

***Sammenhængen mellem
organisationsformer
og belastninger på
6 DJØF-arbejdspladser***

Helle Holt & Marie Louise Lind

***Socialforskningsinstituttet
Beskæftigelse og erhverv
Marts 2004***

Om undersøgelsen

Danmarks Jurist- og Økonomforbund (DJØF) igangsatte i 2003 et projekt, der skulle skaffe viden om nye organisationsformers indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø. Denne viden skulle endvidere føre til en udvikling af redskaber, som skulle være med til at sætte gang i en konstruktiv debat om problemer og løsninger på den enkelte arbejdsplads.

Undersøgelsen består af tre dele:

1. En postspørgeskemaundersøgelse udsendt til en stikprøve af DJØFere
2. Et kvalitativt studie af 6 typiske DJØF-arbejdspladser
3. Udvikling af et internetbaseret redskab til stress-håndtering.

DJØF bad Socialforskningsinstituttet om at udføre det kvalitative studie og belyse problemstillingen: *Hvordan er sammenhængen mellem organisationsformer og belastninger på 6 DJØF-arbejdspladser?* Dette notat præsenterer resultaterne af studiet.

De 6 medvirkende arbejdspladser og de DJØFere, der har ladet sig interviewe, skal have stor tak for deres gæstfrihed og ikke mindst deres tid, som jo netop er en mangelvare.

Undersøgelsen er udført af seniorforsker Helle Holt og stud.scient.adm. Marie-Louise Lind. Jesper Holdflod Pallesen (DJØF) har været projektleder på projektet.

Notatet i omarbejdet form også blive udgivet som en pjece, hvor resultaterne fra alle tre dele af undersøgelsen vil blive samlet. Endvidere vil arbejdspapiret også være at finde på DJØF's hjemmeside.

Undersøgelsen er finansieret af EU's Socialfond og DJØF.

Helle Holt, marts 2004

Indholdsfortegnelse

Om undersøgelsen	3
1. Formålet med arbejdspladsbeskrivelser	5
2. Metoden.....	6
3. Begrænsninger i undersøgelsen.....	7
4. Fælles temaer for samtlige DJØFere	8
5. Organisationsformer, forventninger og belastninger.....	11
6. Belastninger	19
7. Paradokser og mulige løsninger	25
8. Opsummering og konklusion	30
Litteraturliste	32

1. Formålet med arbejdspladsbeskrivelser

De kvalitative arbejdspladsbeskrivelser har til formål at nuancere og validere resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Først og fremmest var opgaven at beskrive nye organisationsformer. Under hvilke arbejdsvilkår arbejder DJØFere i 2003? Antagelsen bag undersøgelsen er, at nye organisationsformer, som blandt andet er karakteriseret ved øget individuelt ansvar, øget fleksibilitet og øget krav til kompetencer, kan føre til en stigning i medarbejdernes oplevelse af stress og nedslidning¹. Er denne antagelse overhovedet rigtig/synlig, når man besøger en arbejdsplads. Er arbejdsvilkårene belastende?

For det andet var det formålet at belyse DJØFernes oplevelse af at arbejde under disse arbejdsvilkår. Hvornår er det givende og udviklende, og hvornår opleves det belastende?

Endelig som det sidste var det formålet at beskrive eventuelle gode idéer eller allerede implementerede foranstaltninger til at dæmme op for nogle af de eventuelle belastninger. Dette sidste punkt skulle både bruges til at give gode idéer videre, men også være et input til udviklingen af det internetbaserede stress-håndterings-redskab.

For at kunne opfylde disse formål har det været nødvendigt at forsøge - via de 6 valgte cases - at få et bredt udsnit af traditionelle DJØF-arbejdspladser. Der er i udvælgelsen gået mere efter arbejdspladser, hvor det har været synligt, at der er arbejdet med nogle nye organisationsformer, end på at definere og finde arbejdspladser, som man kunne karakterisere som havende indført "nye" organisationsformer. Man kunne vove den påstand, at akademikere i almindelighed og DJØFere i særdeleshed har arbejdsvilkår, der kan gives betegnelsen fleksibelt arbejde/moderne arbejde/ karriereorienteret arbejde mv. Det er i hvert tilfælde et generelt træk, at der er tale om videnstungt arbejde, hvor den enkelte har stor autonomi, hvad angår arbejdstilrettelæggelsen, ligesom fleksibilitet i tid og rum er almindeligt². Endelig vil disse grupper ofte i højere grad være præstationskontrolleret frem for tidskontrolleret (se fx IDA & PLS Rambøll, 2002; Hochschild, 1997). Der er altså ikke gået efter specielle DJØF-arbejdspladser, snarere tværtimod. Dette har nogle konsekvenser:

- For det første er nogle af de besøgte arbejdspladser også præget af det, man måske kunne kalde traditionelt lønarbejde, hvor ledelse og fast arbejdstid er afgørende. Man kan således ikke sige, at de 6 arbejdspladser udelukkende er præget

¹ Denne antagelse støttes af flere undersøgelser fx Thaulow & Friche (2000), Csonka (2000), Netterstøm (2002) og Kristensen (2002).

² Moderne organisationsformer og moderne fleksibelt arbejde er beskrevet i fx Csonka (2000) og Navrbjerg, (1999)

af nye organisationsformer, hvilket formentlig sjældent findes. (se fx Røvik, 1998; Holt, 2001; Holt, 2003).

- For det andet er der udelukkende tale om forholdsvis store arbejdspladser. Når der tales om traditionelle DJØF-arbejdspladser, er det typisk arbejdspladser, hvor der arbejder mange DJØFere, og det kræver selvsagt noget volumen, når dette er et kriterium.
- For det tredje er traditionelle arbejdspladser for en stor dels vedkommende offentlige og i særdeleshed statslige arbejdspladser. Det afspejler sig også i udvælgelsen, idet der er 3 offentlige og tre private virksomheder.
- Endelig skal det heller ikke være nogen hemmelighed, at der er en overrepræsentation af sjællandske arbejdspladser, da de store akademiker-arbejdspladser ligger i storbyerne og i særdeleshed i og omkring København.

De 6 arbejdspladser blev følgende:

1. En styrelse
2. Et departement
3. Et amt
4. En politisk interesseorganisation
5. En konsulent-virksomhed
6. En IT-virksomhed

2. Metoden

Indgangen til arbejdspladserne var via tillidsrepræsentanter og ledelse. Alle fandt problemstillingen relevant og vigtig, og de ønskede derfor at medvirke til undersøgelsen.

På hver arbejdsplads blev der interviewet ca. 6 personer:

- Tillidsrepræsentanten (TR)
- En mellemlider (også DJØFer)
- Personalechefen
- 3 medarbejdere.

Udvælgelsen af interviewpersoner er sket i et samarbejde mellem os og som oftest tillidsrepræsentanten. Med kun 4 medarbejderinterview (3 + TR) er det umuligt at få dæk-

ket alle de baggrundsvariable, som kunne være relevante (som fx anciennitet og uddannelsesbaggrund), så vi har måttet nøjes med køn og alder. Det vil sige, vi har bedt om både at få kvinder og mænd samt at få lov at interviewe både yngre og ældre medarbejdere.

Interviewene blev taget med udgangspunkt i to forskellige interviewguides: en guide til ledelsen og en guide til medarbejderne herunder TR. Guiderne indeholdt en tematisk gennemgang af de emner som interviewene skulle berøre:

- De strukturelle rammer
- Arbejdets organisering
- Arbejdets indhold
- Kompetenceudvikling og kvalitetssikring
- Mellemliderrollen
- Hierarkiet – hvem har ansvaret?
- Forventninger til arbejdet
- Belastende forhold ved arbejdet
- Det der gør det sjovt at gå på arbejde
- Redskaber på arbejdspladsen til dæmpning af de belastende forhold
- Ønsker til ændringer på arbejdspladsen.

Hvert interview tog mellem 1 og 2 timer.

Alle interview er blevet optaget på bånd, som efterfølgende er blevet gennemlyttet og udskrevet i forkortet referatform. Referater samt analysen af disse er samlet i 6 arbejdspladsrapporter, som ligger til grund for denne samlede fremstilling.

På samtlige arbejdspladser blev det aftalt, at både de interviewede og arbejdspladserne som helhed bliver holdt anonyme. Som tak for bidraget til undersøgelsen er alle 6 arbejdspladser blevet tilbudt et særarrangement i form af et oplæg om den samlede undersøgelse.

3. Begrænsninger i undersøgelsen

Der er altid begrænsninger i undersøgelser og i særdeleshed i små undersøgelser, der skal belyse et stort emne. I det følgende vil de mest åbenlyse begrænsninger kort blive beskrevet:

- Mellemedervinklen er dårligt belyst i undersøgelsen. For det første er der kun blevet interviewet 1 mellemlider og 1 personalechef pr. arbejdsplads. Det gør det i sig selv vanskeligt at konkludere med en vis rækkevidde. For det andet har det været vanskeligt at få mellemliderne til at slippe lederrollen og mere lade sig interviewe som medarbejder. Loyaliteten over for topledelsen er meget stor i denne gruppe.
- Det er store arbejdspladser, der er blevet besøgt, og det er få interview, der er blevet taget. Det betyder, at det intet har med en arbejdsplads-analyse at gøre. Det må og skal kun betragtes som inspiration fra DJØFere, der under selvbeskrevne og selvoplevede arbejdsvilkår oplever udfordringer og belastninger på den og den måde. Det er muligt, at vi kunne have fået et andet billede, hvis vi var gået ind i kontoret ved siden af eller gået en etage ned. Vi er dog af den overbevisning, at nogle af de overordnede træk, som fx om det er en bureaukratisk organisation, vil præge hele organisationen på en særlig måde. Derom senere.
- Dette er ikke en undersøgelse af stress i klinisk forstand³. Det er en undersøgelse af, hvad DJØFere siger, når de bliver spurgt, hvad der er belastende ved deres arbejdsvilkår. Det er klart, at på arbejdspladser, hvor belastningerne er markante, vil det formentlig have indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, der så igen vil have betydning for den enkeltes velbefindende. Det er altså blot ikke det, der er vores ærinde.
- Udover, at det ikke er en undersøgelse af stress, er det ligeså åbenbart, at vi antageligt ikke er bragt i kontakt med personer, der virkelig har det skidt. Her er en oplagt bias. På den anden side er det netop ikke en undersøgelse af personer, der mistrives, men en undersøgelse af de generelle arbejdsvilkår for DJØFere på traditionelle DJØF-arbejdspladser.

4. Fælles temaer for samtlige DJØFere

Overordnet kan det siges, at DJØFere er en meget heterogen gruppe, der arbejder under vidt forskellige arbejdsvilkår. Endvidere adskiller DJØFere sig ligesom resten af befolkningen fra hinanden på langt de fleste baggrundsvARIABLE. Det, der samler dem, er et højt uddannelsesniveau, en samfundsvidenskabelig uddannelse samt medlemskab af

³ Stress i klinisk forstand er et fagområde, som ikke vil blive dækket af denne undersøgelse. For en god gennemgang se fx Kristensen (2002) og Netterstrøm (1997).

DJØF. Dog er der, når vi ser på interviewene, nogle fællestræk ved DJØFeres arbejdsvilkår.

Travlhed og øget intensitet i arbejdet

Samtlige interviewpersoner taler om at have travlt. Her er udelukkende tale om en subjektiv oplevelse af at have travlt og ikke en objektiv måling af travlhed. Ligeledes har samtlige en oplevelse af, at intensiteten i arbejdet har været stigende i de senere år. Der er kommet flere arbejdsopgaver, der skal klares på kortere tid med de samme eller færre ressourcer. Med til oplevelsen af den stigende intensitet hører også, at der ikke skal slækkes på kvaliteten, selvom man får mindre tid/færre ressourcer til en opgave.

Denne oplevelse følges ad med en konstatering af, at den enkelte oplever at arbejde flere timer end førhen. Mange af interviewpersonerne skubber store afspadseringspukler foran sig. Ligeledes er det en fælles oplevelse, at det kan være svært at slippe arbejdet. Arbejdet fylder mere og mere. Mange arbejder konkret hjemme om aftenen eller i weekenden, og mange bruger psykiske ressourcer ved faktisk at tænke på deres arbejde, når de burde have fri og tænke på noget andet.

”jeg er meget stresset til tider (...) Det er de spændende opgaver, der gør at man får stress, ved at der er noget af det andet, man ikke kan nå.” (Departement).

Kompetencer og øgede kvalitetskrav

Medarbejderudviklingssamtaler, kompetenceudvikling og efteruddannelse er begreber, som samtlige interviewede DJØFere kender til og ikke nødvendigvis for det gode. At komme til medarbejderudviklingssamtale er selvfølgelig for DJØFere. Desværre har flere en oplevelse af, at der intet kommer ud af dem. Der snakkes kompetencer – ledelsens ønsker til kompetencer og egne ønsker til kompetencer – der lægges en plan, som til og med ofte er skriftlig – har karakter af en kontrakt, og så sker der ikke mere. Der kan mangle ressourcer til et bestemt uddannelsesforløb, men det er som regel ikke det, der er problemet. Det er i højere grad at få tid i dagligdagen til at gennemføre den ønskede kompetenceudvikling. Ansvar for gennemførelsen er ofte medarbejderens eget. Der er ingen hjælp at hente til prioriteringen af arbejdsopgaver, og derfor sker der intet. Kompetenceudvikling og uddannelsesmuligheder, der ellers skulle ses som et gode for den enkelte både med hensyn til fortsat ”employability”⁴ og med hensyn til personlig udvikling, opleves i højere grad som krav, det er vanskeligt at leve op til.

⁴ Dette engelske ord findes ikke rigtig på dansk, men det kan fx oversættes med: En fortsat forøgelse af ens værdi på arbejdsmarked

Øgede krav til kvaliteten i udførelsen af arbejdet er også en generel oplevelse, men samtidig er det vanskeligt at få ledelsen og/eller medarbejdere til at præcisere, hvad god og bedre kvalitet er i forbindelse med deres arbejde. Der er ganske enkelt ikke nogen, der rigtig ved det. Diffuse kvalitetskrav er tilsyneladende et universelt fænomen, hvilket antageligt kan bidrage til stressoplevelse, når den enkelte medarbejder ikke har et konkret styringsredskab i arbejdet.

Mellemleder – den evige ”lus”

De mellemledere, der er interviewet, giver samstemmende udtryk for, at det ikke er blevet nemmere at være mellemleder. Meget ofte er mellemlederens rolle uklar, og den er i hvert tilfælde presset mellem en topledelses krav og medarbejdernes krav. De er stadig den berømte ”lus mellem to negle”. Mellemlederne oplever endvidere ligesom medarbejderne, at arbejdsopgaverne er blevet flere og kravene højere, hvilket betyder, at også denne gruppe af DJØFere arbejder i mange timer.

Projektarbejde – det nye hit

Alle arbejdspladserne uden undtagelse snakkede om projektarbejde. For IT-virksomheden og konsulentvirksomheden er arbejdsformen projektet, men for de resterende 4 arbejdspladser er det noget, der tages op ved særlige lejligheder. Man taler meget om det, men det er ganske få arbejdsopgaver, der faktisk løses i projekter, ligesom det ofte er få medarbejdere, der har prøvet at arbejde i projekter. Projektorganiseringen er ikke indpasset i organisationerne og skaber derfor ofte flere problemer, end de løser (derom senere).

Organisationsændringer er hverdagskost

Ændringer i måden, arbejdet er organiseret på, er tilsyneladende et vilkår, som alle er underlagt. Måske har det altid været sådan, men de interviewede oplever, at der eksperimenteres mere med organisationsformer og opgavefordelinger end førhen. Grundene til dette forklares på mange forskellige måder: Ændringerne sker for at holde trit med en foranderlig omverden, fordi der er kommet ny topledelse, fordi ledelsen nu igen har været på kursus eller har haft møde i netværket. Ingen af de interviewede mener, at det handler om at gøre arbejdet og arbejdsgangene bedre og mere rationelle. Det er andre ting, der er i spil. Men det har konsekvenser for den enkelte medarbejder, hver gang der ændres på arbejdsgangene, og alle oplever det tilsyneladende mere eller mindre hyppigt.

”Men det er måske også bare noget med, at man skal være ung, og man skal være smart, og nyere biler og nyere koner og nyere alt muligt (...) Når der lige er blevet omorganiseret tager alting bare længere tid. Hvad er det så jeg gør? Hvem er det så, jeg

refererer til? Det er jo altid lidt usikkert i starten, så man forsøger sig lidt på bedste beskub. Og alting tager bare længere tid, for det er jo ikke kun mig, der ikke ved, hvor jeg skal henvende mig.” (Departement).

DJØFere er meget glade for deres arbejde

Et helt overordnet og generelt træk er, at DJØFere er glade for især deres arbejde, men også for deres arbejdspladser, og her er det måske især kollegaerne, der får pæne ord med på vejen. Arbejdet betegnes som spændende, udfordrende og udviklende. Meget få kunne forestille sig at lave noget helt andet. Man har grundlæggende ikke noget imod at arbejde mange timer og at have travlt – det følger med jobbet – er holdningen. DJØFere er gennemgående et tilfreds folkefærd, der stort set trives med, hvad de foretager sig.

5. Organisationsformer, forventninger og belastninger

I det foregående afsnit er der lagt vægt på at beskrive fællestrækkene ved arbejdsvilkårene. I de følgende afsnit vil der blive lagt vægt på at beskrive forskellighederne.⁵ Hver enkelt arbejdsplads er mest kendetegnet ved nogle særlige træk, men har også andre træk. Empirien fra hver enkelt arbejdsplads har bidraget til det billede, der vil blive givet af traditionelle DJØF-arbejdspladser. Det samme gælder afsnittene vedr. DJØFernes forventninger til arbejdet samt DJØFernes oplevede belastninger. Der er tale om generaliseringer, men interviewpersonerne har hver især bidraget til dette overordnede billede.

Allerede efter de første interview stod det klart, at der ud over den måde, arbejdet er organiseret på, er et andet forhold, der har afgørende indflydelse på den enkeltes oplevelse af belastninger. Det er, hvilke forventninger den enkelte møder arbejdspladsen med. Den enkelte har nogle forestillinger om, hvad der forventes, og hvilke arbejdsvilkår der er på den enkelte arbejdsplads. Man søger en arbejdsplads, som man forventer vil leve op til de forestillinger og krav, man har til en arbejdsplads. Hvilke krav og behov man stiller til en arbejdsplads er afhængig af en række baggrundsvariable. Her kan nævnes:

- | | |
|---------|---------------|
| - Køn | - Faggruppe |
| - Alder | - Anciennitet |
| - Børn | - Stilling |

⁵ Igen skal der gøres opmærksom på, at der er tale om en lille undersøgelse på store arbejdspladser, så de beskrivelser, der fremkommer i det følgende, er udtryk for generaliseringer, som ikke nødvendigvis kan genfindes i virkeligheden.

Derudover vil andre faktorer formentlig have betydning: For eksempel kønsarbejdsdelingen i familien, karriereorientering og økonomiske overvejelser.

Da det er så forholdsvis få, der er interviewet på hver arbejdsplads, er det ikke muligt at dokumentere baggrundsvARIABLENES betydning for valg af arbejdsplads, men fra andre undersøgelser ved vi, at fx køn har stor betydning for, hvilken arbejdsplads man vælger. Dette er især gældende, når man sammenholder de demografiske variabler: *køn, alder, børn og børnenes alder*⁶. Kvinder med små børn vælger arbejdspladser, hvor man kan tage hensyn netop til, at man har børn. Det vil blandt andet sige en stor grad af forudsigelighed og en 37 timers arbejdsdag.

Faggruppen har måske især betydning, hvis man opfatter sig selv som specialist, fx nogle jurister og nogle økonomer. Er man uddannet jurist, har man måske nogle bestemte forestillinger om, hvordan ens arbejdsvilkår- og opgaver ser ud.

Stilling i organisationen afstedkommer også nogle forventninger til arbejdsvilkårene. Er man fx kontorchef, forventer man et større ansvar og mere arbejde, end hvis man er fuldmægtig.

Endelig kan *ancienniteten* have betydning, idet lang anciennitet måske gør én mindre modtagelig over for forandringer.

Som sagt er dette kun teser, idet det ikke er muligt at konkludere på baggrundsvARIABLENES betydning i denne undersøgelse. Til gengæld har arbejdslivsforskningen generelt vist, at disse faktorer har betydning for medarbejderes oplevelse af deres arbejdsvilkår, se fx Hvid (red.) (1999).

Sammenstødet mellem forventninger til arbejdsvilkårene og de faktiske arbejdsvilkår skaber belastninger. I de tilfælde, hvor arbejdsvilkårene lever op til de forventninger, som den enkelte har, bliver belastningen mindre, også selvom det ud fra en objektiv betragtning er belastende arbejdsvilkår.

I det følgende vil de tre overskrifter *organisationsform, arbejdsforventning og belastninger* blive foldet ud med eksempler fra de 6 arbejdspladser

⁶ Se fx Holt, (1994) og Holt & Thaulow, (1996).

Organisationsform

De 6 arbejdspladser er meget forskellige i forhold til, hvilken grundlæggende organisationsform de har, hvilket selvsagt hænger sammen med, hvilke primære opgaver organisationen skal varetage.

Der er tale om 4 politisk ledede organisationer og 2 forretningsdrevne organisationer. Kendetegnende for de politisk styrede organisationer er, at de har en organisationsform, der i mere eller mindre grad er præget af bureaukrati. Bureaukratiet er skabt for at sikre de politisk valgte den bedste styring af embedsværket (Sørensen, 2000). Den bureaukratiske organisation vil være præget af et stærkt hierarki og en forventning om, at alle kender deres plads og viden om, hvordan sagsgangen er. På alle de 4 arbejdspladser er en stor andel af arbejdsopgaverne knyttet til drift og en mindre grad til udvikling. Andelen varierer. Styrelsen er den arbejdsplads, som har den største andel af drift, ligesom egentlig sagsbehandling er den primære arbejdsopgave. Departementet har langt mere udviklingsarbejde end styrelsen. Lidt groft sagt, så har departementet styrelser til at varetage sagsbehandlingen og driften. Amtet og den politiske interesseorganisation har både drift og udvikling. Forholdet mellem drift og udvikling afhænger af, i hvilket kontor man er placeret.

Skal man lave en idealtypisk beskrivelse af den politisk-bureaukratiske organisation, er det en organisation, der er karakteriseret ved driftsopgaver, med en stor grad af sagsbehandling. Organisationen er meget hierarkisk opbygget, hvor graden af ansvar følger lønrammerne.

Konsulentvirksomheden og IT-virksomheden er derimod forretningsbaseret – der skal hele tiden tjenes penge. For at overleve er det en forudsætning, at der løbende sker en produktudvikling. For at fremme udviklingsarbejdet arbejdes der udelukkende i projekter, og organisationen er meget fladt opbygget. Driften udgør så lille en del, som det er muligt.

Man kan således tale om et kontinuum af organisationsformer med de to yderpunkter: henholdsvis projektorganiseringen og den bureaukratiske organisation. På mange måder minder det om beskrivelser af henholdsvis en moderne organisation og en traditionel organisation. Dette understreges yderligere, når der skal ses på de forventninger, som de interviewede har givet udtryk for, de har til deres arbejdsvilkår.

Arbejdsforventninger

Ser man på, hvordan man typisk beskriver forventningerne til et arbejde i henholdsvis en bureaukratisk organisation og i en projektorganisation, vil det oftest være på følgende måde:

Lønarbejde i en bureaukratisk organisation⁷ har traditionelt været karakteriseret ved:

- Fast arbejdstid
- Forudsigelighed
- Okay løn
- Tryghed i ansættelsen
- Lille ansvar
- Klar ledelse.

Hvorimod arbejdet i en projektorganisation⁸ kan karakteriseres ved:

- Fleksibel arbejdstid
- Uforudsigelighed
- Høj løn
- Mindre tryghed i ansættelsen
- Stort individuelt arbejde
- Selvledelse.

Igen er der tale om idealtyper. På alle 6 arbejdspladser var der fx en forventning om nogen fleksibilitet i arbejdstiden. Alle havde fx flekstid eller mulighed for at variere deres daglige mødetidspunkter, ligesom langt de fleste har mulighed for at arbejde hjemme. Der, hvor forskellen blandt andet træder ind, er i forventningen om, hvor mange arbejdstimer, der skal leveres. Om det forventes, at man generelt kan klare sig med sine 37 timer om ugen, eller om man forventer altid at arbejde mere.

"Der er fokus på, at man ikke arbejder for meget. Medarbejdere skal arbejde ca. 37 timer og ledere ca. 45 timer. Her lægger vi vægt på, at medarbejderne også ønsker at have et liv ved siden af". (Amt).

"Jeg arbejder i gennemsnit 40-45 timer. Arbejdsmængden er meget varierende. Jeg kan have 30 timer en uge og 60 timer den næste. Det er meget fleksibelt og kører heldigvis begge veje." (Politisk interesseorganisation).

⁷ For en yderligere beskrivelse af den bureaukratiske organisation se fx Sørensen (2000)

⁸ For en yderligere beskrivelse af projektorganisationen se fx Sørensen (2000)

I de to konsulentvirksomheder forventede alle at skulle arbejde mere end de 37 timer i perioder. Den samme forventning findes i departementet og i nogle kontorer i amtet og den politiske interesseorganisation. Men grunden til denne forventning er forskellig. I de sidstnævnte var det tydeligt, at jo tættere man var på de politiske beslutningstagere, jo mere steg arbejdet i omfang og intensitet, desto mere uforudsigeligt var arbejdet. I konsulentvirksomhederne var det derimod ofte ganske forudsigeligt, hvornår der kom en periode med meget arbejde, nemlig når et projekt skulle gøres færdigt.

”Når du møder på arbejde om morgenen, har du en forestilling om, hvilke opgaver, der skal løses i dag. Men så kommer der noget andet ind fra højre, og så ligger de andre opgaver bare der og kigger på dig.” (Politisk interesseorganisation).

”Man møder ind om morgenen og tror, at man har en masse ting at lave. Og lige pludselig hagler det ind med andre ting, der er vigtigere.” (Departement).

I konsulentvirksomhederne er der en forventning om høj løn, der følger af det store ansvar og den selvledelse, man faktisk udfører. Til gengæld betaler man altså med høj intensitet og højt arbejdsomfang.

I departementet samt i de kontorer i henholdsvis den politiske interesseorganisation og i amtet, der sidder tættest på den politiske beslutningsproces, er der en forventning om et klart hierarki, og at ansvaret placeres efter lønramme. Det ligger ganske enkelt i det bureaukratiske system. Forventningen til lønnen er, at den er lidt højere end i de sagsbehandlende kontorer, idet man meget ofte har en stor overarbejds pukkel, der udbetales.

I styrelsen og i de kontorer, der primært har sagsbehandling og drift i henholdsvis amtet og i den politiske interesseorganisation, var forventningen klart, at man meget sjældent arbejdede ud over sine 37 timer. Ligeledes var det sjældent, at man ligefrem kunne løbe ind i uforudsigelige arbejdsopgaver. På disse arbejdspladser forventer medarbejderne en tryghed i ansættelsen, klar ledelse, der prioriterer opgaverne, og som bevarer overblikket. Medarbejderne forventer selv at have ansvaret for fx sagsbehandlingen, men vil altid have en kontorchef, der i sidste ende påtager sig ansvaret. På disse arbejdspladser vil man heller ikke forvente, at man får en høj løn, men at lønnen er rimelig i forhold til indsatsen.

Hvis disse forventninger til arbejdsvilkårene bliver indfriet af arbejdspladsen, er belastningerne ikke så store, idet de belastninger, der måtte være, er nogle, man har forventet.

Dermed er ikke sagt, at det ikke kan være belastende. Men sammenstødet mellem forventningerne til arbejdet og så organisationsformen var i øjenfaldende. De mange organisationsændringer, der hele tiden iværksættes på arbejdspladserne, har ofte konsekvenser for selve organiseringen af arbejdet og dermed også på arbejdsopgaverne. Organisationsændringer kan derved være med til at bryde med medarbejdernes forventninger til arbejdet. Dette kan bedst illustreres med projektarbejdets indtog i de bureaukratiske organisationer.

Projektarbejde

Projektarbejde og dermed projektorganiseringen tales der om på alle 4 bureaukratiske arbejdspladser, men det er logisk, at det er på de arbejdspladser, hvor der er udviklingsopgaver, at projektarbejdet faktisk er blevet en del af hverdagen. Alligevel taler man på alle 4 arbejdspladser om, hvilke problemer projektorganiseringen skaber i organisationen.

Departementet var den af disse bureaukratiske organisationer, der havde flest opgaver, der blev varetaget i projekter.

En kontorchef i departementet udtrykker, hvilke tanker vedkommende gør sig om projektorganiseringen:

”Der opstår et skisma, når projektarbejdsformen overtages af organisationer domineret af hierarkiet. Dels er det et problem, hvis medarbejderne bliver for fastlåste i udlånet til projekterne, så jeg som chef ikke har nok medarbejdertimer at jonglere rundt med, når der kommer nye arbejdsopgaver ind ad døren. Dels opstår der et problem, hvis en af mine medarbejdere ikke udfører et godt nok stykke arbejde i en projektsammenhæng. Selv om jeg ikke har nogle beføjelser til at gribe ind over for projektet, kan jeg komme til at hænge på et dårligt produkt, der nok er udført af en af mine medarbejdere, men som altså ikke har udført arbejdet under mit ansvar. Årsagen til dette problem er, at det i organisationen ikke er veldefineret, hvorvidt jeg som kontorchef skal tjekke, om medarbejderen leverer det til projektarbejdet, som vedkommende skal.” (Departement).

Ovenstående citat illustrerer, hvordan det er et problem for den bureaukratiske organisation at håndtere projekterne.⁹ Projekterne bryder med forventningerne til ansvaret, der ellers følger et lønrammehierarki. For medarbejdere, der forventer, at dette hierarki faktisk fungerer, uanset om der kommer et projekt på tværs, vil det også opleves som et

⁹ Samme problemstilling belyses i en nylig udgiven antologi (Jæger & Sørensen (red.), 2003). I samme antologi særligt i kapitlet om Erhvervsministeriet illustreres sammenstødet mellem bureaukrati og netværksorganiseringen, Poulsen (2003).

brud med de forventninger, man måtte have til sit arbejde. For andre medarbejdere ses projektarbejde som en mulighed for netop at undgå hierarkiet – at få et større råderum.

”Det er en fuldfærdig oplevelse at være med i et projekt. Jeg får luft under vingerne – og får brugt min faglighed på en anden måde, end den jeg plejer. Deltagelse i projektarbejde kan medføre, at man bliver kendt som en dygtig medarbejder rundt om i huset, og det giver mulighed for at blive headhuntet til spændende arbejdsopgaver senere.” (Departementet).

Styrelsen er den arbejdsplads, der havde mindst projektarbejde. Ikke desto mindre havde rigtig mange været på et projektlederkursus for at være på forkant. Som en medarbejder beskriver det:

”Folk de kom på projektkurser osv. Men nu er det løbet fuldstændig ud i sandet. Man kunne jo godt stadig lave projektorganiseringer (...) Men det er lidt den der, at nu laver vi noget nyt, og så gør vi det. Folk løber rundt og går på kurser – og så er det væk. Så er der lige pludselig ikke nogen, der gør det. For så slipper cheferne for at foreslå projekter. Og der er ingen, der holder snor i det...”. (Styrelse).

Projektarbejdet er i denne sammenhæng et eksempel på noget nyt, som introduceres i organisationer, der ikke er gearet til det. Det giver frustrationer for mange. Der er nogle, der kan lide projektarbejdet, men de må alligevel konstatere, at der sjældent er nogle, der varetager ens almindelige arbejdsopgaver, mens man selv arbejder i projektet. For andre er projekter blot noget ledelsen snakker om ved festlige lejligheder, og som går ud over det egentlige, nemlig sagsbehandlingen.

Et andet træk, der især gør sig gældende i de 4 primært bureaukratiske organisationer, er på forskellig vis en begyndende nedbrydning af hierarkierne. Ikke i de kontorer, der er meget tæt på de politiske beslutningstagere, men fx i forhold til sagsbehandlingen, hvor den enkelte sagsbehandler har fået større autonomi. Dette er der forskellige eksempler på:

”Når man får pålagt opgaver ovenfra, er det overordnet set ikke længere mit ansvar, om mine CPR-numre bliver klaret. Men det er mit ansvar i praksis.” (Styrelse).

”Som DJØFer er der meget langt til både vægge og loft. Og det betyder meget. Det stiller nogle helt andre krav til organisationen. Dels kan man selv bestemme over, hvilken opgaveportefølje man har. Men hvis det ikke bliver administreret fornuftigt et sted, så

drukner vi alle sammen i det. Tidligere gik man lige ned og vendte en sag med chefen. Men nu sender vi ham bare en cc på mailen – så er han informeret. Når hierarkiet så småt nedbrydes, kræver det samtidig en stærk chef, der kan trække i trådene. Nedbrydningen sker både ved, at vi medarbejdere i langt højere grad foretager individuelle sagsbehandlinger i dag, end vi har gjort tidligere. Og samtidig får lederen i dag slet ikke mulighed for at bedømme den udførte arbejdsopgave, inden vi har sendt afgørelsen til tredjepart”. (Amt).

”Hvis en af mine medarbejdere skulle komme til at lave en fejl, tager vi hellere balladen bagefter, end at jeg skal tjekke det hele igennem inden.” (Amt).

”Du kan vælge at sende de ting, du laver, forbi en chefkonsulent eller en kollega eller din chef. Hvis det fx er breve, der er meget politiske, giver det sig selv, for så træder der nogle formelle ting i kraft. Hvis der skal laves noget til udvalgene, går bureaukratiet i gang, der er orden på hierarkierne. Der er arbejdsgangen meget klassisk. Hvis der er noget, der skal underskrives, kan der være nogle ting, hvor man mener, det er vigtigt, at formanden skriver under. Så går brevet sin slagne bureaukratiske gang.” (Politisk interesseorganisation).

De to konsulentvirksomheder har organiseret deres arbejde i projekter. Her er tale om forretninger, der skal generere et overskud. Begge virksomheder er mere eller mindre organiseret direkte efter projektarbejdet.

”Her i virksomheden er det anderledes end på andre typiske DJØF-arbejdspladser. Projektet er vores forretning. Derfor er det vanskeligt at sammenligne vores organisation med andre typer af organisationer. Virksomheden har altid været organiseret som en projektorganisation”. (Konsulentvirksomhed).

”Et projekt kan køres igennem, uden at der er nogle uden for projektet, der overhovedet bliver inddraget. Det er vigtigt at forstå, at projektlederen har det fulde ansvar.” (Konsulentvirksomhed).

”En ægte projektorganisering skal bygges på tillid og åbenhed begge veje, altså mellem medarbejdere og ledere, ellers bliver det alt for risikabelt for begge parter.” (Konsulentvirksomhed).

Man kan sige, at blot disse beskrivelser af projektorganisationen omsat til praksis viser meget godt, hvorfor projektorganiseringen har det vanskeligt i de bureaukratiske organisationer.

6. Belastninger

Samtlige interviewpersoner er blevet spurgt om, hvad de finder belastende i deres arbejdsvilkår. Det er altså en ren subjektiv vurdering, som den adspurgte har foretaget. Som allerede beskrevet i det sidste afsnit, er skuffede forventninger noget af det, der giver belastninger. Når man pludselig ikke mere kan regne med en 37 timers arbejdsuge, fordi der er blevet dikteret et projektarbejde på tværs af kontorer. Når der indføres storrumskontorer, fordi de fysiske rammer skal skabe mulighed for projektarbejde og vidensdeling, mens man selv oplever storrumskontoret som en umulig ramme for faglig forsvarlig sagsbehandling, så skuffes ens forventninger, og man oplever, at arbejdsvilkårene bliver belastende. I det følgende vil de typiske belastninger, som interviewpersonerne derudover har fortalt om, blive præsenteret.

Indledningsvist skal der dog trækkes tre typer af belastninger frem som helt overordnet karakteriserer de tre typer af arbejdspladser/kontorer: På de politiske arbejdspladser påpegede stort set samtlige interviewpersoner, at *uforudsigeligheden* var en belastning. På konsulentvirksomhederne samt kontorer i den politiske interesseorganisation, der havde konsulentlignende arbejdsbetingelser, var det tydeligt, at *indtjeningskravet* var en belastning. Endelig skal det påpeges, at alle interviewpersoner med sagsbehandling som hovedarbejdsopgave oplevede en daglig stor belastning i forhold til de *stigende bunker af sager*, der skal behandles hurtigere og hurtigere.

For lidt eller for meget at lave

For samtlige interviewpersoner gælder, at det er en belastning at have for meget at lave, men det er sandelig også en belastning at have for lidt at lave.

For meget at lave bliver en belastning, når man ikke kan overskue opgaverne mere, eller man ikke kan se en ende på det. Alle har oplevet en kortere periode, hvor man har for travlt, men det er, når man har for travlt i en lang periode, at det bliver en belastning. Denne oplevelse var universel for alle typer af organisationer. Man har dog forskellige muligheder for at løse en sådan overbelastning.

I bureaukratier vil der i bedste fald være en mellemleder, der bør kunne gå ind og prioritere i ens opgaver. Der var dog meget få eksempler på, at dette faktisk var sket. I konsulentvirksomhederne er der ikke noget formelt hierarki, der bør træde i karakter. Her er

der nemlig ingen tvivl om, hvis ansvar det er: Nemlig ens eget. Man kan gå til en chef, men det er meget usandsynligt, at vedkommende har nogle handlemuligheder, idet alle forhåbentligt har meget travlt.

”Vi er meget gode til at hjælpe folk, der er underbeskæftigede. Det er straks sværere med folk, der har sagt ja til for meget. Vi er ikke så gode til at sige til folk, at de har for meget. Det er nemlig svært rigtig at hjælpe, hvis de har sagt ja. Der er ikke nødvendigvis nogle, der kan tage over.” (Konsulentvirksomhed).

For lidt at lave er også en belastning af universel karakter, men var dog tydeligst i konsulentvirksomhederne. Det at have for lidt at lave kan have voldsomme konsekvenser i konsulentbranchen, fordi det er udtryk for enten, at virksomheden har for lidt at lave, eller også er det udtryk for, at du personligt har for lidt at lave.

”I virkeligheden er det et benhårdt udbuds-/og efterspørgselssystem. Hvis du har rigtig meget at lave, så er det, fordi du er god. Hvis du ikke har noget at lave, så er det fordi, du ikke er så god, og hvis det bliver ved, så holder du op. Nogle holder op, fordi de har meget at lave – andre fordi de har for lidt.” (Konsulentvirksomhed).

Der var nu ikke nogle af de to konsulentvirksomheder, der havde for vane at fyre medarbejdere, der havde for lidt at lave.

Urealistiske tidskrav og diffuse kvalitetskrav

”Der er tiden, og der er kvaliteten. Og hvad skal man give køb på? Så er det man kommer ud i de utilfredsstillende situationer.” (Departementet).

Ovenstående citat beskriver ganske rammende, hvilke daglige belastninger interviewpersonerne står i i forhold til udførelsen af deres opgaver. Dilemmaet mellem den tid, der er til udførelsen af en arbejdsopgave, kravene til kvaliteten i udførelsen af arbejdsopgaven, samt den enkeltes krav til sig selv er en nedslidende cocktail, og denne oplevelse er faktisk uafhængig af karakteren af arbejdsopgaven.

For interviewpersoner, der som primær arbejdsopgave har *sagsbehandling*, drejer det sig om at lave en sagsbehandling, som man selv og arbejdspladsen er tilfreds med, samtidig med at der stilles krav om at klare et stadigt større antal sager. På den ene side bliver man målt på antallet af klager i forbindelse med sagsbehandlingen. På den anden side bliver man også målt på antal afsluttede sager. Man sidder således dagligt i et dilemma omkring udførelsen af sit arbejde. Dertil skal lægges, som nogle af de foregåen-

de citater har illustreret, at selve hierarkiet er under pres i den klassiske bureaukratiske organisation. Det betyder, at den enkelte i langt højere grad end før kan komme til at stå alene med ansvaret over for borgeren eller eksterne organisationer. Der vil dog i sidste ende være en kontorchef, der skal påtage sig ansvaret, men overreferent-systemet ser ud til at være under afvikling (i hvert tilfælde på de besøgte arbejdspladser).

Når der så oveni eventuelt kommer anmodning til kontoret om deltagelse i fx projektarbejde, så presser det yderligere. Det gælder både personen, der bliver plukket til projektarbejdet, og resten af medarbejderne på kontoret, der, i det omfang det kan lade sig gøre, skal prøve at dække den fraværendes arbejdsopgaver. Ligeledes opleves det ekstra belastende for nogle medarbejdere, når de placeres i storrumskontorer, som kan opleves som en direkte hæmsko for sagsbehandlingen.

”Det er problematisk, at ledelsen ikke giver udtryk for, at andre opgaver end driftsopgaver betyder noget. Vi bliver som medarbejdere ikke aflastet i vores driftsopgaver, når vi påtager os opgaver på tværs, og disse bliver der heller ikke talt på. Det vil sige, der reelt ingen incitamenter er for os medarbejdere til at løse de ekstraopgaver, der er ud over driften, men en del af os har selv truffet det valg, at vi finder ekstraopgaverne mere interessante end de traditionelle driftsopgaver, og derfor er der alligevel rift om dem. Der er jo ikke så mange.” (Styrelse).

På alle de fire arbejdspladser, hvor sagsbehandlingen er en vigtig del af arbejdspladsens opgaver, blev sagsbehandlingen betragtet som noget, man klarer individuelt. Det vil sige, at man selv har ansvaret for fx de CPR-numre, man er blevet tildelt, og det uanset hvad man ellers måtte have af fx fravær og andre arbejdsopgaver. Denne klassiske fordeling er for det første ufleksibel og for det andet hindrende i forhold til samarbejde, men dette vil vi vende tilbage til. Her skal blot konstateres, at DJØFere med sagsbehandlingsopgaver er presset i forhold til tid og kvalitet.

For personer tættere på det politiske beslutningsniveau samt for personer med mere udviklingsprægede opgaver fx organiseret i projekter er dilemmaerne for så vidt de samme. Her er tidskravene dog ofte endnu skarpere og kvalitetskravene endnu mere diffuse. Man kan tale om en sagsbehandling af høj kvalitet, og så vil de fleste jurister formentlig være enige om, hvad en sådan sag skal indeholde. Det kniber langt mere at tale om universelle kvalitetsstandarder, når der tales om udviklingsopgaver og projektarbejde. Meget ofte vil det være sådan, at der måske ikke rigtig er nogen i organisationen, der ved, hvad der egentlig forventes at komme ud af en opgave, og det giver den enkelte og/eller gruppe frie tøjler for fortolkning. Denne frie fortolkningsmulighed opleves på

den ene side som en frihed, på den anden side som belastende, idet man forsøger at udføre en opgave så godt, man kan, under som regel umulige tidsfrister og uden at kende forventningerne til løsningen af opgaven. Det giver lange arbejdsdage/uger.

De umulige tidsfrister, de uklare forventninger samt de diffuse kvalitetskrav bliver hyppigere forekommende, jo tættere man kommer det politiske niveau. De personer, der sidder helt tæt på en politisk beslutningstager, oplever dagligdagen og arbejdsopgaverne som her beskrevet. Jo længere væk man kommer fra dette niveau, desto sjældnere opleves dagligdagen så hektisk.

For de to *forretningsdrevne virksomheder* er tid og kvalitet det, det hele drejer sig om. Hver gang, der skal skrives et tilbud, sidder man og regner på tid og kvalitet, men selv ikke på disse to virksomheder har man nogle helt klare retningslinjer for, hvad god kvalitet er, og hvor lang tid opgaven tager, blandt andet fordi tid og kvalitet netop er konkurrence-parameteret. Vil kunden betale for kvaliteten eller ej? Kunsten er som en siger det:

"Kunden skal ikke have en Audi, hvis han kun vil betale for en Folkevogn!" (Konsulentvirksomhed).

Men uanset hvordan man vender og drejer det, så bliver bundlinjekravet en belastning.

"Det at være i en vækstorganisation betyder, at selvom du klarer det godt, så skal du bare klare det endnu bedre. Det er et voldsomt pres." (IT-virksomhed).

Men hvordan gør man lige det, når kvaliteten af produktet er en del af ens faglige stolthed, og når man udelukkende selv står til ansvar over for kunden. Når både én selv og virksomheden gerne vil levere produkter af høj kvalitet, og når kollegaerne på det interne arbejdsmarked går efter personer, der har ry for at levere produkter af høj kvalitet til tiden.

På disse to virksomheder klarer medarbejderne de indbyggede modsætninger ved at jonglere lidt med de forskellige opgaver, således at de opgaver, der er godt finansieret, måske giver lidt tid til de opgaver, der er underbudgetterede. Derfor bliver belastningen særlig stor, hvis man udelukkende er på projekter, der er underfinansierede.

Endelig er det også en belastende oplevelse, at opgaver, der burde eller kunne gøres, ikke bliver gjort, fordi kunden ikke vil betale. Det vil sige situationer, hvor man faktisk

bliver tvunget til gå på kompromis med egne faglige standarder. Det efterfølgende citat beskriver dette:

”Jeg havde en forventning om ordentlige arbejdsforhold. Jeg er nu alligevel blevet lidt overrasket over, hvor stressende det er, og hvor mange modstridende ting der skal tages stilling til. Der er nogle dilemmaer vedr., fx når man ”åbner” et system, så er det oplagt, at man lige kan gøre nogle andre ting også, men hvem og hvad betaler lige for det? Nogle gange bliver tingene gjort meget irrationelt netop på grund af de meget rigide faktureringsystemer. Det går i virkeligheden ud over min faglige stolthed. Der er mange modstridende krav – det stresser.”(IT-virksomhed).

Der er ingen tvivl om, at tid, kvalitet og folks oplevelse af, at ansvaret ligger hos dem selv, er den situation, som de interviewede finder mest belastende, men som de også finder vanskeligst at se løsningen på.

Krav om løbende kompetenceudvikling

På de 6 besøgte virksomheder var der stor forskel på, hvad man betragtede som kompetenceudvikling. Man kan være så fræk at postulere, at opfattelsen af kompetencer hænger meget sammen med mulighederne for formelle uddannelsesforløb på virksomheden, som igen er et spørgsmål om økonomi og om prioritering. Eller sagt på en anden måde, hvis der i organisationen er midler til formelle efteruddannelsesforløb, så er det kompetenceudvikling, ellers er kompetenceudvikling fx det at komme på nye uprøvede opgaver. Men uanset forståelsen af begrebet havde alle interviewede en fornemmelse af, at de selv havde ansvaret for en løbende kompetenceudvikling.

På de to konsulentvirksomheder består kompetenceudviklingen i, at den enkelte kaster sig over nye opgaver. Opgaver som de fagligt måske ikke lige er kvalificerede til, men som de i løbet af projektets løbetid bliver kvalificerede til. På den måde får man udvidet sin opgaveportefølje. Det kan til gengæld være ganske belastende undervejs, idet man presser sig selv til at gøre noget godt, som man faktisk har mindre forstand på. Den enkelte kunde betaler ikke for konsulenternes kompetenceudvikling, og derfor bliver der ofte kun et sted at levere regningen, og det er hos sig selv i form af forbrugt tid. Formelle uddannelser eller kurser er ikke brugt meget. Hvis der opstår perioder, hvor man ikke er allokeret på projekter, kan man passende bruge tiden til at dygtiggøre sig, men det er ikke indtrykket, at det er noget, der sker særlig systematisk og slet ikke på eksterne kurser.

”Jeg følte mig voldsomt presset, fordi jeg var sikker på, at hvis jeg sagde ja til det nye projekt, så ville jeg alligevel føle mig forpligtet til også at hjælpe min gamle gruppe. Karrieremæssigt skulle jeg sikkert have sagt ja, men at forlade min gruppe lige, når det skal til at gå stærkt og så efterlade dem med færre ressourcer. Det ville jeg ikke. Men det var et voldsomt pres – at skulle tage stilling til det.”(IT-virksomhed).

Ovenstående citat peger på et andet problem, som især er vanskeligt for de nyansatte konsulenter, nemlig at overskue at vælge de rigtige projekter. I denne sammenhæng skal rigtige forstås som de projekter, der kompetenceudvikler den enkelte, og som gør den enkelte attraktiv på det interne arbejdsmarked. På begge konsulentvirksomheder har man prøvet at lette dette pres for de nyansatte ved at tildele dem en mentor det første halve år og at lade afdelingschefen styre allokeringerne i starten. Alligevel opleves det som et pres.

På de tre politisk styrede organisationer er der en snert af samme overvejelser som i konsulentvirksomhederne. Fx betragtes det at deltage i et projekt som kompetenceudviklende. Man kan skabe sig et netværk på tværs af kontorer eller institutioner, man arbejder på en ny måde og ofte med et emne, som ikke er et vant emne.

Derudover er der i de politisk styrede organisationer midler til mere formelle efteruddannelsesforløb. Disse uddannelsesforløb aftales ofte under medarbejderudviklingssamtalen. De fleste steder skrives der lige frem en handlingsplan, hvor uddannelsesønsket/kravet er nedfældet. Problemet er blot, at det er op til den enkelte medarbejder at finde tiden til at gennemføre det aftalte uddannelsesforløb, og det kan være vanskeligt. Så vanskeligt at flere interviewpersoner havde oplevet, at de havde en aftale om efteruddannelse, men når næste MedarbejderUdviklingsSamtale oprandt, så var uddannelsen ikke gennemført. I disse situationer oplever man, at det er ens egen skyld, at man ikke havde fået udnyttet tilbudet. Man ser det som dårlig planlægning fra ens egen side og ikke som manglende prioriteringer fra kontorchefens side.

”Det kan være frustrerende først at få puttet et dyrt kursus i nakken – og så komme tilbage på arbejdspladsen, hvor ingen af kollegerne er interesserede i at diskutere de faglige ting med mig.” (Amt).

Endelig er der oplevelsen af ligegyldighed fra omgivelserne, når alt klapper, og man faktisk får gennemført sin uddannelse i løbet af året. Oplevelsen af ikke at få brugt uddannelse til noget som helst var ikke sjælden, hvilket selvfølgelig stiller spørgsmål ved, hvad kompetenceudvikling i grunden skal opfattes som i de forskellige organisationer

udover at give den enkelte medarbejder en oplevelse af, at det er noget man bør, og som man selv har ansvaret for.

Kompetenceudvikling kan betragtes som et diffust krav, som en chance i forhold til karrieremuligheder eller som en nødvendighed for at klare eller blive bedre til sit job. Indtrykket er, at der var færrest, der puttede kompetenceudviklingen i den sidste kategori. Projektlederuddannelsen er et rigtig godt eksempel, idet ønsket og kravet om en projektlederuddannelse forekom på samtlige 6 arbejdspladser. På konsulentvirksomhederne er det en nødvendighed og en karrieremulighed, i departementet betragtedes det som en karrieremulighed, mens der i styrelsen, amtet og den politiske interesseorganisation var meget delte meninger om formålet. Usikkerheden udspringer selvfølgelig af, at der er uendelig få opgaver, der organiseres som projekter, og hvad er det så lige, man skal bruge uddannelsen til?

7. Paradokser og mulige løsninger

I det følgende afsnit vil nogle af de dilemmaer eller paradokser, som er sprunget i øjnene blive udfoldet. Det er nogle paradokser, som har været synlige uanset typen af arbejdspladser, og som derved må siges at have en slags universel karakter i forhold til DJØFeres arbejdsvilkår. Det er også paradokser, som kan tillægges det, som man kan kalde det moderne fleksible arbejde, og dermed også vil gælde for andre grupper med tilsvarende arbejdsvilkår.

Fleksibilitet

I alle interview er *tidsmæssig fleksibilitet* blevet nævnt mange gange. Alle har en oplevelse af, at de får deres liv til at hænge sammen på grund af den tidsmæssige fleksibilitet, de oppebærer på deres arbejde. Hvis de ikke havde denne tidsmæssige fleksibilitet, ville de ikke kunne klare arbejdet. Den tidsmæssige fleksibilitet betragtes i høj grad som en handel, man indgår med arbejdspladsen. Man har som medarbejder fuld råderet over tiden, til gengæld er man fleksibel over for arbejdspladsens/arbejdsopgavernes krav. Hvilket for de fleste reelt betyder, de arbejder langt mere end de 37 timer om ugen.

Den tidsmæssige fleksibilitet er dermed det tveæggede sværd, som det altid har været. På den ene side opleves fleksibiliteten som en frihed og en nødvendighed. På den anden side betyder fleksibiliteten oftest, at man arbejder mere, og man tager arbejde med hjem.

Selvom konsekvensen af den tidsmæssige fleksibilitet faktisk synes at være, at man arbejder mere, er der ingen af de interviewede, der vil undvære fleksibiliteten. At kunne jonglere med tiden opleves som en slags tidssuverænitet. Ikke desto mindre opleves den

tidsmæssige fleksibilitet også som en belastning. Arbejdet kommer til at fylde for meget af livet i perioder, og det er vanskeligt for den enkelte at styre, da man jo selv har ansvaret for planlægningen af opgaven. Kort sagt er det jo ens egen skyld, hvis man kommer til at arbejde for mange timer – man har planlagt for dårligt, eller man har ikke været dygtig nok.

Løsningen på dette paradoks er meget vanskelig, fordi den tidsmæssige fleksibilitet ses som en frihed og en tilkæmpet ret. Der er dog ikke nogen tvivl om, at løsningen af problemet findes i en kollektiv begrænsning af arbejdstiden. Kollektiv for netop at markere, at det ikke er et individuelt problem, selvom det opleves sådan.

Fleksibilitet forstået som *funktionel fleksibilitet* er også blevet nævnt i flere af interviewene. Funktionel fleksibilitet skal i denne sammenhæng forstås som at kunne varetage flere forskellige typer af arbejdsopgaver. Funktionel fleksibilitet bliver nævnt som en egenskab, som ledelsen efterspørger især på de to konsulentvirksomheder. Man kan også omskrive problematikken som et personligt dilemma – skal man gå efter at være generalist og dermed kunne varetage mange forskellige opgaver, eller skal man opbygge en spidskompetence og på den måde gøre sig uundværlig?

Igen ligger valgene/prioriteringerne hos den enkelte, og det kan være vanskeligt at vurdere, hvad man skal gå efter – at besidde en spidskompetence eller kunne lidt af det hele, fordi flere havde en oplevelse af, at ledelsen meldte et ud, men gjorde noget andet som beskrevet i dette citat:

”Det er faktisk lidt farligt at være for fleksibel. De har jo netop ikke en spidskompetence. Generalisterne er i farezonen.” (IT-virksomhed).

Løsningen på dette paradoks er formentlig nogle klare udmeldinger fra ledelsen til den enkelte i forhold til, hvad der skal satses på, men det bliver vanskeliggjort af, at netop kompetenceudviklingen også er den enkeltes ansvar, samt at opgaveporteføljen kan være vanskelig at forudsige på længere sigt.

God og gerne bedre kvalitet

Kvalitetsdiskussionen har været et af de universelle temaer. Kvaliteten i arbejdet har så stor indflydelse på alle de andre problemområder, der er blevet nævnt. Det hele drejer sig om, at både den enkelte og arbejdspladserne vil levere produkter af høj kvalitet. Denne stræben efter kvalitet har betydning for arbejdstidens stigende omfang, for behovet for kompetenceudvikling og for oplevelsen af et øget pres som følge af kravet om

hurtigere levering uden at slække på kvaliteten. Problemet er blot, at når man spørger, hvad god kvalitet er på den konkrete arbejdsplads, så findes der ingen klare svar, og når man ikke har et klart svar på dette spørgsmål, er det umuligt at sige noget om, hvad en bedre kvalitet er.

De diffuse kvalitetskrav har således stor indflydelse på mange af de belastninger, der er blevet nævnt. Når man ikke er helt klar over, hvad kvalitet til tiden indebærer, så er der en fare for, at den enkelte selv definerer et niveau for kvaliteten, der ligger alt for højt i forhold til den tid, der er til rådighed. Resultat bliver for meget arbejde.

Men der er tale om et paradoks, for igen kommer den faglige stolthed ”ind fra højre”. Man vil gerne levere et ordentligt stykke arbejde, man selv kan stå inde for, og man skal jo også oftest selv stå til ansvar over for en kunde, en borger eller en kontorchef. På den ene side vil man gerne levere et kvalitetsmæssigt godt produkt, på den anden side vil man gerne have afgrænset arbejdet fra resten af tilværelsen.

Løsningen på dette paradoks er formentlig en diskussion af, hvad god kvalitet til et bestemt ressourceforbrug er på den enkelte arbejdsplads. Hvor meget tid, der må bruges til de forskellige typer af opgaver. Det kræver en accept af, at pragmatisme er en nødvendig del af opgaveløsningen og en del af det at være en dygtig DJØFer i dag. Det kunne også medføre en diskussion af, om der i organisationen var opgaver, som man med fordel kunne konstruere standardløsninger på, således at den enkelte ikke hver gang skulle starte forfra og konstruere sin egen løsning.

En sådan tilgang til opgaveløsningen vil kræve meget både af den enkelte medarbejder, af ledelsen og af selve kulturen på disse arbejdspladser. Arbejdspladserne besidder en selvopfattelse, hvor hver eneste opgave opfattes som en unik opgave, der skal have sin egen løsning. Problemet er blot, at denne tilgang har store konsekvenser for den enkelte medarbejder, der hver gang forventes at levere det unikke. Forventninger som de selv besidder, og som ledelsen mange gange støtter.

Standardisering i forhold til faglighed

Diskussionen mellem standardiseringer og fagligheden er en balancegang, og det er det, der gør kvalitetsdiskussionen så vanskelig.

Den ene konsulentvirksomhed benyttede sig meget af standardløsninger, mens den anden virksomhed ikke ville høre tale om dette, da de oplevede, at deres image netop var at konstruere faglige unikke løsninger for kunden. Men på begge arbejdspladser blev det

debatteret flittigt, fordi alle er klar over, at opgaver med en standardløsning vil kunne frigive noget tid til mere krævende opgaver.

Juridisk sagsbehandling er et område, hvor man stadig i vid udstrækning er alene om en sag. Behandlingen af en sag er kernen i ens faglighed, og derfor opleves det også som intimiderende at skulle diskutere sin måde at sagsbehandle på.

Ikke desto mindre kunne samarbejde og standardiseringer være en måde, hvorpå sagsbunkerne kunne bekæmpes. Storrumskontorerne i den politiske interesseorganisation har betydet, at man lige så langsomt er begyndt at opdage, at man godt kan dele viden om sagsbehandling og hjælpe hinanden. I styrelsen var der også enkelte kontorer, der praktiserede kollektiv sagsbehandling ved særligt vanskelige sager.

Men egentligt formaliserede diskussioner om standarder og kollektiv sagsbehandling fandtes ikke på de besøgte arbejdspladser

Der er ingen tvivl om, at standardløsninger har fået en grim klang, der gør det vanskeligt at diskutere seriøst. I stedet for at betragte standardløsninger som en ”nem” løsning kunne man jo betragte diskussionen om standarder som faglig metodeudvikling. Det interessante er jo nemlig, at i en diskussion af faglig metode, standarder og kvalitet vil man opdage, at den løsning, som man som enkeltindivid har fundet frem til, og som man troede var unik, ofte vil være den fuldstændig samme, som den løsning, kollegaen ville have fundet frem til (Holt, 2001).

Belønningssystemerne – status, prestige og penge

Belønningssystemerne på de besøgte arbejdspladser var ikke altid lige gennemskuelige. Nogle gange virkede belønningssystemerne nærmest modsat af, hvad der i øvrigt blev meldt ud fra ledelsens side.

Der er ingen tvivl om, at jo tættere man er på de politiske beslutningstagere, desto mere status og prestige. Det er også disse job, der i perioder giver rigtig lange arbejdsdage/uger. Dette fremgår også af lønsedlen og er en del af kulturen. Der, hvor kæden hopper af, er i forbindelse med fx projektarbejdet.

Som allerede beskrevet er der nogle arbejdspladser, hvor alle opgaver løses i projekter og nogle arbejdspladser, hvor måske 10 pct. af arbejdsopgaverne løses i projekter. Man kan sige, at det at deltage i en projektgruppe hører til sjældenhederne. Selvom man fx i

styrelsen afgjort betragter sagsbehandling som hovedopgaven, så er det alligevel lykkedes at skabe uklarhed om prioriteringerne.

”I vores selvforståelse er vi en pølsefabrik, der hiver sager igennem. Men reelt så er vi det slet ikke så meget, som vi har været før. Men det vi bliver målt på, det er, hvor mange sager vi får kørt igennem.” (Styrelse).

Styrelsen bliver som beskrevet målt på antallet af sager, der er behandlet. Ikke desto mindre opleves det som om, at de medarbejdere, der i stedet for deltager i tværgående projekter, faktisk belønnes med fx et engangsvederlag. De kollegaer, der har klaret vedkommendes sager i mellemtiden, får til gengæld ingen belønning. Som en beskriver det:

”Her bliver vi straffet for at passe vores arbejde.”(Styrelsen).

Man kan opsummere iagttagelsen med, at jo større en andel af arbejdsopgaverne, der løses i projektgrupper, desto mindre bliver den status og prestige, der er forbundet hermed. Hvis man ser bort fra de to konsulentvirksomheder, så var prestigen for den enkelte ved deltagelse i projektarbejde mindst i departementet og højest i styrelsen. Når der er tale om en mangelsituation (på projektarbejde), så stiger efterspørgslen på dette gode, hvilket får prisen til at stige (status og prestige).

Paradokset opstår, fordi man ved fx lanceringen af projektarbejdsformen ikke har fået medtænkt, hvad det kan have af konsekvenser for organisationen. Hvordan sørger man for, at også den fagligt dygtige sagsbehandler bliver belønnet, når nu det faktisk er sagsbehandlingen, styrelsen bliver målt på? Ligesom der altså kan gå kludder i ansvarsfordelingen ved indførelsen af projektarbejdet, kan der også gå kludder i de signaler, der bliver sendt til medarbejderne, der i bedste fald kan skabe forvirring – i værste fald stor utilfredshed.

Løsningen må igen være klare udmeldinger og en konsistent brug af de nye lønsystemer, så vil prestige og status langsomt følge efter.

Ledelse – selvledelse

Det sidste paradoks, der skal nævnes, er den ambivalens i forhold til ledelse, som vi oplevede på vores besøg. På den ene side efterspørger DJØFere på samtlige arbejdspladser en klar ledelse med klare udmeldinger og prioriteringer. På den anden side vil DJØFere selv bestemme. De vil selv foretage prioriteringerne. Selv bestemme, hvordan

opgaverne skal løses og selv bestemme, hvornår og hvor opgaverne skal løses. Det giver nye udfordringer til lederrollen.

Ledelse til tiden kunne måske være det nye slogan. DJØFere vil nemlig kun ledes, når de har behov for at blive ledet. De vil gerne have, at ledelsen træder i karakter, når der opstår problemer, når der er for få ressourcer, når der er for mange opgaver osv, men ikke et minut før. Hvordan dette kan lade sig gøre i praksis, er der formentlig ingen opskrifter på, men det er helt sikkert, at når behovet opstår, ønskes der en leder, der tager en beslutning og står ved denne.

8. Opsummering og konklusion

I det følgende skal der trækkes tre vigtige pointer ud af undersøgelsen på de 6 arbejdspladser og lægges op til tre temaer, som bør diskuteres på DJØF-arbejdspladser.

Allerførst kan det konstateres, at den antagelse, som har været udgangspunktet for denne undersøgelse, kan understøttes. Denne undersøgelse har belyst og beskrevet, at moderne fleksibelt arbejde kan give belastninger for den enkelte. Men det er lige så vigtigt at påpege, at det samme arbejde også er det, der giver DJØFerne deres arbejdsglæde, som de har i rigt mål.

Sammenhængen mellem organisationsform, forventninger til arbejdet og oplevelse af belastninger viste sig at være afgørende. Det får os til at pege på den første pointe:

1. Når der ændres på arbejdets organisering, så kan man risikere at ændre på nogle af de grundlæggende arbejdsvilkår, som størsteparten af medarbejderne forventer og værdsætter. Dette bør man i høj grad medtænke, når der etableres organisationsændringer.

Individualiseringen har i høj grad sat sig igennem på de besøgte arbejdspladser. DJØFerne føler sig som enkeltindivider ansvarlige for tiden, kvaliteten, arbejdsopgaverne og kompetenceudvikling. Ansvar er internaliseret i den enkelte. Men individualiseringen har i høj grad en bagside:

2. Belastningerne bliver større, når der ikke er et kollektivt rum, hvor belastningerne kan afhjælpes eller blot diskuteres. Stress og udbrændthed kan i værste fald blive konsekvensen. Individualiseringen har også som konsekvens, at løsninger er vanskelige at finde, fordi der er mange paradokser forbundet med det moder-

ne fleksible arbejde. Den enkelte DJØFer bruger meget energi på udvikling af individuelle løsninger på forholdsvis ens problemer.

Som medarbejder har man en tendens til at opleve, at alle dårligdomme skyldes elendig ledelse. Det har heller ikke skortet på kritik af ledelsen på de forskellige arbejdspladser, men som det også er fremgået, er en udskiftning af ledelsen ikke svaret på problemerne.

3. Organisationsændringer, ændrede arbejdsvilkår samt individualiseringen kan give belastninger for den enkelte, men det er ikke belastninger, en ledelse kan løse. Løsningen kan måske findes i nogle kollektive rammer for arbejdet, som fremkommer via diskussioner medarbejdere og ledelse imellem.

Nogle af de temaer, som det er påkrævet at have fælles diskussioner om, vil på baggrund af denne undersøgelse være:

- *Tidsmæssig fleksibilitet* – på hvilken måde kan arbejdstiden begrænses, så fleksibiliteten kan bevares?
- *Kvalitet* – på hvilken måde kan man diskutere kriterier for god kvalitet, standardløsninger og faglig metodeudvikling?
- *Kompetencer* – hvordan finder vi et fælles begreb for kompetenceudvikling, der på en gang kan tilfredsstille den enkeltes ambitioner, men samtidig gøre det overkommeligt? Det er også en diskussion om den fagligt fleksible medarbejder i forhold til specialistmedarbejderen med en spidskompetence.
- *Ledelse til tiden* – hvordan får man en fælles diskussion af, hvornår og på hvilken måde man ønsker at blive ledet?

Litteraturliste

Csonka, A. (2000)

Ledelse og Arbejde under forandring. Ph.D. Afhandling. Institut for Statskundskab, Københavns Universitet: Ph.d.-serien 2000/2. København: Socialforskningsinstituttet, Rapport 00:2

Hochschild, A. (1997)

The Time Bind. New York: Metropolitan Books

Holt, H. (1994)

Forældre på arbejdspladsen. København: Socialforskningsinstituttet, Rapport 94:8.

Holt, H. & Thaulow, I. (1996)

Et udviklingsprojekt om familievenlige arbejdspladser. København: Socialforskningsinstituttet

Holt, H. (2001)

Puljen til fremme af Bedre arbejdsliv og Øget vækst – 10 case-analyser. Arbejdsmarkedsstyrelsen, Arbejdstilsynet og Arbejdsministeriet.

Holt, H. (2003)

En moderne virksomhed og det sociale ansvar, i: Menneskelige ressourcer i arbejdslivet. En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 03:11.

Hvid, H. (red.) (1999)

Ressourcer og velfærd i arbejdslivet. København: Frydenlund.

IDA & PLS Rambøll (2002)

Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress. København: Ingeniørforeningen i Danmark.

Jæger & Sørensen (red.) (2003)

Roller der rykker. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Kristensen, T.S. (2002)

Arbejde og Helbred, i: Iversen, L. mfl.: Medicinsk Sociologi. København: Munksgaard Danmark.

Kristensen T.S. (2002)

Stress og psykosomatiske sygdomme, i: Iversen, L. mfl.: Medicinsk Sociologi. København: Munksgaard Danmark

Navrbjerg, S.E. (1999)

Nye arbejdsorganiseringer. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Netterstrøm, Bo (1997)

Klar besked om stress. København: Aschehoug Dansk Forlag A/S.

Netterstrøm, Bo (2002)

Stress på arbejdspladsen – årsager, forebyggelse og håndtering. København: Hans Reitzels Forlag.

Poulsen, B. (2003)

Rollekonflikter og rollehåndtering i Erhvervsministeriet, i: Jæger & Sørensen (red.): Roller der rykker. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Røvik, K.A. (1998)

Moderne organisasjoner. Bergen: Fakkoklaget Vigmostad & Bjørke AS.

Sørensen, N. B. (2000)

Organisationers form og funktion – Om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng. København: Samfundslitteratur.

Thaulow, I. & Friche, C. (2000)

Omstilling, ændrede krav og marginalisering. København: Socialforskningsinstituttet 00:16.