

Tidsmiljø - En ny vej til bedre psykisk arbejdsmiljø og produktivitet?

Forskningsprojekt gennemført i samarbejde med HK Kommunal

Lund, Henrik Lambrecht; Christensen, Aske Thor Basselbjerg; Scheller, Vibeke Kristine

Publication date:
2014

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):

Lund, H. L., Christensen, A. T. B., & Scheller, V. K. (2014). *Tidsmiljø - En ny vej til bedre psykisk arbejdsmiljø og produktivitet? Forskningsprojekt gennemført i samarbejde med HK Kommunal*. HK-Kommunal. <http://www.e-pages.dk/hk/1495/>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Tidsmiljø

– En ny vej til bedre psykisk
arbejds miljø og produktivitet?

Henrik Lund, Aske Christensen & Vibeke Kristine Scheller

Center for Arbejdslivsforskning
Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring,
Roskilde Universitet

Forskningsprojektet er gennemført i samarbejde med HK Kommunal



HK
KOMMUNAL

Forord

Mens alle løber hurtigere, står produktiviteten tilsyneladende i stampe. Vi slider os op, men får ikke lavet mere. Tidsmiljøet accelerer og decelerer - der skabes stress og psykisk nedslidning, og produktiviteten daler.

Den seneste undersøgelse af arbejdsforholdene blandt HK Kommunals medlemmer (Personalepolitisk Undersøgelse 2013), viser da også, at 7 ud af 10 medlemmer oplever, at deres arbejdsplads er præget af stress. Og de største stressfaktorer relaterer sig til, om medlemmerne føler, at de kan nå at udføre deres arbejdsopgaver. Det er faktorer som for eksempel mængden af arbejdsopgaver, organisationsforandringer, uklar prioritering af opgaverne og afbrydelser i løbet af arbejdsdagen.

Samtidig oplever medlemmerne på arbejdspladserne i kommuner og regioner, at politikerne stort set kun interesserer sig for deres arbejdstid, når det handler om, hvornår de møder på arbejde, går hjem, holder pause etc. Derimod er der meget lidt interesse blandt politikerne for muligheden for at optimere produktiviteten i tidsmiljøet, når de ansatte rent faktisk er på arbejde.

Alt det skal HK Kommunal finde offensive svar på, og blandt andet derfor har vi i samarbejde med Roskilde Universitet gennemført forskningsprojektet 'Tidsmiljø – En ny vej til bedre psykisk arbejdsmiljø og produktivitet?', som er mundet ud i denne forskningsrapport samt et dialogværktøj til brug for medarbejdere og ledere på HK'ernes arbejdspladser.

Forskerne har som en del af projektet haft en række typiske HK-arbejdspladser i kommuner og regioner under lup. På baggrund af disse case-studier og gennemgang af litteraturen på området peger forskerne i rapporten på, at vigtige løsningselementer blandt andet er bevidsthed om, at et godt arbejdsliv ikke kun er et individuelt ansvar men primært en organisatorisk udfordring, der omfatter hele arbejdspladsen. Derfor skal problemerne også løses i fællesskab. Et andet vigtigt element handler om at give medarbejderne indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet, et tredje at medarbejderne skal have mulighed for at mødes og lære af hinanden - og et fjerde, at tidsmiljøet skal passe til de opgaver, der skal løses.

HK Kommunal ønsker, at rapporten og dialogværktøjet vil være med til at kvalificere debatten og tilrettelæggelsen af arbejdet – til gavn for medlemmerne på arbejdspladserne rundt om i landet og til gavn for samfundsøkonomien. For hvis det psykiske arbejdsmiljø er i højsædet, vil trivsel og produktivitet gå hånd i hånd.

Mads Samsing

Næstformand, HK Kommunal

Indhold

Indhold.....	2
Sammenfatning.....	3
Kapitel 1: Tidsmiljø – en introduktion	8
Kapitel 2: Tidsmiljø, indflydelse og det psykiske arbejdsmiljø.....	20
Kapitel 3: Tidsmiljø og produktivitet – et strategisk perspektiv	35
Kapitel 4: Tidsmiljø i praksis.....	50
Konklusion	63
Referencer	69
Resumeer af casestudier	75

Tidsmiljø – en ny vej til bedre psykisk arbejdsmiljø og produktivitet? Et forskningsprojekt

Forfattere: Ph.D. lektor Henrik Lund, Cand. mag. forskningsassistent Aske Christensen og Cand. mag. forskningsassistent Vibeke Kristine Scheller, Center for Arbejdslivsforskning, Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitet.

Juni 2014
ISBN: 978-87-90991-01-2

Udgivet af HK Kommunal
Weidekampsgade 8
0900 København C
Mail: Post_Kommunal@hk.dk
Web: www.hk.dk/kommunal

HK Kommunal-projektgruppe:
Mads Samsing
Karen Brøndsholm
Mette Marie Langenge
Henrik Gammelholm
Fie Jessien Klarlund

Grafisk design: Ann-Britt Broström

Med rapporten som udgangspunkt er der udarbejdet et dialogværktøj ”Arbejdsglæde og produktivitet” til brug for ledere og HK-ansatte på arbejdspladserne.

Rapporten og dialogværktøjet kan hentes her: www.hk.dk/kommunal/tidsmiljoe

Sammenfatning

Tidsmiljø – En ny vej til bedre psykisk arbejdsmiljø og øget produktivitet?

HK Kommunal har i samarbejde med Center for Arbejdslivsforskning ved Roskilde Universitet gennemført et projekt med overskriften 'Tidsmiljø'. Begrebet tidsmiljø er stadig et nyt begreb, som er ved finde sin form. Denne rapport udgør et nyt kapitel i udformningen - med fokus på administrativt arbejde.

På baggrund af vores hidtidige forskning har vi arbejdet med at udvikle en forståelse af tidens kvaliteter i arbejdet, som kan bruges til at analysere arbejdspladsers tidsmiljø. Det er denne viden, vi bygger videre på, når vi ser nærmere på administrativt arbejde inden for HK Kommunal. Læseren af denne udgivelse vil få indblik i, hvad begrebet tidsmiljø dækker over, og hvordan der kan arbejdes med det i praksis.

Rapporten er opbygget, så hvert kapitel kan læses for sig, hvilket i praksis betyder, at der løbende i publikationen bliver refereret tilbage til den forståelse af, hvad et tidsmiljø er, som er udviklet i kapitel 1.

Baggrund

Desto mere tiden bliver en knap ressource, desto mere kommer den til at spille en central rolle i hverdagslivet - og især i arbejdslivet, hvor tid er lig med penge. Resultatet kan blive til et kronisk tidspres, som betyder, at tiden styrer vores liv og ikke omvendt.

Tidspres fører til bekymringer omkring tiden – når vi det, eller når vi det ikke? Hvert minut har en vigtig betydning og skal bruges effektivt, når vi lever i et kronisk tidspres. Men spørgsmålet er, om vi som mennesker kan holde til at være maksimalt effektive hele tiden? Og om vi overhovedet er mest produktive, når vi er maksimalt effektive hele tiden?

Kronisk tidspres accelererer arbejdslivet. Det hele skal gå hurtigere og hurtigere, og dermed kan der være en fare for, at arbejdet kræver mere, end hvad psyken og kroppen tillader. Når vi udsættes for tidspres, vil den naturlige reaktion være at kæmpe for at klare udfordringen, og dermed producerer vi stresshormoner, der gennem længere perioder kan medføre psykisk nedslidning.

Det sker, at medarbejdere forsøger at leve med et unaturligt højt tempo. Mange gør det, selvom de godt ved, at det ikke er godt for dem. Det kan der være mange grunde til. Det kan være, at medarbejderen føler en høj grad af ansvarlighed overfor arbejdet. Eller at medarbejderen har behov for at blive opfattet som en god medarbejder. Måske er det af hensyn til kollegerne, eller det kan være bekymringer for at blive den, der kan undværes, når der skal spares.

Denne udgivelse handler om at finde frem til nogle af de årsager til kronisk tidspres, som ofte overses. Ofte fokuseres der entydigt på, at der er for mange opgaver i forhold til den tid, som er til rådighed. Det betyder, at en lang række andre årsager til kronisk tidspres overses.

Tidsmiljø og tidens kvaliteter

Vores ambition er at udvikle en forståelse af tidsmiljø i administrativt arbejde, der kan bruges som et nyt sprog til i fællesskab at tale om 'tidens kvaliteter'. Vores fokus er rettet mod tidslige betingelser for at udføre arbejdet produktivt og uden psykisk nedslidning. Derfor definerer vi et

sundt tidsmiljø som et tidsmiljø, hvor medarbejderne oplever at være produktive, og hvor de oplever et fravær af psykisk nedslidende tid.

Alle arbejdspladser har et tidsmiljø, på samme måde som de har et arbejdsmiljø. Tidsmiljøets karakter formes af de daglige rutiner, vaner og pauser og den måde, arbejdet er organiseret på. Tidsmiljøets kvalitet hænger også tæt sammen med rytmer, som samtidig er en forudsætning for at have et godt psykisk arbejdsmiljø.

I rytmeløst arbejde sker der en psykisk nedslidning, når der f.eks. er hyppige forandringer, som bryder rytmerne i arbejdet op. Vi opbygger vores grundrytmer omkring hverdagens rutiner og vaner, som redskaber til at skabe orden i verden omkring os. Vi har brug for nogle ydre skabte tidsstrukturer, tidsstrukturer aftalt med dem, vi arbejder sammen med, og selvskabte tidsstrukturer til at orientere os efter.

Tidsmiljøet på arbejdspladsen kan være af en karakter, så det er svært at få noget fra hånden. Omvendt kan arbejdet være indrettet og organiseret, så tidsmiljøet understøtter produktivitet og et godt psykisk arbejdsmiljø. Vejen dertil går basalt set ud på at skabe tidslige betingelser, hvor tiden passer til de forskellige opgaver, der skal løses.

For eksempel kræver lette opgaver en anden type tidslige betingelser end svære opgaver. Lette opgaver kan godt løses hurtigt, mens svære opgaver kræver koncentration og fordybelse. Tidsmiljøet er afgørende for, om det er muligt at opnå koncentration og fordybelse. Arbejdets organisering er afgørende for at lette opgaver kan afvikles hurtigt. Det er derfor ikke altid afgørende, om der arbejdes hurtigt eller langsomt, men at tidens karakter passer til opgaven.

Arbejdets organisering er bestemmende for, hvem der gør hvad, hvornår, hvorhenne, sammen med hvem, i hvilket tempo og i hvilket tidsrum. Tilsammen skaber det tidsstrukturer, der forhindrer kaotiske tilstande. I det ekstremt grænseløse arbejde er arbejdet derfor meget kaotisk. I den modsatte pol kan tidsstrukturerne være så snærende og fastlagte, at vi reelt ikke har nogen indflydelse på, hvordan tiden bruges. Det kender vi fra det traditionelle industriarbejde og i dag de steder, hvor arbejdet er ekstremt standardiseret - som for eksempel i call-centre.

Tidsstrukturerne er dermed de redskaber, som vi bruger til at skabe en grundrytme i hverdagen - både som individer og som arbejdsplads. Tidsmiljøer med en stærk grundrytme foregår i det, som vi kalder for 'sund tid'. Bliver hverdagen for uforudsigelig, kompliceret eller intens, trues de biologiske og sociale rytmer. Både i det ekstremt grænseløse arbejde og i det ekstremt standardiserede arbejde er tidsmiljøet kendetegnet ved det, vi kalder 'psykisk belastende tid', hvor det ikke er muligt at skabe naturlige rytmer.

Studier af administrative arbejdspladsers tidsmiljø

Når man skal undersøge, om et tidsmiljø er karakteriseret ved sund tid eller psykisk belastende tid, er det nødvendigt med nogle begreber, der siger noget om tidens karakter. Uden ord til at beskrive tidsmiljøet, kan vi ikke forstå problemerne og gøre noget ved dem.

I traditionelle studier af det psykiske arbejdsmiljø arbejdes der med begreber som: Indflydelse, krav, udviklingsmuligheder, social støtte, ledelseskvalitet, mening i arbejdet osv. Når vi arbejder med tidsmiljøet, bruger vi begreber som f.eks.: Rytmisk tid, fragmenteret tid, øjeblikkelig tid, tidløs tid, komprimeret tid, hurtig tid og langsom tid m.fl. Alle disse begreber har udgjort vores analytiske ramme for at undersøge tidsmiljøerne og for at udvikle opmærksomhedspunkter for tidsmiljøindsatser for at fremme sund tid.

I denne undersøgelse ser vi på, hvilken viden der kan skabes, når arbejdsmiljøbegreberne kobles med tidsmiljøbegreberne. Alle disse begreber bliver forklaret og uddybet i denne publikation -

med fokus på, hvordan de kan give en bedre forståelse af psykisk nedslidning og problemer med at opretholde produktiviteten.

Begreberne er vigtige for at forstå, hvorfor arbejdet accelereres. Det kan dog blive for kompliceret at bruge alle begreber, når arbejdspladsen skal arbejde med tidsmiljøet i praksis. Det kræver et 'oversættelsesarbejde' at komme fra de tidssociologiske begreber til det at arbejde med tidsmiljø i praksis. Derfor har vi udarbejdet fire begrebs-par, hvor hvert begrebs-par udgør hinandens modsætninger. Det gør arbejdspladsens arbejde med tidsmiljøet mere konkret:

1. **Langsom tid** (f.eks. mulighed for fordybelse, koncentration og eftertænkksomhed)
versus
Hurtig tid (f.eks. hurtigt afviklede opgaver).
2. **Synkronisering** (koordineret arbejde med samarbejde om kerneopgaven)
versus
Desynkronisering (mangelfuldt samarbejde og indsigt i kollegernes opgaver, der skaber hindringer for arbejdets udførelse).
3. **Flow** (velorganiseret arbejde med flydende arbejdsgange)
versus
Fragmentation (afbrydelser, forstyrrelser, tidskonflikter, opgaver der griber ind i hinanden eller opgaver der forbliver uløst).
4. **Produktiv tid** (tid til det vigtige)
versus
Uproduktiv tid (psykisk belastende barrierer for produktivitet, energien tages ud af arbejdet eller tiden optages af opgaver, der ikke er vigtige).

Undersøgelserne af tidsmiljøet inden for HK Kommunal

Vi har foretaget en undersøgelse af tidsmiljøerne på fem kommunale og regionale arbejdspladser. Afsættet for samarbejdet med arbejdspladserne var at undersøge sammenhængen mellem arbejdspladsens tidsmiljø på den ene side og det psykiske arbejdsmiljø og produktivitet på den anden. Et sundt tidsmiljø har begge dele, fordi de er to sider af samme sag.

Medarbejderne havde en klar oplevelse af, at tempoet i arbejdet gennem tiden er blevet sat op. På de arbejdspladser, hvor vi undersøgte tidsmiljøet, kendte medarbejderne til at have en fortravlet hverdag. Selvom medarbejderne fortalte begejstret om arbejdets indhold, var der også alvorlige belastninger. Medarbejderne oplevede, at et kronisk tidspres kunne udfordre arbejdsglæden i betydelig grad.

Koncentration og fordybelse er mange steder en forudsætning for at løse administrative opgaver. Derfor er det paradoksalt, at netop koncentration og fordybelse kan siges at have vanskelige betingelser på de undersøgte arbejdspladser. Arbejdet fragmenteres af støj, uforudsete hasteopgaver, forstyrrelser og it-systemer, der ikke virker, og hvor der i de værste tilfælde kun er kortvarige muligheder for koncentration og fordybelse. Det var svært for medarbejderne at komme i ordentligt flow, og de oplevede, at forstyrrelser og 'brandslukning' tog tid fra de egentlige arbejdsopgaver.

Der var mange forhold i tidsmiljøet, der gjorde det vanskeligt at få etableret en god arbejdsrytme, herunder en grundrytme hvor det meste arbejde kunne udføres i overensstemmelse med de udviklede rutiner og vaner. Nogle gange var det små ting som afbrydelser og syge kolleger, mens

det andre gange var større ting som: Dårligt gennemførte forandringer, ad hoc planlægning, dårlig koordinering, langtidsfravær, kontrolsystemer m.m.

Medarbejderne oplevede, at det ofte var de mest krævende opgaver, der led under tidspresset, og som medarbejderne dermed skubbede foran sig, fordi der altid var travlt i nuet. Derfor var der også mange oplevelser af aldrig at komme i bund med opgaverne trods hastighed i afvikling af opgaver.

I undersøgelsen fandt vi en tæt kobling mellem det at have et sundt tidsmiljø og oplevelsen af at være produktiv. Sammenhængen optrådte de steder, hvor der ikke var barrierer eller forhindringer for at være produktiv, samtidig med at der kunne opretholdes en grundrytme i arbejdet.

De sunde tidsmiljøer så vi de steder, hvor der var mulighed for en afveksling mellem afvikling af rutineprægede opgaver i hurtig tid og fordybelse ved svære opgaver i langsom tid. Derudover var disse arbejdspladser præget af en stærk synkronisering, hvor de ansatte havde mulighed for at arbejde sammen om opgaverne i tid, som var præget af flow.

Administrativt arbejde søges ofte organiseret efter idealet om workflow. Det var imidlertid tydeligt, at hverken it-systemer, standardisering af opgaver eller muligheden for, at den enkelte selv kunne tilrettelægge sit arbejde, kunne etablere dette workflow.

På de arbejdspladser, hvor det lykkes at opnå workflow, var det et resultat af medarbejdernes fælles indflydelse. Denne fælles indflydelse brugte medarbejderne til at skabe det workflow, som organisationens formelle arbejdsgange og systemer ikke kunne etablere. Resultatet var et tidsmiljø karakteriseret ved produktivitet og fravær af psykisk nedslidende tid. Derfor er det den vigtigste konklusion og pointe; at vejen til et sundt tidsmiljø går gennem fælles indflydelse på arbejdets organisering, hvor tidens kvalitet formes af medarbejderne, så den passer til opgavens karakter.

Studiet viser ikke, at den fælles indflydelse står i modsætning til ledelsens ledelse og den enkeltes selvledelse. Det kræver givetvis modige ledere, der tør slippe kontrollen, så medarbejderne selv kan forme tidens kvaliteter. Men interventioner rettet mod tidsmiljøet lykkes givetvis bedst, når der er selvledelse, fælles ledelse, ledelse af den enkeltes selvledelse og ledelse af den fælles ledelse.

Administrative medarbejdere har også brug for ledere, der gør en indsats for, at den øvrige organisation ikke forhindrer, at medarbejderne oplever sund tid, idet medarbejdernes arbejde påvirkes betydeligt af den øvrige organisation.

Opsamling

Udgangspunktet i begrebet tidsmiljø med fokus på tidens kvaliteter var på mange måder filosofisk og abstrakt. For hvad er egentlig kvalitetstid i arbejdstiden? Undersøgelsen viste imidlertid, at begrebet var meget konkret og velegnet til at beskrive problemer med de tidslige betingelser for at udføre arbejdet. For eksempel når tidens kvalitet ødelægges af afbrydelser, som forhindrer den nødvendige koncentration og fordybelse. Når arbejdet fragmenteres af uforudsete hasteopgaver. Når forstyrrelser og dårligt fungerende it-systemer dræner medarbejderne for energi og forhindrer medarbejderne i at få noget fra hånden. Når det ikke lykkes at koordinere arbejdet med hinanden på de rigtige tidspunkter, eller når de fælles pauser forsvinder pga. hverdagens travlhed.

Studiet indikerer, at en af samtidens største psykiske belastninger i arbejdet er, når der ikke er de rette tidslige betingelser til stede for at udføre arbejdet, og medarbejderne dermed oplever at være uproduktive. De gennemførte undersøgelser peger i retning af, at medarbejderne kan bruge

den fælles indflydelse i arbejdet til at skabe sunde tidsmiljøer. Det understøtter den eksisterende litteratur om psykisk arbejdsmiljø også. Dog er der den nuance, at det er nødvendigt at foretage en forskydning fra fokus på individuel autonomi til større fokus på medarbejdergrupperes selvforvaltning af tidslige dispositioner, som understøtter, at de kan forme tiden til opgaven.

Ved at arbejde med tidsmiljøet og tale om tid på nye måder, kan der skabes erkendelser af, hvad der gør arbejdet fattigt på (den rigtige) tid - og dermed gøre noget ved det. Der er naturligvis begrænsninger. Det er ikke alle problemer med tidsmiljøet, der kan løses på den enkelte arbejdsplads. Det kan være politiske beslutninger eller andre udefrakommende krav og standarder, der skaber kronisk tidspres. Men der er oftest et vist handlerum, hvor fællesskabet kan finde løsninger og skabe et bedre tidsmiljø. Handlerummet er imidlertid under pres som følge af tendenser til mere ekstrem standardisering og grænseløshed i arbejdet.

Tidsmiljøer på arbejdspladser vil altid være forskellige, og de konkrete løsninger skal findes lokalt, men på baggrund af undersøgelsen kan vi pege på nogle opmærksomhedspunkter og mulige indsatser:

- Skab opmærksomhed omkring, at arbejdspladsen former tiden i fællesskab.
- Skab bevidsthed om, at forholdet mellem tid og arbejde ikke er en individuel udfordring men primært en organisatorisk udfordring.
- Giv medarbejderne bedre muligheder for at disponere tidsligt i fællesskab, så den fælles indflydelse understøtter sund tid og et produktivt workflow.
- Skab et tidsmiljø, hvor der er plads til, at medarbejderne kan mødes, lære af hinanden og blive bedre til at koordinere, planlægge og vidensdele, så den medarbejderdrevne innovation fremmes.
- Skab opmærksomhed omkring, at produktivitet ikke bare er hurtig afvikling af opgaverne, og at det sunde tidsmiljø fordrer en mere nuanceret forståelse af produktivitet.
- Brug medarbejdernes evne til at udpege tidslige barrierer for produktivitet, som skaber psykisk nedslidende tid, fordi de oplever at være uproduktive. Undlad at bruge den frigjorte tid til blot at fylde flere opgaver på medarbejderne. Hav tillid til, at medarbejderne selv kan forvalte den frigjorte tid til at fremme et sundt tidsmiljø - herunder produktivitet.
- Sørg for at tidsmiljøet omfatter reelle pauser, hvor medarbejderne kan lære hinanden at kende som hele mennesker, så de kan arbejde bedre sammen og skabe et godt tidsmiljø i fællesskab.
- Skab regler, rutiner, aftaler og kutymer, som skaber større regelmæssighed og rytmer f.eks. gennem fastlagte tidspunkter for møder, pauser og frokost etc.
- Risikoen for, at forandringer og fravær ender i kaotisk tid, reduceres, hvis medarbejderne har brede job og brede kompetencer, fordi der opbygges en organisatorisk kapacitet til at være fleksible.
- Overvej mulighederne for rotation og aftaler om reduceret tilgængelighed i perioder - under hensyn til behovet for vidensdeling.
- Vær bevidst om, at bevaring af energi i arbejdet forudsætter en rytmisk relation mellem ydelse og hvile.

Kapitel 1

Tidsmiljø – en introduktion

Heldigvis forholder det sig sådan, at danskerne generelt er glade for deres arbejde. En omfattende undersøgelse, som sammenlignede europæernes arbejdsforhold, viste, at der ikke er noget land, hvor medarbejdere er gladere for at gå på arbejde end i Danmark (Eurofound 2007).

Men at være glad for at gå på arbejde er ikke det samme som, at man ikke kan være belastet. De fleste har nok erfaringer med, at arbejdspladsen plages af problemer med at få styr på tiden, hvilket kan medføre et belastende psykisk arbejdsmiljø. Temaet for denne publikation er netop de tidslige betingelser i arbejdet, der sender psyken på overarbejde.

HK Kommunal har for nyligt foretaget en personalepolitisk undersøgelse som viser, at kronisk underskud af tid og stress i hverdagen er udbredte fænomener, hvilket måske ikke er så overraskende efter mange år med besparelser i den offentlige sektor (HK 2013). Kvalitet i tiden handler om den måde, hvorpå vi oplever og erfarer tiden - som vi kender det fra begrebet kvalitetstid i livet uden for arbejdet.

Udgangspunktet er en antagelse om at de kvaliteter ved tiden, der faktisk er en forudsætning for at udføre arbejdet, er udfordret i det administrative arbejde. For eksempel kan fordybelse og koncentration være en forudsætning for at udføre arbejdet på en produktiv måde. Hvis det faktisk forholder sig således, vil det sige, at disse kvaliteter ved tiden med fordel kan genopdages, fordi de rummer mulighed for øget produktivitet og forbedret psykisk arbejdsmiljø.

Det er oplagt, at den kvalitet ved tiden, som er forbundet med rolige perioder, forsvinder ud af arbejdet, når arbejdspladsen er presset i forhold til f.eks. personaleressourcer - men der vil sikkert også kunne findes andre årsager.

Generelt er der på arbejdsmarkedet et blindt fokus på effektivitet gennem optimering af tiden. Selvom vi lever i et videnssamfund, er mange arbejdspladser domineret af en industriel tidsforståelse, hvor sekundernes 'tikken' er det, som arbejdet indrettes efter (Taylor 1947). Det ses f.eks. ved de mange gennemførte Lean-projekter på arbejdspladserne, hvor tiden forsøges optimeret gennem 'slankning' af arbejdsgange. På nogle arbejdspladser har det betydet, at arbejdet nu foregår i et hæsblæsende tempo, hvor hvert eneste minut skal udnyttes i overensstemmelse med Lean-principperne (Womack & Jones 2003).

For medarbejderne kan det føles som at halse efter tiden, hvor det aldrig lykkes at komme på forkant med arbejdet. Nogle gange kan det være et helt konkret tidsregnskab, der ikke går op og andre gange som vedvarende høj intensitet. Det er uomgængeligt, at der aldrig bliver mere tid end 24 timer på et døgn. Hvis vi forsøger på at få mere ud af døgnnet og fylde mere indhold i tiden, så ødelægges vores biologiske grundrytmer i stedet. Vores kroppe kan ikke holde til lange perioder med høj intensitet og mangel på søvn (Adam 1998; Hvid 2006).

Denne rapport handler derfor om et nyt tema i arbejdsmiljøforskningen, som kaldes for 'tidsmiljø'. Studiet af tidsmiljøet handler om at se på travlheden og arbejdets intensitet med nye briller. Det vil sige en ny måde at anskue problemer med at få styr på tiden, og hvad det får af betydning for produktiviteten og det psykiske tidsmiljø. Det handler om at se på, hvordan arbejdet er struktureret og indrettet i forhold til tidens kvaliteter.

Tidsproblemer hænger sammen med de grundlæggende forhold i arbejdet. Den måde arbejdet er organiseret på: Hvem der gør hvad, hvorhenne, sammen med hvem, hvorfor og i hvilket tidsrum. Derfor er det ofte marginalt, hvad den enkelte medarbejder selv kan gøre for at mestre knaphed på tid. Det er en organisatorisk udfordring. Men måske kan medarbejdere og ledere i fællesskab

forme arbejdet, så tidens kvaliteter fremmes. Vi kan forsøge at organisere arbejdet på nye måder, så knapheden på tid overvindes til fordel for gode arbejdsrytmer, hvor det er muligt at have et godt psykisk arbejdsmiljø og være effektiv på samme tid.

Målet med at arbejde med tidsmiljøet er at komme nærmere det bæredygtige arbejde (Hvid 2006). Når arbejdet er organiseret på en sådan måde, at det har karakter af at være et bæredygtigt arbejde, så er det lykkedes at skabe tidsstrukturer, som forhindrer et overforbrug af de menneskelige ressourcer. Det vil sige en kvalitet i tiden, der ikke fører til fysisk og psykisk nedslidning.

Det bæredygtige arbejde foregår i tidsstrukturer, der tilgodeser medarbejderes almindelige menneskelige behov i arbejdet såsom indflydelse på arbejdet, mulighed for at bruge sine evner og mulighed for at være social.

Tidsstrukturer

Der har længe i arbejdsmiljøforskningen manglet flere undersøgelser af, hvordan tiden på arbejdspladsen kan forstås og håndteres på andre måder end at se på arbejdsdagens længde, og hvor lang tid der er afsat til en opgave.

Forskningen har også savnet et perspektiv på, hvordan tidens kvalitet i arbejdet bliver præget af strukturelle forhold og vilkår; f.eks. politiske dagsordener, økonomiske kriser, teknologier, evalueringer og performancemål. Det er strukturelle forhold og vilkår, der har betydning for tidens karakter og kvaliteter, når der arbejdes. Sådanne undersøgelser er vigtige for at vide, hvilket handlerum arbejdspladser har til at forme tidens kvalitet, så den passer til den konkrete arbejdsplads.

Arbejdspladsens omgivelsesskabte tidsstrukturer er den måde, som de ydre forhold tvinger medarbejderne til at forholde sig til tiden på. Det kan for eksempel være krav til medarbejdernes tidslige ageren som dikteres af arbejdsgiveren eller lederen. Det kan også være lovgivning som dikterer, hvordan arbejdet skal udføres.

Den mest oplagte tidsstruktur i arbejdet er arbejdsdagens længde - hvornår medarbejderen skal møde på arbejde, og hvornår hun har fri. Men det kan også være en masse andet. For eksempel inden for hvilket tidsrum frokosten må lægges, telefontider, de tidspunkter afdelingsmøderne afholdes, den tid vi skal stå til rådighed for forskellige opgaver osv.

Selvom tidsstrukturer er ydre forhold, som vi 'bare' må forholde os til, kan vi godt have indflydelse på dem, og de kan udvikles gennem fællesskaber. Arbejdstiden er en fast tidstruktur, men flekstid kan f.eks. give et individuelt handlerum til at agere tidsligt ud fra personlige behov.

Tidsstrukturer udviklet i fællesskab kan handle om gensidige forventninger til, hvorledes den enkelte medarbejder skal agere tidsligt. I vores arbejdspladsundersøgelser så vi uformelle aftaler omkring perioder på arbejdsdagen, hvor medarbejderne ikke måtte forstyrre hinanden for at få mere koncentration. Vi så også rotation, hvor medarbejderne skiftes til at passe telefon og skranke (Case 4). Medarbejderne har indflydelse på de fælles tidsstrukturer gennem deres deltagelse i fællesskabet.

Vi har også tidsstrukturer i familielivet, som vi har større indflydelse på, men som er stærkt påvirket af arbejdslivets tidstrukturer. Det er blandt andet det diskussioner om 'familie-arbejdslivsbalancen' handler om (f.eks. Hochschild 1997). For eksempel hvornår vi har mulighed for at handle ind, hvornår børnene skal afleveres og hentes (herunder f.eks. børnehavens åbningstider), hvornår vi skal tage toget på arbejde osv. Det kan imidlertid også være kvalitative sider af arbejdstiden, f.eks. når arbejdet er så intenst, at medarbejderen er udmattet efter arbejde og derfor ikke har overskud til familien.

Tidsstrukturen kan være så snærende, at medarbejderne reelt ikke har mulighed for at agere tidsligt ud fra egne præferencer. Det vil sige, at tiden er 'låst' uden mulighed for, at vi selv kan handle i forhold til tidens indhold. Debatten om kvinders dobbeltarbejde (på arbejde og i hjemmet) handler blandt andet om kvinders manglende frihedsgrader i forhold til tiden (Bonke 2002).

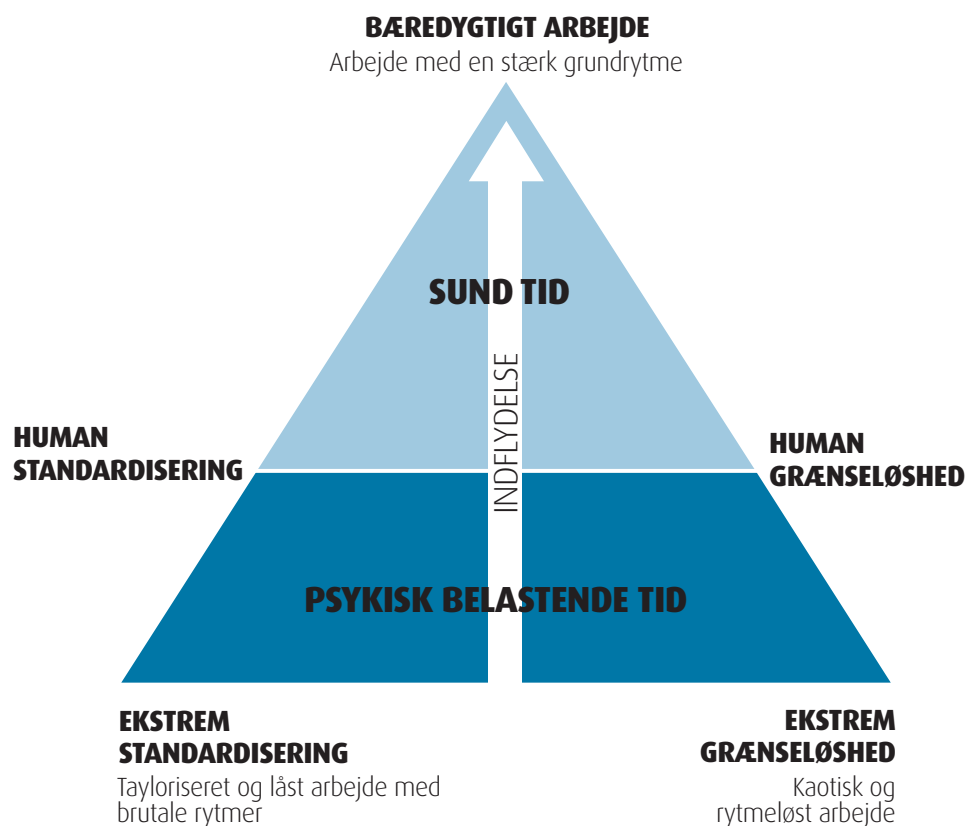
Vi vil aldrig kunne forholde os helt frit til tiden, men idealet for menneskers frihed er, at der skabes så stort et råderum for at agere selvstændigt i forhold til tiden som muligt. Det skal ske med hensyn til de nødvendige behov, som familien, fællesskabet og arbejdet skaber og som vi ikke kan forholde os frit til af hensyn til andre.

I arbejdslivet er der en tendens til at kategorisere tidstrukturen, som et vilkår der ikke er til at ændre. Diskussioner af arbejdets organisering lukkes ned, hvis medarbejderne har den opfattelse, at politikerne bestemmer det hele. Dermed går der glip af diskussioner, som potentielt kunne ende ud i, at arbejdet organiseres på måder, som gjorde tidsstrukturen mindre snærende.

Hvad er et tidsmiljø?

I det følgende vil vi give en kort introduktion til begrebet 'tidsmiljø'. Efterfølgende vil vi gennem rapporten undersøge og redegøre for, hvordan problemerne med at få styr på tiden hænger sammen med tidsmiljøet.

I nedenstående figur har vi illustreret sammenhængen mellem karakteren af arbejdets organisering og tidens karakter:



Modellen viser, at arbejdets organisering enten kan føre til 'sund tid' eller 'psykisk belastende tid'. Arbejdets organisering i figuren indeholder tre grundformer: Standardiseret arbejde,

grænseløst arbejde eller bæredygtigt arbejde. Disse tre grundformer for arbejdes karakter kobles i denne rapport til teorien om tidsmiljø.

Psykisk nedslidende tid og sund tid

Formålet med at introducere tidsmiljømodellen er, at den skal kunne bruges til at sætte fokus på tidens karakter i organiseringen af arbejdet. Det handler grundlæggende om at fremme sund tid i organisationen og om at undgå psykisk belastende tid. Tiden kan således være karakteriseret ved at være sund eller psykisk belastende. Ideen er den, at arbejdspladsen kan arbejde aktivt med at forme tiden mod mere sund tid.

Det afspejler sig som sund tid, når arbejdspladsen har et velfungerende tidsmiljø, hvor medarbejderne trives med tidsformerne. Har arbejdspladsen et problematisk tidsmiljø, afspejler det sig som psykisk belastende tid. Den psykisk nedslidende tid er kort sagt den form for tid, hvor krop og psyke slides ned af den måde, som arbejdet er organiseret på.

Når tidsmiljøet er karakteriseret af sund tid, er det fordi, der er et godt sammenspil mellem de rammer, som arbejdets organisering skaber, og medarbejderens mulighed for at have indflydelse på tiden - både individuelt og i fællesskab. For eksempel formning af tidens indhold, forvaltning af tiden og struktureringen af tiden. Dette uddybes i kapitel 2 om 'Tidsmiljøet, indflydelse og det psykiske arbejdsmiljø'.

Den sunde tid har en grundrytme, som er medarbejdernes holdepunkt i hverdagen. Grundrytmen skabes af de rutiner, vaner og ritualer, der vokser ud af den måde, som arbejdet er organiseret på samt fællesskabets måder at gøre tingene på. Det vil sige arbejdspladens almindelige måde at gøre tingene på – sådan som medarbejderne plejer at gøre, når de løser en opgave. Denne grundrytme beskytter medarbejderne mod den psykisk nedslidende tid.

Som det fremgår af figuren, kan der godt afviges fra den grundrytme, som befinder sig helt oppe i trekantens top. Tingene kan gøres på en anden måde, eller der kan igangsættes en organisatorisk forandring. Vi kan bevæge os mod det grænseløse for i en periode at fremme fleksibilitet, kreativitet og innovation. Vi kan bevæge os mod det standardiserede arbejde for at lave en arbejdsdeling, hvor opgaverne kan afvikles i et hurtigt tempo, når opgavernes karakter passer til det.

Som mennesker har vi helt grundlæggende behov for at kunne vende tilbage til den grundrytme, som det bæredygtige arbejde er karakteriseret ved - eller hurtigt at få etableret en ny grundrytme. Hvis der for eksempel har været forandringer i arbejdet, har medarbejderne brug for at der etableres en ny grundrytme.

Uden en aflastende grundrytme går mennesker så at sige *til grunde*. Mennesker har ganske enkelt ikke mental kapacitet til at klare sig foruden en bæredygtig grundrytme. Uden en grundrytme bliver verden for kompliceret og uforudsigelig. Mennesket skal i så fald bruge al sin energi på at finde orden og skabe mening i den omkringliggende verden (Lefebvre 2004).

Det særdeles grænseløse arbejde med kaotisk tid forværres også af kommunikations- og informationsteknologier, der skaber afbrydelser som ødelægger flowet. Der bruges derfor ressourcer på at skabe strategier for at komme ud af afbrydelserne og det fragmenterede arbejde. For eksempel strategier for hvordan strømmen af mails kan håndteres (Agger 2011; Wajcman & Rose 2011).

Når arbejdet er rytmeløst, er det en tilstand, der opleves som kaotisk og nedbrydende (Hvid 2006). Man kan sige, at den psykisk nedslidende tid i dette tilfælde vokser ud af en utilstrækkelig organisering af arbejdet, fordi der ikke kan skabes rytmer (Lund 2012). For eksempel når

medarbejderne er selvledende, men ikke ved hvad de skal lede sig selv i forhold til (Kristensen & Pedersen 2013).

Forskningen peger på, at tidsbelastningerne især sker på baggrund af:

1. Ekstremt grænseløst arbejde, hvor alt er kaos.
2. En ekstrem standardisering af arbejdet, hvor medarbejderne ikke har indflydelse på rytmerne. (Lund & Hvid 2007b; Holt et al. 2013; Hvid et al. 2010)

Graden af grænseløshed og standardisering har betydning for, hvor lang tid en opgave må tage, klarheden over hvilke opgaver, der skal være færdige før andre, hvem der skal arbejde sammen med hvem, i hvilket tidsrum m.m. I arbejde med en høj grad af grænseløshed er der usikkerhed omkring alle disse forhold.

Med standardiseringen af arbejdsopgaverne bliver tiden 'låst fast'. Det vil sige, at muligheden for indflydelse på udførelsen af arbejdet forringes. Selvom der er dele af arbejdet, som er standardiseret med 'låst tid', kan det samtidig være dele af arbejdet, der er så grænseløst, at medarbejdere ofte mister kontrol over dele af opgaverne. Det vil sige, at en kombination af standardiseret arbejde og grænseløst arbejde kan komme til udtryk som psykisk nedslidende tid. Ifølge modellen er det medarbejdernes indflydelse, der er afgørende for, om kombinationen af standardiseret og grænseløst arbejde medfører psykisk nedslidende eller sund tid.

Hvad er 'tid'?

For at vi kan udvikle en forståelse af, hvad et tidsmiljø er, må vi først se på fænomenet 'tid'. I hverdagen taler vi om tid som noget helt naturligt og ukompliceret. Men faktisk kommer vi som mennesker givetvis aldrig til at forstå tidens kompleksitet til fulde. Det er imidlertid heller ikke nødvendigt for at arbejde med tidsmiljøet.

Når man siger 'arbejde og tid', så tænkes der som regel på arbejdstid. Men så overser man, at det ikke kun er arbejdsdagens længde, der er afgørende for om mennesker trives med tiden på arbejdspladsen.

Selvom lange arbejdsdage kan være hårde at komme igennem, er der også mange andre typer af belastninger forbundet med forholdet mellem arbejde og tid. Et meget enkelt eksempel er, at korte arbejdsdage kan være mere stressende end lange arbejdsdage. Derfor kan det ske, at medarbejderne arbejder mere, end det der er aftalt med arbejdsgiveren - med eller uden løn.

Hvis det der lægges ind i tiden, når medarbejderne er på arbejdspladsen, gør intensiteten uudholdelig, så skal der ikke meget til, før der arbejdes over. Det kan være den klassiske med 'lige at blive en halv time længere', eller det kan være at pauser droppes og aftenerne og weekender tages i anvendelse.

Det kan være en politisk beslutning i organisationen, at overarbejde ikke må finde sted, hvilket kan efterlade medarbejderen i et valg mellem et ekstremt tidspres eller såkaldte 'interessetimer'. Polemisk kan man spørge om den tid hvor arbejdsgiverne blev anklaget for systematisk planlagt overarbejde er forbi, fordi det er noget medarbejderne klarer helt selv.

I dette afsnit vil vi beskrive, hvordan tiden kan have forskellige karakterer og kvaliteter, der kan udgøre et match eller et mismatch i forhold til løsningen af arbejdsopgaverne. Og hvordan tidens kvaliteter i øvrigt er forbundet med en velfungerende arbejdsplads.

Helt overordnet er tid afgørende for den måde, mennesker organiserer sig på i et samfund (Moe 2010). Behovet for at organisere samfundet efter urets tid opstod først ved etableringen af

jernbanerne. Toget skulle nu til at afgang og ankomme på et bestemt tidspunkt, og for at dette kunne lade sig gøre, var det nødvendigt at synkronisere tiden over større afstande (Gleick 1999).

'Aftaler' om tid er afgørende for at få det moderne samfund til at hænge sammen. Åbningstider, TV-programtider, mødetider, flytider, spisetider og uendeligt meget mere er lagt ind i tidsstrukturer og fungerer som 'aftaler' for, hvornår noget skal ske.

På den måde styrer uret og kalenderen i høj grad vores liv (Eriksen 2002). Som sidebemærkning er det bemærkelsesværdigt, at tiden inden industrialiseringen ikke var af nogen nævneværdig betydning. Dengang havde bønder og fiskere ikke brug for et ur, og uret var meningsløst i forhold til arbejdet. Det var ikke uret, der styrede arbejdet, men derimod tiden i form af naturens rytmer f.eks. døgnets lys og mørke og årstidernes skifte (Thompson 1967; Larsson 2006).

Med industrialiseringen tog brugen af den tid, som kendes fra uret og kalenderen, for alvor fart. Der blev udført tidsstudier af fabriksarbejders arbejde, og man opdagede, at arbejdsgangene kunne effektiviseres ved at have fokus på anvendelsen af tiden (Taylor 1947). Dermed blev tid lig med penge. Den offentlige sektor fik sin egen version af denne organisering af tiden - bureaukratiet.

Denne organisering af arbejdet muliggjorde, at arbejdet kunne struktureres efter minutters nøjagtighed, så der kunne etableres en synkronisering af arbejdet, der tidsmæssigt var så effektivt som muligt. Arbejdsgangen skulle være i bevægelse hele tiden, så spildtid blev undgået. Det kunne lade sig gøre, fordi arbejdsopgaverne i den bureaukratiske organisation eller ved samlebåndet var meget enkle. Den måde at bruge og forstå tiden på, som en videnskabelig målelig størrelse, er sidenhen blevet forfinet og udviklet. I sin moderne variant har eksempelvis hjemmehjælpere været underlagt tidsoptimeringsprojekter, og studier har vist, at dette er belastende for medarbejderne (Hirvonen & Husso 2012).

Moderne ledelse bruger Lean-koncepter og andre time-management værktøjer til at optimere tiden, så den kan udnyttes mere effektivt. I dag er samfundet gennemsyret af denne måde at forholde sig til tiden på. Det har ført til stor opmærksomhed omkring, hvordan tiden bruges, og der er i årevis blevet lavet studier af danskernes tidsforbrug (Bonke & Jensen 2012).

Det påvirker også vores værdier, hvor ord som spildtid og kedsomhed er blevet tillagt negativ betydning, mens synergi, optimering og udvikling tillægges positiv betydning – bl.a. i managementsproget. Det vil sige, at managementsproget former den 'rigtige' måde at forholde sig til tiden på.

Men tid er, som nævnt, meget mere end den målelige størrelse, som vi kender fra uret. Den er ikke kun kvantitativ målbar i minutter og timer. Den er også kvalitativ og opleves på en bestemt måde. Det vil sige, at tiden også er noget, som mennesker har erfaringer med, og som de former både hver især og i fællesskab (Kamp 2008).

Vi skaber eksempelvis kvalitetstid med børnene, og der lægges betydning ind i tiden, som giver den en karakter; f.eks. fri-tid, hvile-tid, sommer-tid, alene-tid, tid til at have det sjovt m.m. Dette er udtryk for tidens kvalitative sider. Den kvalitative side af tiden kan vi vende tilbage til og genskabe som tidsafsnit – f.eks. fredagshygge som vi gentager fredag efter fredag. Tiden bliver dermed cyklisk og tilbagevendende, når vi periodisk lægger det samme indhold ind i tiden. Dette står i modsætning til kalenderen, hvor den samme fredag aldrig vender tilbage.

Lidt forenklet kan det siges, at den naturvidenskabelige forskning beskæftiger sig med den målelige størrelse af tiden, og at human- og samfundsvidenskaberne beskæftiger sig med tidens kvalitative dimensioner (Nowotny 1994; Bloch 2001; Orlikowski & Yates 2002; Csikszentmihalyi 2008; Moe 2010; Cipriani 2013).

Mennesker laver uden at tænke videre over det en sproglig konstruktion af tiden, som refererer til begivenheder i et tidsrum. Det vil sige, at vi i vores relationer med andre mennesker former tiden socialt, gennem den måde vi taler om den. Man siger f.eks.: ”*Jeg vender tilbage med et svar senere*”, men hvornår er ’senere’? ’Senere’ bliver en kvalitativ vurdering. Man siger: ”*Jeg sender den til dig om lidt*” - ikke ”*jeg sender den kl. 10.41*”. Det er dermed en måde at konstruere tiden på, som ikke er knyttet til urets præcision, men derimod til menneskelig vurdering og de normer der opstår af vores sociale praksis. Tidens formning er på den måde noget der sker mellem mennesker. Når menneskerne bruger sproget, så bringer det liv og indhold i tiden på en kvalitativ måde (Hastrup 2005). For eksempel hvis vi siger; ”*det var en lærerig periode*”.

Derfor kan oplevelser med tiden også beskrives på forskellige måder. Tiden kan beskrives som ’mekanisk’, hvis den eksempelvis er stærkt kontrolleret, standardiseret eller styret af forhold, man ikke har indflydelse på - dvs. ’låst tid’. Den kan beskrives som organisk, hvis den derimod opleves som flydende og formbar (Hvid 2006; Smollan et al. 2010).

Tiden er dermed både noget objektivt ’uden for’ mennesket og noget subjektivt, der sker ’inde i’ mennesket. Natten varer fra solen går ned, til den står op, men den subjektive kvalitet af denne tid afhænger eksempelvis af, om man får sovet nok. Er natten gået med at kæmpe for at falde i søvn, så føles den meget lang, og hvis man har sovet tungt, føles den kort. Tiden er med andre ord en stor del af dagligdagen, og dens kvalitative sider har enorm betydning for menneskers velbefindende (Orlikowski & Yates 2002). Tiden omgiver alt, og vi indgår på den måde i et miljø, som skabes af tiden.

Fundamentet for arbejdet med tidsmiljø

I dette afsnit vil vi beskrive en række teorier og begreber, som bidrager til at skabe et analytisk blik på tidsmiljøets karakter. Den samfundsvidenskabelige litteratur om tid er så omfattende, at vi ikke vil kunne inddrage den i sin helhed i denne publikation. Målet med denne gennemgang er derfor at udvælge og redegøre for de vigtigste og mest anvendelige teorier og begreber. Kriteriet er derfor at fremdrage det vigtigste i forhold til at arbejde med tidsmiljøet i en praktisk og organisatorisk sammenhæng.

Begrebet eller bare ordet ’tidsmiljø’ er en sammensætning af ordene ’tid’ og ’miljø’. Tid er i traditionel forstand en opdeling f.eks. en periode, en formiddag, en pause eller en sommer. Miljø betyder de ydre omgivelser, som udgør et særligt sted f.eks. en arbejdsplads, et kontor eller en skov. Det er på præcis samme måde, som at arbejdet foregår i et miljø og dermed bliver til et arbejdsmiljø.

Tidsmiljøet er derfor, når der foregår noget i en periode, på et sted og under nogle givne omstændigheder. Det kan f.eks. være en dag på kontoret fra kl. 8 til 15, hvor der er nogle aktiviteter og begivenheder, omgivet af kollegaer og kontormøbler. Dette kaldes begivenheder i tid og rum. Tid og rum hænger på den måde sammen, hvilket vil sige: Ingen tid uden rum og intet rum uden tid.

Når der er et godt match mellem tid og rum, bidrager det til et tidsmiljø med sund tid. Et eksempel kunne være en opgave, der kan løses, hvis en medarbejder arbejder to timer på et kontor. Så har vi defineret en periode på to timer ud fra et særligt rum - et kontor. Der kan imidlertid opstå mange problemer. Det kan være, at rummet ikke har den rigtige kvalitet. Kontoret kan mangle en stol, et bord, en computer, papir eller en kuglepen. Der kan også være problemer med tidsperioden. Måske er der ikke taget højde for, at placeringen af perioden på de to timer overlapper med frokosten. Det kan være, at it-systemet er nede i en periode. I disse tilfælde opstår der et mismatch mellem tid og rum, som bidrager til et tidsmiljø med psykisk belastende tid.

Det vigtige at vide i den henseende er, at rummet og aktiviteterne former oplevelserne og erfaringerne med tiden. Tiden deler således rummet op i afsnit, opdelinger eller former: ”*Vi mødes på kontoret (rum) om en time (varighed), og når vi mødes (rum), skal vi skynde os at blive færdige (miljø)*”. Det vil sige, at tid og rum skaber forskellige tidslige og rumlige indtryk afhængigt af sammensætningen.

Det er logisk, at det, der foregår i en periode på et sted, også påvirker de mennesker, der er på stedet. Eksempelvis er der forskel på, om afdelingen skal holde møde om en time eller om 24 timer. Desto tættere vi er på mødets afholdelse, desto mere opmærksomhed vil det typisk få. Er der styr på det hele? Er man velforberedt? Har man nået at læse det der skulle læses?

Oplevelsen af tiden ændrer sig, når vi kommer tættere på mødet, og når mødet bliver afholdt, formes og opleves tiden igen forskelligt: Er der en lille dagsorden eller er den overfyldt? Sidder man på en god eller dårlig stol? Er der en god eller en dårlig stemning til mødet? Der er mange kvaliteter på spil, som er afgørende for, hvordan tiden opleves og erfares.

Begrebet tidsmiljø er derfor et begreb, der stiller spørgsmålstejn ved, om der er de rette tidskvaliteter til stede i arbejdet i forhold til løsningen af opgaver. For eksempel opgaver der kræver ro. Opgaver der kræver, at vi interagerer med hinanden eller deler viden. Opgaver der kræver et højt energiniveau. Svære opgaver der kræver fordybelse. Opgaver der kræver, at vi arbejder hurtigt. Opgaver der kræver, at vi er nærværende overfor en borger. Opgaver der kræver god og klar information. Opgaver der kræver høj kvalitet osv.

Nogle gange sker det, at en opgave kræver forskellige tidskvaliteter, som er modsatrettede. Så opstår der en tidskonflikt, som bidrager til psykisk belastende tid. Tidskonflikter kan f.eks. være: At medarbejderen har en opgave, der kræver hurtig udførelse, men at kvaliteten samtidig skal være i top, hvilket kræver at hun tager sig god tid. Det kan også være en opgave, der kræver ro men også vidensdeling og samarbejde. En opgave der kræver, at medarbejderen er nærværende overfor en borger, samtidig med at hun også skal besvare telefonopkald og spørgsmål fra kolleger. Eller en opgave der har en stram deadline, men som også kræver at medarbejdere tager sig tid til at etablere et godt samarbejde omkring udførelsen af opgaven.

To centrale teoretikere

Vi har udvalgt to centrale teoretikere, som vi finder særligt vigtige for at illustrere, hvordan tidslitteraturen kan bidrage til en bedre forståelse af belastninger i arbejdslivet. Det drejer sig om den norske socialantropolog Thomas Hylland Eriksen og den tyske sociolog Hartmut Rosa. Eriksen har skrevet bogen *Øjeblikkets tyranni* (2002), og Rosa har en række publikationer der tematiserer social acceleration (Rosa 2013; 2010; Rosa & Scheuerman 2008).

Deres bidrag kan give en forståelse af, hvorfor det i samtiden er vanskeligt at opnå den rigtige tid til at gøre arbejdet på en tilfredsstillende måde, selvom deres forskning ikke er rettet mod arbejdslivet. Da Eriksen og Rosa ikke er alene om disse tanker og studier, vil der også blive refereret til andre relevante teoretikere under gennemgangen.

Social acceleration

Hartmut Rosa har gjort sig særligt bemærket med teorien om den sociale acceleration i samfundet (Rosa 2010; 2013; Rosa & Scheuerman 2008). Social acceleration handler om de dynamikker i samtiden, der sætter livshastigheden op. Rosa beskriver, hvordan krav om vækst og tempo dominerer alt. Det er en beskrivelse af, at mennesker i dag lever i et 'tempokrati'. Det vil sige en tidsform som bestemmer, at livet skal leves med høj hastighed. Ifølge Rosa har livets hastighed nået sin grænse i forhold til mulighederne for at leve et godt liv - for de fleste.

Grundlæggende er det især konkurrencen indlejret i markedsøkonomien, herunder New Public Management, som fører til en acceleration.

Rosa peger på, at der sker en acceleration af hastigheden, hvormed samfundet forandrer sig: Teknologi, viden, reformer, love og institutioner udvikler sig og forandres hurtigere og hurtigere. Det har den konsekvens, at livets indhold underlægges flere og flere forandringer, og at mennesket oftere introduceres for noget nyt, der skal adapteres, tillæres og mestres.

Det, at konkurrencen stiger og forandringerne kommer med korte mellemrum, afspejler sig i livets øvrige sfærer. For eksempel 'speed dating', 'instant coffee', 'power walking', 'sleep hacking', 'fast food' m.m. Meget af det, vi gør, handler om at spare tid eller optimere brugen af den.

Også menneskets jagt på oplevelser og selvrealisering spiller en vigtig rolle som et led i den sociale acceleration. Vi vil have mest muligt ud af livet, hvilket typisk opfattes som et aktivt liv på alle fronter. Fortællingen om det gode liv er typisk en fortælling om at være i bevægelse og udvikling. Tilfredshed med tingenes tilstand og uden videre ambitioner passer ikke til den almindelige opfattelse af det moderne menneske.

Arbejdet er i denne henseende væsentligt, da det udgør en arena, hvor der potentielt kan hentes stor anerkendelse, og mange drømme kan udleves (Willig & Østergaard 2005; Rosa 2010). Drømme og forventninger om et succesfyldt arbejdsliv får mange til at presse sig selv til det yderste i jagten på fortællingen om det perfekte og succesfyldte liv (Christensen 2013).

Det handler om at realisere sig selv, men ikke altid kun af lyst. Det er også noget, der i høj grad forventes af moderne medarbejdere, og de gør det derfor ofte både af lyst og af angst for alternativet: Arbejdsløshed eller et liv på kanten af arbejdsmarkedet. Det er nemlig ikke alt i det moderne samfund, der accelererer. Accelerationen sker på bekostning af alt det, der må sætte hastigheden ned - det der må decelerere. Deceleration er når det går langsommere og langsommere. Når energien og vitaliteten forsvinder.

Rosa ser det moderne vestlige samfund som et system båret af konkurrence, der er selvkørende, og hvor 'restproduktet' er alt det der decelererer: Det er de arbejdsløse, eller dem der af egen vilje vælger at stå af ræset i frustration og oprør. Ydermere viser decelerationen sig ved de mange langtidssygemeldte med stress, de depressionsramte og de udbrændte (Ehrenberg 2010). Dem der har for meget tid kvæles i al den tid, som de ikke ved, hvad de skal stille op med. Mange oplever derfor ledigheden og ventetiden som kvælende spildtid. På den måde sker der en polarisering mellem dem der accelerer, og dem der decelerer - og afstanden bliver større og større.

Ifølge Rosa bør der stilles kritiske spørgsmålstejn ved denne udvikling. Ikke fordi mennesket ikke må have travlt eller arbejde meget, men fordi det er uklart, hvad det skal føre til. Hvis det ikke gør mennesket lykkeligere, og når det oven i købet har store menneskelige, samfundsmæssige og miljømæssige omkostninger - hvad er så meningen med dette tempo? For Rosa bliver det en diskussion om, hvad vi skal forstå ved 'det gode liv'.

Nedenfor er en liste over de vigtigste tidsbegreber, som vi henter i Rosas teori om social acceleration. Det er alt sammen forhold, der fører til psykisk belastende tid:

Acceleration:

Der sker en acceleration, når der skal laves mere på kortere tid. På arbejdspladsen kan det være forårsaget af flere opgaver på samme tid, kortere tid til opgaven, for høje krav til opgaven i forhold til ressourcerne m.m.

Deceleration:

Er det modsatte af acceleration. Det betyder, at hastigheden falder uønsket. Det kan være alt fra trafikpropper, mennesker med depression, stressramte, folk der er udbrændte m.m. Forstået på den måde kan accelerationen ende i en deceleration: Stress, der får os til at arbejde hurtigere for at komme på forkant, kan f.eks. blive til udbrændthed, så vi slet ikke kan arbejde.

Forandringshastighed:

Bliver forandringshastigheden for høj, bliver alt hvad der er stabilt og fungerer som holdepunkter nedbrudt.

Fragmenteret tid:

I den hurtige tid er afbrydelser et kendetegn og ofte et problem for tidens kvalitet. Fordybelsen får trange kår, når dagen bliver fragmenteret og brudt op i små stykker. Det bliver stadig vanskeligere at skabe mening, fortællinger og udviklingsforløb med en rød tråd. Der sker fragmentation, når forandringshastigheden stiger, og der proppes flere og flere usammenhængende aktiviteter ind i tiden. Det skyldes, at det mennesket foretager sig i nuet ikke nødvendigvis har noget med hinanden at gøre. Det kan også betyde, at det, man er i gang med, hele tiden forstyrres eller afbrydes af noget andet

Rosa mener, at mennesker risikerer at miste sig selv i accelerationen, så de bliver fremmedgjorte over for det de foretager sig, overfor andre mennesker og sig selv. Rosas hovedpointe er, at det er svært at blive lykkelig eller føle samklang og samhørighed med omverdenen, når livet accelereres. For eksempel autentisk samvær og samtale. Årsagen til dette er, at mennesket er underlagt et krav om acceleration, der gør det vanskeligt at opnå disse relationelle kvaliteter ved livet. Det er også vanskeligt at fravælge det accelererede liv, fordi det er nødvendigt at leve op til for at kunne opretholde status quo. Det vil sige, når mennesket må accelerere blot for at kunne blive stående på samme sted og ikke komme for langt bagud i 'kapløbet'.

Øjeblikkets tyranni

Den norske professor Thomas Hylland Eriksen har inden for tidssociologien gjort sig særligt bemærket med bogen *Øjeblikkets tyranni* (2002).

Hylland Eriksens overordnede pointe er, at informationssamfundet med alle dets teknologiske løsninger og innovationer ikke giver bedre tid, dvs. tid af bedre kvalitet, men mere hurtig og fortravlet tid. Tiden er karakteriseret ved en masse forstyrrelser og afbrydelser. Det moderne liv bliver dermed et fragmenteret liv.

Eriksen beskriver forskellige former for tid i informationssamfundet, men det er særligt forholdet mellem langsom og hurtig tid, som optager ham. Dertil kommer andre anvendelige begreber som mellemrumstid, øjeblikkelig tid og stabling:

Hurtig tid: Tiden i informationssamfundet består i stigende grad af korte og intense øjeblikke, der er overfyldt med information. Der lægges flere handlinger og aktiviteter ind på samme tid i forsøget på at blive mere effektiv, hvilket leder til fænomenet hurtig tid. I arbejdet er den hurtige tid karakteriseret ved hastværk, kronisk tidspres og opgavepres.

Langsom tid: Dominansen af hurtig tid vanskeliggør tilstedeværelsen af den langsomme tid. Den langsomme tid er en tidsform som er karakteriseret ved, at den føles langstrakt. Kvaliteterne ved langsom tid er bl.a. mulighederne for fordybelse, eftertænkksomhed, nærvær og restitution. Langsom tid er ofte begrænset til ferien eller søndagen, men selv

her har den langsomme tid vanskelige betingelser. Tiden, hvor der slet ikke er nogen planer, minimeres.

Mellemrumstid: Mellemrumstiden er dagens overgange fra det aktuelle til det næste. Pauser er eksempelvis mellemrumstid; pausen på arbejdet, pauser i køen i supermarkedet eller pausen under transport til og fra arbejde. I dag bruges mellemrumstiden ofte på optimerende og opdaterende aktiviteter. Alle tidsrum der kunne være brugt til afslapning og restitution, bruges eksempelvis på at arbejde, tjekke nyheder og mails for at opdatere og optimere sig - eller i forsøget på at følge med.

Øjeblikkelig tid: Er når mennesker hele tiden er tilgængelige og i beredskab i forhold til udefrakommende impulser. De udefrakommende impulser og informationer der presser sig på er f.eks. mails, kollegaer, telefoner, kunder, deadlines m.m. Intens øjeblikkelig tid kan gøre det svært at planlægge frem i tiden (Nowotny 1994). Uforudsigeligheden følger ofte med øjeblikkelig tid, fordi nuet bliver det eneste, som det er muligt at forholde sig til. Fortid og fremtid må træde i baggrunden. Når der altid er noget akut, kommer tiden udelukkende til at handle om nuet. Dermed er det ikke længere muligt at planlægge fremtiden, når der ikke er en ide om, hvad den vil bringe. Det kan også være, når indholdet i livet hele tiden skifter retning, så der er en risiko for at miste muligheden for at skabe en sammenhængende livsfortælling (Sennett 1999; 2007). Der er, så at sige, kun øjeblikke.

Stabling: En arbejdsdag indeholder ofte mange opgaver, der skal udføres, f.eks. at tjekke e-mails, læse et notat, holde et møde, besvare et telefonopkald, diskutere en sag med en kollega, opdatere en journal, opdatere sig i forhold til den nyeste viden osv. Alle disse mange opgaver kan betragtes som klodser, der kan stables oven på hinanden. Jo flere hændelser der er *stablet* ind i dagen – og jo kortere tid der er afsat til hver enkel opgave - jo hurtigere må der løbes.

Ifølge Hylland Eriksen er det vigtigt at gøre noget konkret for at forhindre, at den langsomme tid forsvinder helt. Især fagforeningen bør ifølge Hylland Eriksen spille en markant rolle. Ikke så meget i forhold til arbejdstidens længde, men snarere i forhold til den intensitet, og det arbejdspress der er en realitet mange steder: ”*En femte feriedag hjælper ikke meget, hvis man allerede før frokost den første arbejdsdag føler behov for en ny ferie*”. (Eriksen 2002).

Opsamling

Der er mange indikatorer for, at vi lever i et højhastighedssamfund, hvor tempoet styrer vores levevis. Ifølge Hartmut Rosa står det enkelte menneske overfor valget om at leve i høj hastighed eller stilstand. Der er ikke rigtig plads til at vælge den såkaldte gyldne middelvej. Der sker en opdeling af mennesker, hvor den enkelte enten lever i høj hastighed og dermed har mange muligheder, eller i stilstand og dermed har få muligheder.

Thomas Hylland Eriksen forklarer, hvorfor det moderne liv primært består af korte intense øjeblikke, og hvor de kvaliteter, der er forbundet med langsom tid, presses ud af livet. De intense øjeblikke forstærkes af, at alle hverdagens naturlige mellemrum fyldes ud - især som følge af den moderne informations- og kommunikationsteknologi.

Den forståelse af tidsmiljøet, som vi har præsenteret, peger på at konceptet tid skal forstås bredere end den tid, som kan måles på uret. Tiden har bestemte kvaliteter, som er truet i det moderne arbejdsliv - hvor omhyggelighed og eftertanken har svære kår.

Den måde, som vi arbejder på, former tiden og har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø og dermed også for oplevelsen af at gå på arbejde. Tiden formes af arbejdets organisering og de daglige opgaver samt hverdagens vaner og rutiner.

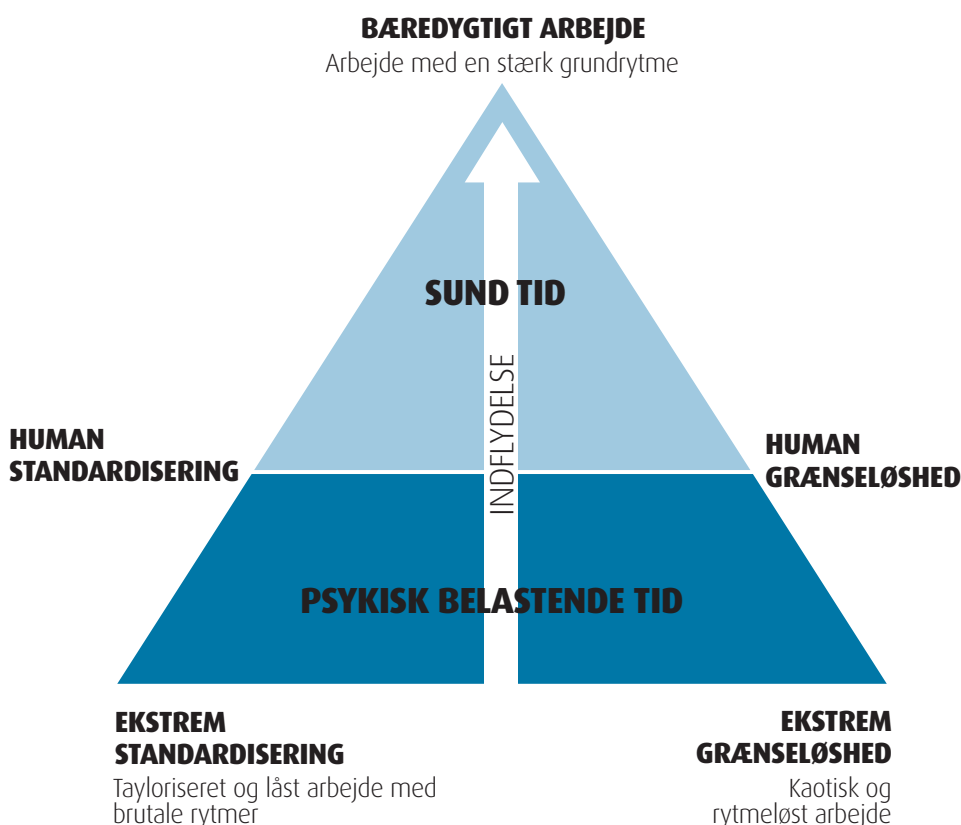
Gennemgangen har etableret et grundlag til at forstå, hvorfor det er vigtigt at tidsmiljøet medvirker til at fremme sund tid - primært ved at opretholde grundrytmer i arbejdet. Lykkedes det ikke, så er der tale om psykisk nedslidende tid, og måske er det her, vi skal finde årsagen til udbredelsen af psykosociale sygdomme i arbejdslivet.

Kapitel 2

Tidsmiljø, indflydelse og det psykiske arbejdsmiljø

Når publikationer sætter fokus på det psykisk arbejdsmiljø, så starter det ofte med en konstatering af, at arbejdsforholdene i dag er meget forskellige fra for bare få årtier siden. Denne publikation, som tematiserer tidsmiljøet i organisationer, er ingen undtagelse. Tesen er, at forholdet mellem tid og arbejde opleves på helt nye måder - ikke mindst i administrativt arbejde, hvor f.eks. informations- og kommunikationsteknologi har medført en fuldstændig reorganisering af arbejdet (Holt et al 2009).

Den analytiske model for tidsmiljøet, som vi har udviklet, skelner mellem psykisk sund tid og psykisk nedslidende tid, med indflydelse som den afgørende variable for udfaldet mellem de to:



Udfordringen er imidlertid, at spørgsmålet om indflydelse også stiller sig anderledes i dag, end det gjorde for 30 år siden.

Arbejdsmiljøforskningens forståelse af indflydelse er ikke helt fulgt med udviklingen af arbejdet, der som nævnt har en meget anden karakter i dag, end industriarbejdet som var fokus for forskningen i indflydelse (Hvid et al 2010). Selv industriarbejdet har forandret sig radikalt, fra det vi kender historisk – f.eks. ved at bruge teamorganisering. Derfor er det ambitionen at relancere indflydelsesbegrebet, med et indhold som er relevant for tematiseringen af tidsmiljø i administrativt arbejde.

At indflydelse ofte gøres til den afgørende variabel i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, er absolut ikke noget nyt. Siden Robert Karasek i 1979 udgav en publikation, der dokumenterede indflydelsens betydning, har det været bredt accepteret, at netop indflydelsen er den afgørende dimension i det psykiske arbejdsmiljø (Karasek 1979).

Karaseks undersøgelser viste en lang række risici for sygdom ved lav indflydelse; herunder stress, hjertekarsygdomme, muskelsmerter, sukkersyge og depression mm. Der er således en betydelig overdødelighed i arbejde med lav indflydelse. Selvom der er store variationer mellem brancherne, hvor HK's medlemmer arbejder, så er det arbejde, som HK's medlemmer udfører, generelt karakteriseret ved lav indflydelse (Kristensen 2009: 29-33).

Tendenser i arbejdets udvikling har betydet, at der er kommet stadig flere dimensioner af betydning for det psykiske arbejdsmiljø på dagordenen. Det har betydet, at indflydelse i mange sammenhænge bliver ligestillet med andre dimensioner f.eks. anerkendelse, mening, ledelseskvalitet, gode sociale relationer, tillid, samarbejde, roller, belønning og meget andet.

Dette er problematisk, fordi det er vanskeligt at finde dokumentation for at disse dimensioner skulle have den samme betydning som indflydelse. Det er imidlertid særdeles relevant at relatere alle disse nye dimensioner til dimensionen indflydelse. Det vil sige, at der i dette kapitel vil blive foretaget en række begrebskoblinger; f.eks. tid, fællesskab og indflydelse.

Det spørgsmål, der må stilles, er; hvilken sammenhæng der er mellem indflydelse, tid og øvrige arbejdsforhold. I et tidsmiljøperspektiv handler det således om at se nærmere på indflydelse, som en mulighed for at medarbejderne kan skabe en grundrytme i arbejdet via indflydelsen.

Tendenser og paradokser i arbejdets udvikling

Når afsættet er et fokus på psykisk arbejdsmiljø, så er det moderne arbejdsliv fyldt med paradokser. Mange steder er der skabt øget bevidsthed om den enkelte medarbejders værdi - både som det helt særlige menneske medarbejderen er og som kilde til faglig indsigt. Det kan komme til udtryk ved, at den viden og de ressourcer, som medarbejderen besidder, i stigende grad tillægges værdi og anerkendes. Tidligere blev disse værdier taget for givet, og det handlede først og fremmest om formelle kvalifikationer. Ofte er der også en erkendelse af, at den personlige autonomi i arbejdet er vigtig, for at medarbejderne kan skabe størst mulig værdi for organisationen. Dette er grundlæggende positivt.

Fagbevægelsens vision om 'Det udviklende arbejde' og ledelseskoncepter som 'Den lærende organisation' har sat sine spor på en måde, hvor det at gå på arbejde kan være sjovt, udfordrende og selvrealiserende (Hvid & Møller 2001). Den positive side af det nye fokus på de menneskelige ressourcer kan desværre også få den modsatte effekt, hvor der sker et 'overforbrug' af de menneskelige ressourcer. Ofte er det tilsyneladende autonomiens pris (Olsén & Clausen 2000; Tynell 2002).

Når der sættes fokus på det menneske, der går på arbejde, gennem medarbejdervenlige politikker og anerkendende ledelse mm., så forventer arbejdspladsen noget til gengæld. Når arbejdspladsen drager omsorg for medarbejderne, så forventes eksempelvis lavere sygefravær. Når der arbejdes ud fra princippet 'frihed under ansvar', så forventes det, at medarbejderne forvalter denne frihed, så de er mest effektive og ansvarsbevidste. Det er det moderne arbejdes bytteforhold mellem medarbejdere og arbejdsgivere. Det kaldes også en særlig form for psykologisk kontrakt (Conway & Briner 2005).

Selvom medarbejderne er selvledende, forventes de at opfylde en lang række krav til, hvordan arbejdet skal udføres. Kvalitet kan være et krav, men krav til reducerede omkostninger og overholdelse af budgetter kan betyde, at medarbejderen må gå på kompromis med kvaliteten pga. tidspres. Der er således ofte en række modstridende krav i arbejdet, der f.eks. kan komme

til udtryk ved, at medarbejderne skal bruge deres autonomi til at forvalte tidslige ressourcer, der ikke er der. Disse modsætninger skaber usikkerhed, tab af motivation og problemer med at se meningen med arbejdet (Janning 2008).

Der er således en acceleration forbundet med, at medarbejderen 'plejes' af virksomheden, fordi det ledsages af flere og nye krav. Krav der rækker ud over fagligheden.

Belastningernes udtryksformer

Som vi argumenterede for i kapitel 1, kan visse problemer med at det moderne arbejde slider på psyken findes i, at tidens kvaliteter ikke stemmer overens med arbejdets indhold. I mange sammenhænge berettes der om, at medarbejdere bliver stressede, brænder ud, bliver langtidssyge, deprimerede og har vanskeligt ved at finde balancen mellem arbejdet, familien og andet liv (Lund & Hvid 2007a).

Halvdelen af de danskere, der må forlade arbejdsmarkedet, gør det på baggrund af en mental lidelse. Det er vanskeligt at opgøre årsagerne til langtidssygemeldinger, men estimeret er det ligeledes ca. halvdelen af disse sygemeldinger, der er relateret til mentale lidelser (Thielen et al. 2014).

Ovenstående kommer også til udtryk ved vanskelighederne med at få nedbragt tilfældene af arbejdsrelateret stress, der har været støt stigende. Fra 1989 er antallet af alvorligt stressede steget fra 5.4 % til 12.8 % i 2010 (Kjøller et al. 2008; Christensen et al. 2012). Undersøgelser peger på, at stress især skyldes tidspres og utilstrækkelige ressourcer på arbejdspladsen (Ryom et al. 2013; DJØF 2013). De sociale omkostninger ved stress kan ikke ses isoleret, fordi stress også er tæt knyttet til udvikling af lidelser som f.eks. udbrændthed, depression og angst. Derudover kan stress bidrage til udvikling af mentale lidelser, som personen i sig selv er disponeret for. Hertil kommer en lang række af fysiologiske sygdomme, hvor der ligeledes er en sammenhæng mellem stress og sygdommen - f.eks. hjertekarsygdomme.

I lyset af overstående må det antages, at den markante stigning i omfanget af mennesker med mentale helbredsproblemer i vores samfund langt hen ad vejen kan tilskrives forandringer i arbejdslivet (NFA 2011). Denne tendens er tydelig i antallet af personer, der får tilkendt førtidspension. Antallet af tilkendelser af førtidspensioneringer, der skyldes mentale lidelser, er steget fra 27 % til 51 % i perioden 1999 til 2010 (Ankestyrelsen 2011). Et tal der givetvist ville være større, hvis det ikke også var vanskeligt at få anerkendt psykiske lidelser som arbejdsrelaterede.

I 2009 udarbejdede Tage Søndergård Kristensen en omfattende undersøgelse af HK'ernes psykiske arbejdsmiljø på de kommunale og regionale kontorarbejdspladser (Kristensen 2009). Undersøgelsen tegner (med få undtagelser) et dystert billede af det psykiske arbejdsmiljø. Der var alvorlige problemer i forhold til en lang række af de undersøgte arbejdsmiljødimensioner, f.eks. arbejdsmængde, tempo, rollekonflikter og stress. Det samme gjorde sig gældende for de dimensioner, der omhandler de relationelle sider af arbejdet: Manglende social støtte og fællesskab, udbredt mobning og problemer med tilliden.

Tage Søndergård Kristensen fremdrager nogle dynamikker og årsager i arbejdets udvikling, der kan forklare den negative udvikling. Han kalder det 'de offentligt ansattes fire plager': "1) For meget kontrol, dokumentation og evaluering 2) For lidt tid til kerneydelsen 3) For mange (og for dårligt gennemførte) forandringer 4) Stadig mere krævende, besværlige og voldelige borgere". (Ibid.). Især punkt 3 gør det vanskeligt at opretholde et tidsmiljø med en stærk grundrytme. Alle forholdene bidrager til acceleration af arbejdet og dermed oplevelsen af at befinde sig i psykisk belastende tid. Derfor er det heller ikke overraskende, at en undersøgelse gennemført af HK viser, at 6 ud af 10 ofte springer frokostpausen og andre former for pauser over (HK Kommunalbladet 2013).

HK Kommunal har i 2013 gennemført en undersøgelse af medlemmernes arbejdsmiljø, der viser, at 70 % i høj eller nogen grad har oplevet, at arbejdspladsen har været præget af stress i 2013. 30 % af de adspurgte beskriver endog sig selv som stressede. Vi vil ikke uddybe denne undersøgelse yderligere, men fremhæver et par interessante fund i forhold til tidsmiljøet.

Det viser sig, at 46 % oplever afbrydelser i løbet af dagen som den største stressfaktor (HK 2013). Det er således især de tidskvaliteter, der er forbundet med koncentration og fordybelse, som er svære at sikre på arbejdspladserne. Som tidligere beskrevet, er det særligt afbrydelser som skaber fragmentation og forhindrer flow. Dette er endnu et eksempel, der kunne tyde på, at der kan være potentialer for HK-medlemmernes psykiske arbejdsmiljø forbundet med at arbejde med tidsmiljøet. Herunder for at skabe mere stabile rytmer, bedre flow, bedre synkronisering og fordeling af arbejdsmængde og -pres. Ligeledes tyder det på, at der mange steder er behov for at italesætte de problemer, som er forbundet med afbrydelser i arbejdet.

Ingen har interesse i, at arbejdet accelereres så meget, at medarbejderne bliver syge af det. Ingen vinder noget ved det, og prisen er høj for samfundet, arbejdspladsen og den enkelte. Når det alligevel sker, kan det skyldes, at psykisk nedslidning sker over lang tid og ofte først opdages, når det er for sent. I modsætning til posttraumatisk stress, hvor stress skyldes en konkret begivenhed, så kommer stress på grund af kronisk tidspres snigende. For den enkelte kan det i starten være diffuse symptomer, og for arbejdspladsen kan det være, at antallet af langtidssygemeldte medarbejdere langsomt stiger. Derfor er det helt afgørende at arbejde forebyggende ved at finde kilderne til kronisk tidspres og handle i forhold til dem.

Udviklingen stiller spørgsmålstejn ved måden at indrette arbejdet på, og måske kan de nye forståelser af tid og tidsmiljø, som dette projekt præsenterer, bidrage til en ny og bedre indsigt i arbejdsrelaterede mentale lidelser. Hvad kan begrebet tidsmiljø fortælle os om det psykiske arbejdsmiljø og vice versa?

Indflydelse og tid

Idealet for at arbejde med tidsmiljøer er, at medarbejderne kan bruge deres indflydelse til at bringe tidens kvaliteter i overensstemmelse med arbejdets indhold. Det handler f.eks. om arbejdets organisering, herunder den relationelle arbejdsdeling. At medarbejderne har indflydelse på, hvad skal ske hvornår - f.eks. i hvilke perioder der skal udføres nogle givne opgaver. Om medarbejderne har indflydelse på beslutninger om tidsdispositioner. Om medarbejderne har indflydelse på arbejdets timing f.eks. fastsættelse af deadlines. Og ikke mindst om indflydelsen har en karakter, hvor medarbejderne kan skabe en grundrytme i arbejdet.

Noget af det mest belastende er at have 'pseudo indflydelse', hvor medarbejderne er selvledende men reelt står med en umulig opgave (f.eks. en for kort deadline). Så skyldiggøres medarbejderne, da de selv bestemmer men alligevel ikke kan få det til at fungere. Det kan være svært at gennemskue, når der er tidslige forhold ved arbejdet, der grundlæggende ikke fungerer. For eksempel: Hvilke informationer er tilgængelige hvornår? Hvilke opgaver haster mest, når de alle er karakteriseret som hasteopgaver? Hvis det ikke er muligt at 'få styr på tiden' - f.eks. ved altid at være 'bagud' - så kan medarbejderne reelt ikke bruge deres indflydelse til noget. Med andre ord, så er der ingen reel indflydelse, selvom der i organisationen kan være en grundlæggende opfattelse af, at medarbejderne har stor indflydelse.

Det kan være svært at gennemskue dimensionen indflydelse, og her har tidsmiljøet sin berettigelse. Tidsmiljøet kan være nøglen til at forstå det reelle omfang af indflydelsen, og hvilken type indflydelse der er tale om. Vi kan ikke afklare indflydelsens omfang og begrænsninger uden samtidig at inddrage tidens kvaliteter.

Tidsmiljø kan bruges til at forstå, hvordan arbejdets grænseløse elementer kan få indflydelsen til at forvitte, fordi indflydelsen ikke kan bringe orden i arbejdets kaos - og dermed reelt ikke er indflydelse. Det er en italesættelse af indflydelse, men hvor tidens karakter medfører, at medarbejderne ikke kan praktisere den italesatte indflydelse til at skabe sund tid, og derfor forbliver de i psykisk belastende tid.

Krav, tid og indflydelse

Administrative medarbejdere har ofte høje krav i arbejdet, hvor de skal kunne huske meget og overskue mange arbejdsopgaver på samme tid (se f.eks. case 3). Det er forhold, som stiller krav til tidens kvaliteter. At skulle huske meget kan f.eks. være i modstrid med at jonglere med mange opgaver af forskellig karakter. Fragmenteringen udfordrer hukommelsen. Her kan man sige, at reduceret belastning i arbejdet fordrer en organisering af arbejdet ud fra princippet 'hver ting til sin tid'. Det handler derfor om at minimere tidskonflikterne mellem opgaver, der kræver forskellige tidskvaliteter.

Ved standardiserede opgaver, hvor der er afsat specifikke tidsintervaller til hver opgave, burde det, logisk set, være lettere at dokumentere, at der er for lidt tid til opgaverne, end når arbejdet er grænseløst og flydende. Ligeledes er det svært at prioritere indholdet i tiden i det grænseløse arbejde. Det vil sige, at kravene oftest vil være mest uklare i grænseløst arbejde. Når kravene er uklare, kan arbejdet accelerere, uden det er muligt at sætte ord på hvorfor. Måske er der over tid kommet flere krav om højere kvalitet og færre fejl.

Problemet med koblingen mellem standardiserede opgaver og tidsforbrug er, at der ofte er en lang række af usynlige opgaver som overses. Ofte er det også sådan, at den standardiserede opgave ikke altid kan løses på den standardiserede måde, fordi hver sag ofte indeholder forskellige forhold (Holt et al. 2009).

I Karaseks analyser af indflydelse bruges en begrebskobling mellem indflydelse og krav (Karasek 1979). Der er også en kobling til tid, men det er ud fra en lineær tidsforståelse. I anvendelsen af hans forskning, spørges der ofte til 'utilstrækkelig tid til arbejdet' (Kristensen et al. 2005). Nærværende publikation fokuserer netop ikke særligt på kravene i arbejdet i modsætning til de fleste undersøgelser af tid og belastning, hvilket typisk er det centrale fokuspunkt. Vi vil dog berøre temaet krav i dette afsnit og begrunde, hvorfor vi nedtoner dette tema, som ellers ofte gøres til det centrale problem.

Det er oplagt, at de krav, der stilles til medarbejderne, er forbundet med belastninger i arbejdet, som kan overstige medarbejdernes kapacitet. Det er ligeså oplagt, at den tid, der er til rådighed til at honorere disse krav, har betydning for den oplevede belastning. Antallet af opgaver og tidsforbruget er ligeledes tilbagevendende temaer, hver gang arbejdspladser skal spare.

Problemet med 'krav' som arbejdsmiljødimension er, at det i det moderne arbejde ofte er ret uklart, hvad kravene består i. Når arbejdet er underorganiseret, som det for eksempel er tilfældet i ekstremt grænseløst arbejde, betyder det, at arbejdet metaforisk bliver til et 'bevægeligt mål'. Når arbejdet er meget komplekst eller opgaven er 'et bevægeligt mål', så er selvledelse en anvendt organisationsform. Selvledelse kan have mange positive elementer, men det kan også efterlade medarbejderen i en umulig situation, hvor det ikke er muligt at lykkes med arbejdet.

Uklare og modstridende krav kan gøre det svært at afkode, hvad man bør bruge sin arbejdstid på. Der kan være en kronisk nagende usikkerhed forbundet med, om man bruger tiden på det rigtige - og dermed også hvilken tidslig adfærd, der er den rigtige. For eksempel: Hvornår skal man byde sig til i forhold til løsning af opgaver, og hvornår kan man tillade sig at sige, at det må en anden gøre?

Oplevelser af at bruge tiden på noget 'forkert' kan meget vel lede til frustration. En følelse af at være i psykisk belastende tid, fordi det ikke lykkes at bruge tiden på det, der er vigtigt. Det vil i så fald kræve en afklaring, så rammerne for og indholdet i arbejdet giver mening i forhold til det, tiden skal bruges på. Oplevelser af at bruge tiden på det forkerte fører let til en selvaccelerering, fordi medarbejderen sætter tempoet op for at komme frem til det, der opleves som det egentlige arbejde.

I det administrative arbejde er det, som vi har vist, ikke usædvanligt at opleve en kronisk knaphed på tid, men ofte uden at medarbejderne specifikt kan redegøre for, hvad der mangler tid til. Der er ingen tvivl om, at mange medarbejdere oplever at have for mange opgaver på for kort tid, men vanskeligheder ved at leve op til kravene kan også skyldes for dårlig organisering af arbejdet f.eks. manglende adgang til nødvendige ressourcer på de rigtige tidspunkter.

Hvad enten kravene er uendelige, udefinerbare eller diffuse, så er de der, og medarbejderne oplever, at der er mange forventninger til dem. Kravene rettes også i stigende grad mod medarbejdernes subjektive evner, som f.eks. fordringer om at være fleksibel, samarbejdende, passioneret, sund og en god kollega. Det er krav, som egentlig ikke har noget med arbejdets konkrete indhold at gøre.

Belastninger, som udspringer af knaphed på tid, skyldes ofte ikke den konkrete udførelse af kerneopgaven men en kombination af mange andre forhold – som ofte ligger 'rundt om' kerneopgaven. Rolleklarhed kan ligeledes føre til oplevelser af tidspres, alene fordi forventningerne er uklare, og medarbejderen overfortolker hvad der forventes eller lever med en kronisk usikkerhed, i forhold til om han eller hun lever op til kravene. Rolleklarhed handler også om rollerne mellem faggrupperne. Et eksempel på rolleklarhed er lægesekretærernes nye rolle som 'fejlfindere', i forhold til fejl som andre faggrupper har lavet, versus at supportere de andre faggrupper (Case 1).

De daglige konflikter, spændinger og modsatrettede følelser omkring forventninger og prioriteringer handler i stigende grad om tid. Derfor kan vi endnu engang konstatere, at det er de kvalitative sider af tidens indhold, som er afgørende for forholdet mellem psykisk nedslidende tid og sund tid.

Med alle de nye diffuse krav kan indflydelsen ikke omsættes til at få styr på arbejdet. Når der er ubalance mellem krav og ressourcer, så er mangel på tid ofte en hovedforklaring. Derfor er tidskonflikter og knaphed på de tidskvaliteter som opgaverne kræver ofte en bedre indikator på, at indflydelsen er truet, end hvad man kan se ved at studere de mere eller mindre identificerbare krav.

Medarbejderne ved ofte ikke, hvad kravene præcist består i, men det kan alligevel føles umuligt at leve op til dem. Det kan være svært at gennemskue, hvis det ikke handler om, at der er for lidt tid til en opgave, men der derimod er den forkerte slags tid til en opgave. På den måde kan mangel på den rette tid blive indflydelsens fjende nummer ét, hvor den lineære opmålte tid til opgaven har en mindre betydning end tidens kvalitet.

I takt med medarbejdernes stigende oplevelse af, at tiden ikke slår til, forvitrer oplevelsen af at have indflydelse på sit arbejdsliv. Medarbejderen kan disponere sine opgaver, men tiden er uden for hendes indflydelse. Følelsen af tab af kontrol over tiden kan starte en negativ spiral. I forsøget på at mestre situationen og genvinde kontrollen, arbejder medarbejderne typisk hurtigere, og får dermed endnu mindre af den tidskvalitet, der passer til opgaver som fordrer langsom tid.

Den vigtigste lære fra casestudierne var, at det på nogle arbejdspladser var lykkedes at skabe en grundrytme, hvor medarbejderne ikke var belastede, selvom de var særdeles produktive (case 4 & 5). Det skete, når medarbejderne praktiserede fælles indflydelse med fokus på kerneydelsen. Man kan undres over, hvorfor alt administrativt arbejde ikke er udformet efter principper om

fælles indflydelse, hvis det virker for arbejdspladserne. Men det er det i meget lav grad (Kristensen 2009).

Den mest oplagte forklaring på lav indflydelse er, at administrativt arbejde ofte forsøges organiseret, så der er et systemskabt workflow (Hvid et al. 2008). Når der er et systemskabt workflow, tænkes indflydelsen typisk ikke at være nær så vigtig, fordi medarbejderne i højere grad 'bare skal følge systemet'. Problemet er, at systemet (it-systemer, formelle arbejdsgange, standardiserede opgaver), der skulle skabe workflow og dermed overflødig gøre indflydelsen, ofte ikke virker (se f.eks. case 1 & 3).

En anden væsentlig pointe er, at det ikke nødvendigvis er ønskeligt, at en sådant systemskabt arbejdsflow faktisk virkede helt optimalt. Det kunne blive et umenneskeligt arbejde med låst tid, karakteriseret ved brutale rytmer og helt uden indflydelse til medarbejderne. Som tidligere nævnt, er ekstrem standardisering uforeneligt med behovet for menneskelig udfoldelse i arbejdslivet. Tidsstrukturerne vil være snærende, fordi arbejdsorganisationen dikterede hvor, hvornår og hvordan arbejdet skulle udføres.

Ud fra ovenstående og ud fra et tidsmiljøperspektiv vil vi imidlertid argumentere for, at det er bedre at integrere arbejdets tidsmæssige forhold direkte i dimensionen indflydelse, fordi kravdimensionen bliver mere og mere diffus og udflydende.

Indflydelse sammen med kolleger

Selvledelse kan praktiseres sammen med fællesledelse. Så er det ikke bare op til den enkelte at bruge sin autonomi til at finde ud af, hvordan arbejdet skal udføres. Det er også noget, den enkelte skal afklare i tæt samarbejde med kolleger og de lokale ledere. Det betyder, at arbejdets relationelle aspekt får langt større betydning. Hvori arbejdet består, og hvordan det lykkes at gennemføre det, afklares relationelt i det praksisfællesskab, der løser opgaverne sammen. Det er derfor, tidlig synkronisering af arbejdet mellem kolleger bliver helt afgørende for at lykkes med arbejdet. Tidsmiljø fordrer således et særligt blik for indflydelsens kollektive dimension.

Her er vi inde ved kernen i, hvorfor indflydelsesbegrebet stiller sig på en helt ny måde i det moderne arbejde. Det betyder nemlig, at den enkelte medarbejder ikke kan bruge individuel indflydelse til særligt meget, fordi meget arbejde er blevet mere relationelt. Derudover kan den enkelte ofte ikke bruge sin egen indflydelse til at få styr på arbejdet (Hvid 2009). Oftest er arbejdet blevet for kompliceret til det, især fordi organisationerne er blevet langt større og komplekse.

Det betyder også, at muligheden for at opnå en oplevelse af reel indflydelse afhænger af et vellykket relationelt samspil. Et vellykket relationelt samspil handler om, hvordan vi agerer tidligt i forhold til hinanden - hvilket kan afklares gennem den fælles indflydelse. Det er derfor afgørende, hvor gode medarbejderne er til at praktisere den fælles indflydelse. Indflydelsen ligger i den fælles kapacitet, som arbejdets praksisfællesskab rummer. Det betyder samtidig, at den fælles indflydelse forpligtiger. For at alle kan have adgang til den fælles indflydelse, og for at denne kan fungere, er det nødvendigt, at alle forpligter sig på, at alle skal kunne lykkes med deres arbejde.

Den enkeltes oplevelse af indflydelse vil ofte være bestemt af dennes adgang til gruppens kapacitet, herunder kollegers kompetencer og ikke mindst muligheden for at få kollegers (herunder lederens), understøttelse af eget arbejde. Samlet betyder det, at den enkeltes substantielle indflydelse ofte vil være medarbejderens adgang til hele gruppens kapacitet og muligheder for at bruge sin egen indflydelse på, hvordan den fælles indflydelse skal bruges og praktiseres.

Fælles indflydelse i arbejde med høj kompleksitet medfører naturligt et stort antal interpersonelle relationer, som er nødvendige for, at den fælles indflydelse fungerer. Disse helt nødvendige interaktioner mellem medlemmerne af arbejdsfællesskabet kan i sig selv være tidskrævende. For at det relationelle ikke kommer til udtryk som for mange utidige afbrydelser i arbejdet, kræver det, at der udvikles vaner og rutiner omkring, hvordan arbejdsfællesskabet arbejdsdeler, koordinerer, planlægger og afstemmer forventninger. Dette relationelle arbejde skal være indlejret i grundrytmen for at kunne være i sund tid.

Ovenstående beskrivelser af fælles indflydelse aktualiserer det kendte arbejdsmiljøtema, som handler om social støtte. Når den fælles indflydelse skal føre til sund tid for alle, så er social støtte - i forhold til timing - afgørende. Det handler om bestræbelser på at give hinanden den rette hjælp på det rette tidspunkt - af både social og faglig karakter. Social støtte, som kan bidrage til sund tid, opbygges gennem arbejdspladsens relationer. Det tager tid at opbygge og bevare de sociale kvaliteter ved arbejdspladsen, og de kan hurtigt ødelægges (case 1). De senere års fokus på social kapital har netop tematiseret dette forhold mellem det relationelle og arbejdets kerne ved at sætte fokus på tillid, retfærdighed og samarbejdsevne (eks. Kristensen et al 2008).

På arbejdspladser, hvor arbejdet i al for høj grad foregår i hurtig tid, kan det komme til at betyde, at medarbejderne isolerer sig. Dermed fjerner de sig fra hinanden og kan komme til at mangle viden om, hvad andre arbejder med, og dermed er der ringere mulighed for social støtte (f.eks. case 2). Fælles indflydelse kan i den forbindelse aktualisere behovet for at afklare, hvornår kolleger skal stå til rådighed for hinanden, og hvornår det er i orden at isolere sig. I praksis betyder det, at der er et behov for at udvikle normer og vaner for, hvordan og hvornår man trækker sig tilbage og eventuelt 'lukker døren'.

Deltidsarbejde kan være en udfordring for den fælles indflydelse, fordi den enkelte medarbejder risikerer ikke at være til stede på arbejdspladsen, når vigtige beslutninger træffes. Medarbejderen indgår heller ikke på samme måde i den relationelle formning af arbejdet og tidens kvaliteter. Der kan være opbygget tidsstrukturer på arbejdspladsen, hvor deltidsmedarbejderne ikke er til stede til de møder, hvor de vigtige beslutninger træffes - eksempelvis afdelingsmøder. Derfor kan der være behov for at overveje, hvordan deltidsmedarbejderne naturligt indgår i den fælles indflydelse. Derudover er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan deltidsarbejdet former tidsmiljøet på godt og ondt.

It-systemer og forandrings påvirkning på indflydelsen

Medarbejdernes manglende indflydelse på udvikling og implementering af nye it-systemer er et velkendt problem i arbejdsmiljøforskningen (Holt et al. 2009). Administrativt arbejde praktiseres oftest gennem it-systemer. Dette medfører naturligvis en vis grad af standardisering af arbejdet. Men når systemerne udelukkende udvikles og designes med henblik på øget tempo, så skaber det psykisk belastende tid på to måder: Dels sker der en stigning i intensitet, og dels sker der tab af indflydelse for medarbejderne.

I forbindelse med indførelsen af nye it-systemer sker det ofte, at det nye system ikke kan helt det samme som det gamle system, og at der derfor alligevel skal arbejdes med begge systemer. Over tid betyder det, at der kommer stadig flere systemer i brug, som medfører, at medarbejderne skal indtaste de samme informationer i flere systemer. Det betyder, at arbejdsgangen bliver kompleks, og at koncentrationen skal være høj, samtidig med at tempoet er højt. Det er vanskeligt at skabe rytmer, når der arbejdes med mange it-systemer på én gang. Med andre ord tager it-systemerne magten over arbejdet (case 1).

I forbindelse med nye systemer er det interessant at IT-systemer ofte fører til mere arbejde, mens intentionen var færre ressourcer. I case 1 og 3 var det tydeligt, at systemerne førte til mere arbejde. Det var der ikke taget højde for, hvilket der sjældent er, og derfor førte det til mere

psykisk nedslidende tid både pga. problemerne med funktionaliteten og det ekstra arbejde. Der er altid en bekymring fra medarbejderside om it-systemet vil afskaffe deres arbejde, og denne debat har også været meget aktuel i forhold til lægesektørene ved indførelse af den elektroniske patientjournal (Bertelsen 2007), hvilket ikke synes at være tilfældet.

Nye it-systemer, hvad enten de kombineres med organisationsændringer eller ej, nedbryder ofte de etablerede rytmer og tidstrukturer. Når der kontinuerligt kommer nye it-systemer til, så er det vanskeligt at få etableret en ny grundrytme. Udfordringen for medarbejderne er at bruge deres fælles indflydelse til at finde måder at bruge systemet, som fungerer for dem - fagligt og praktisk. Det er vigtigt i forhold til at undgå, at systemerne påvirker tidsmiljøet negativt. At finde frem til en bedre brug af systemerne, kan godt ligge langt fra den måde udviklerne af systemet oprindeligt har tænkt. It-systemer kan ofte bruges på mange måder, hvor nogle er mere meningsfulde end andre. Nogle måder reducerer indflydelsen mere end andre. Særligt i forhold til at bruge den fælles indflydelse til at fremme produktivitet, kan det være en mulighed for medarbejderne at forsøge at komme uden om de elementer i systemet, som ikke er meningsfulde i forhold til kerneopgaven.

It-systemer kan bruges til at overvåge og kontrollere medarbejderne, hvilket naturligvis umiddelbart står i modsætning til tillid og indflydelse. Overvågningen og kontrollen af arbejdet kan imidlertid også bidrage til den fælles indflydelse, hvis ledelsen ikke bruger disse informationer til at styre medarbejderne og kontrollere performance, men i stedet giver informationerne til medarbejderne. Hermed kan de ses som et bidrag til at kvalificere den fælles indflydelse. Det vil sige en egenkontrol til medarbejdernes evaluering af eget arbejde.

Der er altid belastninger forbundet med organisationsforandringer. I den forbindelse er det afgørende for medarbejderne, at de tror på, at forandringen vil bidrage positivt til arbejdet. Har medarbejderne, på baggrund af deres erfaringer, opbygget manglende tro på, at forandringer fører noget godt med sig - så bidrager det til oplevelsen af psykisk belastende tid. Troen på fremtidige forbedringer er afgørende for medarbejderne, fordi forandringsperioden ofte er forbundet med manglende restitution som følge af brud på rytmen mellem aktivitet og hvile.

Organisationsforandringer bidrager ofte ikke til en synlig forbedring, udvikling mod bedre arbejdsforhold eller sikkerhed i ansættelsen og dermed en stabilisering af rytmerne. I sådanne tilfælde kan det føles som om, at man former tiden, så den tager medarbejderen som 'gidsel'. Medarbejderne kan dermed miste følelsen af at være i kontrol over arbejdssituationen.

Forandringer skaber en kortere eller længere periode med uforudselighed, hvilket er en velkendt belastningsfaktor (Kristensen 2006; 2007). Bevidstheden om tidsmiljøets betydning for oplevelser af at være i sund tid eller psykisk nedslidende tid kan være et praktisk greb på, hvad der skal adresseres ved en forandring. Forudsigelighed i et tidsmiljøperspektiv er den forudsigelighed, som vi opnår gennem grundrytmen. Perioden i kaotisk tid skal være så kort som mulig. Det vil sige, at arbejdspladsen skal overveje, hvordan der hurtigst muligt kan skabes en ny grundrytme med aflastende vaner og rutiner. Et praktisk eksempel fra et af vores casestudier var udarbejdelsen af et 'årshjul', der viste de største opgaver fordelt på året, som skabte mere forudsigelighed efter en større organisationsændring (Case 2).

Forandringer fører ofte til en acceleration af arbejdet, fordi forandringen tager tid og energi fra kerneydelsen. I en periode går tiden med andre opgaver end kerneopgaven, hvilket kan føre til en stabling af opgaver, der ikke kan afvikles i forandringsperioden. Dette bliver alt for sjældent håndteret, selvom det er meget forudsigeligt, at det sker. Ofte sker det ikke, fordi forandringen sker ud fra den logik, at effektiviteten vil stige, men alt for ofte vil gevinsten ikke indfinde sig. Ofte efterlades medarbejderne med en arbejdsbyrde, der ikke kan afvikles mere effektivt. Endnu værre er det, hvis produktiviteten slet ikke kan opretholdes.

Lederen som facilitator for fælles indflydelse - *Tavlemødet*

En afdeling på et hospital havde i en periode været præget af en dårlig fordeling af ressourcerne. Nogle medarbejdere havde alt for meget at se til. Tempoet accelererede og det psykiske arbejdsmiljø led skade. Andre medarbejdere sad og afventede opgaver.

Afdelingslederen besluttede sig derfor for at indføre et dagligt tavlemøde med en oversigt over, hvilke afsnit der var under pres, og hvilke medarbejdere der arbejdede hvor. Det lykkedes vha. daglige morgenmøder på 5-10 minutter at fordele arbejdspresset jævnt mellem medarbejderne. Det skete, fordi de medarbejdere, der havde mindst at se til, midlertidigt blev flyttet til de pressede afsnit. Det foregik på en organisk måde, hvor medarbejderne forklarede situationen og bød ind på opgaver ud fra deres overskud og kompetencer.

Afdelingslederen foretog i samarbejde med medarbejderne en omfordeling af arbejdsmængden, og de formede dermed tidsmiljøet i retning af sund tid. Resultatet blev, at effektiviteten steg, og det psykiske arbejdsmiljø blev forbedret, fordi medarbejderne fik overblik over helheden i arbejdet og en følelse af, at de ikke blev efterladt alene med en umulig opgave. Det sociale element i arbejdet understøttes ved at medarbejderne som gruppe får hilst på hinanden om morgenen - frem for bare at gå hen til hver deres arbejdsstation.

Der kom også mere variation i arbejdet og mulighed for at skabe nye samarbejdsrelationer. Når medarbejderne fik kendskab til flere arbejds gange og nye områder, opbyggedes der ligeledes organisatorisk kapacitet. Potentielt blev afdelingen bedre til at håndtere forandringer i fremtiden, fordi medarbejdernes kompetencer blev bredt ud. Medarbejderne kunne flyttes rundt, uden at det forekom at være belastende.

I mellemtiden havde afdelingslederens egen leder opdaget de daglige morgenmøder. Lederen kiggede på sit ur og tog tid på møderne. Afdelingslederen blev indkaldt til samtale med den øverste leder og blev gjort opmærksom på, at når de 10 minutter blev ganget med antallet af medarbejdere, så blev der næsten brugt en medarbejder om dagen på morgenmøderne.

Afdelingslederen vidste ikke, hvordan han skulle argumentere mod lederens indvending. Lederen brugte simpel matematik som argument. Afdelingslederen skulle derimod forklare langt mere komplekse forhold omkring tidens indhold, kvalitet og produktivitets kompleksitet, når han skulle kunne redegøre for, hvorfor morgenmøderne var en god måde at rammesætte dagens arbejde. Synkroniseringens værdi er svær at måle på, og tidsmiljøets karakter kan være en kompleks størrelse, hvilket denne publikation også vidner om.

Lederen endte med at forholde sig passiv i situationen, da han ikke på samme måde kunne bruge udregninger af arbejdstid i sin argumentation. Han kunne se og mærke, at det virkede, men havde ikke tal på det og manglede et sprog til at forklare de komplekse sammenhænge, der fik denne organisering til at fungere. Det resulterede i, at afdelingen måtte gå tilbage til den gamle model. Effektiviteten faldt igen, presset steg og ressourcerne blev igen fordelt uhensigtsmæssigt.

Eksemplet viser, at den øverste leder trækker på en klassisk lineær tidsforståelse og tænker i simple logikker, der ikke indfanger arbejdets kompleksitet og nuancer. Det er en kompleksitet, som afdelingslederen har gennemskuet, og som han derfor former tidsmiljøet efter, for at medarbejderne kan arbejde mere i sund tid, hvor der både er plads til produktivitet og et godt psykisk arbejdsmiljø. Lederen ser værdien af medarbejdernes daglige input og konkrete løsninger på de daglige udfordringer, men koblingen mellem den fælles indflydelse på tidslige dispositioner og produktivitet træder ikke naturligt frem. Det er noget, som lederen og medarbejderne intuitivt kan mærke værdien af.

Den øverste leders indgriben ender derimod med at forhindre en fleksibilitetsform, hvor der sker en daglig formning af tidsmiljøet ud fra den aktuelle situation. Den øverste leder ender med at

genindføre en organisering, der ofte fører til psykisk belastende tid, og som også risikerer at forringe synkroniseringen og øge graden af fragmentation i arbejdet. I stedet bliver medarbejderne desynkroniserede i forhold til hinanden, og den fælles rytme udfordres. Arbejdets helhed bliver mere utydelig for medarbejderne, hvilket giver dem et dårligere grundlag for at udøve fælles indflydelse.

Eksemplet indikerer, at der flere steder kan mangle et sprog til at beskrive, hvilke problemer en ensidig lineær tidsforståelse kan lede til. Det kan føre til fravær af flow - hvor flow ellers var muligt.

Fælles produktion af rytmer

Sund tid er et element af bæredygtigt arbejde, hvor rytmer spiller en central rolle:

”Bæredygtighed knytter sig til naturens rytmer, de sociale rytmer og til menneskelivets rytmer. Bæredygtighedsbestræbelsen går ud på at forene disse rytmer, så de virker sammen (...) Rytme er kombinationen af gentagelse og tid. Rytme er hændelser, som ligner hinanden, og som gentager sig selv i et nogenlunde fast tidsmønster” (Hvid 2006: 111).

Citatet viser, at medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø bliver særdeles påvirket af, om der er sund tid til stede i arbejdet, som dermed rummer elementer af gentagelse - hvilket blandt andet vil sige vaner og rutiner. Fortrinsvis vaner og rutiner, som vi slet ikke tænker over, men bare gør, fordi det er det vi plejer at gøre. Gentagelsen betyder imidlertid ikke, at vi altid gør det samme. Der kan også være tidsmønstre, hvor gentagelsen er en rytmisk relation mellem stabilitet og forandring, mellem forudsigelighed og uforudsigelighed, mellem anstrengelse og hvile, mellem lette og svære opgaver og mellem udvikling og ’det vi plejer at gøre’. Det afgørende er, at denne vekslen sker på baggrund af fælles indflydelse, hvor medarbejderne sætter rammen. Det kan for eksempel være, at medarbejderne beslutter sig for at have en periode uden forandringer, at standardisere arbejdet, så de hurtigt kan få afviklet en bunke opgaver, eller ser om de kan organisere en del af arbejdet bedre.

Det er som bekendt ikke medarbejderne alene, der bestemmer over arbejdet, og der vil også være brug for andre kompetencer end medarbejdernes faglighed, når der skal skabes sund tid. Der er mange legitime interesser og hensyn, når arbejdet skal organiseres. Fælles indflydelse er ikke det samme som at bestemme selv. Lidt forenklet kan man sige, at fælles indflydelse kan komme fra medarbejderne selv, eller det kan være indflydelse på noget, der kommer andre steder fra. Fælles indflydelse kan komme; nedefra med støtte oppefra, oppefra med input nedefra, indefra rettet mod noget udefra eller udefra med input indefra.

Ødelagte rytmer kan nedbryde mennesker, så selv de stærkeste må opgive. Ødelagt søvnrytme er et eksempel på dette. Rytmisk ligevægt skaber et arbejde, hvor medarbejderne trives vha. balance mellem arbejdets indholdselementer. Det er indholdselementer, hvor tidens karakter skifter med de forskellige elementer (Hvid 2006).

Sund tid har en grundrytme, der altid er mulig at vende tilbage til, og som er præget af genkendelighed, rutiner og vaner. Er arbejdet indrettet med en stærk grundrytme, er det muligt at håndtere arbejdet uden for grundrytmen uden at det fører til psykisk nedslidende tid. Når medarbejderne gennem deres fælles indflydelse til enhver tid kan vende tilbage til grundrytmen, så må det forventes, at der bliver skabt et mentalt overskud til at arbejde uden for rytmen.

Fleksibilitet gennem fælles indflydelse

Dette er et eksempel fra borgerservice på et rådhus (Case 4). Gruppen af sagsbehandlere havde ressourcemæssigt overskud i hverdagen, som gjorde det muligt løbende at tilpasse

arbejdsorganiseringen. Det var en fleksibilitet, der gjorde det muligt hele tiden at lave små omstruktureringer i arbejdet, fordi det gav mening eller muliggjorde bedre opgaveløsninger.

Det, at de udøvede indflydelse i fællesskab, havde sin rod i at alle medarbejdere kendte hinandens funktioner. Det brugte de til at afskærme hinanden fra forstyrrelser og afbrydelser i arbejdet, der ikke relaterede sig til den opgave, de aktuelt arbejdede på. Sagsbehandlerne i denne borgerservice kunne internt lave aftaler om, hvem der skulle tage telefonen på hvilke dage, så de andre i teamet kunne få arbejdsro. Det samme gjorde sig gældende ved personlige henvendelser. Det bidrog ligeledes til at skabe mening i arbejdet, og dermed bedre psykisk arbejdsmiljø, at kunne følge en sag fra start til slut, fordi der blev skabt rum til det. Dette opstår, fordi medarbejderen indgår i hele arbejdsprocessen i modsætning til en standardisering, hvor medarbejderen kun udfører et element i arbejdsprocessen.

Som det var på besøgstidspunktet, havde sagsbehandlerne i denne borgerservice mulighed for at vurdere, hvor meget tid de skulle bruge på en opgave og finde den rigtige kvalitet i tiden, for at den blev løst på den mest tilfredsstillende måde. Det handlede blandt andet om at levere den rette kvalitet, hvor der blev sat en dyd i at være grundig, uden at det kammede over i en 'nul-fejls-kultur', hvor alting skulle være perfekt.

Sagsbehandlerne havde mulighed for at vurdere indsatsen over for borgeren i forhold til den service, der burde ydes, så borgeren fik den helt optimale behandling. Dermed kunne det undgås, at borgeren vendte tilbage med det samme problem eller spørgsmål flere gange. Dette var et langsigtet ressourceperspektiv og kontinuerlig produktivitet, der kunne lade sig gøre, fordi der var tillid til de ansattes tidsforvaltning.

Selvledelse og individualiseret indflydelse, som fører til selvacceleration

Forhold, som normalt opfattes som positive, kan også bidrage til psykisk belastende tid. Det kan for eksempel være muligheden for at byde ind på spændende opgaver og projekter, selvrealisering og personlig udvikling generelt. At udvikle sig selv, være selvledende og udfordre sig selv kan være hårdt arbejde. Det lyder som gode muligheder og tilbud, men det er også krav. At være i udvikling, fremdrift og bevægelse er tilbud, som er svære at sige nej til, når det er det, som forbindes med den gode medarbejder. Det er ofte det, der skal til for at opnå anerkendelse (Willig & Østergaard 2005; Rosa 2010). Alt denne personlige udvikling øger livets hastighed. Dels fordi der fyldes mere ind i tiden. Dels fordi denne arbejdsrelaterede udvikling ofte foregår uden for arbejdstiden. Og fordi den tid, der nedlægges i personlig udvikling, sjældent betyder fritagelse fra andre opgaver.

Forhåbninger og forventninger til et succesfyldt arbejdsliv får mange til at presse sig selv til det yderste. Vi vil gerne være dygtige til vores job og udvikle os personligt, men dette ønske skabes også af, at det forbindes med noget negativt at være 'uambitiøs'. Tør medarbejderen stille spørgsmål til, hvorfor denne 'personlige udvikling' skulle gøre ham eller hende bedre til sit arbejde - og hvordan denne 'udvikling' helt generelt skulle give et bedre liv. Tilfredshed med tingenes tilstand, pause fra udvikling, ro og at opholde sig i det genkendelige bliver en risiko- og farezone for medarbejdere at opholde sig i, fordi det ikke forbindes med fremskridt (Rosa 2010).

Idealiseringen af permanent udvikling gennem den individuelle indflydelse, som selvledelse giver mulighed for, kan lede til psykiske belastninger i arbejdet. Der ses bort fra, at mennesker har en mental grænse for personlige udvikling (Karpatschof & Prætorius 2004). Desværre er det sjældent legitimt at sige, at man ikke har lyst til at arbejde med personlig udvikling, og ikke ved hvornår denne lyst indfinder sig igen. Der er et stigende krav om, at vi hele tiden skal være i bevægelse og ikke 'bare' passe vores arbejde (Olsén 2008).

Sociolog Signe Pihl-Thingvad konkluderer, at selvledelse, på trods af de teoretiske forventninger om, at det skulle skabe bedre psykisk arbejdsmiljø, faktisk gør det modsatte: *"Analyserne viser stik i mod de teoretiske forventninger i arbejdslivsforskningen, at selvledelse korrelerer negativt med medarbejdernes oplevelse af stress"*. (Pihl-Thingvad 2013).

Idealet er, at medarbejdere skal lede sig selv og bruge sin indflydelse til at udnytte sit fulde potentiale, opbygge personlige kompetencer, blive klogere og udvikle sig som menneske. Det er i udgangspunktet en ønskværdig udvikling, når mennesket sættes i centrum og ikke bare er et 'redskab' til at få arbejdet klaret. Men kun så længe det foregår af lyst, med egen accept og under forhold, der er håndterbare.

Hvis det ikke er af egen lyst eller vilje, men fordi det primært er noget der forventes, så kan det hurtigt blive af angst for alternativet. Det er et dårligt udgangspunkt for personlig udvikling, hvis afsættet er frygt: *"Hvis bare jeg udvikler mig hurtigt nok, så skal jeg nok klare den"*. (Willig & Østergaard 2005; Rosa 2010). Det er dem, der er i udvikling (eller er bedst til at fortælle om det), som kommer forrest i køen. På den måde bidrager personlig udvikling hurtigt til selvaccelerering. Når udvikling entydigt tillægges en positiv betydning, så bygger det på en forestilling om, at vi dermed kan opnå det lykkelige liv og være en stærk ressource for arbejdspladsen. Det kan betyde, at den medarbejder som tager det lange seje træk med driftsopgaver, for at sikre produktivitet, overses.

Det kan være svært at afgøre, om det faktisk gøres af lyst. Når 'alle' siger det er godt og spændende med personlig udvikling, så er det vel også noget man naturligvis har lyst til? Det kan således være af lyst, men med en underliggende nagende fornemmelse af noget forkert. Problemet er således, at selvaccelerering i sig selv kan ende med, at vi bliver fremmedgjorte over for os selv. Hvis vi hele tiden er i udvikling og bevægelse, så betyder det ikke så meget, hvem vi er lige nu, og hvor vi er (Rosa 2010).

Problemet er, at der er tale om en individuel tilgang til udvikling, som ofte skabes af tankerne bag Human Ressource Management (Tynell 2002). Der bliver hele tiden sat fokus på individet, der forventes at have potentialer, som skal frigives, kultiveres, dyrkes og udvikles. Det vil sige, at hver medarbejder sætter tempoet op for sit eget bedste. Når vi er i udvikling, bevæger vi os ud af grundrytmens tryghed og derfor kan 'udvikling' som permanent tilstand føre til psykisk nedslidende tid.

Problemet med individets skabelse af egne tidsstrukturer og rytmer

Det meste af denne publikation rummer en kritik af det ansvar, som den enkelte pålægges i forhold til at få styr på tiden og sørge for at få eget arbejde til at fungere. Det er det der sker, når der er et overdrevent fokus på at være en selvledende medarbejder.

Derfor tænker vi tidsmiljø som et kollektivt og organisatorisk spørgsmål. Det er grunden til, at det individuelle tidsmiljø og arbejdsmiljø kun tematiseres sporadisk. Det ligger også i begrebet 'miljø', at det handler om omgivelser, som den enkelte altid vil have en begrænset indflydelse på.

Individualiseringen bliver ofte ledsaget af en illusorisk forestilling om den enkeltes indflydelse på eget arbejdsliv. En forestilling, der fører til en følelse af, at det udelukkende er ens egen skyld, når det ikke lykkes at udføre arbejdet. Men inden for den enkelte medarbejders handlerum er det oplagt, at individet agerer tidsligt. Det er også vigtigt for arbejdslivets kvalitet, at der er frihedsgrader og muligheder for autonomi i arbejdet. Medarbejderen skal altid have et rum til at agere tidsligt ud fra egne præferencer, men den enkelte skal også være bevidst om, at dennes ageren tidsligt påvirker alles tidsmiljø. En medarbejder kan ikke tvinges til at gå til frokost, men det truer frokosten som en fælles rytme, når individer fravælger det.

Når alvorlige 'tidsproblemer' vendes indad, så forsøger den enkelte medarbejder at redde psyken med copingstrategier, f.eks. ved at arbejde endnu hurtigere eller forsøge at være 'ligeglad' (Lazarus 1981). For langt de fleste mennesker er det ikke en mulighed at være ligeglad med sit arbejde. Alle mennesker vil gerne udføre et godt stykke arbejde og være ansvarlige, men efterhånden kommer oplevelsen af meningsløshed af sig selv.

Det er typisk, at medarbejdere kaster sig over selvhjælpslitteraturen. Anbefalingerne fra denne litteratur virker overbevisende, men er ofte helt uforeneligt med at være gensidigt forpligtet på kolleger, herunder at indflydelsen primært skal være en fælles indflydelse, som understøtter at alle lykkes med deres arbejde.

Det skal ikke afvises, at disse bøger kan hjælpe mennesker, men ud fra vores forståelse - at det er særdeles vanskeligt individuelt at få styr på tiden - så er det oplagt at kritisere disse budskaber. Lidt forenklet indeholder selvhjælpslitteraturen typisk følgende budskaber:

"Valgene er dine egne. Du skal lære at sige nej".

Det kan være svært at forstå, at det skulle være så svært at sige nej, at der kan skrives bøger om det og udbydes kurser. Det er givetvis kun svært, fordi arbejdslivet er præget af en 'ja-kultur' jf. overstående beskrivelse af idealiseringen af 'udvikling'.

"Træk vejret dybt ind".

At trække vejret sker jo helt af sig selv, og det der menes er naturligvis særlige vejtrækningsteknikker. Spørgsmålet er, hvor svært det er at bruge disse teknikker, når man ikke er alene. Er man omgivet af en gruppe opkørte kolleger i intenst arbejde og ikke lige kan trække sig tilbage - så lykkes det næppe.

"Lær at være til stede" (mindfulness etc.).

At være til stede lyder som en besnærende og behagelig løsning, men hvad nu hvis 'stedet' man skal være til stede i ikke rigtigt er der. Hvis medarbejderne arbejder på mange forskellige opgaver, der ikke har noget med hinanden at gøre, og opgaverne ovenikøbet fragmenteres, og medarbejderen hele tiden afbrydes - hvor er det så medarbejderen skal 'være til stede' henne?

"Få styr på dine værdier".

De fleste har allerede styr på deres værdier, og familien er typisk en 'topscorer', men mange arbejder mere end de er sammen med familien, fordi det er normen i samfundet. Vi skal alle bidrage så godt vi kan til det fælles. Denne type budskaber bygger på en eksistentiel tro på, at vi hver især er frie arkitekter i eget liv, hvilket kan stå i modsætning til fællesskaber og de forpligtigelser, der er forbundet med disse, og som for de fleste mennesker er afgørende for livskvalitet.

"Planlæg dig ud af problemerne".

Planlægning er en forudsætning for at få styr på den lineære tid, og der kommer stadig flere avancerede værktøjer på markedet til at gøre det med. Men hvis vi hver især formulerer vores egne planer, så passer planerne sjældent sammen. Det er det, som skaber desynkronisering. Tiden på arbejdspladsen er ikke en personlig tid, men en fælles tid og en fælles ressource.

"Tænk positivt" (positiv psykologi).

At programmere sig selv til at tænke positivt er en vanskelig kognitiv proces, og derfor kommer det meget let til at blive overfladisk. Vi skal tale pænt og være positive på arbejdspladsen, selvom

vi har travlt. Kritikken af arbejdets organisering og problemer med at være i psykisk nedslidende tid, kan derfor blive opfattet som 'brok, der ødelægger den gode stemning' (Holt et al. 2013: 88-91). Hovedproblemet med disse former for litteratur er, at de er et 'quick fix' på komplekse problemer i organisationen.

Opsamling

Arbejdets udvikling over de sidste årtier er gået i en retning, hvor det relationelle fylder mere og mere. Det er en udfordring i forhold til at forstå betydningen af den individuelle indflydelse, der historisk har været anset som den mest afgørende faktor for et godt psykisk arbejdsmiljø. Studierne viser, at den enkelte medarbejder ofte ikke kan bruge sin indflydelse til at få styr på tiden i arbejdet.

Administrativt arbejde forsøges oftest organiseret, så der er et workflow, som minimerer behovet for kommunikation. Casestudierne og litteraturen viste imidlertid, at dette sjældent lykkes. It-systemerne og de formelle arbejdsganges standardisering af arbejdet kunne ikke løse udfordringerne med at skabe workflow. Tværtimod skabte det ofte kaotisk tid. Medarbejderne i case 4 og 5 lykkedes med at skabe en tidlig 'orden' i arbejdet gennem den fælles indflydelse, som muliggjorde, at arbejdet primært foregik i sund produktiv tid. Det var tydeligt, at de relationelle aspekter af arbejdet var helt afgørende for at skabe workflow. Disse arbejdspladser var netop karakteriseret ved høj fælles indflydelse.

Når arbejdet er organiseret ud fra princippet om, at medarbejderne skal være selvledende, så associeres det oftest med, at medarbejderne har indflydelse. Det er imidlertid ikke en reel indflydelse, fordi den ikke kan bruges til at få styr på arbejdet og skabe den kvalitet i tiden, som opgaverne fordrer. Det er ikke reel indflydelse, hvis arbejdet er mere eller mindre kaotisk, opgavemængden ikke er overskuelig, kravene er diffuse, eller uforudsigeligheden er dominerende.

Den reelle indflydelse, for den enkelte medarbejder, er dennes indflydelse på den fælles indflydelse og dermed helheden i arbejdet. Den enkeltes oplevelse af substantiel indflydelse vil være bestemt af dennes adgang til gruppens kapacitet, herunder den hjælp som er forbundet med adgangen til kollegers kompetencer, sociale støtte og ikke mindst tid og mulighed for fælles formning af tidens kvalitet. Studiet viser imidlertid, at den fælles indflydelse mange steder har vanskelige betingelser pga. lav indflydelse generelt.

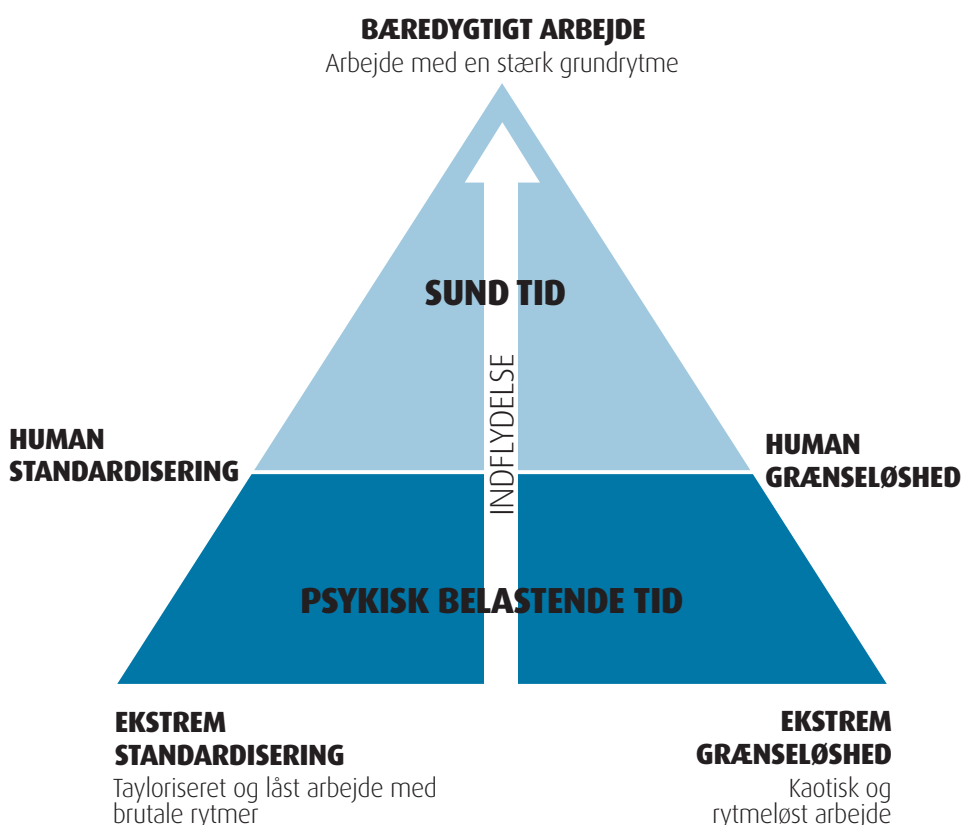
Kapitel 3

Tidsmiljø og produktivitet – et strategisk perspektiv

Der er gennemført en undersøgelse af konsekvenserne af øget tempo i Finlands kommuner. Der er antallet af ansatte, som oplever øget tidspres, steget fra 24 % i 1984 til 38 % i 2008. Undersøgelsen viser, at det resulterer i flere fejl, udbrændthed, dårligt fungerende teams og relationelle problemer med negativ adfærd. Det har, som undersøgelsen også viser, negative konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø og for produktiviteten (Vuorensyrjä 2013:105).

Det er netop denne problemstilling, der er afsættet for dette kapitel. Det handler om at identificere barrierer for produktiv tid og overveje, hvad der i stedet kan fremme produktiv tid. Produktiv tid handler om at have tid til det vigtige. At være i produktiv tid er, når arbejdsdagen fyldes ud med det, som bidrager til organisationens mål.

Kapitlet er, på samme måde som de øvrige kapitler, bygget op omkring tidsmiljøtrekanten, som blev udviklet i kapitel 1:



Tidsmiljø i partssamarbejdet

Partssamarbejdet, og hele det dertilhørende institutionelle system, er et oplagt sted at adressere tidsmiljøet som et strategisk perspektiv på bedre arbejdsforhold og øget produktivitet. MED-

udvalget kan adressere temaet på et organisatorisk niveau, men det er samtidig et perspektiv, som potentielt kan række ud over den enkelte organisation og omfatte politikere samt arbejdsgiver- og medarbejder-organisationer på alle niveauer - herunder overenskomster og lokalaftaler samt alle niveauer af arbejdsmiljøapparatet.

Det forhold, at tidsmiljøet kommer til udtryk på meget forskellig vis på arbejdspladserne, betyder ikke, at tidsmiljøet er uegnet til at indgå som noget der reguleres via aftalesystemet. Når lønmodtagerne søger et tidsmiljø, der fremmer sund tid, og arbejdsgiverne søger et tidsmiljø, som fremmer produktivitet, så er der grundlag for aftaler, som fremmer begge dele. Studierne i tidsmiljøet viser, at disse forhold i praksis er helt sammenvævede (jf. Case 1-5). Det vil sige, at vores cases viste, at produktiv tid er en delmængde af sund tid.

Når det er tale om 'win-win' muligheder på arbejdspladsniveau mellem medarbejdere og arbejdsgivere, er det oplagt at fokusere på at fremme tidsmiljøets kvalitet. Der skal skabes et tidsmiljø, der har karakter af sund tid med høj produktivitet, som i sig selv fremmer et bedre psykisk arbejdsmiljø. At det ikke sker af sig selv er i virkeligheden paradoksalt, i lyset af at arbejdsrelaterede lidelser koster samfundet og virksomheder mellem 64 og 110 milliarder om året (Aldrich et al. 2010; ISSA 2012). De direkte omkostninger for virksomhederne er betydelige og afspejler naturligvis et tilsvarende produktivitetstab.

Tidsmiljø som et forhandlingsspørgsmål

Partssamarbejdet handler om at skabe et retfærdigt bytteforhold og om at identificere 'win-win' muligheder. Udfordringen med partssamarbejdet er at identificere, hvornår noget er en 'win-win' situation, og hvornår det er en 'win-lose situation'. Ensidigt at sætte tempoet op for at højne produktiviteten vil typisk være en 'win-lose' situation for medarbejderne, fordi de belastes mere. Som beskrevet gennem rapporten kan øget tempo let blive til en 'lose-lose' situation, hvilket i sagens natur aldrig er ønskeligt (Karlsson 2006). Det vil være de færreste, der kan holde til at være i hurtig tid hele tiden.

Faggrænser er skabt for at beskytte medarbejderne mod, at de i kampen om beskæftigelse underbyder hinanden i forhold til løn og arbejdsforhold. Faggrænser som betyder, at en medarbejder kun må bruge sin tid på opgaver relateret til fagets uddannelse, kan føre til barrierer for en produktiv organisering af arbejdet. Det vil derfor være en 'win-lose' situation for arbejdsgiverne.

Faggrænserne kan for så vidt også udgøre en mangel på fleksibilitet, der er frustrerende for medarbejderne. Det kunne for eksempel være en HK-medarbejder der ikke må tage en beslutning, selvom hun har helt styr på det og ved, hvad der skal gøres, fordi det ligger indenfor faggrænser knyttet til socialrådgiverfaget. Faggrænser kan således føre til et tidsmiljø med låst tid, fordi ingen må gøre andet end det som ligger indenfor fagets grænser. Dermed har vi igen en 'lose-lose' situation.

Begrænsningen i den nuværende måde at forholde sig til overenskomsterne på er, at der fortrinsvis er fokus på bytteforholdet: Arbejdsgiverne får noget, og lønmodtagerne får noget andet. Dermed kommer parterne let til at overse fællesmængden af interesser - dvs. 'win-win' - og ender i en fastlåst politisk situation, hvor der kun sker mindre justeringer af aftalerne. Overenskomsterne fokuserer generelt snævert på bytteforholdet, og MED-udvalgene fokuserer snævert på samarbejdet, men sådan behøver det ikke nødvendigvis være.

Parterne er fastlåst i beskyttelsesparadigmet (Kamp et al 2011), når overenskomsterne kun fokuserer på arbejdets rammer og betingelser og dermed ser bort fra arbejdets indhold. Arbejdsgiverne beskytter deres interesser, og medarbejderne beskytter deres interesser.

Ser man på spørgsmålet om tid i overenskomsterne, så handler det alene om rammerne for arbejdstiden. Her er positionerne karakteriseret ved at være fastlåst. Historisk har lønmodtagerne villet have kortere arbejdstid og mere i løn. Arbejdsgiverne vil have længere arbejdstid og lavere lønninger.

Disse interesser omsættes til bestemmelser for normalarbejdstid, hviletidsbestemmelser, arbejdsdagens længde, ferie, feriefridage og omsorgsdage, regler for overtid og tillæg for skæve arbejdstider m.m. Det handler således udelukkende om arbejdets rammer og ikke om bestemmelser for arbejdstidens indhold. Tiden måles op i lineær tid¹, og der ses bort fra tidens indhold hvor rytmerne skabes.

Aftaler om tidens indhold og kvalitet

Som nævnt er der en betydelig fællesinteresse knyttet til tidsmiljøet, og dermed kan parterne bevæge sig ud af beskyttelsesparadigmet og over i udviklingsparadigmet (Kamp et al. 2011). Hvorfor skulle arbejdsgiverne ikke have en interesse i, at der er de bedste tidslige og rumlige betingelser for arbejdets udførelse? Hvorfor skulle medarbejderne ikke have en interesse i at være produktive og yde den bedst mulige service tilpasset situationen? Det er frustrerende, når der er forhindringer for at udføre sit arbejde ordentligt, fordi det er et grundlæggende menneskeligt behov at være aktiv og skabende (Hvid 2006). Derfor kan man godt se det som en fagforeningsopgave at sikre medlemmers muligheder for at være produktive.

Men hvad kunne indholdet være, hvis f.eks. overenskomstsyste­met skulle adressere tidsmiljøet? Tidsmiljøets lokale karakter betyder, at det nødvendigvis må være rammeaftaler, der skal omsættes til lokale bestemmelser. En rammeaftale kunne f.eks. omfatte, at tiden i arbejdet skal søges organiseret, så den ikke forhindrer oplevelsen af mening, flow og naturlige rytmer – det vil sige et arbejde i sund tid.

Tidsmiljøet må ikke efterlade medarbejderne i en umulig arbejdssituation, hvor de ikke kan løse deres opgaver. I praksis ville det betyde, at medarbejderne kunne tage et medansvar for produktivitetsmål, hvis ledelsen forpligtede sig på, at der ikke er tidslige og rumlige betingelser som forhindrer udførelsen af arbejdet. Produktivitet vil således både være en ret og en pligt. Det ville ligge fint i forlængelse af en adressering af de belastninger, der var forbundet med barrierer for produktivitet på de case-arbejdspladser, vi besøgte (Case 1-5).

For at understøtte oplevelsen af mening i arbejdet, kunne arbejdsgiveren forpligtige sig på et minimum antal sammenhængende timer på en arbejdsdag, som giver medarbejderne oplevelse af at tilhøre et fællesskab og kendskab til organisationen i sin helhed. Det vil sige, at det ikke bare handler om placering af sammenhængende timer ud fra ressourcebehovet, men også en placering hvor medarbejderen bliver en naturlig del af arbejdspladsens grundrytmer. Medarbejderne må så til gengæld tage et medansvar for, at tiden på arbejdspladsen reelt er produktiv tid. Det vil naturligvis være forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvor mange sammenhængende timer og hvilken placering af timerne, der giver medarbejderne disse oplevelser. Derfor er det mest relevant med aftaler, der forpligtiger parterne til at forholde sig til disse spørgsmål.

Fragmentering af arbejdet gennem mange men korte arbejdsdage kan medføre manglede overblik over arbejdet i sin helhed og manglende synkronisering med kolleger. Det kan give et demotiverende tab af mening, fordi meningen med arbejdet forvitrer, når medarbejderen ikke kan se sin egen rolle i forhold til helheden, og fordi mening i arbejdet ofte er noget, der skabes i fællesskab.

¹ Jævnfør den historiske kamp for 8 timers arbejde, 8 timers fritid og 8 timers hvile.

Medarbejderne ville kunne tage et større ansvar for, at opgaver udføres og deadlines overholdes, hvis de samtidig får mulighed for selv at organisere deres arbejde, så de rigtige kompetencer er til stede på de rigtige tidspunkter. Det er en form for selvforvaltning, der ikke bare handler om individets dispositioner, men derimod handler om selvtilrettelæggende praksisfællesskaber (Wenger 1998). Når tidsmiljøet er et komplekst organisatorisk forhold, fordrer det også en helhedsorienteret måde at tænke ledelse på.

Det, der skal overvindes, hvis ovenstående skal lykkes, er ledelsens modstand mod en forandring, der giver medarbejderne større tidslige frihedsgrader i tilrettelæggelsen af arbejdet og i hverdagslivet på arbejdspladsen. Tidslige frihedsgrader kan for eksempel være, at medarbejderne har den indflydelse, der skal til for at flytte rundt på ressourcerne.

Det kræver tillid til medarbejdernes evne til at være selvforvaltende, og tillid til at de er de bedste til at håndtere tiden til at opnå de organisatoriske mål. Medarbejdernes modstand mod at påtage sig et større ansvar skal også overvindes, fordi det kræver tillid til, at ledelsen skaber de bedst mulige betingelser for at udføre arbejdet.

Tidsnormer og aftaler

Hvis opgaverne udmåles i tidsnormer, kan medarbejderne selv stå for tidslige prioriteringer og dispositioner. Hvis en opgave har en tidsnorm på for eksempel to timer, så betyder det ikke, at den skal tage to timer. Medarbejderne kan vælge at bruge en time eller tre timer og på den måde jonglere med tiden i forhold til de samlede opgaver.

MED-systemet kunne få til opgave at lave realitetstjek af tidsnormerne i forhold til alle opgaver i deres helhed og eventuelt tilpasse dem. MED må afklare, om det er realistisk, at medarbejderne faktisk får den tid, der er afsat til opgaverne, eller om der forhold i arbejdet, som hele tiden gør indhug i den tid, der er afsat til opgaven. Det vil sige, at der skal foretages en kvalitativ vurdering af den tid, der er udmålt i tidsnormer.

Formålet med tidsnormer er beskyttelse af medarbejderne i forhold til for store kvantitative krav, men det er samtidig en måde at forholde sig fleksibelt til tiden. Det vil sige, at der løbende foretages dispositioner og prioriteringer, der ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med tidsnormerne, men som fremmer tidens kvalitet i forhold til opgaverne. Det vil sige, at medarbejderne i kraft af tidsnormer frem for fastlagt tid har fælles mulighed for at forme tiden.

Tidsnormerne giver arbejdsgiveren mulighed for bedre omkostnings- og budgetstyring samtidig med at medarbejderne får fælles indflydelse på den tidslige organisering af arbejdet. Dermed kan medarbejderne for eksempel selv vælge mellem, hvornår de foretager en hurtig afvikling af opgaverne, og hvornår de vælger langsom tid for at opnå høj kvalitet i løsning af svære opgaver.

Det kan være vanskeligt at arbejde med tidsnormer, fordi der oftest er yderligere (mere eller mindre synlige) opgaver, som ikke bliver normsat. Det kan f.eks. være det at gå til forskellige møder. Det kunne f.eks. være et møde om arbejdspladsens udvikling, som ikke direkte har noget at gøre med de aktuelle opgaver. Udfordringen for MED-udvalget vil altid være at skabe så god overensstemmelse som muligt mellem tidsnormerne og den faktiske arbejdstid nedlagt i de opgaver, der er normsat. Normerne skal også have en indbygget tidsbuffer til møder, vidensdeling, pauser osv.

Nogle steder bliver de centralt aftalte tidsnormer udfordret, men det er vanskeligt at forestille sig, at det er muligt at organisere arbejdet uden normer. Derfor vil denne udvikling givetvis resultere i formuleringen af en række decentralt aftalte normer. Hvis denne tese holder, så er der tale om en form for 'deregulering' på centralt niveau efterfuldt af en 're-regulering' på organisationsniveau. Den tidsmæssige fleksibilisering af overenskomsterne er sket på mange

områder, hvilket fra et arbejdsmiljøperspektiv kan være problematisk. Men det åbner samtidig for nye aftaler decentralt, hvor tidsmiljøets kvalitet kan inddrages i forhandlingerne.

Det ændrede fokus på regulering (fra det centrale niveau til det lokale niveau) vil alt andet lige øge mulighederne for at inddrage tidens kvalitative sider. For eksempel er det lettere på det lokale niveau at afgøre, hvor mange og lange pauser der er hensigtsmæssige, ud fra en konkret vurdering af hvad der giver den bedste rytme mellem ydelse og hvile samt naturlige overgange mellem forskellige opgaver.

Problemet med 'bare' at flytte reguleringen fra det centrale niveau til det decentrale niveau er risikoen for at re-reguleringen udebliver, så der slet ikke er nogen beskyttelse af medarbejderne. Den optimale regulering er naturligvis, når de centrale aftaler understøtter de decentrale aftaler - og omvendt. Måske ville det være muligt at aftale minimumsbemændinger centralt, for at adressere det kroniske tidspres på mange arbejdspladser, og så give det decentrale niveau flere muligheder for at foretage tidslige disponeringer, der fremmer produktivitet.

Ovenstående tager hverken hensyn til ledelsesretten i hverdagen eller medarbejdernes traditionelle ret til at afskrive sig ansvaret, for at arbejdet bliver gjort. Fokus er arbejdets tidslige indhold – det der gør, at løsningen af arbejdsopgaverne bliver gennemført med den rette kvalitet, uden at medarbejderne belastes af kronisk tidspres. Det betyder ikke, at medarbejderne skal opgive den maksimale øvre arbejdstid, eller at ledelsen ikke har ret til at udstikke den strategiske retning for at nå organisationens mål. Det betyder; at man forpligter sig på at forsøge at lave lokale aftaler for tidsmiljøet med udgangspunkt i fællesmængden i A- og B-sidens interesser. Det vil sige, at disse interesser gøres til et lokalt bytteforhold.

Det er givendis kun fantasien der sætte grænser for, hvilke aftaler der kunne være relevante, hvis ambitionen er at give medarbejderne bedre muligheder for at disponere tidsligt i fællesskab, så de kan bruge deres indflydelse til at fremme sund tid og et produktivt workflow. Det kræver bare tillid til, at medarbejderne også vil praktisere fleksibilitet, når de bliver givet fleksible muligheder for at agere tidsligt.

At forstå den offentlige ydelse

En offentlig ydelse er ofte en kompliceret 'vare'. Skæres de mange mellemregninger væk, så handler produktivitet i den offentlige sektor om, hvordan ressourcer omsættes til værdi for den enkelte borger og for samfundet i sin helhed. Den offentlige sektor er en central kilde til vækst, demokrati, solidariske hensyn og et bæredygtigt samfund i bred forstand. Et godt arbejdsmiljø for ansatte i den offentlige sektor, må nødvendigvis i sig selv være en kilde til velfærd, fordi det understøtter de fælles interesser i samfundet - herunder koblingen til sektorens produktivitet.

Det kan, ud fra et strategisk perspektiv, være relevant for den enkelte organisation at afklare, hvordan organisationen bidrager til den offentlige sektors værdiskabelse. På den måde kan produktivtetsindsatsen fokuseres, så den rettes mod kerneydelsen. Det samme gælder koblingen til tidsmiljøindsatsen.

Man kan polemisk spørge: "*Produktivitet for hvem? Er det overholdelse af afdelingens budgetter? Er det hurtig sagsbehandling for borgeren? Er det ledelsens resultatkontrakter? Er det politikernes valgløfter? Er det medarbejdernes mulighed for et tomt skrivebord, når de går hjem? Er det et synligt udbytte af skattekroneerne?*".

Alle disse spørgsmål kan gøre det svært at holde fokus på kerneopgaven, når der er alle disse interesser på spil. Uden afklaring af, hvad kerneopgaven består i, kan det føre til faktiske og oplevede forhold omkring det at bruge tiden på noget forkert. Det kan ske, når der er en manglende afklaring af sammenhængen mellem dokumentation, produktivitetsmål og løsningen af kerneopgaven. Afstemning af disse forhold skaber klarhed omkring, hvordan

medarbejderne forventes at agere tidsligt – f.eks. hvornår noget er en hasteopgave, eller hvornår opgaven har en karakter, så der skal indkaldes til et møde.

Når der er særinteresser, som får lov til at definere, hvad der er produktivt, så kan disse interesser føre arbejdet i en mindre produktiv retning, fordi honoreringen af disse interesser faktisk ikke matcher, hvad der er produktivt i forhold til kerneopgaven. Medarbejderne i den offentlige sektor bruger i gennemsnit 5-6 timer om ugen på opgaver, der ikke reelt bidrager til produktiviteten (Hjelmar et al. 2013:29). Når det forholder sig sådan, at der bruges tid på at løse opgaver som ikke relaterer sig til kerneopgaven, skal disse timer trækkes ud af de ressourcer, der er til rådighed før allokeringen til de opgaver, som faktisk vedrører kerneopgaven.

Koblingen mellem bedre arbejdsmiljø og øget produktivitet er efterhånden udbredt og almindelig accepteret som en meningsfuld kobling, hvilket har gjort arbejdsmiljø til et strategisk felt (Bojesen et al. 2013; LO 2010; Sørensen et al. 2008).

Det kan imidlertid godt være svært at komme fra bevidsthed om, at der er en sammenhæng mellem arbejdsmiljøet og produktivitet, til at formulere faktiske indsatser. Nogle gange kan der være behov for noget mere konkret at arbejde med - som for eksempel set med social kapital (Thoft et al. 2008), eller som vi vil begrunde og argumentere for her - med tidsmiljøet. Tidsmiljø er således en af flere strategiske indgangsvinkler til produktivitetsdagsordenen.

Koblingen mellem tidsmiljøet og værdiskabelsen består i at fremdrage de tidslige og rumlige betingelser for opgaveløsningen, som formes i relationen mellem medarbejderne, ledelse, politisk valgte og borgerne. En relation, der kan være direkte ansigt-til-ansigt med den enkelte borger eller indirekte; eksempelvis som elektronisk sagsbehandling i et it-system.

Produktiv tid og uproduktiv (decelereret) tid

Hvad der er produktivt og produktivitetsfremmende i en organisation, kan som nævnt være svært at give præcise anvisninger om; men at tiden i arbejdet skal være produktiv tid, som bidrager til organisationens mål, er det vanskeligt at være uenig i. Det er derfor vi har organisationer.

Produktiv tid er idealet for alt arbejde, men hvad skal defineres som produktiv tid? Meget der umiddelbart kan fremstå som tidsspilde, kan vise sig at være særdeles produktiv - f.eks. pauser til at sikre energien og møder til at diskutere arbejdets organisering.

Mellemmenneskelige konflikter og interesseforskelle kan være stærke produktive kræfter i organisationen - hvis man tager sig tid til at adressere uenighederne (Willig 2007). Uenigheder kan føre nye innovative ideer med sig, der kan føre organisationen mod mere produktiv tid. Ægte tillid og forståelse i organisationen kan kun opnås, hvis interessekonflikter er legitime, og arbejdspladsen tager sig tid til at håndtere disse konflikter. Konflikter kan ses som en essentiel del i opbygningen af den organisatoriske kapacitet - herunder bedre samarbejde.

At tage sig tid til at arbejde med interesseforskelle er kernen i den danske model for partssamarbejde. Der er naturligvis forskel på almindelige konflikter, der kan håndteres progressivt, og fjendtlige magtkampe som ikke tager hensyn til organisationen i sin helhed. Sidstnævnte kan kræve meget tid, men det må kategoriseres som spildtid, der trækker energien ud af arbejdet og dermed bliver en barriere for produktiv tid (Lund & Hvid 2007a).

Barrierer for den produktive tid

Den produktive tids fjende er organisatoriske barrierer, som forhindrer en produktiv brug af tiden. Det er når tiden decelererer utilsigtet.

Deceleration, som er det modsatte af acceleration, er når en ydre kraft er den medvirkende årsag til at hastigheden sættes ned - som for eksempel når vi cykler i modvind. Det kan imidlertid også være bevidst at tage en beslutning om at slappe helt af i weekenden uden aftaler af nogen art. Der er således tilsigtet og utilsigtet deceleration: Når vi løfter foden fra speederen på bilen, så sker der en tilsigtet deceleration. Når bilen løber tør for brændstof, sker der en utilsigtet deceleration.

Når en organisation vælger at sænke tempoet, så er det tilsigtet deceleration. Metaforisk handler det om utilsigtet deceleration, når en organisation er på vej til at brænde ud pga. et kronisk tidspres, der dræner medarbejderne. Den uønskede form for decelereret tid tager dynamikken, fremdriften, energien og motivationen ud af arbejdet.

Dermed er det også sagt, at det kan være produktivt at bremse lidt op for at skabe mere langsom tid. Eksempelvis kan arbejdspladsen tage en beslutning om at sætte farten ned, fordi der arbejdes med en kompliceret sag, som det er krævende at forstå til fulde og bearbejde. Intentionen kan være, at et langsommere tempo vil medvirke til, at opgaven løses på den rigtige måde første gang (som f.eks. i case 4).

Når der utilsigtet opstår decelereret tid, medfører det ofte at medarbejderne oplever et ængsteligt forhold til tiden. Decelereret tid kan ikke bare omsættes til tid, hvor der restitueres. Timingen mellem indsats og hvile er ikke passende, når det styres af ydre forhold, som medarbejderne ikke har indflydelse på. Den decelererede tid er ofte forbundet med bekymringer for fremtiden, fordi det oftest er forbundet med en efterfølgende acceleration af arbejdstempoet. Den spildte tid skal indhentes. Et efterhånden slidt, men stadig særdeles relevant eksempel, er når it-systemerne går ned. Når der opstår et ængsteligt forhold til tiden, vil medarbejderne ofte reagere ved at se på, om der er andre opgaver de kan udføre så længe it-systemet er nede, hvilket bidrager til at fragmentere tiden.

Træghed som påvirker tidsmiljøet

En organisation, som er præget af stivhed, træghed og manglende fleksibilitet i forhold til tidsstrukturerne, oplever meget utilsigtet deceleration og deraf uproduktiv tid. Begrebsligt kaldes dette 'temporal rigiditet'. Et eksempel kan være de tidligere nævnte faggrænser eller det kan være ledelsens modstand mod at give medarbejderne den indflydelse, der er nødvendig for at de kan udvikle et workflow domineret af produktiv tid.

Den offentlige sektors bureaukrati har gennem mange årtier været udset som årsagen til temporal rigiditet f.eks. langsommelighed på grund af tunge arbejdsgange. Det er især på grund af regler, der ikke tjener nogen synlig effekt eller hierarkier med en uhensigtsmæssig arbejdsdeling. Hierarkiet kan betyde uproduktiv tid, fordi medarbejderne må afvente ledelsesbeslutninger, når de ikke har beslutningskompetence til at løse opgaverne ud fra deres faglige skøn. I mange år har nedbrydning af bureaukratiet og mere fleksibilitet været set som kilden til effektivisering af den offentlige sektor (Hjelmar et al. 2013).

Bureaukratiet kan klart skabe mange barrierer for produktivitet, men en fuldstændig afvisning af bureaukratiet som en vej til produktivitet er sjældent ønskeligt, fordi det blot vil føre til kaotisk tid uden rytmer. Efterhånden er der da også kommet et mere nuanceret blik på bureaukratiet, og at det også kan være både nødvendigt og effektivt, når det passer til de opgaver, der skal løses.

Bureaukратиets standardisering af arbejdet kan aflaste medarbejderne, fordi der er klarhed over arbejdsgange - hvor lang tid der er til opgaven, og hvornår den skal afvikles. På den måde kan bureaukratiet understøtte rutiner og planlægning, der skaber mere forudsigelighed.

På den anden side er der fortsat meget bureaukrati, der bidrager til træghed og som forhindrer arbejdsflow og fremdrift i organisationen. Elementer af New Public Management indeholder

kontrollsystemer, som bidrager til denne træghed (Lund et al. 2008). Det er paradoksalt, eftersom New Public Management ofte begrundes med et opgør med bureaukratiet (Hood 1991).

Temporal rigiditet er typisk et produkt af problemer med arbejdets organisering, men det kan også være et produkt af kulturen på arbejdspladsen. I en organisation, hvor hver passer sit, opstår der ofte træghed og barrierer for den nødvendige synkronisering og koordinering, som skal til for at sikre produktiv tid. Mangel på smidighed kan forhindre produktiv tid. Det kan give et tidsmiljø, hvor tidens kvalitet og kerneopgaven slet ikke passer sammen. Det kan føre til tidstrukturer, som i sin mest uproduktive udtryksform betyder at arbejdet går i stå. Det kan opstå, hvis medarbejderne kun fokuserer på egne opgaver og ser bort fra organisationens mål i sin helhed.

Tidsmiljøer præget af temporal rigiditet kan have mange udtryksformer, men mest af alt handler det om, at vi 'venter' på noget, eventuelt efterfulgt af, at det pludselig skal gå meget stærkt. Eksempelvis når arbejdet går i stå et andet sted i organisationen, og man ikke kan komme videre.

Tid og fravær

Reduceret sygefravær har fået en kolossal opmærksomhed, når det drejer sig om årsager til mangel på produktiv tid (Borg et al. 2010). Sygdom hænger logisk sammen med reduceret produktivitet. Det kan forekomme paradoksalt, at de fleste arbejdspladser har udviklet en praksis for, hvordan en medarbejders sygemelding med stress skal håndteres, mens få arbejdspladser har udviklet en måde at håndtere, at en gruppe af medarbejdere rapporterer, at de arbejder under kronisk tidspres. Det kunne ellers være oplagt, at MED-udvalget havde en aftale for, hvad der skal ske, når en medarbejdergruppe befinder sig i en situation af afmagt.

Minimering af sygefraværet er et naturligt mål for alle organisationer. En arbejdsplads, der ikke er i stand til at håndtere fravær, vil føre medarbejderne ud i kaotisk tid, når en eller flere kollegaer er fraværende. Det vil ofte være vanskeligt at opretholde de sædvanlige rytmer og rutiner, når der er fravær (f.eks. som det var tilfældet i case 3). Når det ikke lykkes at skabe en tidslig organisering af arbejdet, der kan fungere på trods af fravær, så vil faldet i produktivitet være større end de opgaver, som den fraværende ikke får udført.

Fra et tidsmiljøperspektiv er det derfor interessant at vende problemstillingen om, så der ikke fokuseres på sygdom som et problem for produktiv tid, men derimod mangel på produktiv tid som årsag til sygdom. I så fald opererer vi med det, der kaldes en 'temporal patologi'. Det betyder et tidsmiljø, der forhindrer medarbejderne i at være produktive og dermed gør dem syge. Patologi handler om årsager til udbredelse af sygdomme, og den måde de kommer til udtryk på. Aktuelle sociale patologier i samfundet der tit fremhæves er; depression, angst, selvmord, spiseforstyrrelser og en række andre mentale lidelser (Willig & Østergaard 2005). Vores pointe er, at tidsmiljøets psykisk nedslidende tid måske kan bidrage til at forklare udbredelsen af disse patologier.

Det kan for eksempel være psykisk belastende tid, der medfører en udbredelse af stress, og som kommer til udtryk som kaotisk tid på arbejdspladsen med sygefravær og produktivitetstab som følge heraf. Vi kan ikke tale om en årsag-virknings relation, hvor der er dokumentation for at psykisk belastende tid fører til sygdom. Det vi kan sige, er at litteraturgennemgangen i kapitel 1 tyder på, at der er tegn på og indikatorer for, at denne sammenhæng har en betydelig forklaringskraft på disse fænomener.

Her vil tidsmiljøperspektivet være, at organisationen ikke fungerer på en hensigtsmæssig måde og gør medarbejderne syge, fordi de i kraft af de tidslige betingelser forhindres i at være aktive og skabende gennem arbejdet. At medarbejderne har meget fravær, gør organisationen endnu mere dårligt fungerende. Det vil sige, at det er en negativ spiral, hvor tidsmiljøet har karakter af psykisk belastende tid, som det bliver svært at komme ud af igen. Desto længere tid

medarbejderne er forhindret i at udføre deres arbejde, desto større bliver bekymringerne for fremtiden. Hvilket i øvrigt er et velkendt fænomen blandt arbejdsløse, der ofte udvikler stress (Kjøller et al. 2007; Videbech 2005).

Samarbejde, koordinering og vidensdeling

En anden væsentlig kilde til reduktion af den produktive tid er desynkronisering – hvilket vil sige det modsatte af synkronisering, hvor viden, informationer, opgaver og kompetencer deles effektivt på kryds og tværs af medarbejdere og organisationen i sin helhed. Desynkronisering kan også være manglende adgang til den rette viden, mangel på de rette informationer, for få eller for mange opgaver eller mangel på de kompetencer, som opgaverne kræver for at blive løst.

Synkroniseringen har gode betingelser, når alle anerkendes for deres bidrag til helheden. Rengøringen er vigtig, for at kontorerne er egnede til at arbejde i. Ledelsen er vigtig, for at der kan blive truffet overordnede beslutninger. De administrative medarbejdere er vigtige for organisationens sammenhængskraft. Politikerne er vigtige for, at der kan prioriteres. Alle har betydning for helheden, men alle grupper har også deres egne positioner og legitime interesser. Derfor har synkroniseringen ringe betingelser, når organisationen ikke formår at inddrage alle de legitime interesser i de politiske processer.

Evnen til at lykkes med at koordinere mellem forskellige medarbejdere, og at kunne arbejde sammen om et fælles mål, har afgørende betydning for produktiviteten og innovationsevnen. Derfor kan der potentielt skabes mere produktiv tid ved at skabe bedre tidslige betingelser for koordinering (Gittell et al. 2010; Hvid 2013).

Formålet med en organisation er at bringe mennesker sammen, der i fællesskab arbejder sig frem mod organisationens mål. Hvis ikke der sker en koordineret løsning af arbejdsopgaverne, så giver selve organisationen ikke mening. Der er blot tale om løsrevne medarbejdere, der arbejder i hver sin retning og i øvrigt passer sig selv, hvilket trækker tidsmiljøet i retning af kaotisk tid. Dette er i sig selv en kilde til manglende samhørighed og fællesskab, med deraf følgende tab af den motivation der skal sikre produktiv tid.

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø, er det et ideal at opnå så meget autonomi i løsningen af arbejdsopgaver for den enkelte som muligt. Det er bredt dokumenteret, baseret på casestudier og surveys, at autonomi og læringsmuligheder har en positiv effekt på produktivitet og innovation (Brödnér & Latinak 2003; Savage 2001; Totterdill et al. 2002; Totterdill et al. 2009; Hvid 2013; Karasek 1979).

Når autonomien i form af selvledelse fører til desynkronisering af medarbejdere, der har overlappende arbejdsopgaver, så vendes autonomiens effekt fra sund tid til psykisk belastende tid. Medarbejderne mister overblikket og forsøger individuelt at navigere i kaos. Derfor er det vigtigt at have blik for, at autonomi ikke kun handler om den enkelte medarbejders indflydelse på eget arbejde men også gruppens eller teamets autonomi. Den fælles indflydelse kan være mere substantiel end den individuelle indflydelse, fordi den individuelle indflydelse ikke bidrager til en følelse af at have kontrol over situationen – som det er tilfældet i ekstremt grænseløst arbejde (Hvid 2009).

Tempo og produktivitet

I Tage Søndergaard Kristensens undersøgelser er det dokumenteret, hvordan produktivitetsstigningen ved øget tempo 'sluges' af omkostninger som følge af dårligt psykisk arbejdsmiljø (Kristensen 2009). Andre undersøgelser viser ligeledes, at arbejdstempoet og arbejdspresset har en negativ indflydelse på produktiviteten (Aldrich et al. 2010; ISSA 2012).

Lægeseekretærene har gennem mange år været omfattet af denne problematiske tempoøgning i arbejdet. Det er en gruppe, der ligger i toppen, hvad angår arbejdstempo og høj arbejdsmængde kombineret med lav indflydelse (NFA 2011). Det viste sig også i mødet med de arbejdspladser, vi har besøgt (Case 1 & 3).

Nye it-systemer og automatisering har i mange tilfælde blot medført, at lægesekretærene har fået endnu mere travlt (Bertelsen 2007). It-systemernes påtænkte standardisering af arbejdet, som skulle gøre det muligt at afvikle opgaverne hurtigere, virker sjældent.

Der er ikke noget der tyder på, at manglende vækst i produktivitet hænger sammen med, at arbejdstempoet er for lavt. Danmark ligger i top i internationale undersøgelser af tempo og intensitet i arbejdet, og tempoet har været stigende gennem mange år (Eurofound 2009). Dette er paradoksalt, fordi det ifølge produktivitetskommissionen ikke afspejler sig i en tilsvarende produktivitets-udvikling, herunder i den offentlige sektor (Produktivitetskommissionen 2014).

Når tempoet øges så markant, at der sker en overskridning af den hastighed, hvormed arbejdet kan gennemføres på en hensigtsmæssig måde, så sker der ligeledes en deceleration. Når der kommer stadig flere opgaver til, uden at de tidligere opgaver er løst, så øges antallet af transaktioner og transaktionstiden mellem opgaverne. Det vil sige den tid, det tager at skifte mellem stadig flere igangværende opgaver. Arbejdet bliver mere fragmenteret, og opgaverne falder over i hinanden. Der kan let opstå 'polykrom tid', hvilket vil sige, at der løses opgaver, som ikke har noget med hinanden at gøre. Det bliver til psykisk belastende tid, når medarbejderne hele tiden skal omstille sig. Medarbejderen skal jonglere med tiden, fordi det er svært at matche tid og opgaver. Hver gang medarbejderne skifter mellem opgaver, går der tid med igen at få overblik over den opgave, der har været lagt til side og få etableret koncentrationen om denne opgave igen.

Det kan også gå ud over kvaliteten og medføre halvfærdige opgaver, som så igen kan betyde, at det bliver nødvendigt at gå tilbage til de gamle opgaver for at rette op på kvaliteten eller færdiggøre en opgave. Opgaven, der ikke blev lavet ordentligt som en følge af tempoet, vender tilbage og kan dermed bidrage til at medarbejderne ikke føler sig produktive. Dermed kan der ske en yderligere tempoøgning uden at der er kommet flere opgaver til, men fordi tidens kvalitet ikke svarer til opgavens karakter.

Kvalitet er et meget brugt 'buzzword', men den rette og afstemte kvalitet kræver, at der er den rette kvalitet i tiden til løsningen af opgaven. Groft sagt kan man sige, at det sunde tidsmiljø er præget af et grundlæggende princip om 'hver ting til sin tid', mens et psykisk belastende tidsmiljø ofte er præget af 'samme tid til alle ting' – typisk at alle opgaver (også dem som kræver koncentration) forsøges afviklet i hurtig tid.

Kvalitet i sig selv overses ofte som en selvstændig produktivitetsfaktor (Hildebrandt 2013; Sørensen 2013). Den tid, der bruges på at rette fejl, er sjældent ligeså synlig, som hvor lang tid der blev brugt på opgaven i første omgang. Derfor er håndtering af mange henvendelser fra borgere ikke nødvendigvis det samme som høj produktivitet, netop fordi dårlig kvalitet kan føre til flere henvendelser².

Et tidsmiljø, hvor den afsatte tid og tidens kvaliteter er befordrende for, at medarbejderne får løst opgaverne med den rigtige kvalitet, er i sig selv omkostningseffektivt. Når de offentlige ressourcer skal omsættes til værdi for borgerne, er der ofte et ensidigt fokus på, hvordan man med færre ressourcer kan få samme værdi. Det sker oftest, fordi kravet om besparelser er uomgængeligt i den aktuelle politiske situation. Når besparelserne bredes ud over hele

² Se case 4 i bilag som et godt eksempel på håndtering af denne udfordring.

organisationen ved at skære i lønbudgetterne, så er øget tempo uomgængeligt. Derfor fordrer sund tid politiske prioriteringer.

Standardisering versus innovation

Som vi har argumenteret for, har afkoblingen mellem produktivitet og et godt psykisk arbejdsmiljø to væsentlige kilder: Den værste afkobling sker, når medarbejderne bliver syge af hindringer, der betyder at de ikke kan udføre deres arbejde. Den næsteværste sker, når medarbejderne skal gå på kompromis med deres professionsnormer og mål for, hvad de ser som kvalitet i arbejdet. Sidstnævnte fører til tab af motivation og mening i arbejdet (Kamp 2011). Professionens normer og mål, også kaldet fagligheden, er kilden til mening i arbejdet, som også er grundlaget for at være passioneret. Det vil populært sagt sige at 'brænde for sit arbejde'.

Medarbejdere, der er passionerede omkring deres faglighed, udgør en stærk innovativ kraft. Når udgangspunktet er ydre krav om besparelser, som man ikke ser andre løsninger på end at øge tempoet, så forpasser man muligheden for at satse på medarbejderdreven innovation som en kilde til produktivitet.

Når man som budgetansvarlig skal gennemføre en besparelse, så er den nemme løsning at sige til medarbejderne, at de ikke skal løbe hurtigere men bare gøre arbejdet på en smartere måde. Det er et argument, som er svært at argumentere imod. Problemet er bare, at man ikke kan starte med at være innovativ og arbejde på smartere måder, i det øjeblik medarbejderne mødes med et sparekrav. En innovativ praksis vokser ud af en innovationskultur, der er opbygget gennem lang tid (Wenger et al. 2002; Senge 1999). Har organisationen udviklet en innovationskultur, er det muligt løbende at opnå højere produktivitet, men denne innovationsevne kan også aktiveres i forhold til at håndtere besparelser.

Standardiserede arbejdsgange og workflow-systemer, udviklet på baggrund af nye it-systemer, er ofte den valgte løsning, når tempoet skal skrues op. Under forudsætning af en vellykket implementering af it-systemet, er det en reorganisering af arbejdet, der ofte er forholdsvis effektiv, men som kan være en problematisk vej at gå, når arbejdets indhold forandres.

For det første sker det ofte, at gevinsten i form af effektivisering ikke var så stor som forventet, når det handler om it-systemer. Det betyder ofte at tempoet øges endnu mere i det standardiserede arbejde, fordi ressourceforbruget er fastlagt ud fra den præmis at systemet virkede. Det tidsmiljø, der opstår af effektiviseringer gennem standardisering, bidrager ofte til mere psykisk belastende tid, fordi tempoet øges, samtidig med at indflydelsen begrænses og variation i arbejdet forsvinder. Det giver et dårligt grundlag for at lære nyt og dermed tab af den medarbejderdrevne innovation. Kapaciteten til innovation forvitrer i takt med, at arbejdet standardiseres, og tempoet stiger, fordi tiden til refleksion og eftertanke presses ud af hverdagen.

Organisering med standardiserede arbejdsgange har en tendens til ensidigt at fokusere på input og output i organisationen. Inputkontrollen skal sikre omkostningsniveauet. Outputkontrollen skal sikre, at der leveres, hvad der forventes. Der er et mekanisk forhold til den mellemliggende tid mellem input og output.

I denne optik er den tilstræbte arbejdsorganisering det sikre og kontrollerbare og ledsages derfor af standardiserede arbejdsgange med en høj grad af kontrol og detaljstyring. Det kan let blive til en form for destruktiv styring, hvor lederne opnår magt over arbejdet på bekostning af medarbejdernes indflydelse på, hvordan der skabes produktiv tid. (Gjørup et al. 2007; Torfing 2013).

Når der først er startet et spor i arbejdets organisering, hvor der søges produktivitet gennem standardiserede arbejdsgange, ses der ofte bort fra, at mere humane tidsstrukturer kunne åbne

op for medarbejderdreven innovation. Der vælges et spor for arbejdets udvikling, hvor medarbejdernes bidrag til mere produktiv tid er ligegyldige, fordi arbejdsgangen foregår i låst tid.

Medarbejdernes ideer, viden, kompetencer og kreativitet, der kunne tilføre produktet mere værdi og dermed fremme produktiviteten, gøres mindre og mindre relevant, når man først har lagt sig fast på, at produktiviteten skal opnås gennem øget standardisering.

Medarbejderne kan imidlertid også komme til at handle uhensigtsmæssigt i fælleskab, når det handler om at klare presset. Krav om standardisering kommer ofte udefra, og medarbejderne må underlægge arbejdsformen. Men medarbejderne kan også skabe en selvintensivering ved at standardisere arbejdet som følge af høje krav. Det vil sige, at de selv indretter arbejdet, så tempoet kan sættes op. Den selvintensiverende standardisering, der fører til en opsplitning af arbejdsopgaver, gør arbejdet ensidigt, fordi hurtig tid bliver en selvskabt tilstand. Hurtig tid med hurtig afvikling af opgaverne kan være velegnet for at klare et højt tidspres i en periode, men som permanent tilstand begrænser det mulighederne for læring og variation i arbejdet (Lund 2007). Selvintensivering kan skyldes, at medarbejderne ikke ser andre muligheder end at vælge denne organisering af arbejdet. Som permanent tilstand vil det i så fald være nødvendigt med en intervention fra ledelsen, så det intensiverede arbejde reorganiseres.

Fleksibilitet og produktivitet

Det er velkendt, at mange fleksibilitetsformer resulterer i et belastende psykisk arbejdsmiljø og et tvivlsomt udbytte for produktiviteten (Limborg 2002). Der kan være numerisk fleksibilitet efter 'hyr-og-fyr princippet' og brug af vikarer, hvor arbejdspladsen mister medarbejderens opbyggede viden, og der skabes usikkerhed. Der kan være skiftende arbejdstider, som skaber problemer med familie-arbejdslivs-balancen (Holt et al. 2013).

Der kan også være lønmæssig fleksibilitet, der skaber splid og konkurrence (Pedersen & Rennison 2002). Der kan være fleksibilitet, hvor medarbejderne flyttes rundt hele tiden, som gør det vanskeligt at opretholde rytmer baseret på vaner og rutiner. Der kan være markedsrelateret fleksibilitet, hvor de mindst produktive organisationer lukkes eller lægges sammen med mere produktive enheder.

Erfaringerne fra arbejdslivsforskningen generelt er, at den mest formålstjenlige fleksibilitet i forhold til et godt psykisk arbejdsmiljø og langsigtet produktivitet, er den 'funktionelle fleksibilitet' (Piore & Sabel 1984; Kern & Schumann 1985). Enkelt forklaret, så handler den funktionelle fleksibilitet om, at medarbejderne kan varetage en så bred vifte af opgaver som muligt, hvilket både kan være kollegaers opgaver og ledelsesopgaver. Det vil sige arbejde med horisontal bredde, hvor medarbejderne har kompetence til at udføre mange funktioner, og vertikal højde så den enkelte medarbejder eller medarbejderne i fællesskab kan træffe beslutninger om arbejdets udførelse.

I den funktionelle fleksibilitet vil faggrænserne betyde mindre, når opgaven kræver et fleksibelt forhold til, hvilke opgaver der ligger inden for fagområdet. Det er en organisationsform, hvor medarbejderne har kapacitet til at omstille sig til nye opgaver, behov og klare det uforudsete (Lund et al. 2008; Gittell 2012). For at dette kan lykkes, er medarbejdernes læring og kompetenceudvikling hele tiden i centrum i denne organisationsform - både som arbejdspladslæring og som efteruddannelse.

Tidsmiljøet i den funktionelle fleksibilitet vil være varieret, men undgår alligevel den psykisk nedslidende tid som skabes i låst til og kaotisk tid. Det gør den, fordi den er opbygget omkring en grundrytme, som der kun afviges fra, når det er meningsfuldt for løsningen af opgaverne. Hver medarbejder har sine kerneopgaver og kompetencer men kan afvige horisontalt ved at udføre andre medarbejders opgaver efter behov f.eks. ved fravær eller som rotation.

Effektivisering gennem standardisering eller øget tempo kan være et problem for den langsigtede produktivitet, fordi det samtidig virker ødelæggende på den funktionelle fleksibilitet. Dette betyder ikke, at arbejdet aldrig bør standardiseres, men når det sker, vil det være bedre at medarbejderne selv gør det, fordi de kan se en faglig begrundelse for det. Nogle gange kan det skabe mulighed for en periode med hurtig tid, når det ikke er et problem for opgavernes løsning, arbejdsmiljøet og kvaliteten af det arbejde der leveres.

I den funktionelle fleksibilitetsform har produktivitetsudvikling historisk set været knyttet op på, hvorvidt der har været muligheder for at dygtiggøre sig (Gjerding et al. 1990; Bottrup 2002). Det bygger på den grundforståelse, at der vil være mere produktiv tid, jo dygtigere medarbejderne er. Begrebet 'livslang læring' er et produkt af denne tilgang.

En vidtgående standardisering kan overflødiggøre den efteruddannelse og kompetenceudvikling, der er vital for en velfungerende funktionel fleksibilitet. Standardiseringen modvirker og begrænser det råderum, der skal være til stede for at kunne udøve fleksibilitet på en funktionel måde. Standardiseringen kan medføre en tillært hjælpeløshed hos medarbejderne, fordi deres kompetencer nedbrydes af mangel på variation i arbejdet, hvor medarbejderen kan bruge og vedligeholde sine kompetencer. Derfor kan det give problemer, når en opgave ikke kan løses på den standardiserede måde.

Et tidsmiljø med for meget hurtig tid kan også begrænse den funktionelle fleksibilitet. Det var tilfældet blandt lægesekretærerne på et hospital, hvor det hurtige tempo i arbejdet vanskeliggjorde, at andre sekretærer kunne blive oplært til at varetage opgaverne i forhold til at booke operationer (case 3). Det betød, at sygemeldinger blandt lægesekretærerne i operationsbookningen medførte en høj grad af psykisk nedslidende tid for de tilbageblevne. Det var ikke muligt for dem at få tilført ressourcer fra andre dele af sekretariatet.

De funktionelt fleksible medarbejdere kan varetage andre kollegers opgaver, sparre og vidensdele, når der er behov for det, fordi de kender organisationen og opgaverne i sin helhed - herunder deres eget og andres bidrag til kerneydelsen. De kender og forstår organisationens mange forskellige delfunktioner og deres indbyrdes sammenhæng.

Et tidsmiljø, som fremmer funktionel fleksibilitet, kræver, at medarbejderne har mulighed for løbende planlægning og koordinering med fokus på timing. Planlægningen og koordineringen omfatter den daglige planlægning af arbejdet, hvor der tages prioriterede beslutninger om ressourcerne. Det betyder, at medarbejdergruppen reelt selv løser opgaverne uden styring udefra men med støtte fra ledelsen.

Ovenstående kunne tolkes som at tidsmiljø og produktivitet overvejende handler om relationel koordinering (Gittell 2012). Relationel koordinering er en delmængde af tidsmiljøet, der har betydning for tidens karakter, men som begrebet udtrykker, er der fortrinsvis fokus på det relationelle. Tidsmiljøet omfatter meget mere, f.eks. arbejdets organisering, det psykiske arbejdsmiljø der skabes af arbejdets indhold, arbejdspladsens tidsstrukturer og tidens kvalitet, i forhold til opgavernes karakter og de mennesker der udfører arbejdet.

Funktionel fleksibilitet på overfladen og i dybden

Funktionel fleksibilitet kan på overfladen virke ineffektivt, fordi medarbejderne taler meget sammen i løbet af en arbejdsdag. Uden indsigt i det faktiske arbejde kan det se ud som om, der er en masse spildtid (Jf. eksemplet om tavlemødet i kapitel 2). Men ofte bliver møder og mellemrum brugt til at afstemme fagligt indhold med hinanden og beslutte den daglige arbejdsdeling.

Funktionel fleksibilitet er en tidslig organisering af arbejdet, der giver de bedste muligheder for medarbejderdrevet innovation. Det er en organisering af arbejdet, hvor der er fokus på

vidensdeling, og derfor er den ideale i koncepter som 'den lærende organisation' og 'det udviklende arbejde' (Hvid 2013).

Funktionel fleksibilitet fungerer bedst, når der jævnligt holdes møder, som ikke kun har en løsningsorienteret karakter, men hvor der også sættes tid af til at skabe en fælles forståelse af organisationens aktuelle og langsigtede udfordringer. Den fælles forståelse vil bidrage til en synkronisering mellem medarbejderne i det daglige arbejde, fordi det skaber mere klarhed over, hvad de arbejder hen imod.

For at den funktionelle fleksibilitet kan fungere, må der også arbejdes med at udvikle en god mødekultur - og ofte også fælles retningslinjer for brug af kalender. Det skal helst være tydeligt for alle at mødet er relevant, så medarbejderne ikke føler frustration over at forlade egne arbejdsopgaver.

Der er skrevet meget om, hvordan man holder gode møder, og der er mange kilder til inspiration. Basalt set handler det om timing, egnet placering, passende længde, effektivitet uden tidsplanen er for presset og at de rigtige mennesker med de rette kompetencer - herunder beslutningskompetencer - er til stede (Sørensen et al. 2008). Hvis disse komponenter er til stede, så er der gode chancer for at møderne understøtter et tidsmiljø karakteriseret ved sund tid.

Funktionel fleksibilitet og sund tid

Funktionel fleksibilitet går i spænd med en grundrytme med sund tid og gode muligheder for periodisk at afvige fra grundrytmen for at gå ud i det grænseløse arbejdes kreativitet og det standardiserede arbejdes effektivitet. Det vil sige en variation mellem disse organiserings forskellige tidsformer for at bidrage til produktiviteten.

Efter disse afstikkere kan medarbejderne vende tilbage til grundrytmen. Funktionel fleksibilitet gør formningen af et produktivt tidsmiljø til et fælles ansvar. Det gør det naturligt at rejse spørgsmålet: *"Hvilke barrierer er der for, at vi kan udføre arbejdet på en mere produktiv måde i den aktuelle situation? Er det nu der skal deles viden? Er det nu vi kan få noget fra hånden ved at bevæge os ud i hurtig tid eller kræver opgaven mulighed for langsom tid med koncentration?"*.

Med alle de ovennævnte fordele kan man undres over, hvorfor alt arbejde ikke er organiseret ud fra principperne om funktionel fleksibilitet. Som nævnt kan det skyldes, at det ser ineffektivt ud på overfladen, når medarbejderne jævnligt taler sammen i løbet af en arbejdsdag og holder mange møder. Udfordringen ved funktionel fleksibilitet er, at det er svært at gennemskue forholdet mellem ressourcer og opgaver.

Funktionel fleksibilitet er en meget uproduktiv og belastende organisationsform, når der mangler ressourcer til at opretholde den. Det vil bidrage til kaotisk tid. Derfor ses det også ofte, at den funktionelle fleksibilitet nedbrydes, når tempoet forøges, eller arbejdet intensiveres.

At afstemme de rigtige ressourcer til det punkt, hvor den funktionelle fleksibilitet er velfungerende, er ikke nogen nem opgave. Det er svært at gennemskue den rette mængde ressourcer, fordi mange opgaver er usynlige. Det er en opgave at vidensdele, men hvor lang tid tager det? Det er en opgave at planlægge og koordinere, men hvor lang tid tager det? Det er en opgave at prioritere opgaverne i fællesskab, men hvor lang tid tager det? Arbejdets tidsmiljø bliver præget af psykisk belastende tid, pga. de kaotiske forhold der opstår, når planlægningen og koordineringen ikke lykkes.

I den funktionelle fleksibilitet er det et fælles ansvar at løse opgaverne og sikre produktiv tid. Dette er mindre belastende og ubehageligt, end når den enkelte leder spørger den enkelte medarbejder: *"Hvad er det, der forhindrer, at du udfører dit arbejde?"* Hvis medarbejderen ikke kan svare, så er det oplagt, at såvel medarbejderen som lederen får det indtryk, at det er

medarbejderens egen skyld. Problemet er, at det ligeså godt kan være, at medarbejderen ikke kan gennemskue, hvilke forhold i tidsmiljøet der udgør de tidsstrukturelle barrierer for udførelsen af arbejdet.

Kompleksiteten i moderne arbejde gør det svært at gennemskue, når implikationerne af et problematisk tidsmiljø forhindrer udførelsen af arbejdet. Det forværres yderligere, hvis heller ikke mellemlederen eller lederen har de rette evner og kompetencer til at forvalte en formålstjenestelig og fungerende organisering af arbejdet. Kompleksiteten i arbejdet gør, at man ikke bare kan sige til sin leder, at man mangler 'en bolt og en skrue' for at komme videre.

Opsamling

Vi har i dette kapitel argumenteret for at koblingerne mellem tidsmiljøet, det psykiske arbejdsmiljø og produktivitet er ganske enkle: Tidslige vilkår, der er barrierer for produktivitet, er lig med psykisk nedslidende tid. Medarbejderne har behov for at indgå i skabende og produktive fællesskaber. Derfor er der en dobbeltgevinst forbundet med at sund tid også er produktiv tid. Partssamarbejdet kan (både centralt og decentralt) anlægge et strategisk afsæt for samarbejdet omkring temaet tidsmiljø med henblik på at fremme sund tid. Tidsmiljøtematikken kan nuancere eller komplimentere andre måder at opnå produktivitet på.

Eksisterende undersøgelser og dette projekts undersøgelser peger på en række uhensigtsmæssige udviklinger i arbejdet, som udgør barrierer for sund tid og kan påvirke produktiviteten negativt. Der er typisk problemer med at få etableret de rigtige tidslige betingelser for at udføre arbejdet på en måde, der afspejler produktiv tid.

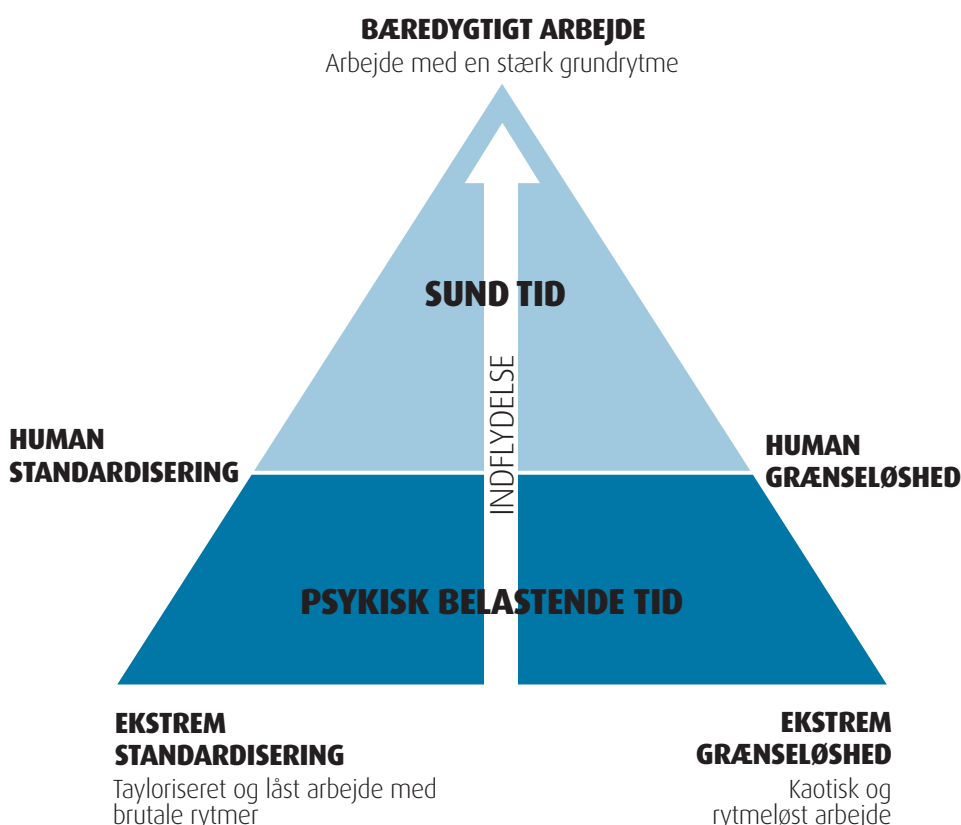
Medarbejderne har ofte oplevelser af, at de ikke er produktive, selvom de har travlt. De kan udpege mange tidsrøvere, og der er problemer med tidsmiljøet, som medfører, at de ikke er synkroniseret med deres kolleger, når arbejdet kræver det. Det sker, at de føler sig isolerede og i en umulig arbejdssituation. Manglende fremdrift i arbejdet skaber et ængsteligt forhold til tiden, fordi medarbejderne påtager sig ansvaret for at sikre produktiviteten.

Medarbejderne kan spille en central rolle i forhold til at identificere årsager til decelereret tid og håndtere det gennem fælles indflydelse på arbejdets udførelse. De har en central viden, når fagligheden skal omsættes til produktiv tid - herunder kvalitet, innovation og output. Dette kan understøttes af strategiske beslutninger om tidsmiljøindsatser på højere niveauer i partsamarbejdet.

Kapitel 4

Tidsmiljø i praksis

I kapitel 1 etablerede vi det begrebslige og analytiske grundlag for at forstå, hvad et tidsmiljø er, og hvordan det undersøges. Vi skal i dette kapitel se nærmere på, hvordan det er muligt at forholde sig til tidsmiljøets karakter i hverdagslivet på en arbejdsplads. Det er således en forenkling af kapitel 1, som er en mere håndterbar og praksisrettet måde at identificere forskellige tidskvaliteter på en arbejdsplads. Det handler grundlæggende om at fremme den sunde tid i arbejdet.



Vi vil introducere fire begrebspar, der kan anvendes som inspiration til indsatser rettet mod arbejdspladsens tidsmiljø, så det kan bringes i en ønsket retning. Det vil sige mod mere sund tid.

Når man beslutter sig for, at arbejdspladsen skal lære sit eget tidsmiljø bedre at kende, er der især to forhold, der skal kigges nærmere på. Det er:

1. **Relationelle forhold:** Hvordan håndteres arbejdspladsens opgaver gennem daglige rutiner, vaner, pauser, møder, normer og sociale relationer
2. **Arbejdsorganisatoriske forhold:** Hvem der gør hvad, hvorhenne, sammen med hvem, i hvilken rækkefølge og i hvilket tempo

Det er for at skabe klarhed over den måde, som tiden er planlagt, organiseret, struktureret og forvaltet på. Det er således grundlaget for vurdering af, om det foregår på en hensigtsmæssig måde. Hvorvidt det foregår på en hensigtsmæssig måde, afgøres af om medarbejderne oplever at disse to forhold skaber sund tid eller psykisk belastende tid. Det vil meget sjældent være et enten

eller. Oftest vil nogle elementer af tidsmiljøet pege mod sund tid, og andre elementer vil pege mod psykisk belastende tid.

I det følgende vil vi kort beskrive vores tilgang til de fem casestudier på HK-arbejdspladserne. Disse studier har givet inspiration til udpegning af fire centrale begrebspar til analyse af tidsmiljøet. De giver derudover inspiration til, hvilke spørgsmål arbejdspladser kan stille til organiseringen af arbejdet, for at afkode om der er en overvægt af psykisk belastende tid i forhold til sund tid.

De fem casestudier

Vi har udført de fem casestudier ved at besøge arbejdspladser, hvor vi har 'skygget' medarbejderne i deres arbejde (Czarniawska 2007). Vi har set på det konkrete arbejde og undersøgt, hvornår der opstår tidsmæssige barrierer, som forhindrer produktivitet, og dermed forringer det psykiske arbejdsmiljø. Vi har set flere eksempler på organisering af arbejdet, hvor medarbejderne selv skabte en god planlægning af arbejdsopgaver med mulighed for aflastning og afveksling mellem forskellige tidskvaliteter, der passede til forskellige opgaver.

Med afsæt i vores læsning af litteraturen på feltet og projektets undersøgelser af fem kommunale og regionale arbejdspladser har vi lavet en række refleksionsspørgsmål. De er oplistet efter gennemgangen af hvert begrebspar.

De fire begrebspar

Nedenstående fire begrebspar, som hver består af to tidskvaliteter, er en enkel måde at tematisere tidsmiljøet på arbejdspladsen.

De fire begrebspar er:

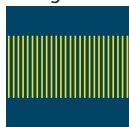
BEGREBSPAR 1

Langsom tid



versus

Hurtig tid



BEGREBSPAR 2

Synkronisering



versus

Desynkronisering



BEGREBSPAR 3

Flow



versus

Fragmentation



BEGREBSPAR 4

Produktiv tid



versus

Uproduktiv tid



Tidskvaliteterne står *over for* hinanden og er hinandens modsætninger. Eksempelvis står langsom tid over for hurtig tid. Det skyldes, at den ene form vil reducere den anden – og omvendt. Det er eksempelvis svært at være i flow, hvis arbejdet hele tiden bliver fragmenteret af uhensigtsmæssige afbrydelser.

Vores antagelse i udviklingen af begrebet tidsmiljø var, at der på mange arbejdspladser var for meget af de tidsformer, som er karakteriseret ved: hurtig tid, desynkronisering, fragmentation og uproduktiv tid, der i sidste ende skaber en oplevelse af psykisk belastende tid.

I vores analyser af de fem arbejdspladser, så vi derfor nærmere på fordelingen af tidskvaliteterne i de fire begrebspar. Det blev tydeligt, at de *tre første* begrebspar er afgørende for forholdet mellem det fjerde par – altså om tiden i arbejdet opleves som produktiv eller uproduktiv.

Ud over de fire begrebspar er der, som gennemgået i kapitel 1, en række begreber, der er gode at kende, når tidsmiljøet tematiseres på en arbejdsplads:

- **Accelereret tid:** Når hastigheden i arbejdet stiger.
- **Øjeblikkelig tid:** Når der ikke er overskud til at forholde sig til andet end nu og her.
- **Mellemrumstid:** En form for passagetid, overgange mellem opgaver, frokostpauser, kaffepauser, transporttid m.m.
- **Forandringshastighed:** Den hastighed hvormed noget nyt introduceres, eller noget laves om - eksempelvis nye arbejdsgange eller organisationsforandringer.

For at kunne se på en arbejdsplads og bestemme tidsmiljøets karakter, er det nødvendigt at vide, hvad der skal kigges efter. I det næste afsnit udfolder vi derfor, hvad de fire begrebspar betyder, og hvordan de via spørgsmål kan indkredses. Begrebsparrene er en måde at se på arbejdspladsens tidsmiljø.

Begrebspar 1: Hurtig tid og langsom tid

Hurtig tid

Når der er for meget hurtig tid i organisationen, opleves arbejdet som meget fortravlet. I den tilstand er det tempoet der karakteriserer tidsmiljøet. Når der er for meget hurtig tid i en organisation, kan det være svært at finde tid nok eller den rigtige tid til opgaver, som kræver fordybelse, koncentration, høj kvalitet og overblik. Et resultat af for meget hurtig tid er ofte, at de opgaver, der kræver langsom tid, ikke bliver løst men ender i 'stabler', som bliver højere og højere og skubbet foran i tiden. Opgaverne forbliver uløste, fordi den kvalitet i tiden, som disse opgaver kræver, har vanskelige betingelser. Det er den slags forhold, der kan indkredses når arbejdspladsen kikker nærmere på hurtig tid i arbejdet.

Hurtig tid er ikke altid et problem i sig selv. Hurtigt afviklede opgaver kan give stor arbejdsglæde. Men der er ofte et '*tipping point*'. Det er kammet over, når den hurtige tid fører til høj intensitet, kronisk tidspres, ringere kvalitet, fejl, urealistiske deadlines, dårligere kommunikation og desynkronisering.

Tidsmiljøet er præget af for meget hurtig tid, når der ikke længere er langsom tid til f.eks. opsamling, grundige diskussioner, opladning og refleksion. Det er alt det, som skal til for at medarbejderne sikre den nødvendige synkronisering for at løse af opgaverne. Det er de forhindringer, som udgør barrierer for et tidsmiljø i sund tid. Konstant hurtig tid er på den måde lig med konstant psykisk nedslidende tid.

Hvad skaber hurtig tid?

Vores cases viste, at den hurtige tid kan være igangsat af mange forhold: Nedsikringer, nye it-systemer, nye arbejdsgange, nye krav til arbejdets udførelse, nye opgaver, sygefravær, for høje krav til løsning af opgaverne og for mange opgaver.

De forhold, der fører til hurtig tid, laver ofte om på organiseringen af arbejdet, samtidig med at de tilgængelige ressourcer rykkes rundt og reduceres. Det gør det sværere at have et velfungerende samarbejde mellem kolleger. Arbejdet individualiseres, hvilket ofte fører til, at den enkelte må løbe hurtigere, eller at arbejdspladsen bliver sårbar over for forandringer. Dette er særligt problematisk, fordi vi i undersøgelserne så, at det sunde tidsmiljø opstod de steder, hvor medarbejderne brugte deres fælles indflydelse til at 'få styr på tiden'. Derfor tyder det på, at det er vanskeligt at nå frem til et tidsmiljø med sund tid, når samarbejdet og den sociale støtte ødelægges af hurtig tid.

En høj forandringshastighed kan i sig selv også gøre medarbejderne sårbare over for belastninger, fordi medarbejderne aldrig når frem til en ny grundrytme i arbejdet, før der er en ny forandring. Det giver uundgåeligt oplevelsen af at arbejde i hurtig tid, fordi der hele tiden kommer nye måder at udføre arbejdet på.

Ændringerne, der skaber nye arbejdsmåder, medfører forstyrrelser og forhindrer genkendelighed og ro i arbejdet. Det betyder, at den hurtige tid også kan være forårsaget af uklarhed omkring arbejdsgange og roller. Det vil sige, når spørgsmål som; *"hvad skal jeg lave, hvornår og hvorfor"* bliver aktuelle. Den hurtige tid kan bringe arbejdet ud af orden og skabe kaotiske tilstande. Hvis den hurtige tid fører til for mange forstyrrelser, uklarhed og ringere samarbejde, så er udfordringen atter at få tidens indhold 'sat i orden'.

Når tidsmiljøet tematiseres, er det derfor vigtigt at indkredse, hvornår og hvordan den hurtige tid bliver et problem – og i så fald se nærmere på, hvad der kan gøres ved det. Eksempelvis ved at afsøge muligheder for mere langsom tid, mere flow i arbejdet og bedre synkronisering mellem medarbejdere.

Eksempel på hurtig tid

Da vi besøgte en kirurgisk afdeling på et dansk hospital, så vi hvordan lægesekretærerne i operationsbookningen, som følge af et sammenfald af længerevarende sygdom og ferie, primært arbejdede i hurtig tid. Rummet var i perioder fyldt med ringende telefoner, læger, sygeplejersker og patienter, der skulle have booket tider til operation. Lægesekretærerne i operationsbookningen måtte ofte smide, hvad de havde i hænderne for at 'slukke brande'. Det var svært at få løst de opgaver, som krævede koncentration – hvilket førte til højere og højere bunker på skrivebordene. Lægesekretærerne havde en oplevelse af at være fastlåst i konstant 'hurtig tid'. Det blev tydeligt for os, at accelerationen af arbejdet havde betydet, at der ikke længere var tid til at skrive journaler uden forstyrrelser. Det måtte ske, når der lige opstod et kort øjeblik til det. Lægesekretærerne var derfor i en tilstand af øjeblikkelig tid, fordi de hele tiden skulle tage stilling til, hvad der foregik i øjeblikket. Derfor var der en oplevelse af, at de reelt var magtesløse i forhold til at finde løsninger, fordi det lå uden for deres indflydelse (Case 3).

Langsom tid

Et af kendetegnene ved den langsomme tid er, at det er muligt at koncentrere sig om at udføre opgaven, eller at der er tid og plads til fordybelse. Langsom tid er ikke nødvendigvis et spørgsmål om at arbejde langsommere, men mere at have de rigtige tidslige forudsætninger, i de tilfælde hvor arbejdsopgaven kræver koncentration, høj kvalitet, få eller ingen fejl m.m. Et eksempel kunne være udfyldelsen af et skema, som har betydning for patientsikkerhed, helbred og behandling.

Hvis arbejdspladser beslutter sig for at arbejde med at bruge den langsomme tid strategisk, så er det ikke ensbetydende med, at alle skal sidde bag en lukket dør for at få ro til arbejdet. Det ville være skadeligt for samarbejdet og synkroniseringen. Det er vigtigt at have et stærkt socialt fællesskab, social støtte og en stærk vidensdeling mellem kolleger og andre afdelinger. Disse relationelle forhold i arbejdet er afgørende for, at medarbejderne kan bruge deres fælles indflydelse til at få skabt langsom tid. Det er oftest kun medarbejderne der ved, hvornår den langsomme tid skal bruges - når det giver mening i forhold til opgaven.

Når tidsmiljøet tematiseres på arbejdspladsen, er det derfor vigtigt, at medarbejderne finder frem til arbejdsopgaver og arbejdsgange, som kunne drage nytte af den langsomme tid. Det vil sige; når den hurtige tid ikke giver de rette omstændigheder og betingelser for at kunne løse opgaven. Derudover handler det også helt enkelt om at skabe balance mellem ydelse og restitution.

Elementer af restitution behøver ikke altid at være en pause, men kan også være en periode i langsom tid efter en periode i hurtig tid.

Eksempel på langsom tid

Under vores besøg i forbindelse med casen 'borgerservice' så vi, hvordan sagsbehandlerarbejdet var delt op mellem receptionen, hvor sagsbehandlere tog imod borgerhenvendelser og 'kontoret', hvor der blev arbejdet i dybden med sager. Det blev tydeligt for os, at når sagsbehandlerne rokerede rundt mellem de to funktioner, fik alle mulighed for både at være i hurtig tid i front og i langsom tid bagved. I det bagvedliggende kontor var der gode muligheder for at undgå forstyrrelser, så opgaver der krævede koncentration kunne færdiggøres og leveres med den rigtige kvalitet. Det minimerede den øjeblikkelige tid, da sagsbehandlerne blev afskærmet fra forstyrrelser. Rotationen er et eksempel på, at det er muligt at tilpasse tidskvaliteterne (hurtig/langsom) til de opgaver, der kræver den langsomme tid, ved at organisere arbejdet på en måde, hvor tidskvaliteter og opgaver passer sammen (Case 4).

Opmærksomhedspunkter og spørgsmål - hurtig tid og langsom tid

For at afstemme om der er den rette grad af langsom tid i forhold til hurtig tid, kan der tages udgangspunkt i nogle af de nedenstående spørgsmål.

Når I stiller jer selv nogle af disse spørgsmål, kan det bidrage til et kendskab til, om jeres arbejde er præget af for meget hurtig tid, eller om I også er i stand til at få lagt langsom tid ind de steder, hvor det er gavnligt:

- Hvad er jeres typiske opgaver, og hvilke funktioner varetager I?
- Hvornår har I hurtig tid? Hvornår giver arbejdet jer en oplevelse af, at det blot er en hurtig afvikling af opgaver, og hvornår giver det jer en oplevelse af at være i psykisk nedslidende tid?
- Har I fælles indflydelse, som giver jer mulighed for at aftale brug af hurtig tid og brug af langsom tid?
- Hvad sker der med stemningen på arbejdspladsen, når I har hurtig tid? Skaber det sociale spændinger, eller skaber det en dynamisk oplevelse af at løfte i flok?
- Går det ud over kvaliteten i løsningen af opgaverne, når I arbejder i hurtig tid?
- Må I ofte arbejde over, selvom I arbejder i konstant hurtig tid, og giver det problemer i forhold til familie- arbejdslivsbalancen?
- Bliver en periode med hurtig tid afløst af en periode med langsom tid?
- Er det forudsigeligt, om arbejdet vil blive afviklet i hurtig tid eller langsom tid? Ved I f.eks., hvad I skal lave, når I møder om morgenen, og har I en idé om, hvor travlt der bliver?
- Er der mulighed for (sammen og hver for sig) at skabe overblik over arbejdsopgaverne?
- Får I holdt jeres pauser i al almindelighed – og bliver det også gjort på dage, hvor hele dagen forløber i hurtig tid?

Begrebspar 2: Fragmentation og flow

Fragmentation

I den fragmenterede tid udsættes medarbejderne for en række utilsigtede og unødvendige forstyrrelser. Det kan blive en forhindring for at få udført arbejdsopgaverne. Det giver naturligt en oplevelse af, at det ville være bedre, hvis bare man kunne få fred til at lave sit arbejde. På den

måde kan det også blive en barriere for den nødvendige vidensdeling og det sociale liv på arbejdspladsen.

Hvis arbejdet opleves som meget fragmenteret, kan det være svært at skabe sammenhæng i arbejdet, og man tænker hele tiden: *”Hvor kom jeg fra, hvad var jeg i gang med, hvor skal det ende henne, og hvilken opgave skal jeg arbejde på nu?”*.

Når tematiseringen af tidsmiljøet på arbejdspladsen fokuserer på fragmentation, er det derfor vigtigt at se på de problematiske forstyrrelser af arbejdets flow. For megen fragmentation afbryder og umuliggør tilstedeværelsen af et ordentligt flow. Når man løser opgaver sammen, er det naturligt med afbrydelser, men så længe disse afbrydelser er meningsfulde, bidrager de til et fælles arbejdsflow. Fragmentation er ofte et uundgåelig element i arbejdet, og det kan også være produktivt eksempelvis at få koordineret med kollegaer, så der opstår en bedre synkronisering.

Hvad skaber fragmentation?

E-mails der tikker ind, telefoner der ringer, kolleger der henvender sig med spørgsmål eller it-systemer, der ikke fungerer, er noget af det, som skaber fragmentation i arbejdet. Mange steder er støj også et stort problem, ikke mindst set i lyset af at mange arbejder i storrumskontorer. For mange mennesker er et for højt støjniveau lig med dalende produktivitet på grund af de manglende muligheder for at kunne koncentrere sig.

Nogle steder er støj og afbrydelser et vilkår, men det er muligt at arbejde med en organisering af arbejdet, så de arbejdsopgaver, der naturligt er fragmenterede, går på skift mellem medarbejdere. Der kan eksempelvis lægges en rotation ind mellem de opgaver, hvor man er meget på, og opgaver der foregår et sted, hvor man ikke bliver afbrudt og forstyrret.

Også andre elementer i arbejdslivet kan lede til fragmentation: Opgaver med uklare mål og rammer, fordi det under sådanne vilkår ikke er muligt at arbejde målrettet, hvilket er nødvendigt for at skabe flow. Det kan også være manglende ledelsesmæssig støtte til prioritering af opgaver m.m. Det forhindrer flow, da det er svært at udføre arbejdet, hvis man ikke ved, hvad det er, man skal gøre. En anden mulighed er, at medarbejderne i fællesskab skaber denne afklaring, hvilket er afgørende, når der er tale om en fraværende ledelse, eller en ledelse der ikke har indsigt i arbejdet. Her er det så typisk ledelsens opgave at facilitere den kollegiale afstemning af arbejdet.

Eksempel på fragmentation

Under vores besøg på et hospital så vi, hvilken betydning et nyt administrativt it-system havde fået for tidsmiljøet. Vi så, at systemet var langsomt og eksempelvis krævede et nyt log-in for hver patientsag, der skulle behandles. Det skabte afbrudte flow for medarbejderne. Det var nødvendigt for lægesekretærerne at lukke de sager, som de arbejdede på ned, hvis der eksempelvis var en telefonisk henvendelse, hvor det var nødvendigt at slå anden information op i systemet. Filen skulle gemmes og findes frem på ny efter henvendelsen, fordi det ikke var muligt at have flere vinduer åbne på samme tid. Flowet bliver under sådanne forhold aldrig flydende. Forstyrrelser, såsom besvarelse af telefoner eller modtagelse af patienter i receptionen - der er en naturlig del af lægesekretærarbejdet – opleves efter indførelsen af det nye it-system som mere belastende, fordi lægesekretærerne skal logge ud af det, de var i gang med. De har svært ved at huske, hvad de var i gang med, inden telefonen ringede (Case 1).

Flow

Vi vil her forklare, hvad flow-begrebet dækker over, så det er tydeligt, hvad der skal arbejdes på at opnå - og hvad der skal ses efter i en analyse af tidsmiljøet. Vi har nemlig set på begrebet flow på to forskellige måder:

1. Flow (som en mental tilstand i eget arbejde)
2. Arbejdsflow (som en fælles arbejdsproces)

Flowtilstanden kan opleves alene eller sammen med andre, hvor sidstnævnte tilmed kan give en fællesskabsfølelse. Arbejdsflow kan give en oplevelse af 'at løfte i flok' og dynamisk arbejde, og dermed bidrage til sund tid. Flow er derfor ikke kun noget, der kan opnås uden kontakt med andre medarbejdere. Det kan også være en del af et fælles arbejdsflow, således at der er et samspil mellem flow for den enkelte og arbejdsflow for medarbejderne som gruppe. Flowet er en positiv koncentreret tilstand, der også kræver disciplin, hvor (al) opmærksomheden er rettet mod en bestemt aktivitet. Det betyder også, at aktiviteten skal være af en vis sværhedsgrad, eller at der skal sættes nogle mål, der giver lyst til at blive udfordret af opgaven. (Knoop 2005).

Der skal være det rette match mellem de krav, som opgaven stiller, og den kontrol medarbejderen kan få over opgaven – hvor kompetencer og kunnen kommer i spil (Knoop 2005). For at opnå kontrol over opgaven er indflydelse afgørende. Tids- og stedfornemmelsen forsvinder i flowet og erstattes af virkelyst og selvforglemmelse. Flow er en udadrettet aktivitet - i denne sammenhæng en arbejdsopgave - modsat eksempelvis 'mindfulness', der er en indadrettet aktivitet (Kabat-Zinn 1990). Det var psykologen Mihaly Csikszentmihalyi der tilbage i 1990'erne introducerede begrebet. Han definerede det som en tilstand, hvor mennesket er fuldt fokuseret og fordybet og har en oplevelse af at være fyldt med energi (Csikszentmihalyi 1990).

Flow er en optimal produktiv tilstand, som også giver de bedste betingelser for læring. Det samme gør sig gældende for den arbejdspladslæring, der er mulighed for gennem fælles etablering af arbejdsflow. For at kunne komme i flow er det vigtigt, at følgende er til stede: Klare mål og rammer for opgaven, et match mellem udfordringer og kunnen og fravær af forstyrrelser, der ikke vedrører opgaven. Det er tydeligt, at det fragmenterede arbejde står i modsætning til disse forhold. Flow kan opleves i løsningen af forskellige typer af arbejdsopgaver; både i stille koncentreret arbejde eller i det mere hektiske arbejde, hvor man skal være meget 'på' men glider helt over i processen og er 'opslugt'.

Både den enkeltes flow og det fælles arbejdsflow afgøres af, om arbejdsprocesserne er skruet sådan sammen, at de giver mulighed for dette. Det vil sige, at der er en god sammenhæng i rækkefølgen af de opgaver, der skal udføres, og arbejdet kører uden udefrakommende stop og forhindringer. For at etablere et godt flow er det nødvendigt med en tilstrækkelig grad af forudsigelighed i arbejdsgangene og en forholdsvis klar ide om, hvor arbejdet bærer hen af – hvad dets formål er. Derfor er etableringen af en grundrytme i arbejdet også en forudsætning for at man kan være i flow.

Eksempel på flow

Da vi besøgte en tandklinik, så vi hvordan tidsmiljøet var karakteriseret af, at tandklinikassistenten og tandlægen arbejdede sammen på en måde, der virkede som en 'indøvet dans'. Oftest var ord overflødige, og når koncentrationen var på sit højeste, var det kun det nødvendige, der blev kommunikeret: *"+2, -1, o på -2, der skal lakkes"*. Tandklinikassistenten fungerer som tandlægens 'forlængede arm'. Der noteres i journalen, mens patientens mund undersøges. For at dagene kan forløbe ubesværet, må tandklinikassistenten ikke bare følge kalenderen, men også forme tiden ved at tænke forud, tage notits af ændringer og på den måde 'mestre fremtiden'. Arbejdsgangen sætter tandlægen og tandklinikassistenten ind i et 'glidende' arbejdsflow, hvor arbejdsgangene er indøvede, udfordringen tilpas, og ingen træder hinanden over tæerne. Der er en stærk grundrytme men også improviseringen, der optimerer flowet. Det, at kunne opnå flowet sammen i arbejdet, giver dem en stærk følelse af fællesskab (Case 5).

Ofte associeres Lean-koncepter med arbejdsflow (Edwards et al. 2010). I vores forståelse er det dog noget væsensforskelligt. Lean handler i overvejende grad om gennemløbstid, og resultatet er ofte, at alle mellemrum i arbejdsdagen fyldes ud med arbejdsopgaver. Det kan betyde, at de organiske rytmer i arbejdet nedbrydes.

Det er netop disse organiske rytmer, som vi forstår som afgørende for etableringen af et godt arbejdsflow. Lean kan være mange ting, og der er udviklet mange forskellige koncepter, men det praktiseres primært ud fra en ensidig forståelse af produktivitet, som ikke inddrager alle de nuancer, der er forbundet med produktivitet. For eksempel at det der skaber værdi først og fremmest er det, som kan standardiseres og måles (Kamp & Dybbroe 2013). Det kan være svært at måle på innovative arbejdspraksisser, god vidensdeling, synkronisering, samarbejde osv. Først og fremmest kan det være vanskeligt at få øje på værdien af at indrette arbejdet med rum til den langsomme tid, når der fokuseres på at sikre hurtigere og hurtigere gennemløbstider.

Opmærksomhedspunkter og spørgsmål - fragmentation og flow

En vis grad af fragmentation i arbejdet er uundgåelig. Men derfor er det alligevel muligt at afdække, om I kan ændre på forhold i tidsmiljøet, der kan lede til en højere grad af arbejdsflow og mindre grad af fragmentation. Det er vigtigt, fordi et for stort fravær af arbejdsflow er at gå glip af et lærings- og kreativitetspotentiale og bedre produktivitet.

Arbejdsflow er aflastende, selvom arbejdet kan være krævende. Derfor bidrager det til sund tid. Igen er det vigtigt at huske på, at den enkeltes flow oftest er tæt knyttet til det fælles arbejdsflow i en fælles løsning af en opgave. Der er gode muligheder for at opnå det, når der er en høj grad af fælles indflydelse på arbejdet. Arbejdsflowet opnås bedst, når der ikke er barrierer for produktivitet. I forbindelse med forholdet mellem fragmentation og flow, kan der tages udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Har I fælles indflydelse på, hvilken rækkefølge I løser opgaverne i?
- Hvad kendetegner en god dag på arbejde, hvor det føles som om arbejdet flyder godt, og hvor der er høj produktivitet, men også et fravær af psykisk nedslidende tid?
- Hvornår oplever I individuelt flow i arbejdet?
- Hvilke forstyrrelser gør det svært at opnå flow, f.eks. fordi det er svært at koncentrere sig?
- Har I mulighed for at opnå bedre flow gennem langsom tid, når en opgave kræver koncentration?
- Er der barrierer for individuelt flow og fælles arbejdsflow, fordi I skal løse mange forskellige opgaver på en gang, som egentlig ikke har noget med hinanden at gøre?

Begrebspar 3: Desynkronisering og synkronisering

Desynkronisering

Et af de tydeligste kendetegn på desynkronisering i en organisation, er når medarbejderne begynder at arbejde radikalt mere alene. Det vil sige, når arbejdet individualiseres. Andre indikatorer er, at medarbejderne ikke spiser frokost og holder pauser sammen. Det kan også være, at medarbejdere ikke får informeret hinanden hvis der er noget i udførelsen af deres eget arbejde, der kunne have betydning for kollegerne.

Desynkroniseringen kan således lede til, at vidensdelingen bliver dårligere. Der kan opstå problemer med planlægningen og koordineringen, og der kan dermed skabes en ringere indsigt på tværs af arbejdsfunktionerne. På den måde kan medarbejderne blive uvidende om, at de kommer til at stå i vejen for hinandens udførelse af arbejdsopgaver. De går samtidig glip af kollegaers input til bedre måder at løse en opgave på. Derfor kan det påvirke organisationens kreativitet og innovationsevne.

Når en arbejdsplads er kendetegnet ved desynkronisering, er der ringere muligheder for at benytte medarbejdernes forskellige kompetencer på den mest hensigtsmæssige måde. Når arbejderne arbejder mere eller mindre isoleret, er det ikke en naturlig og integreret del af arbejdet at hjælpe hinanden. Arbejdspladsen kan være kendetegnet ved, at der ikke er fælles mål og opgaver.

Hvad skaber desynkronisering?

Desynkronisering kan ske, når accelerationen af tempo og intensitet i arbejdet kommer til et punkt, hvor der ikke er overskud til andet end egne opgaver. Det, at skulle hjælpe andre eller bruge tid på at drøfte et problem, bliver for tidskrævende. Når presset er for højt, 'lukker' de enkelte medarbejdere, arbejdspladser, afdelinger eller institutioner sig om sig selv, og det bliver dermed sværere at samarbejde på tværs. Planlægningen og koordineringen svækkes.

Også uklare arbejdsgange samt manglende mål og rammer for arbejdet kan lede til desynkronisering. Det kan eksempelvis være efter en omlægning, besparelse eller indtrædelse af en ny ledelse. De uklare arbejdsgange resulterer i, at der bruges mere tid på at finde frem til, hvad det er, der skal arbejdes på, og hvordan det skal gøres, frem for at arbejde sammen om at løse det som man allerede ved skal gøres. Forandringer er derfor en oplagt kilde til desynkronisering.

Eksempel på desynkronisering

Vi besøgte et kommunalt center, hvor nedskæringerne havde været omfattende. I omstillingsperioden havde der derfor ikke været meget luft til andet end de mange opgaver, der dagligt bare skulle løses. Efter en lang periode med betydelig kaos var der nu ved at være styr på det administrative personales arbejdsopgaver, bl.a. ved at indføre et årshjul. Men i undersøgelsen af tidsmiljøet blev det også tydeligt, at der ville være en bedre mulighed for sund tid ved at styrke synkroniseringen mellem den administrative enhed og konsulenterne. Lige nu er de desynkroniserede i den forstand, at de administrative medarbejdere ikke sættes ordentligt ind i de nye projekter, som konsulenterne starter op. Samtidig er konsulenterne ikke indforståede med, hvilken dokumentation de økonomiske opgaver kræver for at blive løst så nemt som muligt. Små tilpasninger af de regnskaber og opgaver, som de afleverer hos den økonomiansvarlige, ville lette arbejdet betragteligt. Begge dele skaber tit uventet arbejde. Og der ville forekomme færre forstyrrelser for begge faggrupper, hvis synkroniseringen havde været stærkere. Centeret vil arbejde videre med at styrke synkroniseringen. (Case 2)

Synkronisering

Når der er en god synkronisering i organisationen, hjælper medarbejderne hinanden med at løse opgaverne. Om medarbejderen løser egne opgaver eller hjælper andre er situationsbestemt, ud fra hvor medarbejderen gør mest gavn i forhold til det fælles mål. Medarbejderne er indforståede med, hvad de hver især arbejder på – og hvordan de enkelte arbejdsopgaver hænger sammen.

Den form for synkronisering opstår kun, når der er den nødvendige og (så vidt mulig) rettidige kommunikation, afvejning af hvem der har de rigtige kompetencer i forhold til opgaven osv. Den synkroniserede arbejdsplads formår at bruge kompetencerne på tværs af forskellige fagområder, og på tværs af de forskellige professioner. Den synkroniserede organisation er således en organisation, der ikke arbejder i afgrænsede faghierarkier og siloer, men anerkender de forskellige faggruppers styrke, og nødvendigheden af at de ansatte arbejder sammen om de fælles opgaver.

Eksempel på synkronisering

Da vi undersøgte tidsmiljøet på en tandklinik, blev det tydeligt, at der foregik mange små handlinger og koordineringer mellem medarbejderne, som gjorde det muligt at lykkes med det, der er tandklinikens primære opgave: At ordne børnenes tænder. Samarbejdet mellem tandlægen og tandklinikassistenten foregik rytmisk, og de havde begge stor forståelse for indholdet af hinandens arbejde og formåede at skabe plads til hinandens opgaveløsning. Eksempelvis skabte tandklinikassistenten rum til tandlægens dokumentationsopgaver ved at vente et par minutter, inden den næste patient kaldtes, og synkroniserede dagens indhold ved at mestre planlægningen af kalenderen. Tandlægen ved, hvor uundværlig tandklinikassistenten er og omvendt. Tandklinikassistenten synkroniserer løbende flowet af børn, der skal ind til tandlægen, i forhold til hvor denne er i sin proces (Case 5).

Opmærksomhedspunkter og spørgsmål - synkronisering og desynkronisering

Det følgende er en række spørgsmål, som kan bruges til at finde frem til, om I har brug for at arbejde med at fremme synkroniseringen og reducere graden af desynkronisering i jeres organisation.

- Hvordan hjælper I hinanden med at få løst opgaverne i hverdagen?
- Er der medarbejdere, som oplever, at de står alene med en umulig arbejdssituation?
- Har I som arbejdsfællesskab mulighed for at indkalde til møde, når der er behov for at skabe overblik?
- Er der til tider problemer med planlægningen og koordineringen, der gør det svært at komme videre med opgaverne?
- Holder I pauser sammen, og hvis I gør; kommer snakken så udelukkende til at handle om arbejdet, fordi der ikke er andre muligheder for at blive opdateret, i forhold til hvad I hver især arbejder med?
- Er I afhængige af hinanden for at kunne løse opgaverne, og hvornår fungerer jeres samarbejde (godt/dårligt)?
- Hvordan er samarbejdet mellem forskellige afdelinger med forskellige fagligheder?

Begrebspar 4: Uproduktiv tid og produktiv tid

Uproduktiv tid

Når tiden opleves som uproduktiv, sættes arbejdstempoet utilsigtet ned på grund af barrierer af forskellig art. Det kan være, når der opstår langsom tid, på tidspunkter hvor det ikke er hensigtsmæssigt eller hurtig tid, når det ikke er hensigtsmæssigt. For eksempel at haste igennem en opgave, som kræver fordybelse og omvendt at bruge alt for lang tid på en rutineopgave, der burde kunne ekspederes hurtigt.

Uproduktiv tid kan også opstå pga. en for stor grad af fragmentation (støj, forstyrrelser, afbrydelser m.m.) eller uhensigtsmæssige arbejdsgange, der modvirker et arbejdsflow.

Indkredsning af uproduktiv tid handler om at afsøge tidspunkter i arbejdet, hvor medarbejderne forhindres i at udføre deres arbejde på en produktiv måde. Dvs. når der er meningsløse barrierer for at være produktiv. Her er det vigtigt at fokusere på, hvilke faktorer i arbejdet der faktisk skal være til stede for at opnå den mest realistiske produktivitet indenfor rammerne af sund tid. Den uproduktive tid er derfor den tid, hvor medarbejdernes produktivitet bremses, besværliggøres eller umuliggøres.

Det er ikke altid let at gennemskue, hvad der er produktiv tid. Mulighed for koncentration er oplagt og et tydeligt behov i vores cases. Tid til diskussion af relevante problemstillinger kan bidrage til et godt samarbejde, som understøtter produktivitet, men det kan være svært at afgøre, om der holdes for mange eller for få møder.

Hvad skaber uproduktiv tid?

Meningsløse tidsrøvere i form af dokumentationsarbejde uden et synligt formål medfører uproduktiv tid for dem, der udfører det, men kan være produktivt for den leder, der skal måles på baggrund af dokumentationen. Dokumentationsarbejdet kan aldrig elimineres helt, og derfor vil udfordringen ofte være at få skabt mening i tiden brugt på dokumentation, så det i højere grad kan opleves som produktiv tid.

Der kan som nævnt være rigtig mange forhold i en organisation, der skaber uproduktiv tid. Det kan være alt fra ikke-funktionelle arbejdsgange, fravær, nedskæringer, manglende uddannelse, dårlig kommunikation, dårlig eller fraværende ledelse, uklare mål og rammer til selve stedets kultur og samarbejde.

Uproduktiv tid kan opstå efter perioder, hvor arbejdstempoet og intensiteten har været for høj, og organisationen derfor er drænet for energi eller er på kanten til at 'brænde sammen'. Når organisationen over en længere periode er blevet kørt for hårdt, kan der komme et punkt, hvor produktiviteten falder, til trods for at der arbejdes i ligeså mange timer.

Det er velkendt, at organisatoriske forandringer ofte ikke lykkes i overensstemmelse med intentionen. Dårligt gennemførte organisationsændringer, hvor forandringerne eroderer de rutiner og vaner, der var blevet udviklet for at få noget fra hånden, kan bidrage til tidspres. Sådanne forandringer ødelægger hverdagens rytmer, fordi arbejdet skal udføres på en ny måde, og rytmerne derfor skal genopfindes. Selve den tid, der nedlægges i at gennemføre forandringen, kan betyde, at opgaver skubbes foran.

Medarbejderen kan vurdere sig selv som uproduktiv, uden hun nødvendigvis er det. Selvvurderet produktivitet har betydning for oplevet belastning. Der er en psykisk belastning forbundet med at føle sig uproduktiv. Hvis tiden på arbejdspladsen eksempelvis er kaotisk, kan det opleves som at arbejde hele dagen uden at nå noget. Medarbejderen kan f.eks. have svært ved at huske, hvad

dagen gik med. Måske er to-do-listen ikke blevet kortere. En meget fragmenteret arbejdsdag kan opleves som fortravlet uden at få noget fra hånden.

I nedenstående eksempel er det en forandring, der skaber rolleklarhed, som bidrager til en oplevelse af at være uproduktiv.

Eksempel på uproduktiv tid

Da vi besøgte et hospital, som havde fået indført et nyt administrativt it-system, blev det tydeligt, at tidsmiljøets forandrede karakter havde givet lægesekretærerne følelsen af, at de arbejdede og arbejdede, men ingenting nåede. Deres rolle som lægesekretærer er blevet ændret væsentligt i forhold til de opgaver, som de skal løse. It-systemet giver følelsen af uproduktiv tid, selvom der knokles dagen lang med at rette fejlkoder. Der er ikke den samme opgavemæssige tilfredsstillelse forbundet med den nye måde at arbejde på, da lægesekretærernes tid bruges på andre typer opgaver end dem, som de anser som mest væsentlige. I dag opfatter de sig 'bare som en kontrolfunktion'. Arbejdet er ikke længere at 'producere' men at 'kontrollere' og tjekke andres arbejde. Det skaber stor frustration blandt lægesekretærerne og viser samtidig, at deres glæde ved arbejdet i høj grad er forbundet med følelsen af at være produktive. (Case 1)

Produktiv tid

Den produktive tid fordrer rammer, hvor den tidslige organisering af arbejdet tager hensyn til karakteren af de opgaver, der skal udføres. Det vil sige, at opgaverne bliver udført i de omgivelser med de tidskvaliteter, hvor der er de bedst mulige forudsætninger for at kunne lykkes med at udføre arbejdet på en produktiv måde. Dette er en integreret del af sund tid, fordi sund tid hænger sammen med oplevelsen af at være produktiv.

Produktivitet kan sjældent føres tilbage til den enkelte, selvom den enkelte kan opleve det som et personligt problem. Når det handler om at være produktiv i teams, har en undersøgelse foretaget af Rambøll vist, at den måde et team samarbejder og kommunikerer på, er det vigtigste for jobtilfredsheden og produktiviteten. Undersøgelsen konkluderer f.eks. at synkroniserede kaffepauser, som sikrer socialt samvær, har et kolossalt økonomisk potentiale i kraft af øget produktivitet (Rambøll 2013).

Eksempel på produktiv tid

Under vores besøg i forbindelse med casen 'borgerservice' så vi, hvordan der var etableret et tidsmiljø, hvor sagsbehandlerne havde mulighed for at vurdere, hvor meget tid de skulle bruge på en opgave, for at den blev løst på den mest tilfredsstillende måde. Medarbejderne havde således den nødvendige indflydelse til at foretage tidslige dispositioner. Det handlede om at levere den rette kvalitet – hverken for meget eller for lidt – og der blev sat en dyd i at være grundig. Medarbejderne havde tid til at afveje indsatsen over for den enkelte borger, i forhold til den service der burde ydes, så borgeren kunne få de rette behandling. Formålet er at bruge tid på at afkode, hvilken service borgeren har brug for ved første henvendelse, så de dermed kan undgå, at borgeren vender tilbage med det samme problem eller spørgsmål. Friheden til at foretage disse tidslige vurderinger medførte en høj ansvarlighed overfor arbejdet hos medarbejderne. Tidsmiljøet muliggjorde en tilpasning af tiden, der ledte til den mest produktive tid i et langsigtet perspektiv (Case 4).

Opmærksomhedspunkter og spørgsmål - uproduktiv og produktiv tid

- Føler I, at en almindelig arbejdsdag foregår i produktiv tid, eller er I frustrerede over ikke at have nået mere, når arbejdsdagen er gået?
- Er der dårlig samvittighed forbundet med for meget uproduktiv tid, og er det noget, I kan gøre noget ved, eller er det reelt forhold på arbejdspladsen, som I ikke har indflydelse på?
- Er det jeres oplevelse, at I løser opgaverne på den mest hensigtsmæssige måde, eller er der tale om, at arbejdets organisering og arbejdsgangene rummer barrierer for produktiv tid?
- Er der unødvendige forstyrrelser eller afbrydelser, som bidrager til uproduktiv tid?
- Hvornår opstår der typisk barrierer for produktiv tid i hverdagen? Er det noget, I selv kan adressere, eller kræver det ledelsesmæssige løsninger?
- Har der været mange forandringer eller projekter, som periodisk har skabt uproduktiv tid, som stadig har betydning for mængden af uløste opgaver?
- Oplever I, at I bruger tid på noget, som ikke relaterer sig til jeres egentlige arbejdsopgaver - som giver oplevelser af uproduktiv tid?
- Sker det, at I har dobbeltarbejde - f.eks. at skulle registrere de samme oplysninger i forskellige it-systemer?

Konklusion

Afsættet for denne rapport har været at udvikle begrebet tidsmiljø inden for de faggrupper, som er tilknyttet HK Kommunal. Udviklingen af begrebet har haft til formål at undersøge forskellige forhold mellem tidsmiljø, psykisk arbejdsmiljø og produktivitet.

Udvikling af begrebsapparatet

Vi har brugt tidssociologien til at udvikle et begrebsapparat, som gør det muligt at analysere tidsmiljøer. Det er forsøgt at skabe en ny og mere helhedsorienteret måde at relatere tid i arbejdet til det psykiske arbejdsmiljø og produktivitet. Vi har arbejdet med begreber som f.eks. lineær og cyklisk tid, accelereret tid, øjeblikkelig tid, fragmenteret tid, komprimeret tid, mellemrumstid, polykrom tid, flow og rytmer. I dette begrebsapparat er tid ikke blevet reduceret til noget kvantificerbart og målbart, men det handler i stedet om den måde, tiden formes i en organisation, opleves subjektivt og erfares som fælles oplevelser. Det gør det muligt at forstå tidens karakter og kvaliteter.

Medarbejdernes indflydelse i arbejdet og over arbejdet har gennem de sidste fire årtier været kernebegreber indenfor psykisk arbejdsmiljø. Som det fremgår af publikationen, har vi forsøgt at relancere begrebet indflydelse med et nyt indhold, der passer tematiseringen af tidsmiljø. I den forbindelse har vi relateret indflydelsesbegrebet til tid. Begrebskonstruktionen 'tid og indflydelse' har vist sig at være en meningsfuld kobling, set i forhold til arbejdets udvikling mod såvel standardisering som grænseløshed.

Tidssociologien er et videnskabeligt felt med høj kompleksitet, fordi tid er en kompliceret størrelse. For at gøre det muligt at arbejde med tidsmiljø i praksis på en håndterbar måde, har vi sammenfattet det gennemførte litteraturstudie til fire begrebspar:

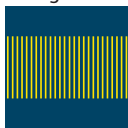
BEGREBSPAR 1

Langsom tid



versus

Hurtig tid



BEGREBSPAR 2

Synkronisering



versus

Desynkronisering



BEGREBSPAR 3

Flow



versus

Fragmentation



BEGREBSPAR 4

Produktiv tid



versus

Uproduktiv tid



Tidsbegreberne gør det muligt at undersøge forholdet mellem tidskvaliteterne i tidsmiljøet i forhold til de opgaver, som arbejdspladsen skal varetage. Begreberne er blevet afprøvet i observationsstudier og kvalitative interviews på fem kommunale og regionale arbejdspladser. Ved brug af begreberne var det muligt at identificere hvilke elementer i arbejdet, der foregik i sund tid, og hvilke elementer der foregik i psykisk nedslidende tid. Sund tid og psykisk belastende tid er karakteriseret ved:

SUND TID

Bæredygtigt arbejde med en sund grundrytme som medarbejderne har indflydelse på

PSYKISK BELASTENDE TID

Manglende grundrytme forårsaget af ekstrem grænseløshed eller ekstrem standardisering med brutale rytmer medarbejderne ikke har indflydelse på

Sund tid og psykisk belastende tid er indikatorer på, hvorvidt medarbejderne belastes af arbejdspladsens tidsmiljø eller ej. Nedenfor vil vi fremhæve de vigtigste erfaringer fra undersøgelsen af tidsmiljøerne på de fem arbejdspladser.

Overordnede erfaringer fra casestudierne

På mange af arbejdspladserne var tidsmiljøet med sund tid under pres. Det skyldtes flere faktorer; fra nedskæringer der skabte kronisk tidspres, informations- og kommunikationsteknologi der fungerede dårligt og dermed fragmenterede arbejdet, vanskelige organisationsforandringer med omlægninger af arbejdsgange, mangelfuld koordinering mellem afdelinger og generelt store arbejdsmængder.

Blandt de administrative medarbejdere på de fem arbejdspladser var der en udbredt begejstring for indholdet i deres arbejde, men mange steder satte tidsmiljøets psykisk nedslidende tid arbejdsglæden på prøve (Eks. case 1 og 3). Det var i høj grad omgivelserne, strukturerne og økonomisk pres, som satte intensitet og tempo i vejret, og som gav et kronisk tidspres. Det udgjorde ifølge medarbejderne den største belastning på de besøgte arbejdspladser.

I den ene case medførte et nyt og dårligt fungerende it-system, at arbejdet var domineret af et tidsmiljø med psykisk nedslidende tid, som tydeligt påvirkede det psykiske arbejdsmiljø og produktiviteten i en negativ retning. Det blev beskrevet som, at det gode psykiske arbejdsmiljø, energien og det overskud, som afdelingen ellers havde fået opbygget over tid, var forsvundet. It-systemet var langsomt og besværligt og skabte opbrud i arbejdet. Rytmerne i arbejdet var blevet ødelagt, og det var ikke lykket at etablere nye rytmer, og derfor var den psykisk nedslidende tid dominerende (Case 1).

Produktivitetsbarriererne blev i høj grad skabt af manglende flow, desynkronisering og for meget hurtig tid på tidspunkter, hvor langsom tid var påkrævet. Alt i alt førte det til, at arbejdet blev præget af fragmentation, hvilket vil sige, at det blev opbrudt, usammenhængende og præget af forstyrrelser m.m. De tidsmiljøer, som var præget af meget fragmentation, gjorde det vanskeligt at kunne koncentrere sig eller at opnå fordybelse i udførelsen af en svær opgave. Og da koncentration og fordybelse for mange medarbejdere med administrativt arbejde er en forudsætning for at løse opgaverne, er det derfor paradoksalt, at netop koncentration og fordybelse havde vanskelige betingelser i 3 ud af de 5 cases.

På de arbejdspladser, hvor medarbejderne arbejdede mest i sund tid, var der mulighed for en afveksling mellem hurtig tid til opgaver, der kunne afvikles hurtigt, og langsom tid til opgaver der krævede koncentration. Derudover havde medarbejderne mulighed for at veksle mellem opgaver, der var naturligt fragmenterede, og opgaver der krævede fordybelse. Dette blev muliggjort af en god afskærmning fra forstyrrelser i perioder og nok ressourcer til at etablere en god synkronisering i teamet og dermed mulighed for at tænke langsigtet i opgaveløsningen (Case 4).

Der var også en case, hvor tidsmiljøet med sund tid var under pres og præget helt eller delvist af psykisk belastende tid, men hvor HK'erne alligevel lykkedes med løbende at finde frem til

arbejdsgange, der kunne skabe nogenlunde orden i det kaos, som arbejdspladsen var domineret af (Case 2).

Evnen til at finde frem til organiseringer af arbejdet, som kunne vende kaotiske tilstande til sund tid, virkede i høj grad til at være en følge af medarbejdernes faglige kompetence, hvor de formåede at skabe overblik og sammenhæng (Eks. case 5). Dog gjorde de mange organisationsforandringer det svært at finde disse løsninger, hver gang arbejdet blev lagt om, og dermed gjorde det til en udfordring at få etableret en ny rytme med de rutiner og vaner, der er nødvendige for at være i sund tid.

De steder, hvor tidsmiljøet var påvirket af kraftig ressourcereduktion, tydede det på, at arbejdet i højere grad blev individualiseret og afgrænset til medarbejderens eget område som følge af manglende overskud til at arbejde på tværs af kolleger og afdelinger internt i organisationen (Eks. case 2).

Læren fra de gode eksempler

På de arbejdspladser, der var præget af et godt tidsmiljø, var der en række forhold, som trådte tydeligt frem. De er vigtige at hæfte sig ved:

- Der var indflydelse på struktureringen af tiden og mulighed for at foretage tidslige disponeringer.
- Produktiviteten var tilfredsstillende og havde været det over lang tid.
- Årets store opgaver var gjort forudsigelige – vha. kalendersystem, årshjul, information eller lignende.
- Der var tid nok til at opnå den kvalitet, som opgaverne skulle leveres med. Dvs. tid nok til at kunne tænke i et langsigtet perspektiv og fokusere på faglighed.
- Opretholdelsen af en grundrytme, der fungerede som arbejdets base, var mulig.
- Der var muligheder for at arbejde løbende med arbejdsorganiseringer i teamet, der reducerede forstyrrelser og fragmentation af arbejdet.

Tidsmiljøets rytmeforståelse, der spænder mellem psykisk belastende tid og sund tid, gav mulighed for at beskrive tidsmiljøets betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Vi så tidsmiljøer med en stærk grundrytme og 'sund tid', og vi så tidsmiljøer, der var præget af uforudsigelighed, forandringer og høj intensitet. Det vil sige tidsmiljøer med en manglende grundrytme og med meget 'psykisk belastende tid'. Det er muligt at lære af begge dele.

To problematiske spor i arbejdets udvikling

Når vi tolker erfaringerne fra casestudierne ud fra litteraturstudiet, så ser vi, at det administrative arbejdes udvikling bevæger sig i to retninger med hver sine problematiske sider. Den psykisk belastende tid i tidsmiljøet kommer til udtryk ved følelsen af ikke at kunne være effektiv, på en måde så det opleves som produktiv tid, og hvor medarbejdernes muligheder for at afvikle opgaverne reduceres til:

1. Fastlagte standardiserede opgaveløsninger, hvor arbejdet stort set kun foregår i hurtig tid, og hvor medarbejderne ikke har indflydelse på arbejdets udførelse, fordi tiden er låst til opgaverne. Arbejdets organisering dikterer arbejdsgangene på en måde, hvor medarbejderne ikke kan foretage tidslige disponeringer, som skaber naturlige rytmer.
2. At arbejdet må foregå under grænseløse vilkår, hvor der opstår kaotiske tilstande, når der ikke er de rette ressourcer, og der grundlæggende mangler organisering af arbejdet. Det kan på overfladen se ud, som om medarbejderne har indflydelse, men alle de uklarheder det grænseløse arbejde skaber, gør det vanskeligt for medarbejderne at bruge indflydelsen til at få kontrol over arbejdssituationen.

Det kan udledes af litteraturstudiet, at den standardiserede tilgang til øget tempo reducerer den organisatoriske fleksibilitet og kan blive et problem for den langsigtede produktivitet. Den organisatoriske kapacitet, der opbygges gennem brede jobs og læring, har vanskelige betingelser. I det grænseløse arbejde sker det ofte, at koordinering, synkronisering og langsigtet planlægning udebliver, fordi der ikke kan skabes orden i det kaos, der er forbundet med uklarheder i arbejdet. Det kan være større eller mindre uklarheder omkring f.eks., hvem der gør hvad, hvordan og hvornår arbejdet skal udføres, hvem der er ansvarlig for opgaven, hvilken rolle medarbejderne har i forhold til hinanden og ledelse og medarbejdere imellem mm.

I begge tilfælde, standardisering og grænseløshed, bevæger arbejdet sig i retning af mere hurtig tid, som ofte fører til endnu mere standardisering eller endnu mere grænseløshed (som beskrevet ovenfor). Medarbejderne mister indflydelse på, hvordan arbejdet skal organiseres, så tidens kvalitet passer til de forskellige opgaver. Hver gang der sker en yderligere bevægelse mod standardisering eller grænseløshed, mister medarbejderne indflydelse på at foretage tidlige disponeringer, der kan skabe aflastende rytmer i arbejdet. Dermed sker der en bevægelse mod mere psykisk belastende tid.

Koblingerne tidsmiljø, psykisk arbejdsmiljø og produktivitet

Tidsmiljø med sund tid er, når der er gode rammevilkår og et handlerum for medarbejderne, der understøtter tidlige betingelser for, at opgaverne kan løses på den mest hensigtsmæssige måde. 'Opgaver' skal forstås bredt, fordi det også er en opgave eksempelvis at søge kreative løsninger, skabe innovation, organisatorisk arbejde og opbygning af gode relationer mm.

Studier af tidsmiljøer har tydeliggjort, at når de tidlige og rumlige betingelser for at udføre arbejdet skaber forhindringer for, at de administrative medarbejdere kan være produktive, så kan det føre til psykisk belastende tid. Eksempelvis, hvis der ikke kan etableres et velfungerende workflow pga. manglende koordinering og planlægning af arbejdet eller helt praktiske forhold som problematiske it-systemer.

Det er belastninger, som forårsages af, at medarbejderne har et behov for at få arbejdet udført, hvilket også skal ses i lyset af, at medarbejderne i stigende grad gøres ansvarlige for, at arbejdet bliver udført. Studierne viste, at medarbejderne blev forhindret i arbejdets udførelse af mange årsager, som lå uden for deres egen indflydelse - hvilket er paradoksalt set i lyset af, at de blev ansvarliggjort for arbejdet.

Sund tid med tilfredsstillende produktivitet og høj indflydelse giver medarbejderne en oplevelse af at bruge deres faglighed og kernekompetencer frem for at løbe efter tiden. Som nævnt fordrer det, at medarbejderne har mulighed for at forme tidens kvaliteter, så den på en varierende måde tilpasses den tid, som de forskellige opgaver fordrer. Denne kobling fremstod tydeligt i casene, hvor medarbejderne indrettede arbejdsdagen, så tidskvaliteterne blev tilpasset de enkelte opgaver. Et meget enkelt eksempel fra casene er, at medarbejderne kunne afskærme hinanden fra telefonhenvendelser ved at skiftes til at have en telefonvagt eller skiftes til at have en 'skranke-vagt'. Det vil sige en slags variation mellem 'front-office' og 'back-office'.

Det var tydeligt i casestudierne, at medarbejderne var drevet af ønsket om at føle sig produktive, og de blev derfor belastet af forhindringer i udførelsen af arbejdet. På grund af nedskæringer, var arbejdet de fleste steder accelereret, hvilket i sig selv bidrog til at reducere overskuddet til at praktisere fælles indflydelse. Mange af de forhold, der vakte frustrationer, var iværksat på baggrund af beslutninger taget eksternt. Det har arbejdspladsernes ansatte derfor ikke haft nogen reel indflydelse på. Der var med andre ord en gennemgående ufrivillig acceleration af medarbejdernes arbejde - om end graden selvfølgelig varierede.

Casestudierne har bekræftet antagelsen om, at tidsstrukturerne har stor betydning for medarbejdernes mulighed for at kunne skabe en sund grundrytme i hverdagen. Både hver for sig

og som del af en arbejdsplads. Tidsstrukturerne blev ofte opfattet som et vilkår, der ikke var til at ændre, men ved at observere arbejdet var det vanskeligt at forstå, hvorfor situationen skulle være så fastlåst. Det var svært at se, hvorfor medarbejderne ikke selv skulle kunne træffe flere beslutninger, skabe mere variation, skabe plads til relationel koordinering, pauser og socialt samvær. Derudover kunne de øvrige personalegrupper udvise større respekt for, hvad det gør ved de administrative medarbejderes tidslige forhold, når de ikke bliver tænkt ind i organisationens helhed.

Et højt arbejdspress og for store arbejdsmængder er også set som barrierer for produktiviteten. Dette er i udgangspunktet kontraintuitivt, men en høj intensitet kan lede til uproduktiv tid i form af en øget individualisering og standardisering af arbejdet, hvor helheden i arbejdet forvittrer. Dermed kan der opstå mangelfuldt samarbejde mellem kolleger samt reduceret grad af kreativitet og medarbejderdrevet innovation. Derudover kan det føre til uklare arbejdsgange med uklare prioriteringer af arbejdsopgaverne og mangelfuld planlægning, der skaber uforudsigelighed og utryghed i arbejdet. Det gør det svært at vide, hvad der skal laves hvornår og hvorhenne, hvilket kan betyde problemer med timingen og desynkronisering med de andre faggrupper.

Tidsmiljø i praksis

At arbejde målrettet på at skabe et tidsmiljø på arbejdspladsen med en overvægt af sund tid handler grundlæggende om, at:

- Skabe opmærksomhed omkring, at arbejdspladsen former tiden i fællesskab.
- Skabe bevidsthed om, at forholdet mellem tid og arbejde ikke er en individuel udfordring men primært en organisatorisk udfordring.
- Give medarbejderne bedre muligheder for at disponere tidsligt i fællesskab, så den fælles indflydelse understøtter sund tid og et produktivt workflow.
- Skabe et tidsmiljø, hvor der er plads til, at medarbejderne kan mødes, lære af hinanden og blive bedre til at koordinere, planlægge og vidensdele, så den medarbejderdrevne innovation fremmes.
- Skabe opmærksomhed omkring, at produktivitet ikke bare er hurtig afvikling af opgaverne, og at det sunde tidsmiljø fordrer en mere nuanceret forståelse af produktivitet.
- Bruge medarbejdernes evne til at udpege tidslige barrierer for produktivitet, som skaber psykisk nedslidende tid, fordi de oplever at være uproduktive. Undlad at bruge den frigjorte tid til blot at fylde flere opgaver på medarbejderne. Hav tillid til at medarbejderne selv kan forvalte den frigjorte tid til at fremme et sundt tidsmiljø - herunder produktivitet.
- Sørge for at tidsmiljøet omfatter reelle pauser, hvor medarbejderne kan lære hinanden at kende som mennesker, så de kan arbejde bedre sammen og skabe et godt tidsmiljø i fællesskab.
- Skabe regler, rutiner, aftaler og kutymer som giver større regelmæssighed og rytmer f.eks. gennem fastlagte tidspunkter for møder, pauser og frokost etc.
- Være opmærksomme på, at risikoen for at forandringer og fravær ender i kaotisk tid reduceres, hvis medarbejderne har brede job og breddekompetencer, fordi der opbygges en organisatorisk kapacitet til at være fleksible.
- Overvej mulighederne for rotation og aftaler om reduceret tilgængelighed i perioder - under hensyn til behovet for vidensdeling.
- Være bevidste om, at bevaring af energi i arbejdet forudsætter en rytmisk relation mellem ydelse og hvile.

Tidsmiljøet er således en ny måde at anskue belastninger i det psykiske arbejdsmiljø, som åbner op for en anden måde at arbejde med at udvikle arbejdspladser på. Begrebet har en del til fælles med begrebet relationel koordinering, som kan siges at være en delmængde af tidsmiljøet. Tidsmiljøet omfatter meget mere, f.eks. arbejdets organisering, indhold, tidsstrukturerne og tidens kvalitet. Ligeledes handler arbejdet med at sikre et sundt tidsmiljø om at skabe gode muligheder for medarbejderes arbejdsflow – et sigte som har en del til fælles med Lean-projekter. Men et sundt tidsmiljø handler også om at sikre tid til det sociale og til langsom tid – kvaliteter i tiden, som kan have svære kår i Lean-produktion. Arbejdet med tidsmiljøet handler kort sagt om at synliggøre sammenhængen mellem arbejdets organisering, det psykiske arbejdsmiljø, produktiviteten og tidens kvaliteter.

Referencer

- Adam, B. (1998). *Timescapes of modernity: the environment and invisible hazards*. London & New York: Routledge.
- Agger, B. (2011). iTime: Labor and life in a smartphone era. *Time & Society*, 20(1), 119-136.
- Aldrich, P.T., Gudmundsson, M., & Andersen, R.V. (2010). Arbejdsmiljø set med virksomhedsøkonomiske briller. *Øje på Arbejdsmiljøet*: LO/COWI.
- Ankestyrelsen (2011). Ankestyrelsens statistik for kommunale tilkendelser af førtidspensionering.
- Bertelsen, P. (2007). Vil elektroniske patientjournaler overflødiggøre lægesekretærer på de danske sygehuse?. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 9(3), 28-43.
- Bloch, C. (2001). Flow og stress – stemninger og følelseskultur i hverdagslivet. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bojesen, A., Gleerup, J., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2013). Fra TR til HR. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 15(1), 5-10.
- Bonke, J. (2002). *Tid og velfærd*. København: Socialforskningsinstituttet (02:26).
- Bonke, J. & Jensen, B. (2012). Har vi tid til velfærd?: Om danskernes brug af deres tid ude og hjemme. København: Gyldendal.
- Borg, V., Nexø, M.A., Kolte, I.V. & Andersen, M.F. (2010). *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Bottrup, P. (2002). At skabe rum for læring i arbejdslivet. Illeris, K. (red.): *Udspil om læring i arbejdslivet*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Brödner, P., & Latniak, E. (2003). Sources of innovation and competitiveness: national programmes supporting the development of work organisation. *Concepts and Transformation*, 8(2), 179-211.
- Christensen, A. (2013): Et arbejdsliv i acceleration - et studie af accelerationens betydning for arbejdslivets kvalitet. Specialrapport: Roskilde Universitet.
- Christensen, A.I, Ekholm, O. Davidsen, M. & Juel, K. (2012). *Sundhed og sygelighed i Danmark 2010*. København: Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.
- Cipriani, R. (2013). The many faces of social time: A sociological approach. *Time & Society* 22(1) 5-30.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.

- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Selvets udvikling – evolution, flow og det gode samfund*. København: Dansk psykologisk Forlag.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing, and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Djøf (2013): Djøf's undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø, stress og balance 2012.
- Edwards, K., Bojesen, A., Nielsen, A.P., & Jensen, K. (2010). *Lean og arbejdsmiljø – et dynamisk spændingsfelt*. København: Lindhardt & Ringhof.
- Ehrenberg, A. (2010). *Det udmattede selv. Depression og samfund*. København: Informations Forlag.
- Eriksen, T.H. (2002). *Øjeblikkets tyranni*. København: Tiderne skifter.
- Eurofound (2007). *Fourth European Working Condition Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurofound (2009). *Working conditions in the European Union: Working time and work intensity*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gittell, J.H. (2012). Effektivitet i sundhedsvæsenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet. København: Munksgaard.
- Gittell, J.H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Gjerding, A.N., Johnson, B.H., Kallehauge, L., Lundvall, B.Å., & Madsen, P.T. (1990). *Den forsvundne produktivitet: industriel udvikling i firsernes Danmark*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Gjørup, J., Hjortdal, H., Jensen, T., Lerborg, L., Nielsen, C., Refslund, N., ... & Winkel, J. S. (2007). Tilgiv os – vi vidste ikke, hvad vi gjorde. *Politiken*, 29/3/2007.
- Gleick, J. (1999). *The acceleration of just about everything*. New York: Pantheon.
- Hastrup, K. (2005). Tiden – En kvalitativ dimension af virkefeltet. Barts, C. & Fredslund, H. (red.). *Perspektivet: Kvalitativ forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv*. København: Arbejdsmiljøinstituttet.
- Hildebrandt, S. (2013). Bæredygtig produktivitet og vækst. Bidrag til Produktivitetskommissionen.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012). Living on a knife's edge: Temporal conflicts in welfare service work. *Time & Society* 21(3), 351-370.
- Hjelmar, U., Pedersen, L.H. & Bordacconi, M.J. (2013). Det unødige bureaukrati – sammenhængen med motivation, innovation og organisatoriske forhold. København: KORA.
- HK (2013): Undersøgelse af HK'ernes psykiske arbejdsmiljø. Epinion
- HK Kommunalbladet (2013). Farligt at droppe pauserne, 1/2/2013.

Holt, H., Hvid, H., Kamp, A., & Lund, H. (2013). *Et arbejdsliv i acceleration*. Frederiksberg: Roskilde Universitets Forlag.

Hochschild, A.R. (1997). *The time bind*. New York: Holt.

Holt, H., Hvid, H.S., Grosen, S.L. & Lund, H.L. (2009). *IT, køn og psykisk arbejdsmiljø: I administrativt arbejde*. SFI - Det nationale Forskningscenter for Velfærd.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.

Hvid, H. (2006): *Arbejde og bæredygtighed*. København: Frydenlund.

Hvid, H. S. (2009). To be in control: Vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation?. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 11(1), 11-30.

Hvid, H. (2013). Arbejdspladsbaseret innovation og produktivitet: Nordiske erfaringer. *Skriftserie for Center For Arbejdslivsforskning (CAF)*, (2), 1-22.

Hvid, H. & Møller, N. (2001). The Developmental Work. *Journal of Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 11(11), 89-100.

Hvid, H. S., Grosen, S. L., Lund, H. L., & Holt, H. (2008). IT in the Financial Sector and the Reconstruction of Work. *International Symposium on Human Factors in Organizational design and Management*, 347-353.

Hvid, H., Lund, H. L., Grosen, S. L., & Holt, H. (2010). Associational control: Between self-management and standardization in the financial sector. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 639-659.

ISSA (2012). The return on prevention: Calculating the costs and benefits of investments in occupational safety and health in companies. International Social Security Association.

Janning, F. (2008). *Kunsten at arbejde*. Århus: Klim.

Kabat-Zinn, J. (1990). Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. New York: Delacourt.

Kamp, A. (2008). Nye begreber om tid og arbejde – et tidssociologisk perspektiv. Roskilde Universitet.

Kamp, A. (2011). Mening i arbejdet: For lidt, for meget til forhandling?. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(2), 8-27.

Kamp, A., & Dybbroe, B. (2013). Hvad tæller og hvem tæller: standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(4), 42-58.

Kamp, A., Lund, H. L., Holt, H., & Hvid, H. S. (2011). Retten til egen tid: tid i spændingsfeltet mellem professions-og lønmodtagerstrategier. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(1), 15-30.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24, 285-308.

Karlsson, J. C. (2006). Bra och dålig flexibilitet – en litteraturoversikt. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 12(3), 135-146.

- Karpatschof, B., & Prætorius, N. (2004). Dømt til autonomi – Om den ydrestyrede selvforvaltning. *Psyke & Logos*, 25(2), 7.
- Kern, H. & Schumann, M. (1985). *Das Ende der Arbeitsteilung? – Rationalisierung in der industriellen Produktion, Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München: Beck.
- Kjøller, M., Juel, K., & Kamper-Jørgensen, F. (2008). *Folkesundhedsrapporten Danmark 2007*. Syddansk Universitet: Statens Institut for Folkesundhed.
- Knoop, H.H. (2005). Om kunsten at finde flow i en verden, der ofte forhindrer det. Knoop, H.H. & Lyhne, J. (red.). *Et nyt læringslandskab – Flow, Intelligens og det gode læringsmiljø*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kristensen, T.S. (2006). Stress og psykosomatiske sygdomme. Iversen, L. (red.). *Medicinsk Sociologi – Samfund, Sundhed og Sygdom*. København: Munksgaard, 225-253.
- Kristensen, T.S. (2007). *Fakta og myter om stress*. København: Videncenter for arbejdsmiljø.
- Kristensen, T.S. (2009). *HK'ernes psykiske arbejdsmiljø*. HK/Danmark.
- Kristensen, A.R., & Pedersen, M. (2013). *Strategisk selvledelse: Ledelse mellem frihed og forretning*. København: Gyldendal.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work environment and health*, 31(6), 438-449.
- Kristensen, T. S., Hasle, P., & Pejtersen, J. H. (2008). Virksomhedens sociale kapital–en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10(2), 30-45.
- Larsson, J. (2006). Tidssociologi - om hur samhället påverkar vår upplevelse av tiden. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Lasarus, R. S. (1981): The stress coping paradigm. Eisdorfer, C., Cohen, D. & Maxim, P. (Eds), *Models for Clinical Psychopathology*. New York: W.W. Norton & CO.
- Lefebvre, H. (2004). *Rhythm analyses. Space, Time and Everyday Life*. London: Continuum.
- Limborg, H. J. (2002). Den risikable fleksibilitet–på vej mod et 'nyt' arbejdsmiljø. København: Frydenlund.
- Lund, H.L. (2007). Grænseløse arbejdsvilkår. *Social kritik: tidsskrift for social analyse og debat*, (112), 33-44.
- Lund, H. (2012). TiGA – Tidsmiljøet i grænseløst arbejde. Slutrapport: Roskilde Universitet.
- Lund, H. & Hvid, H. (2007a). Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde: København: LO.
- Lund, H. & Hvid, H. (2007b). Øje på det grænseløse arbejde – LO-medlemmerne i spændingsfeltet mellem industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde. København: LO.
- Lund, H.L., Hvid, H.S., Nielsen, K.T., Kamp, A., & Nielsen, K.A. (2008). *Fleksibilitet på godt og ondt*. FTF.

- Moe, S. (2010). *Tid – En sosial konstruksjon?*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- NFA (2011). Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2010. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Nowotny, H. (1994). *Time – The modern and postmodern experience*. Cambridge: Polity Press.
- Olsén, P. (2008). Hvis vi bare ku' få fred til at passe vores arbejde.... *om mening, forandring og psykiske arbejdsmiljø*. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(4), 43-58.
- Olsén, P., & Clausen, C. (2000). Tilpasning eller autonomi?: Om magt og læreprocesser i det industrielle arbejdsliv. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2(4), 45-60.
- Orlikowski, W.J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization science*, 13(6), 684-700.
- Pedersen, D., & Rennison, B. W. (2002). Kampen om lønnen. Politik, strategi og ledelse i Ny løn. København: Kommuneinformation.
- Pihl-Thingvad, S. (2013). Ledelse af videnarbejdere – Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. *Dansk Sociologi*, 23(3), 49-77.
- Piore, M.J. & Sabel, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide - Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Produktivitetskommisionen (2014). Baggrundsrapport: Produktiviteten i den offentlige sektor.
- Rambøll (2013): Hemmeligheden bag high-performance teams.
<http://www.ramboll.dk/megatrends/feature-artikler/hemmeligheden-bag-high-performance-teams>. Hentet d. 16-12-13.
- Rosa, H. (2010): Alienation and Acceleration – Towards A Critical Theory of Late-modern temporality. Malmö: NSU press.
- Rosa, H. (2013). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.
- Rosa, H. & Scheuerman, W. (Ed) (2008): *High speed society. Social acceleration, power and modernity*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- Ryom, P., Lund, P. & Hansen, V.I. (2013): Otte brancher og stress. Arbejdsmedicinsk Klinik: Aalborg Universitetshospital.
- Savage, P. (2001): New Forms of Work Organization – the benefits and impact on performance. European Work Organisation Network, Research Paper. Brussels: European Commission.
- Senge, P.M. (1999). Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis. Århus: Klim.
- Sennett, R. (1999). Det fleksible menneske - eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning. Gjern: Hovedland.
- Sennett, R. (2007). *Den ny kapitalismes kultur*. Gjern: Hovedland.
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19(1), 28-53.

Sørensen, O.H., Mac, A., Limborg, H.J., & Pedersen, M. (2008). *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. København: Frydenlund.

Sørensen, P.B. (2013). Danmarks produktivitet – hvor er problemerne?. Analyserapport 1: Produktivitetskommissionen.

Taylor, F.W. (1947) *Scientific Management*. New York: Harper.

Thielen, K., Nygaard, E., Andersen, I., & Diderichsen, F. (2014). Employment consequences of depressive symptoms and work demands individually and combined. *The European Journal of Public Health*, 24(1), 34-39.

Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T.S. (2008). *Virksomhedens sociale kapital*. Hvid bog: Arbejdsmiljørådet.

Thompson, E.P. (1967). Time, work-discipline and industrial capitalism. *Past and Present*, 38: 56-97.

Torfig, J. (2013). Øget produktivitet og effektivitet gennem samarbejdsdrevet innovation. Bidrag til Produktivitetskommissionen.

Totterdill, P., Dhondt, S. & Milsome, S. (2002). Partners at Work? A Report to Europe's Policy Makers and Social Partners. Nottingham: UKWON.

Totterdill, P., Exton, O., Exton, R., & Sherrin, J. (2009). *Workplace innovation policies in European countries*. Nottingham: UKWON.

Tynell, J. (2002). Det er min egen skyld. *nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management. I: Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 7-24.

Videbech, P. (2005). Depression, stress og hjernefunktion: Moderne depressionsopfattelse. *Månedsskrift for Praktisk Lægegerning*, 11, 1321-1331.

Vuorensyrjä, M. (2013). Work and Labor in Slow-Progressive Sectors of the Economy. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(1), 95-122.

Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941-961.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R.A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business Press.

Willig, R. (2007). *Til Forsvar for Kritikken*. København: Hans Reitzels forlag.

Willig, R. & Østergaard, M. (2005). *Sociale patologier*. København: Hans Reitzels Forlag.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon and Schuster.

Resumeer af casestudier

Case 1: Hospitalet - når it tager magten over arbejdet

En afdeling på et hospital var de første til at implementere et nyt it-system - her kaldet for 'Phønix'. Phønix blev implementeret med forventningen om en funktions-effektivisering i sammenkørslen mellem det elektroniske patientjournalssystem og det patientadministrative system.

Det nye system indebærer en masse komplicerede proceskoder, og en undersøgelse viste, at når de øvrige faggrupper skulle føre journaler i det nye system med de ny koder, så førte det til rigtig mange fejl. Det havde medført, at lægesekretærteamet var gået fra at være en koordinerende supportfunktion til en mere klassisk bureaukratisk kontrolfunktion.

Inden implementeringen af Phønix var lægesekretærteamet kendetegnet ved at have et stærkt sammenhold, et godt psykisk arbejdsmiljø og stor arbejdsglæde. Under den seneste række af medarbejderudviklingssamtaler viste det sig, at det psykiske arbejdsmiljø var forringet. Flere var frustrerede over de nye arbejdsbetingelser, som Phønix havde medført.

Forandringer i tidsmiljøet

Phønix forandrede en del forhold i tidsmiljøet:

- Systemet var langsomt, og tidsmiljøet blev præget af ventetid, der afbrød arbejdsflowet. Arbejdet decelerer på grund af systemets svartider.
- Phønix har drænet energien og motivationen og har skabt en mere 'negativ' kultur, hvor frustrationer over systemet kommer til at fylde meget i den daglige snak mellem kollegaerne.
- Phønix har ændret på indholdet af det arbejde, som lægesekretærerne skal varetage, uden at det er blevet tydeliggjort, at det er den, så at sige, 'nye faglighed'. It-systemet har ændret arbejdets indhold, der udfordrer deres forståelse af egen faglighed. Det resulterer i, at lægesekretærerne stiller sig selv spørgsmålet: Hvad er det vi laver, og hvorfor laver vi ikke det, som vi burde bruge vores tid på? Dvs. at tidsmiljøet er præget af en følelse af spildtid pga. det arbejde der laves, og lægesekretærernes oplevelse af 'blot' at være en kontrolfunktion.

Ud fra et tidsmiljøperspektiv er der med andre ord sket følgende, som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og produktiviteten:

Lægesekretærerne befinder sig i en særlig form for hurtig tid. Det skyldes det forhold, at de bruger næsten al deres tid på at rette de fejl, der bliver lavet i journalskrivningen af andre faggrupper. De bruger deres tid på at kontrollere, men vil helst også gerne udfylde deres traditionelle supportarbejde for de andre faggrupper. I den forstand er de yderst produktive – bare ikke med det, de selv mener, de burde producere. Derfor er tiden for dem uproduktiv tid. De føler derfor, at de arbejder hurtigere og hurtigere uden at de af den grund får mere arbejde fra hånden. Lægesekretærerne er dermed blevet desynkroniserede fra de andre faggruppers arbejde. De er ikke længere dem, der har den centrale position i forhold til at få helheden i afdelingens arbejde til at fungere. De er effektive, men føler sig uproduktive.

Phønix har ændret tidsmiljøet ved at modvirke flow, synkronisering og produktiv tid ved:

- At være et komplekst system, det ikke er nemt at få overblik over eller begå sig i. Systemets kompleksitet fragmenterer arbejdet.
- At være et system, hvor der må foretages ulogiske handlinger, såsom at logge ind flere gange.
- At der bliver lavet mange fejl af de andre faggrupper, og at lægesekretærerne må bruge størstedelen af arbejdstiden på at være 'fejldetektiver'.
- At der er øget risiko for at lægesekretærerne kommer til at hente et forkert cpr nummer frem i systemet på grund af de mange gange, der skal logges ind og ud. Det kan resultere i, at der bliver skrevet de forkerte oplysninger i en patientjournal. Systemet skaber således bekymringer hos lægesekretærerne, når der kan ske alvorlige fejl i patientbehandlinger, hvilket betyder, at de skal være meget koncentrerede. En koncentration der er vanskelig at opnå i en hektisk hverdag.
- Ikke at have indbyggede advarsler for fejl på meningsfulde steder, men i stedet have ikke-meningsfulde advarsler indbygget, der eksempelvis resulterer i op til 8 klik for at kunne printe et dokument.
- Det er et system med lange svartider - ofte af 1-2 minutters varighed.
- At være et program, hvor det igangværende arbejde må gemmes som en kladde og lukkes ned, når der eksempelvis er en patient der ringer, fordi det ikke er muligt at have flere vinduer åbne på samme tid. Det fragmenterer arbejdet og gør det svært at huske, hvor medarbejderen er kommet til.
- Det giver en oplevelse af at skulle løse flere opgaver end tidligere og flere opgaver på samme tid.
- Der skal kontrolleres for de samme ting hele tiden. Der arbejdes i ring.

Et skridt frem og to tilbage

På grund af de mange fejl, som Phønix har ført med sig, har ledelsen nu besluttet, at der skal indføres tjek-skemaer i papirform, hvor der skal afkrydses, hvilke procedurer der er foretaget. Lægesekretærerne kan herefter bruge dem som tjekskemaer for de elektroniske journaler og skal endnu en gang taste dem ind i Phønix-systemet. Det er netop den handling, som Phønix skulle fritage dem fra. Dette viser, hvilke omkostningerne der kan være, som i dette tilfælde er forbundet med indføringen af tekniske systemer, der ikke harmonerer med de allerede eksisterende arbejdsgange.

Det er på mange måder at opgive systemet uden egentlig at afvikle det, og derfor kører systemløsningen af opgaverne parallelt med den manuelle løsning. Det giver naturligvis en oplevelse af dobbeltarbejde. Når dele af arbejdsdagen går med dobbeltarbejde, så fører det til oplevelse af høje krav og lav produktivitet.

Ændringen af tidsmiljøet betyder mere psykisk belastende tid. Det afspejler sig både i konkret belastning og en negativ påvirkning af de relationelle forhold på arbejdspladsen.

Casen er et klassisk eksempel på forestillingen om, at administrative funktioner kan automatiseres ved hjælp af standardiserede it-systemer. En ting er at it-systemerne ikke fungerer som forventet, men samtidig overses det, at medarbejderne i administrationer også udfører en lang række af mere eller mindre skjulte funktioner, som systemerne også skal spille sammen med. For eksempel når denne case viser, at systemet ikke kan klare de skift i arbejdet, der sker ved henvendelser.

Case 2: Administrativ enhed efter besparelser

Dette casestudie fokuserer på den økonomiansvarlige og den HR-ansvarlige i en kommunal administrativ enhed. Deres arbejdsituation er et eksempel på, at kravene stiger indenfor den kommunale sektor. Den økonomiansvarlige fortæller, at der gennem de sidste 5-6 år er blevet dobbelt så mange opgaver. Som en medarbejder udtrykker det:

”Jamen, der er utrolig mange krav fra vores politikere, der hele tiden forlanger, at vi skal gøre noget, og når de forlanger noget, så bliver vi jo nødt til at efterleve det, de forlanger af os. Vi bliver bare færre mennesker, for vi skulle jo også spare personale, så det er lidt en ond cirkel, vi kører i. Jeg kan ikke lige overskue, hvordan vi skal komme ud af det her høje tempo, som vi er i”.

Det er et velkendt fænomen, hvor der skal arbejdes mere med færre hænder, hvilket skaber en acceleration af arbejdet i kraft af større arbejdspress. Medarbejderne føler en form for afmagt, fordi der ikke er udsigt til at det bliver bedre. Det er en oplevelse af, at tidspresset er blevet kronisk.

Omstilling af tidsmiljøet

Begge medarbejdere udtrykker stor glæde ved deres arbejde, men i forbindelse med en større personalereduktion måtte de i overgangsperioden arbejde i særligt psykisk belastende tid. Det var en kaotisk undtagelsestilstand. Det har derfor taget tid, energi og fælles indsats at få opbygget nye arbejdsgange, der kunne udføres med rutine. Omstillingen til færre hænder betød, at arbejdsgange skulle opfindes og genetableres på ny. Der er derfor gået tid med at finde tilbage til grundrytmen og den sunde tid.

Trods tidspresset i hverdagen går det bedre nu, hvor overgangen til de færre ressourcer er overstået. Det er nu muligt at komme igennem året uden perioder med umenneskelige belastninger, særligt som følge af hvad medarbejderne oplevede som en vellykket indsats fra ledere og mellemledere. I forsøget på at skabe mere klarhed over de periodisk store og mest presserende opgaver, blev der bl.a. udarbejdet et administrativt årshjul - en liste over årets største opgaver, der giver fremtidig forudsigelighed over de store årlige opgaver. Denne måde at skabe forudsigelighed har medarbejderne oplevet som en betydelig aflastning.

Dette indikerer nødvendigheden af den velkendte 'job-faktor', at have forudsigelighed. Perioder med kaotisk og psykisk belastende tid, hvor arbejdet er fragmenteret, håndteres lettere, når det er periodisk afgrænset. Medarbejderne ved på forhånd, at det bliver muligt at vende tilbage til mere sund tid med en stabil grundrytme at holde sig til. Samtidig viser det, at organisationsforandringer - i dette tilfælde personalereduktion - bryder arbejdspladsens etablerede rytmer, hvilket får stor betydning for tidsmiljøet. Det kræver en stor indsats for både ledere og medarbejdere at få etableret nye rytmer - hvilket årshjulet bidrager til.

Mere at se til

Oplevelsen er stadig den, at der kommer flere opgaver ind, end der forsvinder; dvs. en fortsat stigning i arbejdspresset. Derudover er der perioder, hvor arbejdsbyrden 'peaker' og bliver særligt intensiv med højt tempo. Ud fra en vurdering, på en skala fra 1 til 10, er de fire sæsoner for den økonomiansvarlige som følger: August måned på 3, fra september og frem til februar der ligger den mellem 8-10 og foråret er 5-6-7. Hos den HR-ansvarlige lyder det: *”Efteråret, der kan jeg ikke tage mere på mig, det er en 10'er”* *”Efter jul, det er reduceret en lille smule, det er en 8'er, og sommeren det er en 4'er”.*

I den rolige sommerperiode, som i princippet burde være langsom tid og sikre opladning, bliver der i stedet skabt et ængsteligt forhold til tiden, fordi det ikke er muligt at gå i gang med det

store opgavepres, der venter forude. Den langsomme tid opnår i den rolige periode derfor ikke de kvaliteter, der knytter sig til den langsomme tid; dvs. fordybelse, ro, koncentration og energiopladning. Derfor bliver den langsomme tid ikke til en tidskvalitet, der passer ind i forhold til strukturering af arbejdspresset, fordi det ikke er muligt at arbejde på de opgaver, der kommer til efteråret. Medarbejderne vil gerne have en mere jævn arbejds mængde, men arbejdet er organiseret på en måde, hvor det ikke er muligt at arbejde forud.

Koordinering i tidsmiljøet

Hos den økonomiansvarlige forårsager den manglende koordinering mellem de forskellige afdelinger, at arbejdet bliver fragmenteret, fordi en arbejdsopgave ofte må stå 'standby', indtil den nødvendige information er i hus. Derfor kan der være en stabling af 8-10 opgaver, som tidsligt kører parallelt med hinanden, og som hele tiden skal forsøges synkroniseret med dem, der ligger inde med den nødvendige information.

De to medarbejdere oplever også fragmentation i arbejdet forårsaget af en mangelfuld koordinering mellem enhederne. Når konsulenterne i organisationen starter nye projekter op, inddrages de administrative medarbejdere ikke i opstartsfasen. Det ville ellers kunne give en yderligere tidslig forudsigelighed i forhold til at have en fornemmelse af, hvilke opgaver de skal udføre som følge af de nye projekter. Det vil skabe mindre hurtig tid og fragmentation, hvor de pludselig skal orientere sig efter en ny opgave, som de ikke kender indholdet af. Disse tidsformer, der bidrager til psykisk belastende tid, kan tolkes som et resultat af, at det administrative arbejde er en adskilt aktivitet fra organisationens øvrige arbejde. Det som medarbejderne giver udtryk for er, at deres tidsmiljø ville blive bedre, hvis de var en mere integreret og synkroniseret enhed i den øvrige organisation.

Omlægningen

En sådan omlægning, som medarbejderne har været igennem, fjerner grundrytmen fra arbejdet, og det har taget lang tid at få etableret en ny rytme. Det har medarbejderne oplevet som en kaotisk periode, hvor forudsigeligheden har været fraværende. I tilstanden, hvor uforudsigeligheden var dominerende, gik al energi med at finde nye veje gennem kaos, forsøge at etablere struktur og dermed forsøge at skabe en arbejdsorganisering med en bedre rytme. Perioden var så lang, at det var svært for medarbejderne at gennemskue, om det var en overgang eller en ny tilstand. Det var ikke muligt for medarbejderne selv at få etableret en ny rytme. Der skulle en ledelsesmæssig intervention til for at rette op på arbejdsmiljøet.

Case 3: Hospitalet – kommandobroen under pres

På en kirurgisk afdeling på et større dansk regionshospital arbejder 20 lægesekretærer, der udgør den administrative gruppe. De varetager blandt andet forskellige koordinerings- og planlægningsopgaver. Lægesekretærerne er stolte af den centrale rolle, som deres arbejde udgør og den koordinering, som de dagligt udfører. De oplever sig selv som kernen i organisationen og er på mange måder uundværlig for hospitalets drift. De ser gerne sig selv som dem der formidler transaktioner mellem de øvrige faggrupper og mellem patienterne og de forskellige faggrupper:

"Vi er kommandobroen – selve logistikcenteret, som får afdelingens processer til at køre".

Lægesekretærernes arbejde er præget af et tidsmiljø, hvor rytmerne i perioder er fraværende, og tidens kvaliteter ikke stemmer med den opgave, der skal udføres. Det drejer sig om:

- At meget af lægesekretærernes arbejde foregår i rammer, hvor der sker mange afbrydelser og øjeblikksorienteringer. De skal hele tiden håndtere henvendelser fra de andre faggrupper og patienterne. Derudover er der hasteopgaverne. Det er særligt et

problem i operationsbookningen og på sengeafsnittet, hvor der er begrænsede muligheder for lægesekretærerne for at have ro til opgaver, der kræver koncentration (langsom tid).

- At der skabes stabling af opgaver, som følge af for meget hurtig tid, fordi lægesekretærernes arbejde er planlagt, så udførelse af dokumentationsopgaver skal ske i mellemrummene mellem afbrydelserne. Dette var især et problem i forhold til de større og mere krævende opgaver, som ikke kan løses mellem afbrydelser.
- At arbejdsplanlægningen er sårbar over for sygemeldinger, hvilket skaber psykisk belastende tid for de øvrige lægesekretærer ved fravær.

Operationsbookningskontoret

På operationsbookningskontoret er der tre arbejdsstationer. Ved de to stationer sidder lægesekretærer og booker operationer, mens den tredje station er et hævet bord, der fungerer som en 'reception' for patienter. Der er telefontid for patienter to gange om dagen – på en times varighed. Derudover er der en akut-telefon.

Rummet er i perioder fyldt med både læger, sygeplejersker og patienter. Arbejdet i operationsbookningen er meget kaotisk, og tempoet er generelt højt. På besøgstidspunktet havde operationsbookningen en medarbejder på ferie og en langtidssygemelding, hvilket betød, at der var to lægesekretærer til at varetage arbejdet for fire. De fortalte om stresssymptomer, behov for ekstraordinært overarbejde og en stabling af opgaver som følge af nødvendigheden for hele tiden at 'slukke brande'. Normalt har lægesekretærerne mulighed for mere roligt arbejde ved i perioder at skrive notater (som anses som mere forudsigeligt og rutinepræget arbejde), men dette har de ikke haft mange muligheder for den seneste tid. Arbejdet ved denne arbejdsstation er generelt præget af fragmentation, forstyrrelser, øjeblikksorientering og hurtig tid. Koblingen mellem disse tidsformer og psykisk belastning er tydelig i denne case.

Disse lægesekretærers arbejde regnes som specialiseret og dermed ikke muligt for de øvrige lægesekretærer at varetage. Derfor er det ikke muligt at overflytte ressourcer, når der er sygemeldinger. Det kan ses som desynkronisering som følge af et for højt tempo, hvor der er begrænsede muligheder for at oplære nye ansatte i operationsbookningens opgaver. Med det ekstraordinære tidspres, der er forbundet med sygefraværet ved en arbejdsstation der i udgangspunktet er domineret af hurtig tid og fragmentation, så befinder de sig klart i psykisk belastende tid.

Det kirurgiske afsnit

På det kirurgiske afsnit sidder lægesekretærerne ved et skrivebord midt på hospitalsgangen og er derfor meget udsat for forstyrrelser og støj. Dette opleves som problematisk i de perioder, hvor arbejdsopgaven kræver tid til koncentration og fordybelse. Når der ikke er mulighed for koncentration og fordybelse, bliver medarbejderne bekymrede for at lave fejl. Der er mange muligheder for at lave fejl undervejs, når lægesekretærerne skal indtaste oplysninger i de forskellige it-systemer, fordi it-systemerne fungerer dårligt sammen. Eksempelvis indeholder arbejdsgangen vedrørende patienter følgende trin:

1. Der trækkes en liste fra programmet 'OperationsBook', som er en oversigt over hvilke operationer, der er booket til dagen efter. Denne printes og sekretæren tager den med hen til computeren, hvor programmerne 'Cloud' og 'Elektronisk Patient Journal' (EPJ) startes op. Nu skal det tjekkes, om oplysningerne stemmer overens på tværs af de tre programmer.
2. Lægesekretæren skal dobbelttjekke mødetidspunkterne med 'EPJ', hvor der står, om den givne patient for eksempel har sukkersyge, hvilket vil betyde, at mødetidspunktet skal rykkes frem, så der er tid til at tage en ekstra blodprøve. Lægesekretæren opdager en fejl,

som er sket i operationsbookningskontoret. Lægesekretærene i operationsbookningen skal også tage højde for det tidligere mødetidspunkt ved diabetespatienter, men der er smuttet en igennem.

3. Lægesekretæren skal ringe til en patient og informere om det ændrede mødetidspunkt på grund af den ekstra blodprøve. Det viser sig, heldigvis, ikke at være et problem, da patienten allerede har aftalt at blive hentet med taxa tidligt.
4. Lægesekretæren retter tidspunkterne i programmet OperationsBook.
5. Lægesekretæren skal markere udfor hver patient, hvilken læge der skal modtage svarene på blodprøverne.
6. Der er planlagt to større operationer den følgende dag. Her skal lægesekretæren kigge i en mappe og tjekke, om der er udført en BAC-test (som gør det muligt at lave blodstransfusion). Lægerne har flere forskellige måder at indberette, om der er udført en BAC-test, og lægesekretæren skal derfor tjekke det flere steder.
7. På dette tidspunkt skal de oplysninger, som lægesekretæren har indtastet, overføres til Optimus-skærmene, hvilket forgår på denne måde:
 - Lægesekretæren indtaster nogle informationer ved sit skrivebord i systemet Cloud.
 - Programmet HospitalsOversigt startes op på en anden monitor. Nu overføres oplysningerne hertil.
 - Lægesekretæren går hen til Optimus-skærmene. Nu skal informationerne overføres hertil, og lægesekretæren skal registrere patienterne som klargjorte.
8. Til sidst printer lægesekretæren en liste fra OperationsBook igen – det er primært for at dobbelttjekke, om alle de ændringer hun har lavet (f.eks. i forhold til mødetidspunkt), er blevet registreret.

På det kirurgiske afsnit efterspørger de en mere struktureret arbejdsdeling og en bedre opdeling mellem skrankearbejde og et 'stillerum' til opgaver, som kræver koncentration (langsom tid). Det vil sige at de efterlyser en rytme, der kan skabe mindre kaotisk tid. Som eksemplet ovenfor viser, kan der være indbygget mange barrierer for produktivitet i den måde, lægesekretærene skal arbejde med it-systemerne på. Det kan resultere i fejl, når det ikke er muligt at fastholde koncentrationen.

Case 4: Borgerservice i nye omgivelser

Denne borgerservice er etableret i et moderne rådhus. Efter en centralisering er mange af kommunens afdelinger nu samlet. Centraliseringen skulle medvirke til en bedre vidensdeling, en udvidelse af netværket blandt kommunens ansatte og en styrkelse af synkroniseringen mellem de enkelte afdelinger. Formålet var således, at organisationens helhed skulle være indlejret i selve arkitekturen, hvor sagsbehandlere fra forskellige afdelinger arbejder i et fælles storrumskontor.

Overgangen til at arbejde i storrumskontor har ikke været problemfri, da medarbejderne har skullet vænne sig til støj fra telefonsamtaler, kollegaer der diskuterer sager med hinanden, borgere der henvender sig personligt eller bare lyden af mennesker, der bevæger sig rundt i rummet.

Til trods for støj og afbrydelser, er arbejdet i denne borgerservice på mange måder planlagt med henblik på at sikre et godt tidsmiljø:

- Arbejdet er velfungerende planlagt, og der er passende ressourcer til stede til at sikre et arbejde i sund tid. Der er tillid til de ansattes forvaltning af tiden. Denne selvtilrettende måde at arbejde medfører ifølge medarbejderne et godt psykisk arbejdsmiljø og engagement hos sagsbehandlerne.

- Der eksisterer en velfungerende fleksibilitet i de enkelte sagsbehandler-teams, som ved hjælp af rotation giver muligheder for at arbejde koncentreret i perioder. Variationen bidrager således til, at tidens kvalitet er karakteriseret ved sund tid.
- Arbejdet er planlagt, så sagsbehandlerne nogle dage arbejder i hurtig tid i 'front office' og andre dage har mulighed for at få langsom tid i 'back office', så de kan færdigbehandle sager, som kræver koncentration.

Sagsbehandlerne arbejder i teams, hvor der er indlagt gode muligheder for en fleksibel planlægning af arbejdet. Det er i denne planlægning, sagsbehandlerne selv har mulighed for at afskærme hinanden fra forstyrrelser. De laver aftaler om, hvem der skal tage telefonen på hvilke dage, så de andre kan få arbejdsro. Det samme gør sig gældende ved fysiske personhenvendelser. I stedet for at alle skal arbejde i fragmenteret tid, er det nu kun en enkelt af gangen, mens de andre kan være i flow og produktiv tid. Ifølge medarbejderne kan fleksibiliteten lade sig gøre, fordi der er personaleressourcer til at samarbejde om afskærmningen af forstyrrelser.

Arbejdets organisering giver sagsbehandlerne mulighed for at vurdere, hvor meget tid de skal bruge på en opgave, for at den bliver løst på den mest tilfredsstillende måde. Det handler om at levere den rette kvalitet, og der er tid til - individuelt og i fællesskab - at foretage vurdering af indsatsen over for den enkelte borger. For sagsbehandlerne er det vigtigt at tage sig tid til at sætte sig ind i borgerens henvendelse for at kunne vide, hvilken sagsbehandling der kræves:

"Målet må være, at der kun kommer én henvendelse".

Det er et langsigtet perspektiv på produktivitet men også et perspektiv på sagsbehandling, der kan lade sig gøre, fordi tidsmiljøet er tænkt ind i arbejdsgangene. Hertil kommer den tillid til medarbejderne der er, når det er sagsbehandlerens faglige vurdering der ligger til grund for indsatsen.

Front office er receptionen, hvor medarbejderne tager sig af direkte borgerhenvendelser. Back office er 'kontoret', og her arbejdes der i dybden med sager. Typisk arbejder sagsbehandlerne videre med de sager, som de har modtaget i front. Den helhed, der er indlejret i arbejdets organisering, understøtter også tidens kvalitet.

Acceleration af arbejdet i fremtiden?

I den nærtstående fremtid skal borgerservice igennem en sparerunde, hvor antallet af sagsbehandlere skal nedbringes. De giver udtryk for, at de godt har været klar over, at der ville komme en nedskæring, men ikke at den ville være af et sådant omfang. Afdelingen står med andre ord over for den helt klassiske accelerator af arbejdet: Færre ressourcer til samme opgavemængde. Der er en udbredt bekymring for, om den fleksible og velfungerende organisering af arbejdet vil kunne videreføres, når færre sagsbehandlere skal tage sig af det samme antal borgere.

Case 5: Tandklinikken – flowskabere i arbejdet

Ude på en skole i et villakvarter ligger en lille kommunal tandklinik. Tandklinikken er én ud af flere små enheder i kommunen, som ligger decentralt og er omgivet af glade legende børn og hektisk aktivitet. Det er en arbejdsplads, som skal afvikles, da alle de små tandklinikker lægges sammen i en ny central tandklinik. Herefter skal børnene køres til tandlæge i stedet for at gå til tandlæge på skolen.

Overordnet set bevæger tandklinikken sig i bæredygtige rytmer, der tydeligt er præget af sund tid. Det betyder ikke, at der ikke er kalenderfleksibilitet og fragmenteringer i arbejdet. Det er en naturlig variation i arbejdet som opstår ved akuttilfælde, forskellige personligheder hos

børnene (F.eks. tandlægeskræk), forskellige former for lette og svære tandbehandlinger. Tidsmiljøet er karakteriseret ved at:

- Arbejdet følger en bestemt grundrytme. Groft skitseret: 1) En patient færdigbehandles, 2) tandklinikassistenten klargør til næste patient, og tandlægen skriver journal, 3) en ny patient ankommer og færdigbehandles, 4) tandklinikassistenten klargør, og tandlægen skriver journal osv. Rytmen afbrydes af pauser og små uforudsete hændelser undervejs.
- Samarbejdet mellem tandlægen og tandklinikassistenten bærer en stor del af arbejdsrytmen, hvor kendskabet til den andens opgaver og personlighed skaber en synkroniseret rytme i arbejdet.
- Tandklinikassistenten er en 'gatekeeper' og 'tidsforvalter' for tandlægen, som løbende regulerer arbejds mængden - på denne måde definerer og former tandklinikassistenten arbejdsdagens rytmer. Denne form for fleksibilitet er også et resultat af klinikens nærhed til den omgivende skole.

Mellem hver patient sørger tandklinikassistenten for, at alt er, som det skal være; tandlægestolen skal have plasticdække på hovedlænet, og diverse remedier skal sprittes af. På den måde gør tandklinikassistenten det muligt for tandlægen at fokusere på arbejdet med at behandle tænderne. Som en tandlæge siger:

"Jeg har prøvet at være alene en gang... og det går bare ikke".

Når der sidder et barn i tandlægestolen, arbejder tandlægen og tandklinikassistenten tæt sammen som et team, og for en udenforstående virker det som en indøvet dans. Ofte er ord overflødige, og når koncentrationen er på sit højeste, er det kun det mest nødvendige, der kommunikerer: *"+2, -1, o på -2, der skal lakkes"*. Tandklinikassistenten noterer, mens tandlægen gennemgår munden efter huller og dårligt børstede tænder.

Så snart patienten er ude, sætter tandlægen sig over til sin pc-station og begynder at opdatere barnets journal, alt imens tandklinikassistenten ordner udstyret, så det er klart til næste patient. Derefter går tandklinikassistenten kalenderen igennem for at se, om tidsplanen holder, eller om den skal justeres. Tandklinikassistenten spørger tandlægen, om han er ved at være klar til det næste barn. Ikke før tandlægen giver grønt lys, sendes den næste ind, og processen starter forfra. Inden da har de opdateret hinanden på, hvad status er på den næste patient.

Indimellem ringer telefonen, der bliver taget af tandklinikassistenten. Det kan f.eks. være en aflysning. Det gør dog ikke det store, for klinikken er placeret på skolen, og tandklinikassistenterne har en liste over de børn, der mangler at komme til det årlige eftersyn. De står på den såkaldte 'kaldeliste', og opståede huller i kalenderen kan nemt fyldes ud med de børn, der mangler et tjek. De ringer blot ned til klassen eller tager ud *"og fanger børn"*. Tandklinikassistenten organiserer kalenderen, som var den elastisk, hvilket skaber flow. Kaldelisten ville ud fra et tidsmiljøperspektiv være en intensivering ved at alle mellemrum fyldes ud, men i dette tilfælde er det en naturlig fleksibilitet, hvor disse brud på rytmen ikke fører til psykiske belastende tid.

Hver gang patienten er i stolen, er der fuld koncentration, og tandlægen og tandklinikassistenten er i flow med deres arbejde. Tiden i arbejdet er ordnet i skemalagt tid, men tidens orden kan hele tiden brydes op og modelleres, så den passer til den bedst mulige organisering af arbejdet. Til den organisering af arbejdet, der fremmer muligheden for flow i arbejdet, og som er synkroniseret med skolens rytmer i form af frikvarterer, børn der falder og slår tænderne og alle de andre uforudsigelige hændelser, som en skoledag rummer.



Forskningsprojektet er gennemført i samarbejde med HK Kommunal