



P

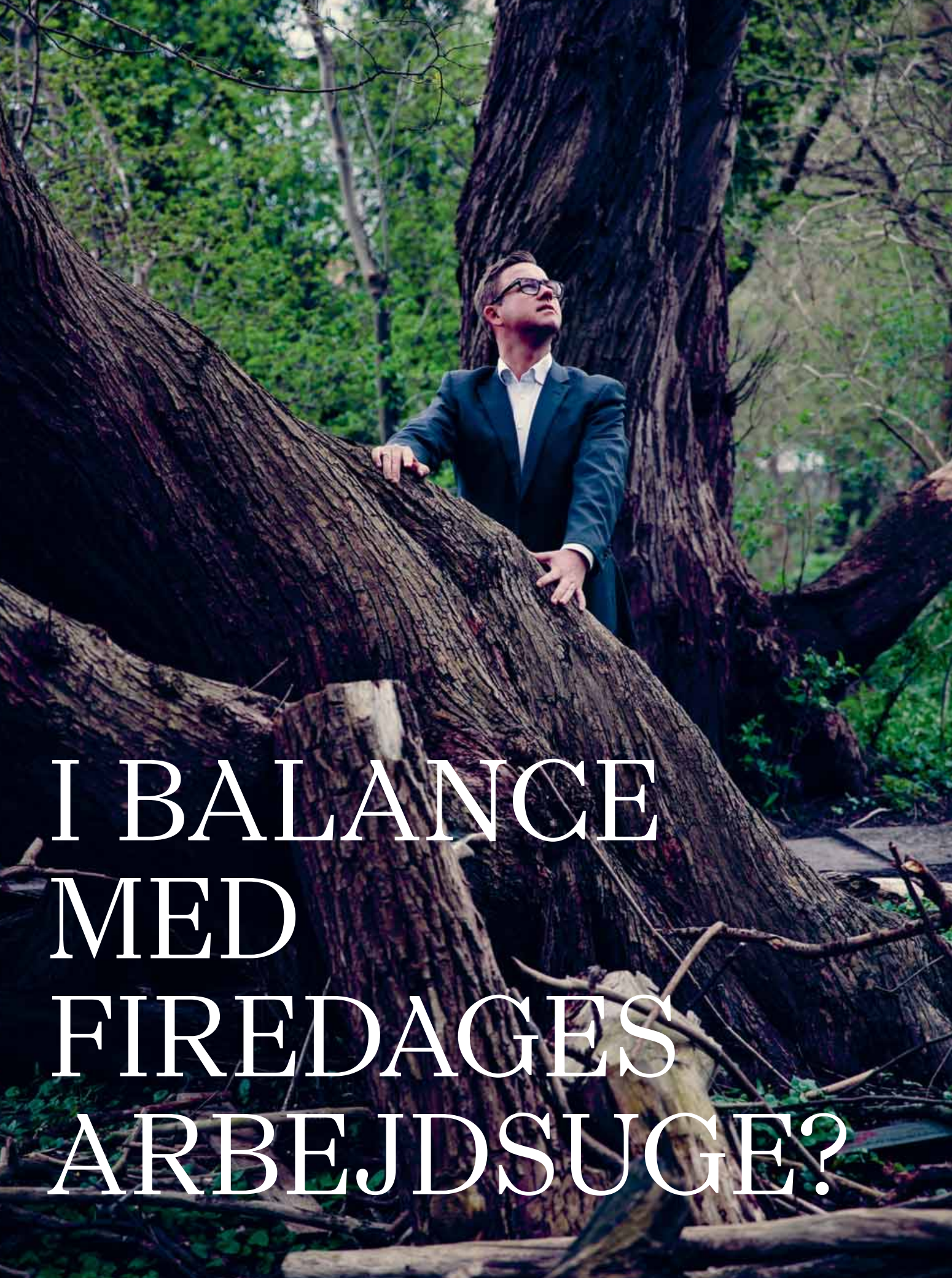
Psykologernes
fagmagasin

Nr. 6 | 2018 | 4. årgang

Oprøret ulmer

Britiske psykologer vil gøre op med psykiske diagnoser og vil i stedet lytte til menneskers oplevelser og erfaringer





I BALANCE
MED
FIREDAGES
ARBEJDSUGE?

Hos IIH Nordic går medarbejderne på weekend torsdag aften. De har nemlig en arbejdsuge på 30 timer – til fuld løn. Det har reduceret stress og sygefravær og øget arbejdsglæden, men samtidig også produktiviteten med 20 %. Forsker tror dog kun, at det kan lade sig gøre i udvalgte brancher, mens psykolog tror, at det er én af de måder, vi i fremtiden bekæmper stress-epidemien.

På bagvæggen i det store åbne kontorlandskab hos det digitale konsulentbureau IIH Nordic er der et stort elektronisk *dashboard*. Her er alle medarbejdere listet op ved navn. Ud for deres navn står hvilken opgave, de arbejder med, og to af medarbejderne er netop blevet markeret med rødt. Det betyder, at de er i *Pomodoro*. Hos IIH Nordic betyder dét, at man arbejder 25 minutter i dyb koncentration og ikke må forstyrres – hverken på telefon, af kollegaer eller for den sags skyld af chefen. Når de 25 minutter er gået, kan man tage en pause. Alle medarbejdere skal lave 12 *pomodoro'er* på en arbejdsuge. En uge, der vel og mærke går fra mandag til torsdag for de knapt 50 ansatte.

Firedages-ugen kom på tegnebrættet en forårsdag i 2014, hvor

CEO Henrik Stenmann og IIH Nordics ledergruppe var samlet for at snakke om, hvordan de skulle håndtere den spidsbelastning, IIH Nordic stod midt i. Cheferne stod selv med rødsprængte øjne, og usunde stress-tegn begyndt var begyndt at vise sig blandt medarbejderne. Samtidig så ledergruppen med stigende bekymring til, at headhunterne gav deres medarbejdere tilbud, som IIH Nordic ikke kunne matche.

– Det stod klart, at vi ikke kunne fortsætte i det hamsterhjul. Jeg foreslog, ”tænk, hvis vi sagde til medarbejderne: ’I får værktøjer, der hjælper jer, og vi fjerner unødige spildtid og forstyrrelser – til gengæld får I en ekstra fridag’. Derefter brugte vi næsten et år på at analysere, hvordan vi brugte vores tid, fortæller Henrik Stenmann.

I 2015 blev firedages-arbejdsugen til som en forsøgsordning – og i 2017 blev ordningen gjort permanent.

Det er nærliggende at tro, at det blot er medarbejderne, der løber spidsrod fra mandag til torsdag. Men det afviser Henrik Stenmann. Ifølge ham bygger firedages-ugen på en vision om, at bundlinje og medarbejdernes livskvalitet kan kombineres ved hjælp af teknologiske løsninger, der kan spare tid og få medarbejderne til at arbejde mere smart og effektivt – guleroden er en ugentlig fridag. Resultaterne er heller ikke udeblevet. De ansattes sygefravær er halveret på et år og ligger nu på blot 1,7 %. Trivselsmålingerne viser også, at medarbejderne aldrig har været gladere, og stress-niveauet er reduceret.

- Jeg tror, at stress-niveauet er faldet, fordi folk rent faktisk får arbejdet, når de er på arbejde, og når de lukker computeren og går hjem, så har de fri og har ikke behov for at åbne computeren igen, når ungerne er puttet. Når man arbejder, som vi gør, så prioriterer man, man ryger ikke så ofte ud ad en tangent, man bliver ikke på samme måde forstyrret af kollegaer, Facebook, telefon og nyheder, man lige skal tjekke, forklarer han.

Dertil kommer, at medarbejderne har tre dage til at restituere, når det slår fyraften om torsdagen. Ifølge Henrik Stenmann viser forskningen nemlig, at både stress-hormon kortisol, kolesterol og blodtryk falder mere, når man holder tre dage fri -

i stedet for bare lørdag og søndag.

- Sandheden er jo, at rigtig mange mennesker næsten ikke lever fra mandag til fredag, og det handler om at nå i mål fredag aften, så man kan komme hjem og falde i søvn på sofaen, fordi der ikke er mere tilbage. Jeg kan virkelig mærke, at den ekstra fridag giver medarbejderne noget, og at den betyder noget i deres liv - det overskud, det mærker man mandag morgen, når de møder ind, siger han.

Gevinsten er dog ikke kun medarbejdernes - den tæller også positivt på bundlinjen. Og på trods af, at der sidste år blev arbejdet 14.000 færre timer i IIH Nordic, er produktiviteten steget med 20 %.

Koncentrationsmusik og virtuelle assistenter

Pomodoro er bare ét af de værktøjer, der bliver brugt til at arbejde mere koncentreret. Medarbejderne har de seneste år gennemgået 40 - især teknologiske - ændringer i deres arbejdsdag. Alt lige fra koncentrationsmusik i ørerne, røde forstyr-mig-ikke lamper på computerskærmene til virtuelle assistenter, der fra Thailand kan ordne alt fra mødebooking, til bestilling af flybilletter og til at finde papirer frem til møder. På samme måde er der indført et nyt mailsystem, der sikrer, at medarbejderne ikke får konstante forstyrrelser fra indbakken og kan koncentrere sig om det, de arbejder med - uden hele tiden at blive revet ud af deres arbejdsflow. Derudover har man ændret mødekulturen, så et møde som udgangspunkt varer 20 minutter - eller 45 minutter - i stedet for den time, som Outlooks mødebookingsystem automatisk foreslår. Store elektroniske ure på mødebordene sikrer, at alle ved, hvornår mødet er slut. Henrik Stenmann demonstrerer uret - og fortæller, at ideen er importeret direkte fra Googles hovedkvarter.

- Hos os varer et møde som udgangspunkt 20 minutter. Skal det vare 45 minutter, skal jeg aktivt ændre det. Det betyder ikke, at det er forbudt at holde et møde, der varer en time eller længere - det betyder bare, at du skal have en refleksion over hvorfor, siger han og påpeger, at IIH Nordic på den måde har afholdt 25 % færre møder sidste år og sparet 1.400 timer alene på møder.

Ida Madsen er seniorkonsulent i IIH Nordic, og selvom hun til tider har syntes, at de mange ændringer i hendes arbejdsliv har været svære at tage ind, og hun ikke undgår perioder med spidsbelastning, så ville hun ikke bytte sin firedags-uge ud. Med to små børn og et arbejdsliv med speederen i bund har den tre dage lange weekend skabt en helt ny balance i hendes liv:





- Bureaubranchen er jo notorisk berygtet for at have et meget højt tempo og udbredt stress. Tidligere kunne jeg godt have følelsen af, at mit job fyldte hele mit liv, og at mit kontor nærmest ejede mig. Det, at man har fået stillet fredagen fri, har tippet balancen, så jeg føler mere ejerskab over mit liv, og at jeg bedre kan rumme det høje arbejdstempo. Jeg har fået følelsen af, at der er plads til andet i mit liv end arbejde, forklarer Ida Madsen.

Kun i nogle brancher

IIH Nordic er ikke alene om at have forsøgt sig med en arbejdsuge med færre timer. I Sverige har bl.a. en række Toyota-værksteder omlagt arbejdsdagen fra otte timers arbejdsdag til seks timer uden at røre ved lønchecken - også her er erfaringerne, at medarbejdernes produktivitet steg, og sygefraværet faldt. På plejehjemmet Svartedal i Gøteborg gjorde man det samme, men selvom forsøget gav mindre sygefravær og gladere medarbejdere, så blev det stoppet, fordi det

kostede kommunekassen for dyrt. 17 ekstra medarbejdere måtte ansættes for få forsøget til at fungere, og det kostede 12 mio. svenske kroner. Det svenske forsøg har dog ikke afskrækket en række københavnske fagforeninger, der under den seneste kommunalvalgkamp foreslog forsøg med 30 timers arbejdsuge i Københavns Kommune, fordi offentligt ansatte som bl.a. sosu-assistenten, skolelærere og pædagoger er plaget af stress og nedslidning.

Mads Peter Klindt, der er arbejdsmarkedsforsker på Aalborg Universitet, understreger, at det altid kan betale sig at investere i medarbejdernes trivsel, men han mener også, at det kun er særlige virksomheder, der har mulighed for at gøre IIH Nordic kunsten efter.

- Der er nogle brancher, hvor der er nogle særlige præmisser, der skaber mulighed for "work smarter - not harder". Mange virksomheder kan dog vinde rigtig meget ved bl.a. at opstille regler for, hvordan man håndterer mails og mødeafholdelser,

og den del af det kan sagtens udbredes til langt flere virksomheder og fjerne spildtid og tænkes ind i trivelspolitikken, men grundlæggende kan jeg godt se udfordringerne i at overføre modellen til en vilkårlig mindre tømrerforretning, en produktionsvirksomhed eller den offentlige sektor, siger Mads Peter Klindt.

Han peger på, at tendensen mere går i retning af, at arbejdsgiverne efterspørger mere fleksibilitet hos medarbejderne. Han tror derfor mere på, at fremtiden byder på forsøg med fire-dages arbejdsuger, som den model, man overvejer i Odsherred Kommune. Her skal fire-dages-ugen dog "finansieres" ved, at medarbejderne har længere arbejdsdage og dermed kan servicere borgerne uden for normal arbejdstid. På den måde bliver der plads til en ugentlig fridag, fordi dagene bliver længere.

- For nogle er det *win win*, fordi den ekstra fridag giver en bedre balance. For andre vil fire lange dage bare presse hverdagen endnu mere. Noget af det, der betyder mest for,

om vi trives på jobbet eller bliver stressede, er, om vi har indflydelse på vores eget arbejdsliv, og hvordan det er skruet sammen, siger han.

I Odsherred Kommune fortæller kommunaldirektør Claus Steen Madsen, at inspirationen bl.a. stammer fra IHH Nordic og deres positive resultater. Årsagen er, at kommunen gerne vil kunne betjene borgerne på mere "skæve tidspunkter", og man vil synliggøre kommunen som en attraktiv arbejdsplads, men det spiller også ind, at der skal løbes stadig stærkere på rådhuset, og en tre dage lang weekend vil give medarbejderne mulighed for en anden restitution og selvbestemmelse. Derfor tror Claus Steen Madsen, at det har en gavnlig effekt på stress og sygefravær og kan højne arbejdsglæden.

- Arbejdspresset bliver ikke væk, og sagsbunkerne bliver ikke mindre i fremtiden, og det gør kravet om at servicere borgerne heller ikke, så vores tanke er, at vi kan levere en ny ramme, som kan skabe motivation og ny energi, fordi vi giver medarbejderne mulighed for i langt højere grad at tilrettelægge deres arbejdsuge selv. Det betyder, at man fx kan bookes til et møde onsdag mellem kl. 19-20. Omvendt er guleroden så, at man fx har fri om fredagen, siger Claus Steen Madsen, der fortæller, at man nu er gået i dialog med medarbejderne om forslaget.

Psykolog: Der kommer en bevægelse

Eva Hertz er psykolog og leder af Center For Robusthed, hvor hun rådgiver virksomheder om stress, medarbejder-robusthed og organisationsændringer. Hun mener, at alt for mange arbejdspladser netop ikke har fokus på fx møde- og mailkultur, betydningen af spildtid og forstyrrelser, og ikke mindst at organisatoriske ændringer kræver "ekstrem god ledelse", som hun siger.

Eva Hertz er ikke i tvivl om, at IHH Nordic - på trods af den drastiske

ændring af medarbejdernes arbejdsliv - har gjort noget rigtigt, og en tre dage lang weekend har betydning for kortisol-niveauet, især hvis medarbejderne bruger weekenden på at holde helt fri.

- Nogle synes, at det giver dem et forspring mandag morgen, hvis de lige bruger et par timer søndag på at forberede sig på ugen, der kommer. Men studier har vist, at dem, der rydder op i mailen i weekenden, møder ind mandag morgen med et væsentligt højere kortisol-niveau, end dem, der ikke tjekkede mailen. Så det handler ikke kun om nedsat arbejdstid - det handler også om, hvordan vi agerer i vores fritid, påpeger hun.

Samtidig er fokus på spildtid og forstyrrelser vigtig ikke bare for chefen - men rent faktisk også for medarbejderen, fordi det at arbejde uforstyrret giver os mulighed for at komme i det, man kalder "flow-tilstanden". Det er bl.a. karakteriseret ved, at man oplever en perfekt balance mellem opgavekrav og egne kompetencer, hvilket medfører, at hjernens belønningscenter reagerer med øget dopaminudskillelse. Herved bliver *flow* den perfekte modgift til stress, fortæller Eva Hertz.

- Flow er populært sagt at have travlt på den fede måde. Når vi får ro til at arbejde koncentreret, kommer vi i flow - det er en meget gunstig tilstand for vores hjerne. Hvis man vil gå vejen mod en firedages uge, så er det ikke nok bare at sætte arbejdstiden ned og lade folk løbe hurtigere, som man forsøgsvis har gjort i Sverige. Man skal skabe rammerne for medarbejderne, og give dem de rigtige værktøjer, ellers virker det ikke.

Eva Hertz påpeger, at stigningen i stress, angst og depression er en konsekvens af vores måde at organisere vores arbejde på - og hun er overbevist om, at der inden for de næste ti år vil komme en modbevægelse, hvor vi selv går imod det stressende arbejdsliv, men hvor også mange virksomheder vil indrette hverdagen anderledes, fordi livskvalitet og bevidsthed om stress bliver en del af pakken, når man vil fastholde de gode medarbejdere.

- Vi kommer til at trække i nødbremsen, og flere af os kommer til at have mening om, hvordan vi lever vores liv, hvor stressede vi vil være, og hvor meget tid vi har til familie og børn, og det er noget, arbejdspladser i fremtiden kommer til at tænke ind. ●

Sandheden er jo, at rigtig mange mennesker næsten ikke lever fra mandag til fredag, og det handler om at nå i mål fredag aften, så man kan komme hjem og falde i søvn på sofaen, fordi der ikke er mere tilbage.

- Henrik Stenmann, CEO, IHH Nordic