

Stress-håndtering i organisationer

Kommunale forvaltninger

Kirsten Marie Bovbjerg, lektor, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet
Working paper til workshop i projektet Det nye arbejdsliv, 28.10.09

Delprojektet 'Stress i organisationer' fokuserer på organisationer i den offentlige sektor, hvor måden, man anskuer arbejde på, ændres dybtgående i disse år. Projektet anvender kvalitative metoder til at undersøge ansattes opfattelser af grænseløse og flydende former for arbejde i NPM. Det overordnede mål er at identificere, hvordan ansatte opfatter og responderer på stress i de moderne arbejdsorganisationer. Dernæst ser jeg på, hvordan medarbejdere oplever organisatoriske ændrings indflydelse på deres arbejdsmiljø. En del af analysen tager afsæt i forestillinger om intervention, som blev beskrevet i delprojekt 1. Vi har arbejdet ud fra følgende forskningsspørgsmål: Hvordan fungerer de nye forestillinger og teknikker sammen med eksisterende organisatoriske sammenhænge, og hvordan manøvrerer og forhandler medarbejdere individuelt og kollektivt i forhold til deres arbejdsmiljø?

Denne del af projektet sætter fokus på skabelse af nye arbejdsforhold forstået som samspillet mellem forandring i organisationer i form af bevægelsen væk fra en klassisk bureaukratisk administration over mod New Public Management og netværksorganisationer overfor individuelle og kollektive strategier for at håndtere sådanne forandringer. Forståelsen af den administrative medarbejder er ændret i løbet af de seneste årtier fra at forstås som en tjenestemandforståelse til en ansvarstagende medarbejder, der påtager sig virksomhedens mål og leder sig selv (Andersen & Born, 2001). Samtidig er der stigende pres på medarbejdernes præstationer, som hænger sammen med at medarbejdere skal godtgøre at de arbejder effektivt. Gennem de seneste årtier er effektivisering og udvikling af medarbejderne gået hånd i hånd, og på en del offentlig arbejdspladser har der været en stigning i rapporteret stress.

I projektet indgår to kommunale forvaltninger som cases. Det var oprindeligt meningen, at der kun skulle indgå en forvaltning, men under feltarbejdet blev det klart, at de ville være en fordel at inddrage to for at have noget at sammenligne med. Planen var prøve at få en plads i et team, følge arbejde og lave deltagerobservation. Det viste sig at være langt vanskeligere end først antaget, idet der i den første valgte kommune var mange store forandringer på en gang, som påvirkede medarbejdernes arbejdsmiljø og ikke mindst deres lyst til at deltage i undersøgelsen.

Kommunen havde i forbindelse med Kommunalreformen undergået en fusion og blevet flyttet til et nyt Rådhus. På grund af store økonomiske problemer blev der i feltarbejdsperioden gennemført en fyringsrunde. Det viste sig at være meget vanskeligt at få almindelige medarbejdere til at stille op til interviews, hvilket blev begrundet med meget stort arbejdspress og generelt pres på medarbejderne grundet deres usikre arbejdssituation. Der blev til gengæld foretaget en række interviews med ledere, mellemledere og arbejdsmiljøansvarlige og enkelte interview med almindelige medarbejdere fra forskellige steder i organisationen.

På et relativt sent tidspunkt i processen blev der valgt yderligere en kommune som case. Den anden kommune var ikke blevet fusioneret sammen med en anden kommune, men det skulle vise sig, at den havde nogle af de samme problemstillinger som den første, idet de jo som en del af kommunalreformen havde overtaget nogle af de gamle amters opgaver og også denne kommune havde en stram økonomi. Fra de to kommuner er der sammenlagt blevet interviewet ca. 25 medarbejdere. De fordeler sig på ca. 10 sagsbehandlere med forskellige arbejdsområder. Fem ledere og mellemledere. Ca. 10 medarbejdere med funktioner, som angår det faglige arbejde som tillidsrepræsentant, arbejdsmiljøkonsulenter i kommunerne og enkelte, der arbejder med HR. Af hensyn til informanternes anonymitet vil de fremtræde som faggruppe og tilknytning til den ene eller anden kommune vil ikke fremgå af beskrivelsen.

I det følgende vil jeg berøre 3 temaer som i interviewene er centrale for både medarbejdere og ledere, men som de kan have, men ikke altid har, forskelligt syn på. Da det er kommuner, der er valgt, så er en væsentlig del af deres eksistensberettigelse, at de har kontakt til og servicere borgere. Service og borgerkontakt er det første tema. Herunder ligger også en diskussion af prioriteringer. Det andet tema er forholdet mellem trivsel og mistrivsel. Herunder hører til en vis grad diskussioner om indflydelse i arbejde og hvilke frustrationer overfor ledelse og politiske beslutningsprocesser, der kan have betydning for medarbejderes oplevelse af deres arbejde. Det sidste tema vil jeg lade være fleksibilitet som et begreb, som bliver anvendt meget forskelligt i forskellige sammenhænge.

Tema 1. Borgerkontakt og service niveau

I rigtig mange af interviewene fylder kommunens relation til borgerne meget. Det handler om, hvilken service der skal være, hvordan skal borgerne håndteres, når de ikke kan få den service de forventer eller måske ligefrem har krav på. I begge kommuner er økonomi nærværende, når der

tales om relationen til borgerne. En meget central problemstilling er, hvad serviceniveauet skal være. Det er blevet aktualiseret for de kommuner, der er blevet lagt sammen i forbindelse med kommunalreformen, hvor man har skullet etablere et fælles service niveau. Det er også aktuelt, når økonomien er presset, og det kan være svært at leve op til både krav og forventninger fra borgerne. Det har i begge kommuner rejst en problematik omkring, hvordan man anvender medarbejdernes ressourcer bedst muligt, når der er en stigende arbejdsbyrde i forbindelse med besparelser eller eksempelvis i forbindelse med finanskrisen i efteråret 2008, som hurtigt kunne mærkes i afdelinger, der har arbejdsmarked og kontanthjælp som område. Et gennemgående tema har været, om man som medarbejder skal udføre opgaverne til 12 efter den nye karakterskala, eller om man skal være mere pragmatisk og udføre tingene på et mindre ambitiøst niveau.

”A: Her der gør man simpelthen, jeg var lige ved at sige, man arbejder virkeligt for at gøre sit bedste, og det synes jeg faktisk er en ledelsesmæssig udfordring. Normalt ville jeg jo sige, ’Det er jo vanvittigt skønt at være leder for nogen, som gerne vil gøre det bedste’ Men nogen gange så kan det faktisk i sig selv blive et problem...

Q: På hvilken måde?

A: Jamen jeg synes faktisk at nogen gange bliver vi nødt til at sige ’Jamen hvis ikke vi kan være nok mennesker til at gøre det ypperste, så må vi jo sige, hvad er det så vi kan gøre og alligevel leve op til f.eks. lovens intentioner?’ Og det bliver man nødt til at sige. ’Selvom vi gerne nogen gange ville have vendt alle hjørner, jamen hvis det er nok at vende, er jeg lige ved at sige, 2, så er det det vi gør, og så træffer vi beslutningen’. Vel vidende, at vi kunne nok have lavet en endnu mere sublim sagsbehandling, hvis vi havde vendt alle 4. Men det er bare ikke det, der er vores opgave, fordi det er politisk besluttet, at det ikke er sådan vi gør det nu. Og det er jo klart en diskussion man bliver nødt til at afstemme, og man er nødt til at gøre det ned på enkelt medarbejderniveau, og afstemme det.” (Direktør)

Medarbejdere vil gerne diskutere på hvilket niveau sagerne skal gennemføres, de peger bare på problemstillinger, som gør at det ikke er så enkelt, som det kunne se ud. Det første er, at de jo skal overholde juridiske forpligtigelser og regler om sagsbehandlingstider, dernæst kan det være svært at realisere en afstemning af niveauer for sagsbehandling, hvis der blandt ledere er en O-fejls-kultur. Herom siger en medarbejder.

”Men til gengæld, så er det også mange gamle arbejdsmetoder og, og måder at bevæge sig på i det politiske kommunalsystem, hvor der er hellige køer, der ikke må slagtes. Altså, ting

skal være på en bestemt måde. De skal fremlægges på en bestemt måde...¹ så kan man ikke sige: ”Jamen, nu laver vi tingene til et 8-tal i stedet for et 13-tal,” eller hvad det nu hedder nu om dage, ikke? ... Og det, det, synes jeg, gør livet svært.

Q: Ved du, hvad vil det sige at ”lave noget til et 8-tal”?

*A: ... For 6 – 7 år siden, der havde vi en (chef, red.) her i kommunen, der kom til (anden by), tror jeg faktisk. Og da hun havde været der 1 år eller 2, så udtalte hun sig i en eller anden forbindelse. Og hun var sådan rigtig, rigtig glad for at være i sit nye job, og hvad forskellen havde været fra at arbejde i (kommune) til at arbejde i (anden by). Der gav hun udtryk for, at de kunne arbejde på/tre gange så hurtigt. Og så ramte de tilfældigvis kun rigtigt i 98 % af tilfældene, hvorimod i (kommune), der forlangte man, at man skulle ramme rigtigt i 100 % af tilfældene. Og det blev der brugt alt for meget energi på ...”
(Teknisk medarbejder)*

Det sætter medarbejderne i et pres for at gøre tingene hurtigere og mere effektivt med risiko for, at der kan blive flere fejl. Det bliver ofte overladt til medarbejderne at vurdere hvor grundig en sag skal bearbejdes med henvisning til selvledelse. Herom siger en medarbejder.

”Hvordan prioriterer vi opgaverne sådan så vi overlever? ... Der er nødt til at være en prioritering eller et okay oppe fra, at der er nogle ting vi ikke når. Og der er det jo den der lidt løse, det-klarere-I-selv-struktur svær... Hvis vi så internt i vores lille gruppe siger, så må vi lade det og det ligge, og vi så måneden efter bliver ’punktet’ af ledelsen for, at det der ikke er blevet rørt. Og så ligger der bare en stabel af henvendelser med ting, man skal gøre noget ved. Så der er man næsten nødt til på en eller anden måde, at have ledelsens accept af okay, men det er de og de ting vi lader ligge, og vi ved godt, at det er et problem, men vi er nødt til at klare de andre ting. Og det er lidt, tror jeg ikke harmonerer så godt med den der selvledelsestanke i virkeligheden. (Kommunal sagsbehandler)

Når lederne tilkendegiver, at der skal slækkes på sagsbehandlingen i kommunen for at leve op til idealer om sagsbehandlingstider eller for at få et bedre flow og effektivitet, så sætter det medarbejderne i et krydspres, hvis lederne ikke vil tage ansvaret for det ændrede service niveau og ikke vil acceptere, at der sker fejl i sagsbehandlingen.

I forbindelse med kommunalreformen er der dels lagt kommuner sammen dels har kommunerne fået lagt forskellige amtslige funktioner ud. Det fremhæves fra nogle som en fordel for det faglige niveau i arbejdet, forstået på den måde, at med større enheder og flere opgaver er der

¹ Tre prikker ... betyder at der er fjernet tekst i citatet enten for at anonymisere eller af hensyn til læsevenlighed.

plads til en specialisering eller plads til medarbejdere, der i fuld udstrækning kan bruge deres særlige faglige kompetencer.

”Fordi den faglighed - der, havde der ikke været nogen – altså de var nødt til at være meget ’all round’ fordi det var så lille en kommune, måske. Så man var nødt til at kunne løse rigtig mange opgaver, men det betyder også at man havde måske ikke kunnet følge med på de enkelte lovområder”. (Direktør)

De større enheder tillader en specialisering da de enten har fået flere borgere eller større ressortområder. Samtidig bliver der med rationalisering og effektiviseringer andre som skal arbejde med flere områder, som måske ligger i yderkanten af deres faglige kompetencer. Endelig er der flere som peger på, at det kan være et problem, at man ikke er uddannet indenfor det felt, som man er rekrutteret til, idet det indenfor det kommunale område kan være svært at rekruttere medarbejdere med kompetence i sagsbehandling af eksempelvis sociallovgivningen. Herom siger en medarbejder med universitetsbaggrund om de faglige kvalifikationer, og hvordan man bliver integreret i arbejdspladsen.

*” Det er primært sidemandsoplæring og så nogle små kurser undervejs i sådan meget specifikke... forvaltning af nogle specifikke regler. Men det er primært foregået ved sidemandsoplæring. Og det er meget forskelligt hvordan det bliver grebet an rundt omkring. Det første sted jeg var, var arbejdssituationen så presset, at det ikke var så struktureret. Her prøver man at lægge et program på en lidt anden måde”.
(Kommunal sagsbehandler)*

Det er dels et rekrutteringsspørgsmål dels en fastholdelsesproblematik, som handler om, at det i en årrække har været vanskeligt at rekruttere til jobs på offentlige arbejdspladser, hvilket har gjort at de medarbejdere, som man har til rådighed på offentlige arbejdspladser har meget forskellige baggrund.

Spørgsmål til debat:

- Hvad betyder det for medarbejdernes mulighed for at tilrettelægge deres arbejde, at de både skal overholde høje krav til kvalitet i sagsbehandling og god borgerservice og samtidig skal være indstillet på at slække på kvaliteten i arbejdet?
- Hvad er der sket med fagligheden indenfor forskellige områder i det kommunale system i forbindelse med Kommunalreformen?

Tema 2. Trivsel og mistrivsel

Stress og trivsel er i de senere år blevet begreber, der indgår i den samme debat om arbejdsmiljø. Løsningen på stress menes at være trivsel, derfor er der med forskellige tiltag blevet sat fokus på trivsel. I nogle kommuner er trivsel blevet forbundet med sundhedsinitiativer såsom motion i forbindelse med arbejdet, sund kost og forskellige politikker i relation til sundhedsspørgsmål. I alle kommuner har man i de senere år formuleret en 'stress-politik' og i mange er det blevet fulgt op af en 'trivsels-politik'. I den ene case-kommune har man indført det såkaldte KRAM-projekt, som står for Kost, Rygning, Alkohol og Motion, som led i at øge trivslen.

I det følgende vil jeg forsøge at belyse, hvordan medarbejdere og ledere forholder sig til spørgsmål om trivsel og stress. Begge kommuner har tilsyneladende et sygefravær på samme niveau. Begge kommuner har eksempler på medarbejdere, som bliver sygemeldt eller holder op på grund af stress. Til et af mine interviews med en direktør startede han interviewet med at fortælle, at han netop havde sendt en af sine chefer på hospitalet for "lige at få kørt en strimmel på hjertet". I en af de afdelinger, hvor jeg talte med sagsbehandlere var der 3 ud af 10 som var langtidssygemeldte med stress og depression. Spørgsmålet om stress og trivsel er en problematik, som alle på alle niveauer forholder sig til på den ene eller anden måde. Ikke desto mindre var det meget forskelligt, hvor meget stress som begreb og fænomen fyldte i interviewene. Blandt chefer ser det i det indsamlede materiale ud til, at man på den ene side forsøger at nedtone stress som et væsentligt fænomen og på den anden side oplever, at medarbejderne ikke tager hånd om problemerne.

"Det er jo meget engagerede, fagligt stolte dygtige mennesker, som ikke er opmærksomme på signaler hos sig selv, ikke lytter efter hvad deres koner siger, eller mænd siger, at de virker anspændte eller arbejder for meget eller sådan et eller andet. Og ja, ekstremt pligtopfyldende, ambitiøse, det er sådan nok det typiske...Jeg synes også tit det har været svært at få folk i tale om det, andet end at de vil godt snakke om det, ja og de vil også godt lytte til gode råd og samtale om det, men jeg synes folk er meget – generelt set – synes jeg der er flere der ... ikke har passet godt nok på sig selv, selvom jeg synes jeg har sagt, at det skal de gøre, og også har forsøgt at aflaste dem osv. ikke?" (Direktør)

Den samme direktør var samtidig meget opmærksom på at påpege, at stress var personrelateret. Det vil sige, at det som den ene oplever som stress kan netop være det, som en anden medarbejder trives

med. Samtidig mente direktøren, at man passe på, at ikke alle frustrationer bliver forstået som stress.

”For der er da mange mennesker, der siger stress osv. ikke! Lige præcis den der med: fordi folk på en eller anden måde er frustrerede i deres arbejdssituation så er det stress, og det er jeg ret uenig i. Jeg synes godt jeg kan se hvad stress er, uden at jeg har nogen faglige forudsætninger for at kunne stille sådan en diagnose, så kan jeg sgu godt se når folk de er meget frustrerede i deres arbejdssituation og meget belastede af det og også begynder at vise/ hvad skal man sige? Ja, både psykiske og fysiske tendenser på stress ... hvor de simpelthen mangler en anvisning i, hvilken vej de skal på deres arbejde osv., sådan at dårlig adfærd enten hos ledere eller hos medarbejdere, nogle gange kan opleves, som stress-lignende situationer og give stress-virkninger. Men der tror jeg ikke, at vi er dygtige nok alle sammen til at takle de meget forskellige former. Altså, der er jo nogen der får stress af simpelthen at lave for lidt, det synes jeg faktisk, at der er meget lidt fokus på; at netop de føler sig meget alene med deres arbejde, føler ikke at det rykker, de kan ikke se perspektivet i det.”
(Direktør)

Der er flere der er opmærksomme på, at stress kunne udvikle sig til eller måske allerede er en modediagnose: ”man taler stressen frem”. Hvis det er rigtigt, at man kan tale stressen frem, så kunne man måske også se en ide i, at man kunne tale trivslen frem ved at fokusere på de ting som fungerer.

For en afdeling, hvor der eksempelvis er 3 ud 10 medarbejdere, som er sygemeldt af stress, så tager problematikken sig mere håndfast ud. Især fordi de medarbejdere, som bliver tilbage, bliver nødsaget til at overtage kollegernes sager, mens deres kolleger er syge. Den nedenfor nævnte medarbejder og ovennævnte direktør er ikke fra samme afdeling, men det kan alligevel være på sin plads at sammenholde deres forskellige erfaringer. Direktøren oplever, at medarbejderne ikke er gode nok til at tage hånd om sig selv, på trods af gode råd og et forsøg på at lette dem for deres arbejdsbyrde. Nedenstående sagsbehandler beskriver, hvordan det fra medarbejderside opleves, når en kollega forsøger at gøre chefen opmærksom på, at arbejdsbyrden er for stor. På arbejdspladsen har man arbejdet med at forsøge at tage oplevelse af stress i opløbet, inden det udviklede sig til en sygemelding.

”A: Det er meget... ja, altså, det der med, at man skulle tage det i opløbet, det er sådan meget kollegialt, hvem der bakker op, og hvem der gør hvad. Jeg synes ikke ledelsen har været så elegante i forhold til at læse de faresignaler, der har været.

Q: Hvad har det været for faresignaler?

A: Jamen direkte at gå ind til ledelsen og sige jamen ’jeg kan ikke magte alle de opgaver jeg har, du bliver nødt til, jeg er nødt til på en eller anden måde at skære noget fra, jeg er nødt til at have noget tid og sådan og sådan og sådan, med alle de symptomer der nu er på stress’. Og det bliver der ikke rigtig handlet på. Og det er jo farligt, når folk er så tydelige i deres signaler, at hele afdelingen er klar over at den er ved at være gal, og den berørte også selv har været inde og råbe hjælp flere gange. Og det er også frustrerende at være vidne til, at man har en person man ved er på vej ned og der ikke rigtig bliver gjort noget. Fordi man tænker, man har jo ellers medarbejdersamtaler og den slags, der skulle tage det op. Men problemet er jo også, at hvis man ikke har noget andet sted at putte den persons arbejdsopgaver hen, så bliver det også svært at sige ’okay du går bare hjem og lægger dig under dynen til du har det bedre’. Eller ’vi skærer halvdelen væk’, for hvor skærer man det hen?”

(Kommunal sagsbehandler)

Den selvansvarlighed der lægges op til, at man skal lære at sige fra og eventuel tale med chefen, hvis der er for store arbejdsbyrder, er ikke helt enkelt at gennemføre for hverken medarbejderne eller cheferne – af den enkle årsag, at de ikke har andre medarbejdere, som bare kan tage over. Derfor er der ikke nogen, der tager over før der ligger en sygemelding. Ud fra ovenstående citater ser det ud til, at det er et problem for både medarbejdere og ledere at håndtere arbejdsbyrderne og lave handlestrategier. Ud fra interviewmaterialet ser det ud til, at den mest effektive måde at forhandle sin arbejdsbyrde for en medarbejder er at sygemelde sig – i det mindste midlertidig. Når en medarbejder kommer tilbage fra en længerevarende sygemelding, så er det almindeligt, at medarbejderen har mulighed for at arbejde enten på nedsat tid i en periode eller i det mindste har en overgangsperiode, hvor man ikke forventer at medarbejderen skal yde 100%. Hvis medarbejderen skal fortsætte i organisationen er det en overgangsperiode, der skal ophøre på et eller andet tidspunkt.

Det som er det særlige ved det arbejdsliv som mine informanter beskriver, er, at det har belastninger, men det har også kvaliteter, som de moderne medarbejdere efterspørger. Noget som i meget høj grad efterspørges er udfordringer og udvikling, men det er også noget, som ser ud

til at kunne være for meget for medarbejderne. Engagementet er stort, men det kan også være det som får medarbejderne til at arbejde alt for meget.

Spørgsmål til debat:

- Hvilke forhold betyder noget for medarbejdernes trivsel?
- Er større fokus på trivsel en vej væk fra den stigende oplevelse af stress?
- På hvilken måde kunne medarbejdere få bedre muligheder for at forhandle deres arbejdsomfang?

Tema 3. Flexibilitet

Begrebet flexibilitet bliver ofte netop beskrevet som muligheden for at forene familieliv og arbejdsliv. Det er også et tema, som er gennemgående for flere interviews. Mange peger på mere flexibilitet som en vej til at løse nogle af de forhold, som mange oplever i deres hverdag. Men hvad kan flexibilitet bestå i. Det viser sig, at der kan være meget forskellige holdninger og det bruges meget forskelligt af medarbejdere og chefer. Medarbejdere udviser ideelt set flexibilitet for at opfylde kommunens mål i særlige situationer mod at blive tilgodeset i forhold til at opfylde eksempelvis familiens behov i andre situationer. Flexibilitet skulle således være en win-win-situation for både kommune og medarbejder. Ifølge undersøgelser ser det imidlertid ud til, at det mest er virksomhederne, der profiterer af flexibilitet i arbejde, idet forskning i det fleksible arbejde tyder på, at fleksible medarbejdere arbejder forholdsvis mere (Teknologirådet, 2005, Aronsson & Göransson, 1997).

I undersøgelsen varierer det en del. Der er ikke noget på chefniveau, som angiver at de arbejder mindre end 50 timer, når de bliver spurgt om deres arbejdstid. Det er lidt mere forskellige med de menige medarbejdere. Her lader det til, at der er mange for har som mål eller endog princip, at de ønsker at arbejde 37 timer. Cheferne beretter, at de ser flexibiliteten som en frihed, der indebærer, at de kan lægge deres arbejdstid på forskellige tider af døgnet eller eventuelt i weekenden.

”Man kan sige, at når jeg sender en mail til en af mine chefer kl. 23 om aftenen, hvilket jeg også gjorde i går aftes, så kan det virke som et udtryk for, at jeg forventer de svarer, eller at jeg har nogle arbejdsvaner, der virker absurde. Men omvendt jeg gik relativt tidligt hjem, lavede mad til min familie og var sammen med mine børn hele aftenen, og når de er gået i seng og så videre, og de er store, så er den altså mindst 23

ikke? Jamen så nappede jeg lige de mails, som jeg måske havde klaret på et senere tidspunkt på arbejdsdagen, altså tidligere på arbejdsdagen. Det giver mig frihed til at være hjemme og være den, der har handlet ind og sørge for, at der var mad til alle osv. Så, det fungerer for mig, hvorimod det ville fungere dårligt, hvis jeg skulle arbejde igennem til klokken 8 og så komme hjem... Altså jeg vil have den kontakt med mine børn og så videre. Tage min del af slæbet med at køre dankortet igennemovre i Brugsen og sådan noget. Så det fungerer jeg bedst med. Jeg har også en anden afdelingschef der står nogle gange/ ja, der er det meget morgen når han skriver altså, kl. 01:30 er det ikke usædvanligt at han skriver.” (Direktør)

En anden direktør forsøgte at holde fri fra fredag eftermiddag til søndag eftermiddag. Det var sjældent at weekenden blev holdt helt fri. For almindelige medarbejdere er fleksibilitet noget, som tages i anvendelse på en andre måder. Der er nogen, som arbejder om aftenen og i weekenden, mens andre forsøger at holde de 37 timer.

”Jeg prøver faktisk, jeg har været meget bevidst om siden jeg arbejdede her, fordi det er meget nyt for mig med denne her fleksible arbejdstid, jeg skriver simpelthen ned hvornår jeg kommer, og hvis jeg har haft noget læsestof med hjemme... Men det har været en meget bevidst beslutning, at jeg vil have styr på det. Jeg vil ikke gå og have dårlig samvittighed over et eller andet uhåndgribeligt. Så det prøver jeg faktisk at gøre. Og så er der nogle dage, hvor man aftaler, så tager vi en tårn i morgen, og så går man måske lidt tidligere dagen efter. Så det synes jeg egentlig at det fungerer.”
(Kommunal sagsbehandler)

Der er andre, som har den strategi, at de ikke åbner mails eller efterlader arbejdsmobilen på kontoret når de går hjem om aftenen eller holder weekends. Den norske antropolog Thomas Hylland Eriksen peger på, at fleksibilitet er et centralt begreb for den nye økonomi, hvor fleksible organisationer og fleksible medarbejdere bliver fremhævet som innovative og profitable. Eriksen søger at problematisere ideen om fleksibilitet som et entydigt gode ved at illustrere indbyggede modsætninger i tænkningen om fleksibilitet, som en attraktiv dyd bundet til såvel selve organisationen som til medarbejderne selv. Han peger på, at øget fleksibilitet på et niveau har en tendens til at mindske fleksibilitet på et andet niveau. Den fleksibilitet i arbejdet, som er forbundet med hjemmearbejdspladser har således en tendens til at gøre medarbejderes private liv mindre fleksibelt, idet de hele tiden er forbundet med arbejdet via den nye teknologi og herved har svært ved at koble af og holde fri.

Nogle steder bliver det udmeldt, at man i kommunerne ikke må ophobe flekstid, da det giver for store vanskeligheder med at få afdelinger til at fungere, hvis der pludselig er en medarbejder, der på grund af oparbejdet fleks kan holde tre måneders sommerferie. I det indsamlede materiale er et eksempel, hvor en arbejdsmiljøkonsulent beretter om medarbejdere, der har vægret sig ved at give slip på 'stempel ure', som led i at have flekstid og kunne dokumentere overarbejde eller mulighed for at opspare fritid via flekstidssystemet. Dette eksempel kunne også forstås som medarbejdernes opmærksomhed på, at organisationens ønske, om at medarbejderne skulle være fleksible i forhold til arbejdspladsen i forbindelse med spidsbelastning kunne være i konflikt med deres egne interesser i at have indblik i bytteforholdet omkring 'mer-arbejde' og 'afspadsning af overtid'. Det viser at flekstid ikke nødvendigvis er det samme som fleksibilitet. Flekstid er et tidsregistrerings system, der sikrer balance mellem overarbejde og fritid gennem tidsregistrering, hvilket giver medarbejderen hjemmel til at afkræve arbejdspladsen ret til fritid og fleksibilitet i forhold til medarbejderens indsats. Flekstid baserer sig på en ide om en tidskontrakt, hvor overtid betales eller giver fritid. Flexibilitet baserer sig på en ide om engagement, hvor der ikke tælles timer med flekstidssystemets nidkærhed. Til gengæld ligger der i fleksibiliteten en ide om, at det er resultaterne, der tæller, og der en ide om, at der indgås en resultatkontrakt mellem medarbejder og virksomhed, der er uafhængig af tidsforbrug. Det er op til medarbejderen at estimere tidsforbruget, som det også beskrives af eksemplet med selvledelse ovenfor.

Hylland Eriksen udfordrer den udbredte forestilling, at fleksibilitet er en win-win situation. Han gør opmærksom på, at fleksibilitet som en attraktiv dyd bundet til såvel selve organisationen som til medarbejderne selv har en indbygget problematik, som pr. definition gør, at fleksibilitet ikke kan være en win-win-situation. Når der ikke tælles timer eller indsats med henvisning til medarbejdernes selvledelse og evne til at tage vare på eget arbejdsliv, så bliver der ikke holdt øje med balancen. Dertil kommer at med ophævelse af interesse modsætninger gennem en forventning om medarbejderens engagement i arbejdet som del af sin faglige og personlige udvikling, så bliver det vanskeligt at genintroducere den gensidighed, som flekssystemet illustrerer – man kunne sige, at man herved kommer til at ødelægge fleksibilitetens positive rationale om, at det er en fordel for alle parter.

Spørgsmål til debat

- Bliver familielivet mindre fleksibelt, når der skal udvises fleksibilitet i forhold til arbejdet?
- På hvilke måder kan arbejdspladsen udvise en passende fleksibilitet i forhold til andre områder af livet?

Litteratur

Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born, 2001: *Kærlighed og omstilling*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Frederiksberg

Aronsson, Gunnar & Göransson, Sara, 1997: Mellan tids- och resultatkontrakt. En empirisk studie af obealt övertidsarbete. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 3. årg., nr. 2, sommaren 1997

Bovbjerg, Kirsten Marie & Krause-Jensen, Jakob, 2008: Sprog for intervention. Workingpaper i serien *Det Nye Arbejdsliv*,

<http://www.dpu.dk/everest/Publications/Forskning/Kompetenceprogrammet/Stress%20projektet/20080805135405/CurrentVersion/wp2%20stress.pdf>

Bovbjerg, Kirsten Marie, 2009: Arbejdsmiljøarbejdets nye paradigme - Transformation i organisationer og arbejdsmiljø. Workingpaper i serien *Det Nye Arbejdsliv*,

<http://www.dpu.dk/everest/Publications/Forskning/Kompetenceprogrammet/Stress%20projektet/20080805135405/CurrentVersion/wp2%20stress.pdf>

Eriksen, Thomas Hylland, 2005: Mind the Gap: Flexibility, Epistemology and the Rhetoric of New Work. In *Cybernetics and Human Knowing*. Vol. 12, nos 1-2, pp. 50-60

Teknologirådet, 2005: *Balancen mellem arbejdsliv og andet liv*. Teknologirådet