

Kommunaldirektør:

**Det dumme spørgsmål,
som jeg nogensinde stillede,
blev et meget nødvendigt
spørgsmål**

Regeringen og fagbevægelsen tænker arbejdskraft alt for traditionelt. Vi orker ikke at blive reduceret til arbejdsudbud. Vi vil anerkendes som mennesker med ret til et helt og samlet liv.

Mit livs dummeste spørgsmål - tør regeringen stille det samme?

Regeringen demonstrerer tydeligt dens traditionelle måde at tænke arbejdskraft på i måden at kommunikere afskaffelsen af Store Bededag. Det er endt som en krig mellem regeringen, de faglige organisationer og det offentlige arbejdsmarked. Alle danskere kan forstå, at det er nødvendigt at finansiere vores forsvar, men vi orker ikke at blive reduceret til arbejdsudbud. Vi vil anerkendes som mennesker med ret til et helt og samlet liv.

Tilbage i 2019 kom jeg til at stille det spørgsmål, jeg siden har karakteriseret som mit livs dummeste. Men måske var det et nødvendigt spørgsmål. Svaret ændrede min opfattelse af vores måde at drive en offentlig arbejdsplads.

Jeg var lige startet som kommunaldirektør i en nordsjællandsk kommune, da vi i vores øverste samarbejdsudvalg bad alle kommunens cirka 120 arbejdspladser komme med deres bud på, hvad der skulle til for at rekruttere og fastholde medarbejdere.

Øverst på langt de fleste svar stod der nemlig; "Mere i løn, tak"!

Deraf betegnelsen "det dummeste spørgsmål". Vi kunne jo på ingen måde give 3500 medarbejdere mere i løn. Slet ikke på en offentlig arbejdsplads, hvor lønniveauerne er reguleret gennem offentlige overenskomster.

Men så begyndte jeg at læse besvarelserne lidt i dybden. Her gik det op for mig, at ud over ønsket om højere løn var svarene præget af en længsel efter en anden måde at indrette sit arbejdsliv og sin hverdag på. Mere luft, mere frihed og mere fleksibilitet. Det blev startskuddet for os til en række forsøg med en arbejdsplads med mere fleksibilitet. Flexibilitet, der kan vise vejen for fremtidens opgaveløsning i det offentlige. Det vender jeg tilbage til.

Drømmen om frihed og fleksibilitet

Danskerne er det folkefærd i Europa, der arbejder færrest timer. Slående er det dog, at vi selv tror, vi arbejder mest. Det kan være et symptom på forkælelse. Det kan også være et symptom på, at vi har nået grænsen for, hvad vi kan magte i vores arbejdsliv uanset hvor få timer, det er presset sammen på.

Det er ikke en analyse regeringen ofrer tid på. Her handler det nemlig ikke om livskvalitet eller et sammenhængende familieliv. For regeringen handler det om arbejdskraft og arbejdsudbud. Over for regeringen står de faglige organisationer, og for dem handler det om at stå vagt om hævdede rettigheder. For os, der er en aktiv del af arbejdsmarkedet, handler det om meget mere. Det handler om frihed, fleksibilitet, livslyst og medbestemmelse i vores arbejdsliv. Det overser regeringen, når vi som borgere reduceres til arbejdskraft og arbejdsudbud.

Flere danske er begyndt at omlægge deres liv. Længslen efter en anden livsform er så stærk, at der er hele folkebevægelser i gang.

Den amerikanske *FIRE-bevægelse* (Financial Independence, Retire Early) har gjort sit indtog i Danmark. Ideen er at gøre sig økonomisk uafhængig med det formål at gå på pension så tidligt som muligt. Det er en livsstilsbevægelse, fordi målsætningen er at opnå frihed og uafhængighed. I FIRE bevægelsen er arbejdet reduceret til at være en nødvendig indkomst, inden man forlader arbejdsmarkedet hurtigst muligt.

Efter årene med Covid-19 er der opstået en global respons på arbejdsmarkedene, der ikke har fortilfælde. Tendensen bliver kaldt *The Great Resignation*. I 2022 skete en betydelig stigning i antallet af mennesker, der sagde deres job op uden at have et nyt på hånden. Ikke siden finanskrisen er der forsvundet så mange fra arbejdsmarkedet. Denne gang var det bare et selvvalgt exit for at søge en anden mening i livet end arbejde alene.

I de danske aviser er weekend-tillæggene ved at flyde over med fortællinger om (top)ledere og andre hårdtarbejdende, der vælger at stoppe deres karriere, købe et nedlagt landsted og blive selvforsynende. Der er stadig en snert af eksklusivitet og originalitet over tendensen, når den portrætteres i Danmark. Artiklerne beskriver sjældent de fravalg og de omkostninger, det har: At rive sin familie op med rode for at opnå billigere bolig, manglende pensionsopsparing, svære betingelser for en stabil økonomi mv.

De, der vælger et totalt opgør med det traditionelle arbejdsmarked, bliver ofte fremhævet som modige. Dem, der turde gå forrest og tage et opgør med de konventionelle arbejdsformer. Vi andre sidder lidt misundelige tilbage med en følelse af, at vi spilder vores liv med det arbejde, der er nødvendigt for at forsørge vores familie.

Hvad sker der, hvis alle vil noget andet?

Bevægelserne mod "at ville noget andet" er markante i disse år. Men kan vi alle sammen udleve denne drøm om at løsrive os fra arbejdsmarkedet og lønslaveriet? Kan vi alle være frie fugle uden arbejdsgivere og krav fra omgivelserne?

Hvad sker der, hvis der er for mange, der bifalder denne form for total tilbagetrækning?

Danmark mangler allerede nu tusinder af medarbejdere til basale velfærdsopgaver: sygeplejersker, pædagoger, skolelærere og sosu'er. Denne mangel vokser støt i de kommende år, og det vil medføre en markant omvæltning af vores velfærdssamfund. Der vil ikke være medarbejdere, der

kan passe børn i daginstitutioner, undervise elever i skolerne, tage sig af os, hvis vi bliver syge eller drage omsorg for os i alderdommen

Vores velfærdssamfund har derfor ikke råd til, at vi alle skifter vores job ud med et nedlagt landsted eller sparer op til at gå på pension i 50'erne.

Der er med andre ord en brændende platform for at sikre nye muligheder og vilkår på arbejdsmarkedet. Lige nu er der enkelte private virksomheder, der lykkes med at give deres medarbejdere solide vilkår. Det offentlige halter langt efter.

Hvis vi vil fastholde vores velfærdssamfund, er der behov for forandringer nu. Vi kan ikke fastholdes som ansatte i en offentlig struktur, hvor folketingsbeslutninger, EU-forordninger, fælles overenskomster, fagforbund og rigide strukturer får lov at lægge et kvælende bånd rundt om vores arbejdsmarked. Vi har deponeret nøglerne til vores velfærdssamfund i denne Bermuda-trekant af interessenter. De har hver især fokus på netop deres legitimitet og hævdvundne rettigheder, men overser, at velfærds-kittet er ved at smuldre.

Hvad kan man gøre som offentlig arbejdsplads?

På min arbejdsplads tog vi beslutningen om at skabe rammevilkår for at vores arbejdsliv kunne være mere fleksibelt. Vi gjorde det på grund af efterspørgslen fra medarbejderne. Den gjorde så stort et indtryk, at vi måtte gøre noget.

Kommunen har 120 forskellige arbejdspladser med vidt forskellige funktionsområder. Det var fra starten tydeligt, at én løsning ikke ville kunne tilfredsstille de 3500 medarbejdere, der var fordelt på omkring 60 forskellige overenskomster. Børnetandplejen, skolelæreren, sosu-assistenten, nattevagten og gartneren ville ikke kunne få deres ønsker til fleksibilitet opfyldt, hvis vi gjorde det ens for alle.

Udgangspunktet var, at den enkelte medarbejder sammen med sine kolleger på den enkelte arbejdsplads skulle skabe forandringen. Det er med blik for kontekst og kerneopgaven, at forandring kan skabes. Nøglen er samtale og dialog – ikke fælles regler og begrænsninger.

I dag er alle arbejdspladser i hele kommunen i gang med at gentænke den traditionelle arbejdsform og afprøve nye tiltag, der sikrer medarbejderne en mere fleksibel hverdag. Det handler om at anerkende og respektere den enkelte som et menneske med sine egne behov for individuel tilrettelæggelse. Anerkende, at vi som ansatte er langt mere end vagtplaner, arbejdskraft og arbejdsudbud.

One size fits none, og derfor er der mange forsøg i gang, som jeg vil prøve at dække under et par overskrifter.

Sammenhængende familieliv; vi har alle oplevet udfordringerne med at få job og familie til at hænge sammen. Har du delebørn, giver det ingen mening at skulle arbejde 37 timer hver eneste uge. Derfor kan man arbejde færre timer i de uger, hvor man har børn og flere i de uger, hvor man ikke har forældreansvar. Det er selvfølgelig også muligt at eksperimentere med 4 dages arbejdsuge men kun for de medarbejdere, der har lyst, og hvor det giver mening i netop deres livssituation.

Bedre borgerservice; medarbejdernes fleksibilitet kan faktisk give en udvidet service for borgerne. I vores børnetandpleje arbejder de nu med helt nye komme-gå tider, der betyder, at borgerne har 4 timer yderligere at booke tid i på en almindelig uge.

Den danske hjemmepleje er traditionelt styret med noget, der ligner militær disciplin ift. tidsmåling og køreplaner. Men med solide samtaler om de enkelte medarbejders livssituation og ønsker til planlægning kan det være anderledes. Hjemmeplejen kender den enkelte borger bedst og ved, hvordan besøgene skal tilrettelægges for, at borgeren får mest ud af besøget. Hjemmeplejens mulighed for at være fleksibel i mødetider og weekendvagter understøtter derfor borgernes tilfredshed.

Frihed til fritid; Vi har ophævet reglerne om begrænsning af orlov. Alle medarbejdere og ledere har ret til selvbetalt orlov i det omfang, de lyster, og det passer ind i opgaveløsningen. Det betyder, at der forlænges ferier og forældreorlov som aldrig før. Vi savner medarbejderne, mens de er væk. Men den energi og glæde de kommer tilbage med fra rejsen til Sydamerika, silent-retreat eller forfatterophold, er hver en time værd. Alternativet kunne jo have været, at de forlod os.

En leder var ked af at skulle være helt væk fra medarbejderne under sin 3 måneders lange forældreorlov. Derfor fandt vi en løsning, hvor han arbejder 1 dag om ugen for at sikre sig sine medarbejders og opgavernes velbefindende. Ind i mellem er det fysisk, andre gange på teams - og de rigtig gode dage er, når baby er med på arbejde.

Fleksibilitet giver effektivitet; På en arbejdsplads ønskede de sig at kunne møde ind en lørdag for at ordne praktiske forhold som udskiftning af børnetoiletter i en daginstitution. Det ville skulle ske over flere dage, hvis der var børn i institutionen. Ved at gøre det en lørdag kunne det hele ordnes på én gang i fred og ro. Bl.a. vores gartnere har fået samme frihed, bare de ikke larmer med store maskiner i boligområder, før folk er stået op.

Hjemmearbejde har tidligere kun været en mulighed for administrative medarbejdere. Vi prøver at udvide det til alle typer af medarbejdere. Der er rigtig meget dokumentation og bureaukrati i den lovgivning, vi har. Derfor kan

sosu'ere, pædagoger og socialrådgivere selvfølgelig også arbejde hjemmefra, når de skal lave deres lovpligtige dokumentation eller planlægge faglige forløb.

Vil danskerne ikke arbejde?

Siden industrialiseringen i forrige århundrede har vi arbejdet efter samme struktur: fast timetal, krav om effektivisering, rationalisering og optimering. Begreber, der med tiden har gjort, at vi oplever os reduceret til køer i den stald, hvor lyset står tændt om natten for at få os til at producere mere. Henry Ford, samlebandets fader, sagde; *"Ford hyrer hænder - ikke hoveder."* Det lyder som et citat fra velfærdssamfundet anno 2023. Det politiske fokus er udelukkende på arbejdskraft, og ikke på behovet for et sammenhængende og fleksibelt liv.

Når vi gennem mange år har accepteret denne måde at anskue vores arbejdsindsats, hænger det måske sammen med vores protestantiske arbejdsmoral. Det er en del af vores værdi-kompass, at arbejde og evnen til at forsørge sig selv er en dyd. Måske er det derfor, at vi accepterer politisk besluttede ændringer og reformer, der påvirker os dybt som mennesker. Det gælder fx fremdriftsreformen, pensionsudsættelser mv.

Det er dog ikke arbejdet, der faktisk gør os lykkelige som mennesker. Faktisk er det eneste, vi nødigere vil end at gå på arbejde, at ligge syge i sengen! Det er paradoksalt, at arbejdet er så stor en del af vores identitet, uden at det gør os lykkelige. Der er et sammenstød af dimensioner mellem vores kulturelle værdier og det, vi opfatter som det gode liv.

Derfor reagerer vi på en fridag mindre. Ikke fordi vi ikke vil arbejde, men fordi det opleves som en hån mod alt det, vi også gerne vil opleve som mennesker. Når Mette Frederiksen udtaler, at *"Vi skal aflive den sejlivede myte, at det at gå på arbejde skal være lystbetonet"*, er det et spark i ansigtet til alle, der finder deres identitet i og er passionerede om deres arbejde. Det reducerer os fra hele mennesker til at være et arbejdsudbud, der skal producere.

Forandring nu

Kære regering og arbejdsmarkedets parter. Det er nu, I skal tage initiativ til forandring. Vi er som ansatte på vej væk fra den arbejdskultur og den tilgang til arbejdsudbud, der har præget arbejdsmarkedet indtil i dag.

Husk på, at det netop hedder *arbejdsmarkedet*, fordi der er tale om et marked med bytteforhold. Vi giver som ansatte tid, ressourcer og viden i bytte for løn og rettigheder. Hvis lønnen og rettighederne ikke længere er de afgørende parametre, så sætter vi ikke nok *arbejdskraft* til rådighed.

Lad os i fællesskab anerkende medarbejderne som vidende og deltagende ansatte i et fleksibelt fællesskab, hvor der er plads til frihed, fornyelse og fleksibilitet. Hvis vi oplever fleksibilitet og indflydelse på tilrettelæggelse af

vores hverdag, vil det nok ikke betyde så meget, om vi skal arbejde 7 timer mere om året.