

GTO's bygge- og anlægsafdeling**BGA - referat nr. 6/1987**

København den 10. august 1987

1. Bygge- og anlægspriser i 1987

For at belyse det sidste års udvikling indenfor bygge- og anlægspriserne er der på vedlagte fire oversigtsblade angivet resultaterne af en række licitationer afholdt i 1987. I denne oversigt er nævnt de enkelte opgavers titel, licitationstidspunkt og samlede udgift samt for husbyggeri tillige pris pr. m². Udgifterne er angivet som A-overslag, dvs. som licitationsresultat og som B-overslag, dvs. som overslag baseret på projektforslag. Dertil er for hver opgaves vedkommende angivet forskellen mellem A-overslag og B-overslag i %.

Alle priser er angivet i prisniveau juli 1987, og udviklingen i byggeomkostningsindeks regnes i perioden fra juli 1986 til juli 1987 at have været 1,8%. Denne årlige stigning er lavere end noget år tidligere i vor dronnings regeringstid.

De elleve første opgaver på blad 1 og blad 2 omhandler traditionelle flerfamiliehuse, og de anførte udgiftstal viser, at A-overslagene stort set for alle opgaverne svarer til B-overslagene. Dette indikerer, at priserne for boligbyggeri for tiden er stabile og alene følger et byggeomkostningsindeks, hvis stigning det sidste år har været exceptionelt lille.

De sidste fire opgaver på blad 2 omhandler husbyggeri i Upernavik. Licitationen bragte i disse tilfælde betydelige fordyrelser - således for et af flerfamiliehusene 73% i forhold til B-overslag. Disse fordyrelser, som naturligvis ikke er acceptable, skyldes først og fremmest mangelen på lokale håndværksmestre, hvorfor tilbud alene var indkaldt fra mellembysentreprenører. Interessen hos disse for at virke i Upernavik er ringe. Der forhandles for tiden om gennemførelse af fundamentsarbejderne for sygehuset.

På blad 3 angives licitationspriser for fire institutionsbyggerier, og de viser betydelige prisstigninger fra B- til A-overslag. For sygehuset i Paamiut er stigningen 32%, og det skyldes primært et for sent licitationstidspunkt og stramme terminsforhold. For de øvrige tre arbejders vedkommende kan fordyrelserne ligeledes forklares ved forhold, der ikke er alment karakteristiske for prisudviklingen.

Resterende opgaver er anlægsarbejder, og licitationsresultaterne viser A-overslag, der er en del lavere end B-overslagene. Dette gælder dog ikke opgaven udligningsbeholder i Qeqertarsuaq, som i mange henseender har haft et unormalt forløb. Materialet om anlægsarbejder er for lille til at slutte noget generelt om prisudvikling, men dog tegn på, at der på dette område er en tilfredsstillende konkurrence mellem de bydende.

Som årsager til høje licitationstilbud går sene licitationer og stramme terminskrav igen i flere af GTO's opgaver. Desværre har de sidste års udvikling indenfor grønlandsadministrationen i bredeste forstand medført, at bygherrebeslutninger træffes alt for sent i forhold til ønskerne om tidspunktet for arbejderne realisering. I GTO nærer vi store forventninger til, at disse forhold vil blive ændret i løbet af de nærmeste år.

GTO har i år ikke gjort anvendelse af tilbud fra firmaer, der er medlemmer af FADVIG og har således ikke mærket direkte følger af den nye FADVIG-overenskomst. Med hensyn til en indirekte følge af overenskomsten, dvs. en eventuel afsmitning på de omtalte licitationstilbud, så mener GTO ikke at kunne konstatere nogen fordyrende effekt. En afsmitning skulle fremkomme ved konkurrence om udenbys arbejdskraft mellem medlemmer og ikke-medlemmer af FADVIG, og dette har formentlig endnu ikke været tilfældet.

JF-JVL-GLP

2. Beredskab til bekæmpelse af olieforurening i de grønlandske havne og kystnære farvande

Ministeriet for Grønland har siden 1982 tilrettelagt og bekostet den igangværende opbygning af et beredskab til bekæmpelse af olieforurening i havne og kystnære farvande. I perioden frem til

1987 er der anskaffet beredskabsudstyr til Qaqortoq, Nuuk og Sisimiut, og et beredskab til Ilulissat er under opbygning.

Et beredskab består af 200 m flydespærring, en olieoptager, tilhørende container, beskyttelsesdragter, redningsveste og diverse andet materiel. Det koster ca. 1/2 mill.kr. at etablere et beredskab.

Når beredskabet i Ilulissat er etableret, har det hidtil været planlagt at holde en investeringspause. Det er meningen at indhente erfaringer med brugen af det indkøbte materiel, før nyt indkøbes.

Det indkøbte beredskab er bedst egnet til bekæmpelse af mindre olieforurening, svarende til et spild på 20-40.000 liter, men kan dog anvendes til større udslip afhængigt af tidspunkt, sted, vejr-, vind- og strømforhold og omstændighederne i øvrigt. Det rummer ikke mulighed for kemisk bekæmpelse eller anvendelse af dispergeringsmidler, og dette er i øvrigt heller ikke ønskeligt af miljømæssige grunde.

MfG og GTO arbejdede indledningsvis med tanken om at opbygge regionale beredskaber, men denne tanke blev opgivet til fordel for de lokale beredskaber eventuelt senere suppleret med et landsdækkende beredskab.

Der har været et meget nært samarbejde mellem MfG, Miljøstyrelsen og GTO om den omtalte opbygning af beredskabet, og dette samarbejde fortsætter i forbindelse med driften af beredskabet.

På grundlag af en samarbejdsaftale mellem De grønlandske kommuners Landsforening, den enkelte kommunalbestyrelse og MfG varetager det kommunale brandvæsen driften af beredskabet. GTO's brandsektion har tilsynet med denne drift og påser, at beredskabet's mandskab får den nødvendige uddannelse. Red.

3. Fugt og ventilationsproblemer i grønlandsk boligbyggeri

GTO har de seneste år fået en række klager over fugtgener i boliger, som er opført i de seneste 10 år.

Generne viser sig som fugt og skimmeldannelser på vægge og særlig i udsat-beliggende boliger.

Bygherre, driftsherre og beboere er af den opfattelse, at boligerne ikke er udført i en tilstrækkelig god kvalitet.

GTO er derimod af den opfattelse, at problemet er mere mangesidigt og har derfor i feb./apr. 1987 udført en række målinger på boliger i Nuussuaq-bebyggelsen i Nuuk. Målingerne foregik dels i boliger med synlige gener dels i boliger uden gener. Målingerne omfattede kontinuerlige fugt og temperaturmålinger samt måling af overfladetemperaturer på ydervægge.

Med ovennævnte målinger mener GTO at kunne konkludere, at skaderne kan skyldes:

1. at ventilationsanlæggene, som er simple udsugningsanlæg, ikke er blevet rimeligt godt indregulerede.
 2. at anlæggenes vedligeholdelse ikke er tilstrækkelig god.
 3. at beboernes vaner med bl.a. tøjttørring i boligen har stor indflydelse på klimaet, og at beboerne ikke er tilstrækkeligt informeret om følgevirkningerne af deres vaner.
 4. byggefejl.
- ad 1. Afhjælpes med GTO's vejledning i indregulering af varme og ventilation. Vejledningen, som er under udarbejdelse, stiller krav til projekter, entreprenører og tilsyn. Den beskriver ligeledes den dokumentation, entreprenøren skal aflevere, for at vi overfor bygherren kan garantere, at anlægget er OK.
- ad 2. Der stilles i GBR 82 krav om, at der skal udarbejdes driftsinstruktion, og at ovennævnte dokumentationsmateriale skal indgå i denne. Dette efterleves stort set altid for boligbyggeri.

Driftspersonalet anvender og efterlever desværre kun i ringe omfang de givne regler og anvisninger. Hvilket ofte betyder, at anlæggene ikke fungerer efter hensigten.

ad 3. Der udarbejdes en beboervejledning, men den belyser stort set aldrig i tilstrækkelig grad problemerne omkring fugt, ventilation og de følgevirkninger, "dårlige beboervaner" har på indeklimaet.

Der bør, som det gøres i Danmark, ske en yderligere påvirkning af beboernes vaner gennem oplysning på beboermøder og med vidiofilm og pjecer.

ad 4. Byggefejl vil altid forekomme og kan efterhjælpes.

GTO kan som byggeadministrator kun være ansvarlig for, at punkt 1 efterleves, og at der udarbejdes drifts- og beboervejledninger af god kvalitet. Driftsfasen og påvirkning af beboernes vaner har GTO derimod ingen indflydelse på.

For at der kan ske en samlet og koordineret indsats på alle fronter, har GTO sammen med Teknologisk Institut, som arbejder med de samme problemer i Danmark for Byggestyrelsen, arrangeret, at alle parter, bygherren, driftsherren og GTO-repræsentanter, på et møde i Nuuk af 1-2 dages varighed gennemgår alle problemer og træffer de nødvendige beslutninger til en handlingsplan. Mødet vil finde sted den 19. og 20. aug., og resultatet af dette vil blive omtalt i næste BGA-ref. BJA/HUB

4. Ledelsesstrategier

På en række af GTO's interne kurser har landsdommer Hans Henrik Brydensholt causeret om emnet fremtidens ledelsesstrategier og bl.a. fremlagt interessante betragtninger om værdisystemer og virksomhedskulturer.

Vi fik ikke referater af disse causerier, og BGA-ref. bringer

derfor som bilag kopi af en refereret samtale med Brydesholt - en samtale, som på udmærket måde gør hans causeri nærværende.

Red.

5. Informationer

Så længe, GTO har eksisteret, har der fra vore kolleger i byggetjenesten lydt beklagelser over, at man ikke blev tilstrækkeligt informeret. Man har efterlyst oplysninger om GTO's indre liv, organisation og personalia, om GTO's relationer til andre administrative enheder, om udviklingen på vore faglige områder og om meget andet.

I København har vi virkelig gennem tiderne gjort os umage med at opfylde disse ønsker. Gennem referater af ledelsesmøder, gennem distriktsingeniør- og byggeledermøder med tilhørende referater, gennem samarbejdsorganisationens referater, gennem relevante medarbejderes besøg i de enkelte byer, gennem kurser, gennem håndbøger og GTO-cirkulærer, gennem GTO-nyt og gennem mange andre arrangementer søges fra København samlet, udsendt og formidlet informationer af enhver tænkelig art. Informationerne søges i mange tilfælde serveret på en sådan måde, at man senere kan finde frem til dem, når man har brug for dem. Og nu er hele dette informationsapparat overbygget af en teleteknisk kommunikation, som gør opøgning af informationer til en smal sag.

Alligevel så hører vi i København fortsat beklagelser fra Grønland over utilstrækkelig informering. En nærliggende forklaring må være en af to: Enten er vi i København for dårlige til at formidle informationer, eller også er utilfredsheden med informationsformidlingen udtryk for et helt andet utryghedsfænomen hos vore isolerede kolleger.

Hvad årsagen end er, så er det vigtigt at finde frem til den. Der indbydes derfor til en dialog om emnet. BGA-referats spalter er åbne for indlæg.

GLP

Bilag

Prisn. 87.07

GTO 1460

		Sag nr.: Ovejsigt over anlagsarbejde 1987		Sag nr.:							
Vedr.: Sammenligning af A og B-overslag		Dato & init. 21-7-87 JF/osl		Side 1							
		APnr. 050.31.391 Fl. Fam. Huse 12 bol. 14 etog, 916m ² Licitation 3/4-87	APnr. 030.31.223 Række huse 4 bol. 296m ² Licitation 30/3-87	APnr. 020.31.455-56 Fl. Fam. Huse 16 bol. 1260m ² Licitation 20/5-87	APnr. 010.31.122-125 Fl. Fam. Huse 12 bol. 3 etog, 828m ² Licitation. 11/5-87	APnr. 080.31.503/504 Fl. fam. huse afsn. 3 52 boliger 3.523m ² Licitation 26/3-87	APnr. 100.31.481 Fl. fam. huse 18 boliger 1.093m ² Licitation. 24/2-87				
		A-overslag	B-overslag	A-overslag	B-overslag	A-overslag	B-overslag	A-overslag	B-overslag	A-overslag	B-overslag
Samlet udg.		13.116.500	13.892.000	17.953.431	18.172.000	3.244.535	3.859.800	14.347.980	14.215.300	52.141.355	50.779.680
Pris pr. m ²		14.319	13.149	14.249	14.422	898	1.068	13.127	13.006	14.800	14.414
Forskel i %		÷ 0,5	÷ 5,6	÷ 1,2	÷ 1,2	÷ 15,9	÷ 15,9	+ 1		+ 2,7	
		Husene ligner tidligere opførte på arealet Aunerssuiit		Projektet er genbrug fra APO30.31.221-222 og der er ikke udført specielle tegninger.		Projektet udbudt i 1986 men var fordyrt. Nyt projekt udbudt i 1987. Der er vanskeligt at sammenligne som her haft indflydelse på priserne.		Byggeriet er delt op i grupper på et meget vanskeligt terrain. Der forhandles stadig med entreprenøren.		Arbejdet udbudt sent skyldes hensyn til byggherrens bevilling	
		Ingen bemærkninger		Arbejdet har været udbudt i hovedentreprisen men bliver annuleret og er derfor udbudt i fagentreprisen.		Arbejdet har været udbudt i hovedentreprisen men bliver annuleret og er derfor udbudt i fagentreprisen.					
Samlet udg.		14.215.300	14.414	3.859.800	1.068	14.800	14.414	14.215.300	13.006	50.779.680	14.414
Pris pr. m ²		13.127	13.149	14.249	14.422	898	1.068	13.127	13.006	14.800	14.414
Forskel i %		+ 1		÷ 15,9	÷ 1,2	÷ 15,9	÷ 15,9			+ 2,7	

		Sag: oversigt over anlægsarbejde 1987		Sag nr.:	
Vedr.:		Dato & init.		Side	
Sammenligning af A og B-overslag		21-7-87 JF/osl		2.	
		APnr. 180.31.051 Kædehuse 5 boliger 285 m ² Licitation 20/6-87			
		A-overslag	B-overslag		
		4.707.100	4.705.600		
		16.516	16.511		
		0			
		De indkomne tilbud er nedforhandlet			
		APnr. 160.23.061 Nyt sygehus Fundament Licitation 3/6-87			
		A-overslag	B-overslag		
		10.418.273	6.763.000		
		54,-			
		De indkomne tilbud er fra mellemlys entreprenører			
		APnr. 160.31.110 Fl. fam. huse 3 boliger 141 m ² Licitation 3/6-87			
		A-overslag	B-overslag		
		4.420.261	2.561.300		
		31.349	18.165		
		+72,6			
		De indkomne tilbud er fra mellemlys entreprenører			
		APnr. 160.31.091 Fl. fam. huse 3 boliger 164 m ² Licitation 3/6-87			
		A-overslag	B-overslag		
		4.870.136	3.015.300		
		29.696	18.386		
		+61,5			
		De indkomne tilbud er fra mellemlys entreprenører			
		APnr. 160.25.092 Udvidelse af Kollegium 238 m ² Licitation 3/6-87			
		A-overslag	B-overslag		
		6.376.695	3.873.200		
		26.793	16.274		
		64,6			
		De indkomne tilbud er fra mellemlys entreprenører			
Samlet udg.					
Pris pr. m ²					
Forstel i %					
Samlet udg.					
Pris pr. m ²					
Forstel i %					

		Sag nr.:	
		Sag: <i>oversigt over anlægsarbejde 1987</i>	
Vedr.:		Dato & Init.	
<i>Sammenligning af A og B-overslag</i>		<i>21-7-87 JF/osk</i>	
		Side	
		<i>3</i>	
		AP. 060. 23. 212 <i>Rengøringscentral DIH Afsn. 2; 2 etp. Licitation 29/5-87</i>	
		A-overslag	B-overslag
		20.631.475	18.054.545
		+ 14,3	
		<i>Der har været projekt- ændring efter ønske fra byggherren, hvilket har forsinket afholdelse af Licitation. Entrepr. nøjerne har medregnet tilkaldt arbejds kraft.</i>	
		AP. 060. 49. 214 <i>Omlægning af råvandsledning 750 m.</i>	
		A-overslag	B-overslag
		4.206.500	4.390.700
		÷ 4,2	
		5.609	5.854
		<i>Disse 4 arbejder blev udbudt sammen i 2 fagentrepriser i offentlig licitation.</i>	
		AP. 050. 23. 042 <i>Sygehus og Sundhedscenter 1.165 m² Licitation 26/5-87</i>	
		A-overslag	B-overslag
		96.963.118	28.007.100
		31.728	24.040
		+ 32,-	
		<i>Der er benyttet uds. entreprenør Prisen forventes at kunne nedfor- handles</i>	
		AP. 060. 45. 672 <i>Hovedrandleddning 2 etop. Kungillinguit</i>	
		A-overslag	B-overslag
		1.249.700	1.746.800
		÷ 28,5	
		AP. 030. 25. 061 <i>Forstole 552 m² Licitation 8/5-87</i>	
		A-overslag	B-overslag
		9.490.550	8.262.646
		17.193	14.969
		+ 14,9	
		<i>Projektet blev udbudt i 1986 men var for dyrt Et nyt projekt blev udbudt i 1987. Trods stor overskridelse se er projektet godkendt.</i>	
		AP. 060. 45. 671 <i>Hovedrandleddning 1 etop Maleneledd 385 m</i>	
		A-overslag	B-overslag
		1.747.800	2.190.700
		÷ 20,2	
		4.540	5.690
		<i>Disse 4 arbejder blev udbudt sammen i 2 fagentrepriser i offentlig licitation.</i>	
		AP. 020. 25. 181 <i>Gymnasium Kollegium 1909 m² Licitation. 2/3-87</i>	
		A-overslag	B-overslag
		27.331.400	25.365.600
		14.317	13.287
		+ 7,8	
		<i>Projektet blev udbudt i 1986, men var for dyrt. Et nyt projekt blev udbudt i 1987</i>	
		AP. 060. 41. 591 <i>Hovedsti Longs Egalegallinguit Licitation. ca. 3/6-87</i>	
		A-overslag	B-overslag
		3.296.800	4.141.700
		÷ 20,4	
		Samlet udg.	
		Forstel i %	
		Pris p. m.	

Slå bro over kulturkløfterne

Virksohederne må orientere sig i det omkringliggende samfund

Af Dan Hammer

Landsdommer Hans Henrik Brydensholt har i en år-række været leder i den offentlige sektor. Kontorchef i Justitsministeriet, direktør i Fængselsvæsenet og i årene fra 1973 til 80 direktør i kriminalforsorgen. Blandt hans mange tillidshverv bør nævnes formandskabet for Dansk Managements Centers forskningsrådvalg.

I 1979 vakte Brydensholt opsigt med bogen: »Dette ustyrlige samfund«, der med betydelig åbenhed tog fat i styrings- og ledelsesproblemerne i specielt den offentlige sektor.

De seneste års moderniseringsdebat hentes en del af sit udgangspunkt i Brydensholts iagttagelser og tanker.

I en samtale med Leder Posten redegør Hans Henrik Brydensholt for nye iagttagelser og tanker om fremtidens ledelsesstrategier.

Hvis vi prøver at organisere virksomhederne, så de svarer til medarbejdernes drømme og værdiopfattelser, så har vi bevæget os et langt stykke i positiv retning, nemlig derfra hvor

virksomhedsledernes egne værdier er bestemmende for, hvad man synes er godt og rigtigt, til at lederne opfatter sig selv som afdækkere af andre menneskers værdier. Virksomhederne ville i så fald have stort udbytte af deres tilfredse medarbejdere. En anden metode er at stå frem og åbent signalere, at i denne virksomhed ønsker vi at fremme denne bestemte virksomhedskultur. Så ved folk, hvad de går ind til. ØK har altid gjort sådan og SAS er jo i de senere år kommet med på vognen. For begge strategier gælder det, at man får afpasset medarbejdere og virksomheder efter hinanden. Til gavn for begge parter.

LP: Det lyder jo enkelt, men hvordan skal lederen være i stand til at afdække måske flere hundrede medarbejderes værdinormer?

Det er klart, at der kun kan blive tale om tilnærmelser. Men alle vore særegne karaktertræk til trods, så er det dog lykkedes folkelivsforakere eller etnologer om man vil, at opstille brugbare modeller for vore værdidømme. Thomas Højrup

udgav for et par år siden bogen »Det glemte Folk« om danskernes værdisystemer. Han deler os op i følgende kategorier:

Selvstændigheds-kulturen

Det er den største gruppe, og som betegnelsen kraftigt indikerer, så ønsker personerne i denne kultur selv at bestemme over tilværelsen. Det er udover dem, der ejer en selvstændig virksomhed, også 1. eller 2. generations byarbejdere, der holder fast i drømme om det selvstændige liv. Så vidt muligt bliver de boende på landet og pendler så til byen i fællesskab. De sælger deres arbejdskraft, så de for betaling kan realisere deres drømme om det frie liv. De finder sammen i jollefiskeri, men de fisker ikke for sportens eller oplevelsens skyld, de fisker for at fange flest mulige fisk og derfor gør de sig større og mere effektive ved hjælp af redskaber. Selvstændighedsfolkene kender ikke begrebet hobby, fordi de ikke sonder mellem arbejdstid og fritid. De tænker

i det såkaldte dagsværk; der er noget, der skal gøres og så må man finde tid til det i løbet af dagen.

LP: Med andre ord den pligttopfyldende ideelle medarbejder?

I visse henseender ja, men ikke altid. Dels vil de forsvinde fra virksomheden, hvis muligheden for at blive selvstændig byder sig, dels er tankerne altid »ude på landet«. Så selv om de gerne begynder at arbejde før arbejdsdagen formelt er begyndt og gør arbejdet færdigt, selv om det bliver efter fyraften, så er der klare begrænsninger for, hvor langt man kan motivere dem.

Solidaritets-kulturen

Begrænsninger er der også for medarbejdere med solidaritetskultur. De er me-

- *Selvforvaltningsstaten er næste trin i velfærdsstatens udvikling, siger landsdommer Hans Henrik Brydensholt.*



LEDER POSTEN

24. juli/26. juli 1987 - Børsen/Politiken 3

get bevidst om opdelingen imellem arbejde og fritid. De arbejder måske nok over, men så er det til overarbejdsbetaling. Det er fagligt veluddannede folk, der er fuldstændig klar over, at de sælger deres arbejdskraft. Afgørende for disse personers muligheder for at realisere deres drømme, bl.a. at samfundets velfærdssystem står til deres rådighed. Det er ikke ligegyldigt for deres oplevelse af en god tilværelse om der findes et velfungerende social boligbyggeri. De ønsker at stå og fungere sammen med andre.

Karrierekulturen

Det vigtigste for karriere-menneskerne er, at de føler, at de personligt gennemgår en livslang udvikling og dygtiggørelse. Det er en helt klar individualistisk kultur. De lever, ligesom i solidaritetskulturen, af at sælge deres arbejdskraft, men de gør det på kontrakt. Det er ikke en kollektivt indgået aftale, der betinger arbejds-situationen, det er en specielt individuel aftale. Som i solidaritetskulturen er man i karrierekulturen bevidst om opdelingen imellem arbejde og fritid, men man accepterer, at fritiden kan bruges til at forbedre vilkårene på jobbet. Det er således ikke tilfældigt, hvem man sejler eller går på jagt med. Karriereaspektet kaster sin skygge over fritiden.

Byborgerskabet

Det er den mindste, og i denne forbindelse mindst in-

teressante type. Det er dem, der ejer de kapitalistiske virksomheder. Man ved, at det er andre ting disse ejerfamilier lægger vægt på end de direktører af karrieretyper, som de har valgt til at lede deres virksomheder, lægger vægt på.

Eksemplet Grundfos

LP: Hvad kan lederne bruge en sådan opdeling til? Lad mig give et eksempel. På Grundfos i Bjerringbro tilhører en stor del af medarbejderne selvstændigheds-kulturen. Og hvordan udnytter man så bedst det? Man opretter et net af underleverandører, der har fået deres uddannelse på Grundfos. Man hjælper dem i gang. I virkeligheden er de stadig ansat på Grundfos, for de producerer og leverer kun til Grundfos, men i stedet for at købe deres arbejdskraft, køber man nu deres arbejdsresultat. Det giver en helt anden motivation. Det er dygtigt set af ledelsen. Samtidig beholder man de fagligt udlærte i solidaritetskulturen. For dem betyder det en del af være part i fællesskabet, de ønsker ikke at være underleverandører. Folk får det, som de helst vil.

LP: Hvilke motivationsfaktorer kan man benytte over for gruppen med solidaritetskultur?

Tilbyde nogle ordentlige rammer for deres fællesskab. Sociale boligforeninger eller sportsforeninger. Med karrierefolkene er det nemmere; det er de traditionelle statussymboler, der

tæller. Send dem på et kursus eller giv dem individuelt mere i løn.

Fjendtlig indstilling

Desværre er de forskellige kulturer eller livsformer som udgangspunkt fjendtligt indstillet overfor hinanden. Specielt har solidaritets- og selvstændigheds-kulturen meget lidt til overs for hinanden. Det gælder dog, at ingen virksomhed kan leve med udelukkende den ene kultur. Essensen for lederen er, at virksomhedens kultur og organisation må tage hensyn til de forskellige livsformer. De er alle lige ledige.

Livsformerne og erhvervsstrukturen

Forklaringen på vores erhvervsstruktur, kan måske også findes i disse livsformer. Når vi har så mange små virksomheder, så skyldes det nok, at vor største gruppe sværges til selvstændigheds-kulturen. Vores erhvervsstruktur er med andre ord sociologisk betinget. Og det kan faktisk gå hen og blive en enorm styrke i fremtiden, hvor den nye teknologi giver små virksomheder nye konkurrencemuligheder. Vi kan udnytte vort potentiale fuldt ud, for dels benytter selvstændigheds-kulturen sig af mulighederne i de små fleksible virksomheder, dels er der stadig plads til solidaritetskulturen i de større virksomheder, hvor de fagligt dygtige er foregangsmænd i f.eks. den teknologiske udvikling.

LP: Virkeligheden er tilsyneladende på vej ind i virksomheden?

Ja, hvis du med virkeligheden mener viden om livsformerne eller den etnologiske forskning. Det er da positivt at trække på andre erfaringer. Det kan erhvervs-livet også med f.eks. retssociologien.

Den fleksive stat

LP: Hvorfor lige retssociologien?

Historisk er udviklingen gået fra en retsstat i starten af 1800-tallet over en socialstat i slutningen af 1800-tallet til velfærdsstaten efter 2. verdenskrig, hvor staten fik det totale ansvar for en stadig stigende velstand. Dette statsansvar udviklede sig i 50'erne og 60'erne til en central planlægning af stort set alle dispositioner. Byplanlægning, sygehusplanlægning etc. Idag mener nogle retssociologer så, at det næste trin efter denne velfærdsstat bliver den responsive eller refleksive stat. En stat med udpræget decentralisering og stort samspil borgere og stat imellem. Eller som jeg foretrækker at kalde det: Selvforvaltningsstaten. De første prøvballoner er allerede sendt op med lovgivningen omkring lokal- og nærradioerne, hvor kun de allerydste rammer for loven blev gi-

vet fra centralt hold. Resten var i høj grad op til de involverede parter. Det er måske kun en lille ting, men det er da et fingerpeg.

Nye krav til virksomheden

LP: Men hvad betyder det for erhvervs-livet?

Virksomhederne må være orienteret mod det omkringliggende samfund. Hvis der er tegn på, at den refleksive stat er på vej ind, så betyder det for virksomhederne, at de skal til at prioritere om. Behovet for at forstå de de-

centrale bevægelser vil blive større, og evnen til at kunne kommunikere med befolkningen vil blive prioriteret højere end muligheden for at påvirke f.eks. en næsten umyndiggjort embedsmand. Umyndiggjort i den forstand, at embedsmanden ikke længere er ham, der træffer afgørelserne. I en selvforvaltningsstat bliver embedsmanden ikke beslutningstager, men konsulent for de berørte borgere, så de får et ordentligt grundlag for deres drøftelser. Det er nok værd at være på forkant med sådan en udvikling.