget med i figuren.

Lederens nye rolle i forbindelse med hjemmearbejde

Lederne i undersøgelsen har vurderet, hvilken betydning indførelsen af hjemmearbejdspladser har for deres eget arbejde som leder.

22 procent mener, at det generelt er blevet sværere at udøve ledelse, mens 6 procent giver udtryk for, at det er blevet lettere, efter medarbejderne har fået mulighed for at arbejde hjemme. Svarene er vist i figur 5.

Større ansvar og selvstændighed for medarbejderne indebærer, at fokus flyttes fra arbejdstid til resultater. Samtidig indebærer muligheden for at få informationer hurtigt og nemt via Internettet, at lederens rolle som fagspecialist og tekniker i stigende grad erstattes af rollen som inspirator eller sparringspartner for medarbejderne. På den anden side skal lederen i højere grad fungere som vejleder i de tilfælde, hvor sidemandsoplæring er blevet vanskeliggjort. De forskellige krav til lederen kan derfor tyde på, at ledelsesopgaven er blevet bredere i takt med indførelsen af hjemmearbejdspladser,

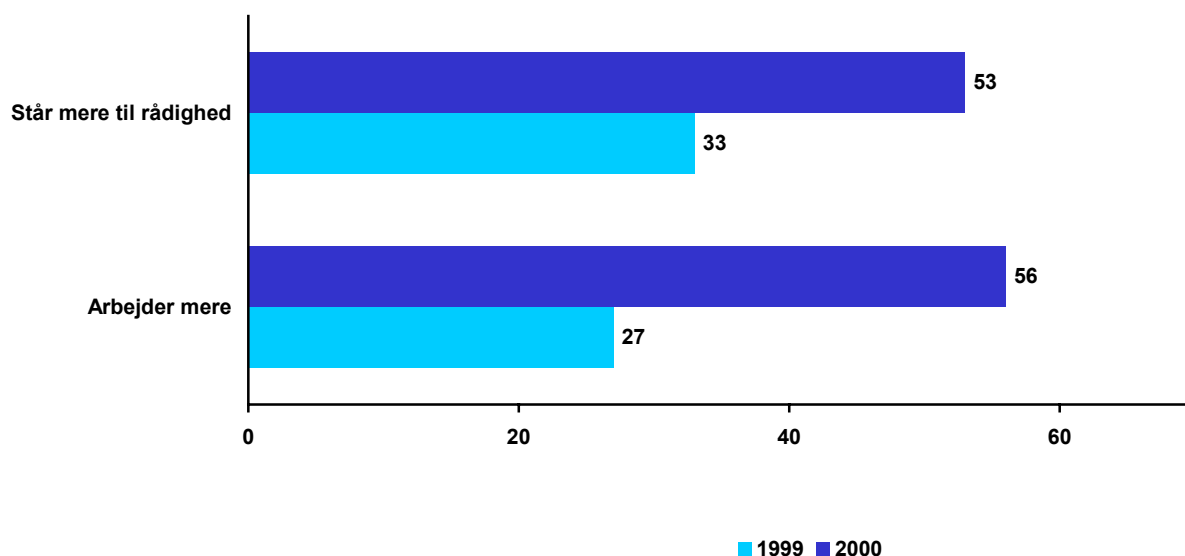
og IT bidrager på dette punkt til, at der samtidig stilles større krav til lederen. Det understøttes af, at lederne i undersøgelsen vurderer, at det er blevet vanskeligere at udøve generel ledelse.

Lederen skal naturligvis fortsat have et vist fagligt niveau i bagagen for at være inspirator og sparringspartner for medarbejderne, men fokus på lederens ledelsesmæssige egenskaber øges.

Ved at miste den fysiske kontakt med medarbejderen, kan der blive stillet større krav til lederens evne til at motivere og vejlede medarbejderen, når han eller hun kører fast i en arbejdsopgave. Størst er problemet med vejledning, hvor mere end hver femte leder mener, at opgaven er blevet vanskeligere efter indførelsen af hjemmearbejdspladser. Omvendt betragtes det kun som et mindre problem at kvalitetssikre arbejdet og i det hele taget planlægge medarbejdernes arbejdstid. Disse resultater adskiller sig ikke fra den forrige undersøgelse.

Figur 6

Betydning for lederen, at medarbejdere arbejder hjemme (angivet i procent)



Bemærk: Tallene summer ikke til 100 procent, da gruppen, der har svaret 'uændret', ikke er medtaget i figuren.

Behovet for at stå til rådighed, når medarbejderen oplever problemer i arbejdet, viser sig tydeligt i ledernes egen hverdag. Hver anden leder, der har ledelsesansvar for hjemmearbejdende medarbejdere, svarer, at de må stå til rådighed i flere af døgnets timer. Tilsvarende er det over halvdelen af lederne, der selv arbejder mere som følge af medarbejdernes hjemmearbejde. I forhold til den forrige undersøgelse er der sket en kraftig stigning i antallet af ledere, der mener, de står mere til rådighed og arbejder mere.

Tabel 5

Gennemsnitlig ugentlig arbejdstid (timer)

	1999	2000
Har hjemmearbejdende medarbejdere	47,8	49,5
Har ikke hjemmearbejdende medarbejdere	44,9	44,9
Alle ledere i undersøgelsen	45,2	45,9
Alle ledere i Ledernes lønstatistik	42,4	42,6

I begge undersøgelser har lederne vurderet deres gennemsnitlige ugentlige arbejdstid.

Tallene viser klart, at ledernes gennemsnitlige arbejdstid er steget mest blandt de ledere, der har hjemmearbejdende medarbejdere. Den gennemsnitlige arbejdstid er steget med 1,7 time om ugen i løbet af halvandet år. Omvendt har ledere, der ikke har hjemmearbejdende medarbejdere, ikke oplevet en stigning i den gennemsnitlige arbejdsuge. Den gennemsnitlige arbejdstid i undersøgelsen ligger markant over gennemsnittet for ledere generelt, som ifølge Ledernes Lønstatistik ligger på 42,6 timer om ugen. En væsentlig årsag er udvælgelsen af de personer, der indgår i undersøgelsen. Der er tilstræbt en ligelig fordeling af antallet af ledere på de forskellige ledelsesniveauer, og herved indgår der relativt mange topledere, der generelt arbejder mere end 1.linieledere.

Den kraftige stigning i den ugentlige arbejdstid understreger, hvor vigtigt det er også at inddrage lederens egne arbejdsvilkår, når der tages stilling til, om medarbej-

derne skal have mulighed for at arbejde hjemme.

Barrierer for hjemmearbejde

Som tidligere omtalt har 22 procent af lederne i undersøgelsen en eller flere medarbejdere, der arbejder hjemme efter indførelsen af IT. Yderligere 10 procent arbejder på nuværende tidspunkt aktivt for at give medarbejderne mulighed for hjemmearbejde. Tilbage er 69 procent, der ikke giver eller kan give medarbejderne mulighed for hjemmearbejde. Lederne i undersøgelsen blev spurgt om årsagen til, at deres medarbejdere ikke har mulighed for at arbejde hjemme. Svarene er vist i tabel 6. Tabellen afslører, at der ofte er helt indlysende grunde til, at medarbejderne ikke arbejder hjemme. Således svarer 90 procent, at arbejdet i høj eller nogen grad er uegnet til hjemmearbejde.

Tilsvarende er en betydelig del af medarbejdernes tilstedeværelse nødvendig på grund af kundekontakt, og man kan konstatere, at det i høj grad er arbejdets karakter, der bestemmer omfanget af hjemmearbejde.

Et skøn baseret på undersøgelsen fra Lederenes Hovedorganisation viser, at omkring seks procent af arbejdsstyrken har mulighed

for arbejde hjemme en del af deres arbejdstid. Til sammenligning anslår Forskningsministeriet¹, at potentialet for hjemmearbejde er ni procent af arbejdsstyrken.

Den faktor, der generelt tillægges mindst betydning i overvejelserne om hjemmearbejde, er jalousi mellem medarbejderne på virksomheden. Det tillægges kun stor betydning hos ni procent af lederne. Som tidligere omtalt er der heller ikke mange ledere, der vurderer, at det faglige og det sociale miljø på arbejdspladsen forringes ved hjemmearbejde. I forhold til forrige undersøgelse er der dog sket en signifikant stigning i antallet af ledere, der begrundet de manglende hjemmearbejdspladser med de to nævnte faktorer. I den forbindelse er det vigtigt at bemærke, at der ikke er sket samme signifikante stigning i opfattelsen af hjemmearbejdspladsernes betydning blandt de, der allerede har givet deres medarbejdere denne mulighed. Det skal understreges, at udbredelsen af hjemmearbejde ikke er inddraget i undersøgelsen. Det er dermed heller ikke muligt at afdække en eventuel øvre grænse for, hvor mange medarbejdere, der skal arbejde hjemme, før eksempelvis det faglige miljø bliver påvirket i negativ retning.

Tabel 6

Årsagen til at der ikke er mulighed for hjemmearbejde for medarbejderne
(tallene angivet i procent)

	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>Uden betydning</i>
Arbejdet egner sig ikke til hjemmearbejde	63	27	10
Medarbejdernes tilstedeværelse er nødvendig på grund af kundekontakt	56	28	17
Medarbejdernes tilstedeværelse er nødvendig på grund af samarbejdet i afdelingen	53	37	10
Det sociale miljø bliver for dårligt	27	37	37
Det faglige miljø bliver for dårligt	19	36	45
Der er for store omkostninger ved indretning af hjemmearbejdspladser	13	29	59
Det skaber jalousi mellem dem, der får muligheden for at arbejde hjemme, og de øvrige medarbejdere	9	23	69

Lederens egen brug af IT

Det har hidtil været diskuteret, hvordan kravene til lederen ændres i forbindelse med indførelse af hjemmearbejde. I undersøgelsen er der stillet en række spørgsmål til lederens egen brug af IT, og lederne har også vurderet, hvordan han eller hun bruger mulighederne for hjemmearbejde.

De danske ledere anvender i meget høj grad IT. Der er 90 procent, der dagligt bruger IT i arbejdet, og mens kun tre procent aldrig bruger det. Figur 7 viser den del af lederens samlede tid, hvor der anvendes IT.

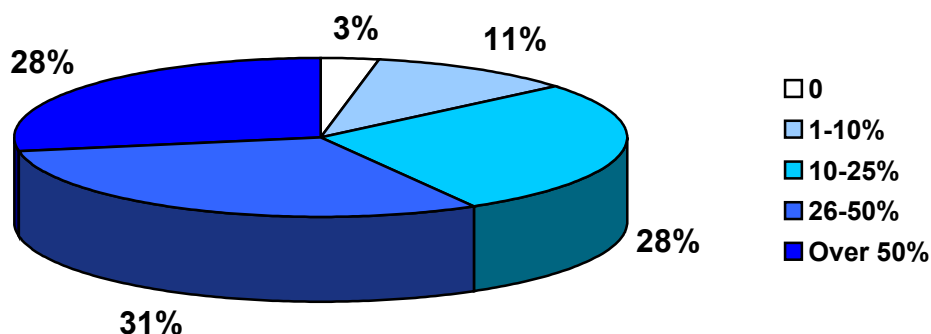
Lederens hjemmearbejde

For unge og kommende ledere er det ofte et problem at kombinere familieliv og arbejdsliv. Ofte vurderes det, at hensynet til familien vil kunne gå ud over karrieren og omvendt. IT kan forbedre mulighederne for at kombinere karriere og familieliv ved at udføre dele af arbejdet hjemme.

Undersøgelsen viser, at mere end tre ud af fire ledere bruger IT til hjemmearbejde.

Figur 7

Del af den samlede arbejdstid, hvor lederen bruger IT



Tabel 7**For lederne har muligheden for IT-baseret hjemmearbejde betydet, at**

	Ja	Nej
Det er lettere at få arbejdsliv og familieliv til at passe sammen	79	21
Det er lettere at få tid til at arbejde uforstyrret	85	15
Det er sværere at holde "rigtigt fri"	62	38
Jeg arbejder mere hjemme end tidligere	64	36
Arbejdsdagen er blevet længere	48	52
Jeg arbejder sammenlagt mere	53	47

Næsten 80 procent af de ledere, der bruger IT til at klare en del af arbejdet hjemme, mener, at det nu er lettere at få arbejdsliv og familieliv til at passe sammen. Det er især ledere med hjemmeboende børn, der fremhæver dette. Endnu flere – 85 procent – mener, at det er lettere at få tid til at arbejde uforstyrret, det vil sige at løse påtrængende opgaver, der ikke er tid til i en presset hverdag. Som nævnt betyder medarbejdernes nye muligheder for at tilrettelægge arbejdet mere fleksibelt, at lederen i mange tilfælde må stå til rådighed flere timer i døgnet. Lederens mulighed for selv at arbejde hjemme har også betydning for,

hvordan lederne opfatter skellet mellem fritid og arbejde. Således mener seks ud af ti ledere, at det er blevet vanskeligere at holde "rigtigt fri", efter de har fået mulighed for at løse arbejdsopgaver hjemmefra.

Muligheden for at arbejde hjemmefra er ikke i sig selv ensbetydende med, at arbejdsdagen er blevet længere, da IT blot giver mulighed for at arbejde på andre tidspunkter af døgnet. Men undersøgelsen viser, at knap halvdelen af lederne mener, at den nye mulighed har gjort deres arbejdsdag længere, og at de sammenlagt arbejder mere end tidligere.

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har gennemført en undersøgelse af IT's indflydelse på lederrollen i forskellige sammenhænge. Undersøgelsen bygger på et spørgeskema udsendt til 640 af medlemmerne i Ledernes Hovedorganisation. I alt svarede 274 personer, hvilket giver en svarprocent på 43.

ⁱ Analyse af den potentielle udbredelse af hjemmebaseret telearbejde i Danmark, Forskningsministeriet, jan 1997