

# DET FLEKSIBLE ARBEIDSLIVET

- utviklingstrekk og synspunkter

av  
Robert Salomon

Notat 2 / 2000

# DET FLEKSIBLE ARBEIDSLIVET

- utviklingstrekk og synspunkter

av

Robert Salomon

Oslo, januar 2000  
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCATIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2000  
© The Work Research Institute  
© Forfattere/Authors

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet».

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without written permission from the publisher.

ISSN 0801-7816

Notatet kan bestilles fra:  
Arbeidsforskningsinstituttet  
PB. 8171 Dep.,  
0034 OSLO

Distribution by:  
The Work Research Institute  
P.O.B. 8171 Dep.,  
N-0034 OSLO

Telefon: +47 22461670  
Telefax: +47 22568918  
E-mail: [AFI@afi-wri.no](mailto:AFI@afi-wri.no)

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

*Temaområde:*  
Arbeidsmiljø

*Notat nr.:*  
2 / 2000

*Tittel:*  
Det fleksible arbeidslivet  
- utviklingstrekk og synspunkter

*Dato:*  
Januar 2000

*Forfatter:*  
Robert Salomon

*Antall sider:*  
24

*Resymé:*

Dette notatet går gjennom og diskuterer ulike former for fleksibilitet i arbeidslivet. Det gjelder funksjonell fleksibilitet i virksomhetene, geografisk fleksibilitet, numerisk fleksibilitet, fleksible lønssystemer og fleksibel arbeidstid. Notatet drøfter enkelte fordeler og ulemper ved fleksibilisering og antyder noen hovedveivalg myndighetene og partene står overfor i tilknytning til økt fleksibilitet i arbeidslivet. Notatet tar utgangspunkt i trender vi allerede møter i dag og som kan bli mer fremtredende for arbeidslivsutviklingen de neste 5-10 årene.

*Emneord:*

- det fleksible arbeidsliv
- globalisering
- konseptdrevet utvikling
- arbeidsorganisering
- arbeidstidsordninger

# Forord

## *Et notat om trender med særlig vekt på det fleksible arbeidslivet*

Dette notatet tar for seg trekk ved utviklingen de neste 5-10 årene som vil være av betydning for arbeidstidsordning og arbeidsorganisering. Det tas utgangspunkt i godt synlige trender vi allerede møter i dag, og som kan bli mer fremtredende i de nærmeste årene. Det er forutsatt en stabil økonomisk og politisk utvikling selv om vi lever i en periode full av turbulente og dramatiske hendelser med betydelig usikkerhet.

Notatet bygger på et tidligere notat AFI utarbeidet for Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) i tilknytning til en utredning om fleksible arbeidstidsordninger i statlig sektor. Enkelte punkter fra det tidligere notatet ble benyttet i utredningen. Det har imidlertid vært yttret ønske om å gjøre hele notatet allment tilgjengelig, og vi har derfor valgt å utgi det som et AFI-notat.

Notatet er ført i pennen av Robert Salomon. Nina Amble, Anne Marie Berg, Thoralf Qvale og Antje Rapmund har bidratt med verdifull bistand i form av ideer, kritiske kommentarer og enkelte formuleringer. De takkes for hjelpen.

En takk også til AAD som gjorde det mulig å frigjøre tid til å skrive ned noen observasjoner, tanker og refleksjoner som surrer rundt i hodene våre og som stort sett bare blir uttrykt som stikkord på lysark i tilknytning til foredrag etc.

Robert Salomon



# Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

1. Et arbeidsliv i endring .....	1
1.1 En åpnere verden - globaliseringen .....	1
1.2 Ny teknologi omformer arbeidsplassene .....	2
1.3 Nye ideer, tenkemåter og modeller: konseptdrevet utvikling.....	2
2. Det fleksible arbeidsliv i fremmarsj.....	5
2.1 Funksjonell fleksibilitet forteller om det indre liv i virksomhetene.....	5
2.2 Drømmen om stedsuavhengig virksomhet: geografisk fleksibilitet .....	6
2.3 Fleksibel spesialisering.....	7
2.4 Fleksible lønssystemer - solidaritet eller belønning etter resultat? .....	7
2.5 Fleksibel arbeidsstokk - numerisk fleksibilitet.....	8
2.6 Fremtidens arbeidskraft.....	10
2.7 Arbeidstidsordninger .....	14
2.8 Litt om tidsklemma.....	16
2.9 Formell og uformell fleksibilitet .....	17
3. Fordeler og ulemper ved fleksibilisering .....	19
3.1 Fleksible arbeidsordninger og HMS.....	20
4. utfordringer og mulige veivalg .....	21
Litteraturliste .....	23





## Sammendrag

Dette notatet tar for seg trekk ved utviklingen i arbeidslivet de neste 5 - 10 årene som kan være av betydning for arbeidstidsordninger og arbeidsorganisering.

Studier fra de senere år viser at en stadig større del av arbeidstakerne skifter jobb eller får nye arbeidsoppgaver. Endringer og omstillinger er en del av hverdagen. Dette henger sammen med globaliseringen, kraftige teknologiske endringer og bruk av nye ideer og tenkemåter innen organisasjon og ledelse. Det siste kalles konseptdrevet utvikling. Bruk av begreper og tenkemåter går i bølger og har et visst motepreg. Det er en utfordring å avklare hva som er flyktig og hva som er robust i de nye organisasjons- og ledelsesprinsippene som dukker opp.

Et av tidens motebegreper er "fleksibilitet i arbeidslivet". Med fleksibilitet menes mange forskjellige ting og det er behov for en viss begrepsavklaring. Funksjonell fleksibilitet forteller om det indre liv i virksomhetene. Geografisk fleksibilitet er knyttet til lokaliseringsspørsmål og bruk av hjemmekontor. Numerisk fleksibilitet dreier seg om å variere personalinnsatsen etter behov. I den forbindelse er det utviklet ideer om slanke virksomheter og arbeidsdeling mellom virksomheter og konsulenter og vikarbyråer.

Det antas at den generasjonen som nå trer inn i arbeidslivet vil være mer skolert, mer globalt orientert, mer rastløs og mer individorientert enn den eldre delen av arbeidsstyrken. Om disse verdiene og holdningene vil følge dagens ungdomsgenerasjon gjennom hele deres arbeidskarriere, er usikkert. I dag etterspør mange av ungdommene en viss fleksibilitet i arbeidslivet. Det samme vil være tilfelle for eldre arbeidstakere, men ut fra andre premisser. Samlet er det behov for - og antakelig også rom for - flere fleksible arbeidstidsordninger både i privat og offentlig virksomhet.

Det er viktig å finne optimale løsninger for et fleksibelt arbeidsliv. Samtidig er det visse minimumskrav til arbeidsmiljøet som må opprettholdes. Blant annet gjelder det krav knyttet til ubekvem arbeidstid og sammenhengende arbeidstid. Dersom minimumskrav blir ivaretatt bør det være rom for mer fleksible arbeidstidsordninger enn i dag. Ofte vil det være hensiktsmessig å komme fram til løsninger ved lokale forhandlinger.

Vurdering og planlegging av fleksible løsninger i virksomhetene bør skje som del av den totale organisasjonsutviklingen og ikke isolert som en rettighetssak. Planlegging av oppgaveløsning og tidsdisponering må skje i sammenheng og med medvirkning både av ledelse og ansatte.

I forbindelse med etterutdanningsreformen vil behovet for fleksibel tidsbruk øke. Det kan være hensiktsmessig å utvikle en tidskonto-ordning som både dekker kompetanseutvikling og avspasering og ferie.



# 1 Et arbeidsliv i endring

Arbeidslivet gjennomgår store endringer. Stadig flere skifter jobb. 22 % av arbeidsstyrken skiftet arbeidssted i en toårsperiode fra 1996 til 98. I samme periode fikk 25 % ny stilling i samme virksomhet, omtrent hver tiende arbeidstaker forteller at bedriften skiftet eierform siden 1966, over halvparten fikk nye arbeidsoppgaver og nær halvparten måtte forholde seg til nye arbeidsredskaper og ny teknologi. Rundt hver tredje arbeidstaker fikk ny arbeidstid og en tredjedel fikk nytt lønssystem.

Rundt halvparten opplever økende kvalitetskrav og ansvar i jobben. Arbeidstempo og arbeidsmengde øker for nær halvparten av arbeidstakerne. Hver fjerde melder om økende overtidbruk. Samtidig opplever færre arbeidstakere ensidig og monotont arbeid (Hilsen & Grimsmo, 1998). Dette er bilder av opplevde endringer i dagens arbeidsliv. Sannsynligvis er det bilder på en utvikling som vil forsterkes i de kommende år. Utviklingen har både spennende og utfordrende trekk, og enkelte problematiske sider.

Hvorfor får vi disse endringene? Hva er de viktigste drivkreftene bak? Vi regner med at utviklingen skyldes et knippe faktorer som delvis henger sammen. Noen av de viktigste faktorene skal vi kort omtale nedenfor.

## 1.1 En åpnere verden - globaliseringen

Globaliseringen er en av mange betegnelser på at vi lever i et stadig åpnere samfunn der betydelige deler av verden inngår i markeder som har tett kontakt med hverandre. Store flernasjonale konserner er gigantiske aktører i disse markedene og har produksjons-, markedsførings- og salgskontorer over hele verden. De multinasjonale selskapene kontrollerer over 1/3 av produksjonen og 40 % av handelen i verden og sees gjerne som motoren i globaliseringen. Likevel er storparten av konsernene fortsatt primært hjemmeorientert. 3/4 av disse konsernenes verdiskapning foregår fortsatt i hjemlandet (Dølvik, 1999). De flytter ikke nødvendigvis produksjonen til lavkostland, men de operer i en åpen konkurranseutsatt økonomi og driver en stadig omstilling for å møte konkurransen.

Et annet trekk ved globaliseringen er at kapital kan flyttes raskt mellom de ulike verdenshjørner. Store investorgrupper er såkalte institusjonelle investorer som først og fremst er opptatt av avkastningen på kapital uavhengig av lokale og nasjonale interesser. Det fører til at oppmerksomheten i virksomhetene rettes mot investorene og konkurrentene, mindre mot interne forhold i organisasjonen. Store og hurtige kapitalbevegelser gjør det vanskeligere for enkelt nasjoner å føre en selvstendig nasjonal politikk, f.eks. valutapolitikk. Stater inngår avtaler og allianser der de gir avkall på tidligere særinteresser for å nå overnasjonale mål innen miljø, arbeidsmiljø, valutastabilitet, fred, bekjempelse av kriminalitet. Avtalene vil av

og til bidra til å forbedre nasjonale arbeidsrettslige og tariff festete ordninger, men også forverre dem for noen land.

Om en går globaliseringen nærmere etter i sømmene er hovedbevegelsene avgrenset til noen få regioner i Amerika, Japan og Vest-Europa. OECD-landene står for ca ¼ av verdenshandelen og importen fra de nyindustrialiserte landene (NIC) gjorde i 90-årene ikke mer enn drøyt 3 % av BNP i OECD-landene (Dølvik, 1999). Fortsatt faller de fleste landene i verden utenfor hovedregionene i globaliseringen. Likevel gir land på den andre siden av kloden impulser og krav til norsk arbeidsliv. Bare det faktum at høyt kvalifisert programmeringsarbeid kan utføres i f.eks. India eller Russland til en brøkdel av våre priser gir norsk næringsliv noe å tenke på.

Globaliseringen har ikke bare en direkte økonomisk side. Stadig større del av befolkningen blir eksponert for de samme impulser enten det nå er merkenavn på leskedrikker, sportssendinger, filmer, teknologi, popmusikk, tanker om statens rolle eller måter å tenke organisasjon og ledelse på. De store globale selskapene, myndigheter og utallige kunstnere, mediefolk, idrettsutøvere og fagforeninger er alle aktører i globaliseringen.

## 1.2 Ny teknologi omformer arbeidsplassene

Ny teknologi fører til nye produksjons-, organisasjons- og kommunikasjonsformer. Resultatet kan avleses på stadig flere arbeidsplasser: data-assistert produksjon, lagerhold, konstruksjon og distribusjon. Planleggings- og kontrollrutiner utarbeides ut fra datateknologiens muligheter. Stadig større deler av tjenesteproduksjonen er data-assistert. Internett gir muligheter til meget hurtig kommunikasjon over store avstander, koblet med billedtelefon kan avstandsfaktoren elimineres for en rekke forhold: telefonmøter, nettdiskusjoner av tegninger, hjemmekontor. Likevel blir det hele tiden snakk om en kobling av menneske og teknologi, evne til læring og tilpasning, og ikke minst utvikling av nye begreper dels knyttet til, dels muliggjort av teknologien.

## 1.3 Nye ideer, tenkemåter og modeller: konseptdrevet utvikling

Nye konsepter for organisasjon, ledelse og produksjon får gjennomslag i arbeidslivet. Nye begreper som har sett dagens lys, dels i Japan, dels som et resultat av den japanske utfordringen er "Just in time", "Business Process Reengineering", Magre bedrifter (lean production) med tilhørende bedriftsslanking, konsentrasjon om kjerneoppgaver og utsetting av oppgaver til eksterne virksomheter (Outsourcing), teknikker for å sammenligne egen bedrift med gode forbilder (Benchmarking), ulike former for fleksibilisering etc. Disse nye begrepene har hatt meget stort gjennomslag. Det dreier seg om tenkemåter der materialbruk, dødtid, lager og personalkostnader skal holdes på et minimum samtidig som virksomhetene skal konsentrere seg om kvalitet i alle ledd ("0 feil") og en sterk fokusering på kundene. Tankegangen skal gjennomsyre alle ledd i organisasjonen eller verdikjeden i form av total kvalitet (TQM).

I og med at konseptdrevet utvikling har vist seg å gi tunge konkurransefortrinn (i allfall for en stund) legges nå en stor innsats i mange virksomheter i å tenke innovativt om utvikling av

egen organisasjon. For å få det til kreves en betydelig innsats fra et stort antall medarbeidere. Gamle forestillinger om medvirkning i arbeidslivet får nytt innhold. Tanken om større medvirkning i virksomhetsutvikling har fått økt tilslutning både i USA og Europa. I USA viser undersøkelser at medvirkning av de ansatte er mer utbredt i de 1000 beste (Fortune 1000) bedriftene (Lawler III et al, 1995) enn tidligere, og i EU er det betydelig oppmerksomhet knyttet til de ansattes medvirkning for å øke konkurransekraften og produktiviteten (se f. eks EUs Green Paper, 1997).

Tenkingen rundt organisasjon og ledelse går i bølger og har også innslag av motepreg. Sett over tid har mange av organisasjons- og ledelsesprinsippene en relativt kort varighet (Røvik, 1998). Det er derfor en utfordring å vurdere hva som er flyktig og hva som er robust i de nye organisasjons- og ledelsesprinsipper som dukker opp. Noen forhold synes å gå igjen i litteraturen fra de seneste år. Det legges økt vekt på:

- kundeorientering
- kvalitet
- medvirkning
- kompetanseutvikling
- ikke-byråkratiske arbeidsformer
- omstillingsevne
- innovasjon og nyskapning
- parallell planlegging og gjennomføring av tiltak
- større integrasjon mellom leverandør og kunde/bruker

Offentlig virksomhet tar etter logikken i privat sektor

Markedsliberalismen har støttet tanken om at mange tradisjonelle offentlige oppgaver best kan løses i privat sektor. På mange måter er logikken den samme som ved utsetting av oppgaver (outsourcing) for bedrifter. Det stilles spørsmål ved hva som er offentlig sektors kjerneoppgaver, og hva som best kan utføres av private. Det gjelder både statlig og kommunal sektor. Om vi ser på områder som helt eller delvis har blitt gjenstand for privatisering er endringene ganske grunnleggende i forhold til situasjonen på 50 og 60-tallet: kringkastingsdrift, el-forsyning, sykehus, veiutbygging, avfallshåndtering, teletjenester, og i noen grad arbeidsformidling, utdanning, kjøretøykontroll. Samtidig må vi minne om at mange av oss har en utpreget form for korttidshukommelse. De gamle telefonsentralene var i utgangspunktet private, mange sykestuer og pleiehjem ble startet av private foreninger før det offentlige overtok. Det samme gjelder kraftverk, jernbane og radio.

Offentlig sektor benytter mange tenkemåter og begreper fra privat sektor. I og med at det ikke er markedet som styrer og ikke de økonomiske resultatene som gir "sannhetens øyeblikk", er det utviklet krav om andre måter å måle resultatene på i offentlig virksomhet. Det er utviklet surrogater for markedsstyringen, som ikke er helt uproblematisk fordi det er vanskeligere å måle forholdet mellom kvalitet og innsats i offentlig virksomhet enn i markedet. Målstyringen, virksomhetsplanlegging og kvalitetstenkingen har imidlertid fokusert på to forhold som er av stor betydning i offentlig sektor; kvalitet i tjenestene og hensynet til klient eller bruker.

En viktig utfordring for offentlig sektor er å avklare egen rolle, mål, funksjoner, arbeidsoppgaver. Offentlig sektor blir i økende grad sammenlignet med privat sektor og offentlig sektor i andre land. Offentlig sektor har bl.a. i oppgave å ivareta samfunnsøkonomiske hensyn og sikre at også langsiktige oppgaver blir tatt hånd om. For å opprettholde sin legitimitet er det viktig å ha begrep om sektorens kvalitet, ytelse og kostnader.

## 2 Det fleksible arbeidsliv i fremmarsj

En spennende og utfordrende møteplass mellom virksomhetens og arbeidstakernes behov finner vi i ideene om det fleksible arbeidslivet. Flexibilitet er "på moten". Det vi har sett av fleksible arbeidsordninger hittil kan være begynnelsen til en tyngre utvikling der også partene i arbeidslivet må revurdere sin praksis og være nøye i å vurdere betingelsene for og konsekvenser av mulige løsninger. Vi skal derfor i det følgende gå gjennom hva som menes med flexibilitet og se på hvilke former det kan ta i arbeidslivet.

### 2.1 Funksjonell flexibilitet forteller om det indre liv i virksomhetene

Med funksjonell flexibilitet tenkes det på en arbeidsorganisasjon og personalpolitikk som gjør det mulig å benytte de ansatte til arbeidsoppgaver hvor det er mest behov for deres arbeidsinnsats. Det betyr at organisasjonen innretter seg slik at det er mulig for de ansatte å skifte oppgaver og å utvikle kompetanse til å mestre nye oppgaver. Selvstyrte grupper og jobbrotasjon er eksempler på utvikling av funksjonell flexibilitet. Ambisjonen i disse styringsformene er å kombinere godt og variert arbeidsmiljø med optimal ressursbruk og økt produktivitet. Ideene om funksjonell flexibilitet har fått større oppslutning ettersom 1) stadig flere arbeidsoppgaver blir skreddersydd i forhold til kundens behov, ofte i form av prosjektarbeid, 2) bedriftene integrerer planleggende, kontrollerende og administrative funksjoner i den enkeltes jobb, og tverrfaglig teamarbeid blir stadig mer utbredt.

Flexibler løsninger av arbeidsoppgaver støter ofte på motstand og hindringer fra de ansatte. Løsningene kan true etablerte profesjoner, som kan føle at de har enerett på å løse bestemte oppgaver, eller de kan true etablerte kompensasjonsordninger knyttet til en bestemt måte å løse oppgavene på. Det er derfor ikke uten grunn at mange av de nye fleksible produksjonsformene i USA er utprøvd i virksomheter uten fagorganisasjoner (Gulbrandsen, 1997). I Norge startet man tidligere med fleksible produksjonsformer og fagforeningene har vært mer villige til å prøve ut ordninger bl. a. gjennom hovedavtalens tilleggsavtale om bedriftsutvikling. I staten forekommer det en del eksperimentering med fleksible arbeidsformer og en viss planlagt og styrt jobbrotasjon innen enkelte seksjoner og avdelinger. Det ser også ut til at staten fungerer som et betydelig "internt" arbeidsmarked, men rommet for fleksible løsninger er større enn det som er utnyttet til nå. Det er også sannsynlig at presset mot flere funksjonelle fleksible løsninger vil øke. En mer kundeorientert offentlig forvaltning er en faktor som vil presse i retning av mer fleksible løsninger med større grad av samarbeid på tvers av etatsgrenser. Ordningen med servicekontor for flere offentlige tjenester er et eksempel på det.

## 2.2 Drømmen om stedsuavhengig virksomhet: geografisk fleksibilitet

I regionalpolitisk sammenheng har drømmen om stedsuavhengige virksomheter (foot loose industries) alltid stått sterkt. Tidligere industrilokalisering var avhengig av avstand til råvarer, energikilder, arealer, transportårer, arbeidskraft og nærhet til markeder. Etterhvert har avhengigheten av underleverandører og industrielt og sosialt miljø kommet sterkere inn i bildet. Nye overføringsteknikker for energi og IT-revolusjonen har i teorien gjort stadig flere virksomheter uavhengig av lokaliseringssted. Likevel opplever vi en stadig større konsentrasjon av befolkningen i byregionene. Drømmen om små IT-baserte arbeidsplasser - elektroniske hytter som Toffler kalte dem (Toffler, 1980) - der arbeidsplasser kan etableres nær sagt hvor som helst ved ny IKT (informasjon og informasjonsteknologi) er og forblir en drøm med noen få unntak. Drømmen om et IT-Fornebu får mye større tyngde enn mange små drømmer om elektroniske hytter spredt ut over landet.

Ideen om hjemmekontorer kan i teorien endre dette bildet. Ved innføring av internett har mulighetene for etablering av hjemmekontorer tatt et stort sprang fremover. En rekke ordninger prøves nå ut i store industriselskap som Hydro, Statoil og Saga, i bankene, i store konsultantselskaper, dels også i offentlig sektor. På dette feltet går utviklingen saktere enn forventet. Forventningene fra 70-åra om at alle amerikanere i fremtiden vil kunne jobbe som fjernarbeidere innen år 1990 er nå sterkt redusert. EU-kommisjonen regner med at ca 5 prosent av arbeidstakerne i EU vil fjernarbeide innen år 2000. En undersøkelse fra 1998 viser at mellom 7 og 8 % arbeider hjemme mer enn 5 timer pr. uke. Trenden går mot en økning i fleksibelt hjemmearbeid - at man arbeider hjemme når det er mest hensiktsmessig, moderat vekst innenfor fast distansert hjemmearbeid som ikke er nettbasert og mindre vekst i det nettbaserte fjernarbeidet (opplysninger fra Telenor). Hovedbildet som danner seg er altså en økning i bruk av hjemmekontorer som et fleksibelt supplement til hovedkontoret, men ikke som en total erstatning til det klassiske kontorarbeidet.

Selv om trenden mot fjernarbeid og hjemmekontor er mindre enn mange tidligere har antatt har den likevel såpass tyngde at den bør ofres oppmerksomhet. Tyngdepunktet av aktiviteten foregår fortsatt i det klassiske gamle kontoret, men det kan tenkes en forskyvning der en større andel av arbeidstiden benyttes i hjemmekontoret enn i moderkontoret. I tillegg foregår en betydelig del av arbeidet ute i felt sammen med kundene. Det er ikke uten grunn at det er utviklet mobile elektroniske minikontorer hvor pc og mobiltelefon er hovedingrediensene, og at kommersielle tjenester knyttet til dette kalles "nomadetjenester". Dermed blir arbeidsplassen der du til enhver tid befinner deg. Dette er ikke noe nytt. Slik har situasjonen lenge vært for f.eks. enkelte håndverkere og selgere. Men hvis hovedtyngden av arbeidet faktisk foregår i et hjemmekontor eller ute i felten er det rimelig å vurdere hvordan den enkeltes arbeidsplass i moderkontoret faktisk skal se ut. I konsulentfirmaet Andersen Consulting har man innført det såkalte "Clean desk"-prinsippet som er et tilnærmet elektronisk kontor. Ingen av konsulentene i denne gruppen har faste kontor plasser. De får tildelt en pult med pc i et kontorlandskap ved ankomst moderkontoret, og pulten må være ryddet for papir ved arbeidshagens slutt. Det er innført kraftige elektroniske verktøy for å redusere papirbruken. Lignende prinsipper anvendes også i Hydro data og flere andre IT-firma. Hittil er det for tidlig å høste generelle erfaringer fra det papirløse kontor. Det ser imidlertid ut til at ordningen kan være kostnadseffektiv og hensiktsmessig for virksomheter



der større grupper medarbeidere tilbringer mesteparten av arbeidstiden i hjemmekontor eller i felt. De langsiktige arbeidsmiljøkonsekvensene er hittil ikke kartlagt.

En mellomform mellom dagens ordninger og clean-desk-prinsippet er ulike former for kontordeling og kontorlandskap der kontorpulten er fast, men kan utnyttes av flere etter behov og visse fastsatte regler.

### 2.3 Fleksibel spesialisering

En tilpasning som har fått mye oppmerksomhet i litteraturen går under betegnelsen fleksibel spesialisering (Piore & Sabel, 1984). Det betyr at bedriftene satser på spesialiserte produkter og markeder. Ofte er det snakk om nisjemarkeder tilpasset kundenes spesielle behov. Ny produksjonsteknologi gjør det mulig å produsere "skreddersøm" etter kundenes ønsker og spesifikasjoner på en effektiv måte. Blant annet gjør IT-assistert produksjonsutstyr det lettere å produsere små serier. Denne fleksible produksjonsformen får betydning for arbeidets organisering. Det blir behov for større grad av ansvarsdelegering enn ved tidligere produksjonsformer. Dessuten foregår nisjeproduksjonen ofte i samarbeid og arbeidsdeling mellom flere mindre og mellomstore bedrifter i nettverk. Fokus blir både på delegering innen virksomheter og nettverk mellom virksomheter som utfyller hverandre. I perioder har veksten i industriysselssettingen nettopp vært i regioner, eller til og med spesielle områder i storbyer, der spesialiseringen og samarbeidet har vært utstrakt. Den fleksible spesialiseringen finner sted i regioner av en viss størrelse. Emilia - Romagna i Italia blir ofte trukket fram som et eksempel på en slik region eller distrikt.

### 2.4 Fleksible lønssystemer - solidaritet eller belønning etter resultat?

I de senere år har standardiserte lønssystemer kommet under press. Utviklingen har vært meget klar i land som Storbritannia og New Zealand, men det er også tendenser til den samme utviklingen i de nordiske land, inklusive Norge. Det er minst to forklaringer på denne utviklingen.

#### *1) Den solidariske lønspolitikken får mindre politisk oppslutning.*

Den sterke markedliberalistiske vinden har i seg elementer som sterkt understreker konkurranse, måloppnåelse og lønn etter ytelse. Resonnementet er at skal man vinne i konkurranse må man være best, og de beste bør belønnes best. Derav følger naturlig et individualistisk belønningssystem basert på ytelse og oppnådde resultater. Dette prinsippet kan til en viss grad gjennomføres i markedseksponeerte virksomheter hvor det er mulig å trekke linjene mellom oppnådd økonomisk resultat og innsats. Men selv der er det prinsipielt vanskelig. Skal f.eks. belønningen fordeles på alle, inklusive de som arbeider med støttefunksjoner eller bare de som opererer med salg?

I offentlig sektor der resultatene som regel ikke er markedsstyrt og prisbestemt blir det vanskelig å finne de rette belønningssystemene. Derfor blir det lettere å operere med et mer standardisert lønssystem hvor bl.a. ansiennitetsprinsippet står sterkt. Men det blir stadig vanskeligere å forsvare et ansiennitetssystem basert på en slags antakelse om at arbeidstakere automatisk blir et lønnstrinn flinkere for hvert lønnsoppgjør når det på mange områder dukker

opp oppgaver hvor yngre arbeidstakere definitivt er bedre skolert og hvor privat sektor er villig til å betale langt høyere pris for deres kompetanse (offshore, IKT). Det blir også vanskeligere å argumentere for ansiennitetsprinsippet ut fra solidaritet eller rettferdighet i en situasjon der yngre arbeidstakere som regel har et høyere inntektsbehov enn eldre pga. høye lån, etableringskostnader og utgifter til barn.

Sammen med ny styreform innførte staten i 1991 et nytt lønssystem. Det har åpnet for lokale lønnspolitiske retningslinjer med mulighet for kombinasjon av ansiennitetsbasert lønn og resultatlønn.

Individuelle belønningssystemer går på mange måter på tvers av prinsippet om teamarbeid og ønsket om flerferdighet. Samtidig vil det bli stilt spørsmål ved belønninger etter rene ansiennitetsprinsipper. Det er derfor mulig at det vil utvikles nye belønningsformer som kombinerer formalkompetanse, sertifisert erfaringskompetanse, ansiennitet og ytelse. Belønning for ytelse det siste året vil da kunne komme som bonus på toppen av en grunnlønn. Bonus vil eventuelt også kunne tas ut i tid.

## *2) I fremtidens arbeidsliv selger man sin kompetanse hele tiden.*

I et mer prosjektorientert, kompetansebasert, flyktig og ytelsesorientert arbeidsliv vil langt større del av arbeidskraften være selvstendige næringsdrivende eller selge seg internt i den virksomheten der de er ansatt. Det er noe paradoksalt i dette. På den ene siden skal du vise samarbeidsevne og fleksibilitet til å kunne få prosjektteamene til å fungere, samtidig må du være tilstrekkelig synlig til å komme i betraktning når oppgavene skal fordeles når nåværende oppgaver avsluttes. Hvordan skal man kunne oppfylle kravene til solidaritet og fellesskap samtidig som man skal selge sin egen fortreffelighet? Disse grenseløse organisasjonene uten standardiserte karrierehierarkier favoriserer antakelig medarbeidere med høy selvtillit og evne til intern markedsføring. Fortsatt vil det ofte være menn, og det er en fare for at det kan gå ut over kvinners karriere dersom ikke deres interesser eksplisitt ivaretas f.eks. gjennom likestillingstiltak.

Fagforeningenes stilling har blitt kraftig svekket i mange land. I Norge er organisasjonsgraden fortsatt høy, særlig i offentlig sektor. Det er derfor sannsynlig at det fortsatt vil være betydelig motstand mot en økende lønnsdifferensiering i offentlig sektor. De viktigste hovedsammenslutningene av fagforeninger i Norge representerer ulike interesser. Gjennom lønnsforhandlinger vil de bidra til en viss differensiering mellom grupper samtidig vil de dermed også bidra til en viss standardisering innen gruppene.

## 2.5 Fleksibel arbeidsstokk - numerisk fleksibilitet

Som vi har beskrevet under konseptdrevet utvikling, er det oppstått en rekke organisasjons- og ledelsesprinsipper som går på å variere personalinnsatsen etter behov. Ideen om *slanke* virksomheter i privat eller offentlig sektor bygger egentlig på tre prinsipper:

- a) Fornuftig arbeidsdeling mellom virksomhet og eksterne leverandører. Det antas at eksterne virksomheter kan utføre oppgaver som rengjøring, vakthold, transport, markedsføring, edb-tjenester etc. på en mer kostnadseffektiv måte enn det virksomheten selv er i stand til ved bruk av intern arbeidskraft.

- b) Økt produktivitet i den arbeidskraften som er igjen i organisasjonen fordi de ansatte konsentrerer seg om det de er best til. Dessuten blir organisasjonen enklere og mer oversiktlig.
- c) Numerisk fleksibilitet eller "Just in time" av arbeidskraft. Ideelt sett går det ut på til enhver tid å tilpasse virksomhetens arbeidskraft etter etterspørselen. Virksomheten benytter bare arbeidskraft når det er behov for den. Dermed spares utgifter til dødtid og kostnadene ved et sosialt sikkerhetsnett for personalet i perioder hvor det er lite å gjøre. Denne typen utgifter eksternaliseres til underleverandører, vikarbyråer, innleide selvstendig næringsdrivende eller det offentlige.

Det er flere gode grunner for både offentlige og private virksomheter til å drive med slanking av virksomheten og å hente inn arbeidskraft bare når det er behov for det. Men alt har sin pris. Amerikanske studier viser at "bedriftsslanking" sjelden fører til de ønskede resultater (Cameron, 1995). Samtidig sier studiene ikke noe om hva som alternativt ville skjedd dersom en slankeprosess ikke hadde funnet sted. Erfaringene fra banker og telesektoren er at det i tilknytning til bedriftsslanking gjerne blir et stort arbeidspress på de gjenværende ansatte. Produktivitetsøkningen blir ikke så stor som planlagt og de ansatte må betale prisen i form av (dels ulønnet) overtid og større arbeidsbelastninger. I neste omgang kan det etter en tid gi seg utslag i økt sykefravær.

Ønsket om bedriftsslanking har fått dramatiske utslag særlig når det har falt sammen med konjunkturtilbakegang. Eksempler er banksektoren, telesektoren, bygg og anlegg, og nå nylig offshorenæringen. De bedriftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske kostnadene ved nedbemanningsprosesser er høye. Virksomheter har utbetalt meget store beløp til sluttvederlag og tilskudd til pensjon. Staten har bidratt med ulike former for trygdeytelser.

Logisk sett er det en grense for hvor langt slanking av en virksomhet kan gå. Det er ikke uten grunn at ord som bedriftsanoreksi dukker opp. For at organisasjoner skal overleve må de ha en minimumsbemanning på en rekke felter. En viktig indikator på at slanking har gått for langt er når sykefraværet begynner å stige. For stor arbeidsbelastning kan også gå ut over motivasjon og villighet til å stille opp for andre i organisasjonen. Det er en fare for at en sterkt satsing på fleksibilitet fører til økt rigiditet i organisasjonen (Holter, Karlsen & Salomon, 1998).

I en del sammenhenger benyttes funksjonell fleksibilitet som et alternativ til utsetting av arbeidsoppgaver. For f.eks. et hotell vil et alternativ til å sette ut rengjøring og vakthold til eksterne bedrifter være å skolere de ansatte både til resepsjonsoppgaver, rengjøringsoppgaver og vakthold. Istedenfor ekstrem spesialisering satses det på utvikling av flerferdigheter hos de ansatte. For å få til funksjonell fleksibilitet kreves at virksomheten er villig til å bruke ressurser på opplæring og at de ansatte er villige til å ta på seg varierte oppgaver og å skolere seg i nye felt.

### Midlertidige ansettelser

En side ved "just in time" av arbeidskraft er arbeidstakerne som bare trekkes inn når det er bruk for dem. De har forskjellige tilpasninger. En kategori består av midlertidig ansatte på kontrakt. Ordningen er fleksibel fra arbeidsgivers synspunkt og gir muligheter til å løse

arbeidstopper. Problemet er at mange midlertidige stillinger har en tendens til å gå over til "permanent midlertidighet" med begrensede rettigheter for arbeidstakeren. Derfor er adgangen til midlertidige ansettelser blitt sterkt begrenset gjennom Arbeidsmiljøloven. Dette er et omstridt spørsmål og et eksempel på at arbeidstakernes og arbeidsgivernes interesser ikke alltid går sammen.

Et alternativ til midlertidig ansettelse er bruk av vikarbyråer. I USA har vikartjenester i en periode vært en av de største vekstsektorene. Også i Norge har det vært en sterk vekst i bransjen. I Sverige er 20 000 personer - 0,4 % av arbeidskraften ansatt i byråer. Det rapporteres at majoriteten av de ansatte i vikarbyråer trives bra, noe som også er tilfelle i Norge (Torp, 1998). Likevel er den gjennomsnittlige ansettelsestiden bare ett år, og hver fjerde person slutter allerede etter ett halvt år. Arbeid i vikarbyråer kan være en utmerket tilpasning i ulike livssituasjoner; for studenter, personer med omsorgsoppgaver, arbeidssøkende som trenger hjelp til å komme inn i arbeidsmarkedet etc. Midlertidig ansettelse gjennom vikarbyrå gir mulighet for betydelig fleksibilitet. Det gir også mulighet til å prøve ut flere arbeidsplasser og eventuelt markedsføre seg med tanke på fast ansettelse. Ulempen er at personalet ofte ikke får ta del i goder som kompetanseutvikling i den betalte arbeidstiden. Dessuten er det en viss usikkerhet knyttet til arbeid gjennom byråene. For å gjøre vikararbeidet mer attraktivt og for å sikre tilgangen av etterspurte vikarer har vikarbyrået "Manpower" tilbudt en del av vikarene fast ansettelse. Dermed blir grensen mellom vikarbyråer og konsulentfirma ganske flytende. Konsulentene gjør også et temporært arbeid når det er bruk for dem. De har imidlertid et formelt ansettelsesforhold som også sikrer lønn i perioder hvor det ikke er mulig å fakturere arbeidstiden.

Både bruk av konsulentbyrå og vikarbyrå er tidvis omstridt fordi det kan sees på som en trussel mot arbeidstakere som ønsker å beholde et visst volum på arbeidsplassen.

## 2.6 Fremtidens arbeidskraft

Vi har en del klare antakelser om kravene til fremtidens arbeidskraft. Fremtidens arbeidskraft må være selvstendig, ha en god grunnskoloring i fag som norsk, matematikk, IT og språk, særlig engelsk. I tillegg kreves spesialkompetanse innen enkelte områder. Vi vil fortsatt ha segmenterte arbeidsmarkeder med ganske klare grenser. Samtidig vil det utvikles behov for oppgaveløsninger i grenseflaten mellom etablerte fag og sektorer. Derfor vil det også kreves evne til omstilling, avlæring og ny læring. En betydelig del av arbeidet, særlig i offentlig sektor vil ha preg av mentalt arbeid orientert mot mennesker mer enn ting/maskiner. Sosiale ferdigheter blir viktig og klassiske dyder som flid, høflighet og dannelse bli av betydning (Aronsson & Sjøgren, 1994).

Vi har også en del antakelser om *sammensetningen* av fremtidens arbeidskraft.

Det formelle utdanningsnivået i yrkesbefolkningen vil øke

40 % av arbeidsstyrken vil ha høyere utdanning i år 2010 (ECON, 1999). Det kan i beste fall bety at vi får en høyt skolert og kvalifisert yrkesbefolkning som er i stand til å løse de oppgaver som kunnskapssamfunnet krever. Gitt antallet med høyere utdanning bør det være et godt grunnlag for å rekruttere folk med høyere utdanning til offentlig sektor. Spørsmålet er

imidlertid hvor lett det vil være å rekruttere den best kvalifiserte del en av arbeidskraften til sektoren.

Det er reist spørsmål om vi kan få en viss overkvalifisering av arbeidsstokken. Bli for mange utdannet på feil nivå og vil det bli et gap mellom jobbtilbud og kvalifikasjoner? Vil det i tilfelle føre til brutte forventninger, fallende motivasjon og lavere produktivitet blant mange med høyere utdanning? Erfaringene hittil har vel vist at jobbinnhold og kvalifikasjonskrav gjerne oppgraderes i takt med det almene utdanningsnivået. På enkelte felter vil imidlertid ikke høyere utdanning være et knapt gode. Dermed vil det kunne skje en relativ forskyvning av lønnsnivået og prestisjen knyttet til enkelte stillinger.

#### Andel kvinner med høyere utdanning øker

I år 2010 regnes det med at andelen kvinner med høyere utdanning vil være 54 % (ECON, 1999). Hittil har mange kvinner valgt å arbeide i offentlig sektor. Hvis denne tendensen holder seg burde det gi gode utsikter for å rekruttere kvalifisert arbeidskraft i offentlig sektor. Det er en mulighet for at enkelte tradisjonelle mannsdominerte arbeidsplasser i offentlig sektor får betydelig sterkere kvinnelige innslag.

#### Det blir stadig færre ufaglærte

Det blir stadig færre ufaglærte (ECON, 1999). De ufaglærte vil også være utsatt i arbeidsmarkedet og den gruppen som i størst grad vil være gjenstand for utstøting. Dersom denne gruppen ikke skal marginaliseres er det antakeligvis behov for ulike former for opplæring. I tilknytning til de store omstillinger i f.eks banksektoren, forsvaret og telesektoren ser det ut til at betydelige grupper eldre ufaglærte arbeidstakere har forlatt arbeidslivet for godt. Selv til lite kompetansekrevene jobber som f.eks. rengjøring, kjøkkenassistanse og lagerarbeid skjerpes kravene til kompetanse til å håndtere maskiner, lese instruksjer, forstå språk.

#### Arbeidslivet vil være preget av et større etnisk mangfold

Selv med en restriktiv innvandringspolitikk tyder mye på at innvandringen vil fortsette. En betydelig del av innvandrerne vil komme av økonomiske grunner, men også i stor grad som asylsøkere. Mange vil ha en annen etnisk bakgrunn enn den norske majoritet, mange vil ha traumatiske krigsopplevelser bak seg, mange vil ha språkproblemer, mange vil også ha kvalifikasjoner som ikke uten videre lar seg omsette til norske forhold eller som ikke blir anerkjent i Norge. De nye landsmenn har også andre arbeidsvaner enn nordmenn. Særlig i storbyene er det etablert et stort antall småforretninger, restauranter etc som praktiserer helt andre åpningstider enn i tradisjonell norsk virksomhet. Det kan i seg selv føre til press for lengre åpningstider av etablerte forretninger.

Blant innvandrerne er det også mange som er villige til å arbeide til andre tider enn nordmenn. Blant annet fordi de ikke har noe spesielt forhold til våre fridager og helligdager. Det gir mulighet til å løse bemanningsproblemer ved vanskelige turnuser. Samtidig har innvandrere egne høytider og ritualer å ta hensyn til. Det vil derfor bli behov til å ta hensyn til en langt bredere flora av helligdager, fasteperioder, seremonier, ritualer og pilegrimsreiser enn det vi har vært vant til. Det vil også tidvis være behov for langtidsfravær ved besøksreiser i

hjemlandet, gjerne som ulønnet permisjon. Alt dette peker i retning av økt fleksibilitet hvorav noe kan nedfelles som generelle rettigheter knyttet til religionsutøvelse og etniske ritualer. En del kan løses ved lokale forhandlinger eller utforming av personalpolitikken i de enkelte virksomheter.

#### Arbeidsstyrken blir betydelig eldre i år 2010

Den demografiske utvikling i arbeidsstyrken vil i en periode være dramatisk. I 1995 var det ca 1.923.000 personer i alderskategorien 20 - 50 år. I år 2010 vil antallet ha sunket til 1.850.000 personer. Samtidig vil antallet i alderskategorien 50 - 66 år ha økt fra 693.000 til 970.000. Dersom vi forutsetter full sysselsetting står vi overfor en gedigen utfordring når 68-erne nærmer seg pensjonsalderen (Salomon & Grimsmo, 1994). Et hovedspørsmål blir om vi har råd til å pensjonere 68-erne i tidlig alder. Vi tenker da ikke først og fremst på betjening av folketrygden, men mer på hvem som skal bemanne jobbene vi sannsynligvis har tilgjengelig. Ungdomskullene går som vi ser noe tilbake. Samtidig vet vi at utdanningen øker og at det dermed vil ta lengre tid før ungdommen entrer arbeidsmarkedet. Teoretisk er det mulig å importere arbeidskraft, men erfaringene hittil viser at det ikke er så lett ut over det nordiske arbeidsmarkedet. Med en gang vi går utenfor Norden oppstår språkbarrierer som ikke lar seg overkomme så lett (f.eks. franske ingeniører og leger).

Da må blikket vendes mot 68-erne igjen. Bør vi prøve å beholde denne generasjonen lengre i arbeid? Skal vi få det til må vi gjøre noe annet enn vi gjorde på 70- og 80-tallet. I løpet av disse årene var det et dramatisk fall i yrkesaktiviteten blant arbeidstakere over 55 år i alle OECD-landene. Mest dramatisk var utviklingen i Holland. Yrkesfrekvensen for menn i alderen 55 - 59 år falt fra 95 % i 1972 til 78 % i 1991. For menn i alderen 60-64 år falt frekvensen fra 79 % til 22 % i samme periode. Utviklingen var ikke så dramatisk i de andre OECD-landene, men tendensen var den samme. I Norge falt yrkesfrekvensen fra 88 % til 81% for de mellom 55 og 59 år i samme periode, mens for aldersgruppen 60-64 år falt frekvensen fra 79 % til 62 % (Arbeidsmiljøinstituttet, 1995). Fra 1997 til 1998 gikk prosent yrkesaktive i aldersgruppen 60-66 år ned fra 58 % til 52 % (opplysninger fra SSB AKU-materialet). I 1998 gikk 1600 statsansatte i alderen 62-63 år over til avtalefestet pensjon (Statens pensjonskasse, 1998).

Det er mye som tyder på at det er mange avskallingsmekanismer i arbeidslivet. Mange forsvinner ut pga. sykdom eller slitasje. Betydelige grupper har blitt førtidspensjonert ved mer eller mindre frivillige ordninger. Enkelte virksomheter opererer med en pensjonsalder på 60 år. Kunnskapen om eldre arbeidstakere begynner å bli ganske god. Det er en overhyppighet av sykdom, slitasjer, svekkelse av muskler, syn, hørsel, og korttidshukommelse. I Finland er det påvist at 50 % av arbeidstakerne over 55 år lider av minst en diagnostisert lidelse (kreft, hjerte-karlidelser, muskellidelser, mentale lidelser i mild eller streng form) (Illmarinen, 1991). Men erfaring viser også at eldre arbeidstakere har en betydelig læringskapasitet og evne til problemløsning. Samtidig er myten om eldre arbeidstakers udugelighet svært seiglivet. Det er påpekt at feiloppfatningen om Eldres arbeidsevne mer henger sammen med frykt for problemer med eldre arbeidstakere i framtiden enn det arbeidet de faktisk utfører i dag.

Vi står overfor store utfordringer i å få utnyttet den eldre arbeidskraften på best mulig måte. I Norge foregår det et betydelig arbeid på dette feltet i regi av AAD. Ut fra vår vurdering er det tre hovedutfordringer:

- *Å sikre fleksible løsninger som gjør det mulig for eldre arbeidstakere å bli stående i arbeid.* Prinsippet om en femte ferieuke for yrkesaktive over 60 år er et allerede etablert svar på utfordringen. Men det er behov for mer kreative løsninger der utgiftsbelastningen kan deles mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og det offentlige trygdesystemet. Hittil har mye av tenkingen vært knyttet til avtalefestet pensjon. Dette blir ofte en *enten-eller-løsning*, men det vi bør være mer opptatt av er *både-og-løsninger*. Disse løsningene vil mest sannsynlig innebære en lavere årsverksbrøk for eldre arbeidstakere. Hovedutfordringen blir å legitimere reduserte årsverk for grupper av eldre arbeidstakere uten at det skal gå drastisk ut over deres pensjonsgrunnlag når den dagen kommer. Samtidig er det viktig å erkjenne at situasjonen vil variere kraftig mellom de eldre arbeidstakerne. Noen er utslitt i 60-årsalderen, mens en stor gruppe vil ha evne og vilje til å stå i arbeid, iallfall til de er 70 år, til glede og nytte både for dem selv og arbeidsgiver.
- *Å sikre tilstrekkelig kompetanse blant eldre arbeidstakere.* Det er en tendens til at eldre arbeidstakere faller noe fra når det gjelder kompetansevedlikehold og kompetanseutvikling. Noe av det har de skylden for selv. Mange føler at det ikke er så farlig med etterutdannig når de likevel nærmer seg pensjonsalderen. Når arbeidstakere står overfor valg mellom førtidspensjonering/sluttvederlag eller tilbud om en etterutdanningspakke har de hittil hatt en tendens til å velge det første<sup>1</sup>. Manglende vedlikehold og oppdatering av kompetanse skyldes også ofte arbeidsgiveren. Det viser det seg at det er et fall i deltakelse i etteropplæringstiltak blant eldre arbeidstakere og at det ofte skyldes at arbeidsgiverne ikke finner det bryet verdt å investere i eldre arbeidstakere siden de jo skal slutte i løpet av noen år likevel. Denne holdningen vil arbeidslivet neppe ha råd til. Dersom vår første påstand om at det blir behov for den eldre arbeidskraften i årene som kommer er riktig, vil det også bli behov for en kompetanseheving av denne delen av yrkesbefolkningen.
- *Å redusere stresset.* Mange har kunnskaper og motivasjon, men pga. helseproblemer og slitasje kan tempo og stress bli for stort. Som nevnt kan det bøtes på ved lavere tidsbrøk, men det kan også hjelpe å få mindre stressede og mer rolige oppgaver innen normalarbeidstidens ramme, eventuelt kombinert med redusert lønn dersom det er mulig.

Hva slags arbeid vil de yngre i arbeidsmarkedet kreve?

Den generasjonen som nå entrer arbeidslivet antas å være mer velkolert, mer globalt orientert, mer rastløs og mer individorientert enn tidligere generasjoner. Spørsmålet er om det er et ungdomsfenomen som vil endre seg etterhvert som ungdommen etablerer seg og får større faste økonomiske forpliktelser, og også mindre overskudd. Eller står vi overfor et skifte i verdier og holdninger som vil følge denne kohorten arbeidslivet ut? Svaret er vel begge deler. På samme måte som 68-generasjonens kollektivistiske og solidaristiske orientering

---

<sup>1</sup> Vi har ikke tilgjengelig noen landsomfattende dokumentasjon om dette, men bygger særlig på observasjoner i bank og telesektoren.

gradvis bleknet er det sannsynlig at de mest utpregede trekkene ved dagens ungdomsgenerasjon også vil blekne. Men noe vil stå igjen. Denne generasjonen vil være skolert og ha en større internasjonal orientering. Mange vil tidvis måtte jobbe i utlandet eller med utlendinger. Ungdommen vil ikke bare ha gode språkkunnskaper, men de vil kreve mer av det. De vil ikke bare tidvis jobbe i utlandet, men ta opp arbeidsvaner og holdninger fra andre samfunn når de jobber på hjemmebane. De vil sannsynligvis bevare en viss individualistisk orientering, ikke minst fordi et nettverksorientert og prosjektorientert arbeidsliv vil kreve det. De vil sannsynligvis i visse faser av livet sette mer pris på verdier utenom arbeidslivet bl.a. knyttet til omsorgsarbeid på hjemmebane. Vil de også være mindre lojale i forhold til arbeidsplassen sin? Det er vanskelig å forutsi. Sannsynligvis vil det avhengige mer av de økonomiske konjunkturer enn individuelle holdninger. Ved lavkonjunkturer er den selvinitierte mobiliteten i arbeidslivet lav. Ved høykonjunkturer er den høyere. Det må også tas i betraktning at mange av de store selskapene har store og gode interne arbeidsmarkeder som gjør det fristende å opprettholde lojaliteten til bedriften eller konsernet også over tid.

Vi ser ikke for oss såpass dramatiske endringer i ungdommens holdninger til arbeid at det skulle føre til en radikal annerledes arbeidsgiverpolitikk. Det vil imidlertid presse seg fram ønsker om noe større rom for individuelle belønninger, større muligheter for å utnytte og videreutvikle kompetanse og ønske om mer fleksible arbeidstidsordninger.

## 2.7 Arbeidstidsordninger

Fleksibel arbeidstid - skal vi ha mer av det?

Ordningen med fleksibel arbeidstid har vært utbredt i staten siden begynnelsen av 80-tallet. Den vanlige ordningen som nå er akseptert i vide kretser består av en kjernetid der alle normalt skal være tilstede på arbeidsplassen og en variabel tid som kan tilpasses den enkelte arbeidstakers behov. Til å begynne med skulle normalarbeidstiden oppfylles hver arbeidsdag. Gradvis er det lempet på dette kravet. Ideen om "avspasering" over en eller flere dager har fått stadig større aksept. Det er innført fleksiregnskap som kan avregnes på ukebasis, månedsbasis og årsbasis. I enkelte virksomheter kan fleksiregnskapet gå over flere år. Fleksitid stiller visse krav om kontroll, ofte ved hjelp av stemplingsur, PC-registrering av oppgaver eller timeføring. Fra å være et generelt kontrollmiddel i forhold til arbeidsdisiplin, punktlighet og mulig unnasluntring, vil stemplingsuret mer og mer ha form av et nyttig hjelpemiddel for arbeidsgiver og arbeidstaker til å fastsette fleksiregnskap og overtidsbruk. Samtidig blir det stadig mindre egnet til å måle den innsats arbeidstakerne faktisk gjør for lønna. Kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vil få mer preg av en relasjon basert på tillit enn kontroll. Tilliten er noe man opparbeider over tid gjennom felles avhengighet i oppgaveløsningen (jfr Sørhaug, 1996). Ytelsen, resultatene vil bli det viktigste målet - ikke tilstedeværelsen.

Det finnes interessante eksempler på virksomheter som har tatt konsekvensen av dette. I Helsinki er det et stort rengjøringsbyrå som bl.a. har ansvar for rengjøring av fly. Arbeidslederne i dette byrået har fullstendig fleksibilitet i jobben. Arbeidsgiveren er ikke interessert i når medarbeiderne jobber, bare at jobben blir gjort og at den blir gjort til kundens tilfredshet. Hovedkontoret er organisert som et gedigent kontorlandskap der medarbeiderne er utrustet med mobiltelefoner og logger seg på de til enhver tid tilgjengelige PC-pulter. Hele



systemet er basert på frihet under ansvar. Samtidig har bedriften et rigid rapporteringssystem der hver rengjøringsjobb blir rapportert, inkludert kundens evaluering av jobben. Resultatene er tilgjengelige for alle medarbeiderne og blir slått opp på et godt synlig sted i lokalene. Arbeidsrutinene og kulturen i dette rengjøringsbyrået illustrerer noen almene utfordringer i virksomheter basert på stor tillit og frihet for den enkelte medarbeider: Hvordan skal målene for den enkelte defineres og hvordan skal de måles? Dersom det utvikles detaljerte kontrollmekanismer knyttet til på- og av-logging av PC og detaljregistrering av navn, varighet, resultat av små enkeltoppgaver, så kan det oppstå en *ny-taylorisme* som mange vil stille seg skeptiske til. Må en så stor frihet følges opp med rigide kontroll og rapporteringsrutiner eller kan frihet under ansvar også bety at medarbeiderne får større ansvar for måldefinering og egenkontroll? Det finnes neppe noe standardsvar på spørsmålet. Men spørsmålene vil bli stadig mer påtrengende i offentlig virksomhet.

Det er grunn til å spørre om åttetimersdagen er den mest naturlige arbeidsøkten for mennesker, eller om den bare er et resultat av industriarbeidets organisering og en serie av forhandlingsresultater over mange år. I historisk perspektiv er den programmerte åttetimersdagen bare en episode som allerede er forlatt (særlig om sommeren hvor vi har mest krefter - da er normalarbeidsdagen fastlagt til bare syv timer i staten). En rekke arbeidsoppgaver har en karakter der kortere eller lengre arbeidsøkter enn normalarbeidsdagen vil være optimalt. I offshore og prosessindustrien opereres det mange steder med 12 timers turnuser. Behovet er også til stede i offentlig sektor. La oss ta et eksempel. For å bedre botilbudet blant ungdom i barneverninstitusjoner ansees det som en fordel med større kontinuitet i arbeidet slik at beboerne slipper å forholde seg til for mange vaktskifter. I slike institusjoner er det nære relasjoner mellom personalet og klientene. Disse relasjonene blir delvis brutt og må reetableres ved hvert vaktskifte. Det vi f.eks. ikke være særlig heldig med et vaktskifte midt i en pågående akutt konflikt mellom en ansatt og en beboer uten å få den avsluttet (iallfall midlertidig) før vaktskiftet. Flere fylker har gjennomført forsøk med alternative arbeidstidsordninger for å se om det kan bedre behandlingstilbudet. Hovedutfordringen har vært å se om det er mulig å forene beboernes behov med arbeidstakernes. Selv om ikke alle forventinger er innfridd er resultatene gjennomgående positive både fra de ansattes og beboernes side. Langturnus kan være et alternativ til de tidligere turnusordningene. Det forutsetter imidlertid at turnusen er utformet lokalt og at de er med på å utvikle ordningen. Arbeidsgiver må forplikte seg til å yte tilstrekkelig kompetansevedlikehold og kompetanseheving i staben og langturnusen må evalueres med jevne mellomrom (Hetle, Sørvig & Heen, 1997).

For en rekke virksomheter er det hensiktsmessig å tenke arbeid i årssykluser snarere enn normalarbeidsdag eller normalarbeidsuke. Dette er barnelærdom innen jordbruk, skogbruk, fiske og fiskeforedling og bygge- og anleggsbransjen, men også mange industribedrifter har betydelige sesongvariasjoner. Pølseproduksjonen til Leiv Vidar og varmeovnsproduksjonen til Adax er eksempler. I disse virksomhetene har partene kommet fram til avtaler som gjør at produksjonen går på høygir med lange arbeidsdager i høysesongen, mot avspasering/ekstra ferie i lavsesongen. I Adax var det de ansatte selv som utformet den mest hensiktsmessige arbeidstidsordningen.

### Deltidsarbeid på arbeidstakernes premisser?

En spesialvariant av det fleksible arbeidslivet er deltidsarbeid. Deltidsarbeid har ofte sin begrunnelse i arbeidstakernes livssituasjon. I enkelte livsfaser kan det være hensiktsmessig med deltidsarbeid. Sommerjobber og deltidsjobber for studenter og skoleelever, deltidsjobber for småbarnsforeldre, redusert arbeidstid for eldre arbeidstakere, redusert arbeidstid for arbeidstakere i attføring er alle tilpasninger som er prøvd ut i ulike varianter. Men deltidsarbeidet kan også begrunnes ut fra arbeidsoppgavenes totale omfang eller ut fra at arbeidsgiver opererer med et sett av hjemler som har utviklet seg til et lappeteppes av stillingsbrøker (som f.eks. i helsesektoren). Om deltidsarbeid er gunstig og hvem det er gunstig for vil variere fra sak til sak. I USA steg bruk av deltid kraftigere enn den generelle veksten i sysselsettingen i perioden 1970 - 1990. Andel som betraktet deltidsarbeidet som frivillig steg omtrent proporsjonalt med sysselsettingen mens andel ufrivillig deltidsarbeid nærmest eksploderte i den samme perioden. Dette ser heldigvis ikke ut til å være tilfelle i Norge. Riktig nok finnes det eksempler på deltidsarbeid som betegnes som svært utilfredsstillende. Eksempler er ordninger i hotell og restaurantbransjen og ordningen med tilsigelsesansettelse i rutebilnæringen. Men hovedbildet i Norge er at deltidsarbeid kan forklares i en kombinasjon av arbeidsgivervurderinger, arbeidstakernes behov og generelle strukturelle forhold i arbeidsmarkedet (Ellingsæter, 1995). Bildet av "den kyniske bedrift" som bruker deltidsarbeid som et middel i å utnytte arbeidskraften holder stort sett ikke.

En studie av sykepleiere og hjelpepleiere viser et nyansert bilde. Av sykepleiere som arbeidet deltid var det under 10 % som ønsket å øke tidsbrøken mens ca 15 % ønsket å redusere den. Det var liten forskjell i aldersgruppene. Av hjelpepleierne over 40 år derimot var det nær 40 % som ønsket å øke arbeidstiden, og bare 3 % som ønsket å redusere den. Av de under 40 år ønsket 15 % å redusere arbeidstiden mens også 15 % ønsket å øke den (Abrahamsen, 1998). En studie av apotekteknikere skiller mellom arbeidsforhold, ønske om fritid, hensyn til egen helse og omsorgsoppgaver som grunner til å jobbe deltid. I den studien betydde arbeidsforhold svært lite. Omsorgsoppgaver var helt dominerende blant de under 40 år, mens egen helse og ønske om fritid spilte en dominerende rolle i de eldste alderskategoriene (Skollerud, 1998).

I Norge har over 20 % av de sysselsatte deltidsarbeid. Kvinner er klart overrepresentert i denne gruppen, særlig kvinner over 60 år. Andelen kvinner i deltidsarbeid er redusert de seneste årene. Det er viktig å følge med i utviklingen i deres situasjon ut fra et arbeidsrettighetsperspektiv. I enkelte sektorer ser administrative og personalpolitiske vurderinger ut til å dominere fremfor de ansattes egne preferanser. Sammenlignet med USA ser likevel situasjonen for deltidsarbeidene i Norge ut til å være ganske bra.

## 2.8 Litt om tidsklemma

I "Scenarier 2000" (Hompland et al, 1987) lanseres begrepet *livsfaseklemmen*. Forfatterne pekte på at særlig småbarnsforeldre kommer i en kraftig tidsklemme mellom arbeidslivet og hverdagslivet. I tillegg til full jobb krever ofte arbeidslivet overtid, omstilling, etterutdanning etc. Samtidig er det i hverdagslivet krav til barnepass, omsorg for eldre, husarbeid, tid for hverandre og sosial omgang. Det pågår for tiden betydelig forskning om dette. Problemet sees ikke lenger som et livsfaseproblem som rammer småbarnsforeldre, men som et generelt problem som gjelder store deler av yrkesbefolkningen. Det er også blitt vanligere å snakke om

tidsklemma uten fokus på en snever fase i livet. Fleksible arbeidsordninger vil teoretisk kunne løse noe av klemma. Problemet er at løsningene som f.eks. hjemmekontor kommer samtidig med at arbeidslivet på mange måter blir mer grådig og legger beslag på stadig større del av manges tid og oppmerksomhet. Vi tar med oss arbeidsoppgavene hjem enten rent fysisk eller i hodet. Grensen mellom arbeidsliv og hjemmeliv blir diffus. Hvordan det virker avhenger av arbeidstakerens situasjon på hjemmebane. Antakelig vil en god integrasjon mellom arbeid og familie i utgangspunktet kreve likestilte og likeverdige partnere hjemme og et samfunn som er i stand til å finne en rimelig balanse mellom arbeid og familie. Hvis ikke kan fleksible arbeidsordninger skape flere problemer enn løsninger. Det blir behov for en *grensesetting*. Men hvem skal stå for den? Arbeidsgiveren, den enkelte arbeidstaker, fagforeningene eller offentlige myndigheter? Dette er et vanskelig politisk felt hvor det ikke er noen ekle løsninger<sup>2</sup>. Kanskje disse problemene kan løses best lokalt hvor arbeidsgiver går sammen med de ansatte og eventuelt deres familier for å utforme optimale løsninger.

## 2.9 Formell og uformell fleksibilitet

De fleste av de fleksibilitetsordningene vi har beskrevet ovenfor er av formell art. Ordningene har stort sett kommet i stand gjennom forhandlinger og avtaler. Det foregår imidlertid mye uformell fleksing i arbeidslivet ved at kolleger ordner opp seg imellom, ofte uten at ledelsen er involvert. Det gjelder særlig kvinnearbeidsplasser. De tar vakter for hverandre i et knipetak, utøver en uformell jobbrotasjon, hjelper hverandre med å fullføre oppgaver, hjelper hverandre med å få utført private arbeidsoppgaver i arbeidstiden, dekker over for hverandre ved skulk etc. Omfanget av denne uformelle fleksibiliteten er lite kjent, men det er en virksom mekanisme som bidrar til å smøre maskineriet (Holt & Thaulow, 1996). Ved innføring av fleksible arbeidsordninger vil det være hensiktsmessig å kartlegge hvilke uformelle mekanismer som allerede er aktive, vurdere hvilke mekanismer som bør anerkjennes av begge parter, og vurdere om det er mulig å bygge videre på disse mekanismene og eventuelt formalisere noen av dem der det kan være hensiktsmessig.

---

<sup>2</sup> Kontantstøtteordningen kan sees på som et forsøk på å bidra til en slik grenseregulering.



# 3 Fordeler og ulemper ved fleksibilisering

Som vi har vært inne på gir ikke det fleksible arbeidsliv noen entydig positiv eller negativ løsning på arbeidslivets utfordringer. Spørsmålet har engasjert arbeidsmarkedets aktører i mange land. En del synspunkter er bl.a. fremkommet gjennom en survey av partene i arbeidslivet i en rekke EU-land pluss Norge (Qvale, 1998). Det er bred enighet blant partene om at det er behov for økt fleksibilitet i arbeidslivet og at det er begrenset hvor mye dette behovet kan reduseres ved lovverk eller fagforeningsaksjoner. Flere fagforeninger er opptatt av å skape "positiv fleksibilitet" for medlemmene slik at menneskelig behov kan forenes med økt produktivitet og konkurransekraft. Ikke uventet er de også opptatt av jobbsikkerhet og faren for store arbeidsbelastninger.

De nordiske landene ser ut til å være mer involvert og ønsker å ta en mer proaktiv rolle i utviklingen enn landene i sør. Ellers ser landene ut til å velge forskjellige strategier i forhold til å møte utfordringene. Alliansebygging med andre fagforeninger på tvers av landegrensene foregår. Det drives utstrakt trepartssamarbeid en del steder. Noen legger mest vekt på informasjons- og konsultasjonsprogrammer på feltet. De som legger mest vekt på mulige negative sider av fleksiarbeid er mest opptatt av kompensasjoner for uheldige sider. Andre ser mer på fleksiarbeidet som en del av det nye kunnskapsbaserte arbeidslivet som gir store muligheter for også å ivareta arbeidstakernes interesser. Dette mer proaktive synet er mest dominerende i undersøkelsen.

Ulempene ved fleksibiliteten er mest knyttet til nye arbeidstidsordninger, nye ansettelseskontrakter, bedriftsslanking og utsetting av oppgaver, det å måtte skifte arbeidsplass, "hiring and hiring", bruk av midlertidig arbeidskraft, bruk av ekstern arbeidskraft istedenfor å bruke egen arbeidskraft etc. Et hovedbudskap fra fagforeningene i Europa ut fra denne undersøkelsen er at en ensidig satsing på ekstern fleksibilitet eller det vi har kalt numerisk fleksibilitet er svært uheldig for ansatte/fagforeningsmedlemmer. De mulige positive sider ved fleksibiliteten på hjemmelivet kan ikke kompensere for dette (Qvale, 1998). I tolkningen av disse dataene skal vi være klar over at mange svarer ut fra en situasjon preget av høy arbeidsledighet der fleksible ordninger har fått større negative utfall enn i Norge.

Samtidig er det klart at jobbtrygghet fortsatt betyr svært mye i Norge; 75 % av spurte arbeidstakere legger stor vekt på det (Hilsen & Grimsmo, 1998). I Frankrike legger bare 33 % vekt på jobbtryggheten. Det må grundigere undersøkelser til for å tolke disse tallene. Men det ser ut til at oppsigelsesvernet faktisk er sterkere i mange europeiske land enn i Norge og at det er en viktig grunn til at arbeidsgivere i disse landene er ivrige på å fremme oppgaveutsetting og løsere tilknytningsformer<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Opplysninger fra Thoralf Qvale

Synet på intern fleksibilitet eller hva vi har kalt funksjonell fleksibilitet er gjennomgående mer positiv. Flattere organisasjonsformer, mer teamarbeid, mer vekt på flerferdighet koblet på muligheter for kompetanseutvikling, gir muligheter som får tilslutning fra de fagorganiserte. Et hovedsynspunkt er følgende: Gitt at det er en generell juridisk eller avtalefestet ramme om fleksible ordninger der fagforeningene er med å forhandle frem avtalene lokalt, kan økt funksjonell fleksibilitet bidra til økt produktivitet/konkurransedyktighet samtidig som arbeids- og levekårene for ansatte blir bedret (Qvale, 1998).

### 3.1 Fleksible arbeidsordninger og HMS

Fleksible arbeidsordninger kan sette arbeidet med helse, miljø og sikkerhet under press. Erfaringer fra omstillingsprosesser, nedbemanninger og utsetting av arbeidsoppgaver har vist at fremgang i likestillingsarbeid og HMS-arbeid kan få en midlertidig stopp (Holter, Karlsen & Salomon, 1998). Det skyldes at virksomhetene i perioder må konsentrere oppmerksomheten mot endringsprosessene. Det blir da mindre kraft og motivasjon til å ta seg av løpende HMS-oppgaver. I og med at arbeidspresset også øker - særlig for de som blir igjen ved nedbemanninger - er det færre både blant ansatte og ledelsen som har tid og overskudd til å gjøre en innsats på HMS-området.

HMS-arbeidet kan også bli lidende når mange av arbeidsoppgavene settes ut. Det tenkes da særlig på underleverandørene innen renhold, renovasjon og transport der det stadig rapporteres om mindre seriøse bedrifter som ikke overholder arbeidsmiljøloven eller etterlever internkontrollforskriften. En del av disse virksomhetene er også underleverandører til stat og kommuner. Men det kan også bli vanskelig å drive et tilfredsstillende HMS-arbeid hvis store deler av arbeidstokken sitter hjemme. For det første er det et spørsmål om hjemmearbeidsplassens utrustning og hvem som skal finansiere og kontrollere hjemmearbeidsplassen, for det andre vil utstrakt bruk av hjemmearbeidsplasser bety at færre vil benytte sin knappe tid til å ta på seg verv som verneombud eller medlem av arbeidsmiljøutvalg. Antall personer som i det hele tatt vil interessere seg for HMS-spørsmål vil kunne komme til å synke.

En løsning på noen av problemene er at staten skjerper krav til underleverandørene med tanke på internkontroll og overholdelse av arbeidstidsavtaler. Blant annet krever nå staten egenerklæring om internkontroll fra sine underleverandører.

## 4 Utfordringer og mulige veivalg

Når man skal lete etter mer fleksible løsninger i arbeidslivet bør en ha som utgangspunkt at det ikke er mulig å finne maksimalløsninger som tilfredsstillende alle. Det ser ut til at fleksible ordninger gir store muligheter til å håndtere problemer som arbeidslivet står overfor. Det gjelder både i forhold til oppgaveløsning i virksomhetene og i forholdt til tids- og oppmerksomhetskongflikten mellom arbeidsliv og hjemmeliv. Utfordringen er å finne optimale løsninger som de fleste interessentene kan leve med. Det bør være mulig å identifisere noen vinn-vinn-løsninger som alle partene kan akseptere. Samtidig vil det kanskje være vanskelig å oppnå full tilslutning til alle løsningene. Så konfliktløst er ikke arbeidslivet. Det ser ut til å avtegne seg noen hovedveivalg myndigheter og partene står overfor i tilknytning til økt fleksibilitet i arbeidslivet og som det kan være vel verdt å undersøke nærmere.

- 1) Få en bedre avklaring av hva som skal være offentlig sektors rolle, funksjon og oppgaver. Sette kriterier for kvalitet og kostnad. Deretter bør det skapes større klarhet i spørsmålet om hva som kan/skal settes ut til private organisasjoner eller bedrifter. Det vil selvfølgelig ikke være mulig å få ett svar på det som egentlig er en rekke av politiske spørsmål. Men avklaringer på dette området vil få betydning for valg av fleksible løsninger både når det gjelder arbeidsform og arbeidstid.
- 2) Definere kjerneområder, *minimumsstandarder* som det ikke kan tukles med. Det må dreie seg om fundamentale prinsipper basert på rettigheter til trygghet og verdighet. Det kan dreie seg om grenser for sammenhengende arbeidstid ut fra HMS-krav, arbeidsgiverens krav til minimum tilstedeværelse på hovedarbeidsstedet, minimums trygdeytelser ved ledighet, minimumskrav til jobbinhold etc. Mange av disse kravene er spesifisert i eksisterende lovverk og kan eventuelt revurderes noe.
- 3) Satse i stor grad på lokale løsninger på lokale utfordringer. Dersom partene i arbeidslivet lokalt kommer fram til løsninger som synes optimale, eller iallfall gunstige for begge partene bør de i størst mulig grad få lov til å benytte de lokale løsningene dersom de ikke truer de definerte minimumsstandardene.
- 4) Vurderinger og planlegging av fleksible løsninger i virksomhetene bør skje som en del av den totale organisasjonsutviklingen og ikke isolert som en ren rettighetssak. Planlegging av oppgaveløsning og tidsdisponering må skje i sammenheng og med medvirkning av både ledelse og ansatte.
- 5) Utvikling av tidskonto-ordninger der oppspart tid i et tidsrom kan benyttes til ferie/avspasering eller videreutdanning i et annet tidsrom. Det betyr i klartekst å vurdere om tidskontoene skal gjøres opp på ukebasis, månedsbasis, årsbasis eller enda lengre tidsrom. Ut fra rapporter om økt press, slitenhet og utbrenthet i arbeidslivet kan det være aktuelt å spare opp tid til lengre sammenhengende betalte og ubetalte avbrudd.

- 6) I forbindelse med etterutdanningsreformen vil behovet for mer fleksibel tidsbruk øke. Mange virksomheter vil stå overfor store utfordringer i å planlegge og fase inn etterutdanning i forhold til den løpende virksomheten. Det kan derfor være hensiktsmessig å knytte en tidskonto-ordning til kompetanseutvikling og ikke bare til avspasering og ferie.
- 7) Det bør arbeides videre med fleksible ordninger på tampen av yrkeskarrieren slik at det kan bli mulig å beholde flere i arbeid uten at det skal gå ut over fremtidig trygd. Det må tas hensyn til at arbeidstakerne er i en meget forskjellig situasjon i denne livsfasen.
- 8) Det er vanskelig å drive reformarbeid ved store enkeltgrep uten at man kjenner konsekvensene. Det bør derfor oppmuntres til stadige eksperimenter i offentlig sektor med arbeidstiden, f.eks. om effekten av 6-timersdagen, lange turnuser, studiepermisjoner, langtidsrekreasjon etc.



## 5. Litteraturliste

- Abrahamsen, B., 1998, "Hvorfor jobber sykepleiere og hjelpepleiere deltid?" *Søkelys på arbeidsmarkedet* 2/98, Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
- Arbetsmiljøinstituttet i Sverige, *Forskning & praktik*. No. 1/1995 Arbeidsmiljøinstituttet i Solna & Umeå.
- Aronsson, G. og A. Sjøgren, 1994, *Samhällsomvandling och arbetsliv*. Arbetsmiljøinstituttet, Solna.
- Cameron, A.E., 1995, "Downsizing, Quality and Performance", i Cole, R.E, *The Death and Life of the American Quality Movement*. Oxford University Press, Oxford.
- Commission of the European Communities, 1997, *Green Paper. Partnership for a new Organisation of Work*. Brussel.
- Dølvik, J.E, 1999, *Farvel solidaritet? Internasjonale utfordringer for den norske arbeidslivsmodellen*. Fafo-rapport 271, Forskningsstiftelsen Fafo, Oslo.
- Hompland, A. og K.A. Larsen, 1999, *Trender i arbeidslivet*. Rapport 3/99, ECON, Oslo.
- Ellingsæter, A.E., 1995, "Kjønn, deltidsarbeid og fleksibilitet i arbeidsmarkedet. Det norske eksemplet.", i Olberg, D., *Endringer i arbeidslivets organisering*. Fafo-rapport 183, Forskningsstiftelsen Fafo, Oslo.
- Gulbrandsen, T., 1997, "Fleksibel arbeidsorganisering", i *Søkelys på arbeidsmarkedet*. Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
- Hetle, A, Sørvig, R og H. Heen, 1997, *Hjem, utviklingsarena, arbeidsplass. En evaluering av erfaringer med alternative arbeidstidsordninger ved fire barnevernsinstitusjoner*. AFIs rapportserie 5/97, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.
- Hilsen, A.I og A. Grimsmo, 1998, *Delrapport om Arbeidsmiljø og omstilling - utarbeidet for Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund*. Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.
- Holt, H. og I. Thaulow, 1996, *Erfaringer fra et utviklingsprosjekt om familievennlige arbeidsplasser*. København.
- Holter, Ø.G, Karlsen, B. og R. Salomon, 1998, *Omstillinger i arbeidslivet*. AFIs Skriftserie nr.3., Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.
- Hompland, A., red., et al, 1987, *Scenarier 2000. Tre framtidbilder av Norge*. Universitetsforlaget
- Illmarinen J., 1991, "The aging worker." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Vol. 17 supplement 1*.
- Lawler, E.E. et al., 1995, *Creating high performance organizations. Practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Matteoni, M., red., 1998, *Arbetstiden, jobben & framtiden*. Rådet för arbeidslivsforskning, Stockholm.
- Piore, M. og C. Sabel, 1984, *The second Industrial Divide*. Basic Books, N.Y.
- Qvale, T., 1998, *Flexibility in Work in Europe: Summary of Survey Findings from Union Federations for Professional and Managerial Staff in the EU*. For the Eurocadres Symposium, Vienna - Velm 29.-30. October 1998.

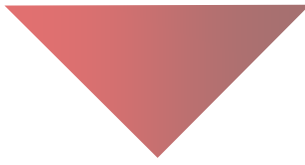
Salomon, R. og A. Grimsmo, 1994, *Arbeidsliv mot år 2010*. AFI-notat 4/94, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.

Statens Pensjonskasse, 1998, *Årsmelding*

Sørhaug, T., 1996, *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget, Oslo.

Toffler, A., 1980, *The Third Wave*. Collins, London.

Torp, H., 1998, "Arbeidsvilkår for vikarer som leies ut: Betydningen av fagorganisering og fast ansettelse." *Søkelys på arbeidsmarkedet* nr. 2/98.



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden:

[www.afi.no](http://www.afi.no)

Pt 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
Besøksadresse:  
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00  
Fax: 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

