

# Tidstyver og tidstyveri?

Rundskriv fra rådmannen til ledergruppa.

Et 5 siders tunglest skråblikk på kommunal effektivitet og produksjonstrøkk.

Et impulsivt og lite gjennomtenkt innspill til en debatt som aldri kom.

[Kommentarer tidstyveri.pdf](#)

Jeg har fått 2 ferske henvendelser hvor det blir reagert på at ansatte sitter på kantina i rådhuset kl 08.30 og har en aktivitet som ikke virker åpenbart som arbeid eller som jobbrelatert adferd. Og ikke som en engangsforeteelse. Har tidligere fått spørsmål som mer enn antyder at dette er ganske vanlig å se på kontorer og lukkommer, på lærerværelser, i pauserom, på institusjoner, på vaktrom, i verksteder, på anlegg, på.....

Må innrømme at også jeg har gjort tilsvarende observasjon - og kanskje ikke vært tydelig nok på at dette er uakseptabelt av mange grunner. Etter at henvendelsene kom, har jeg reflektert litt rundt hvor tydelig vi som ledere skal være på å gi beskjed/ordre om selvfølgeligheter.

Med unntak for den massive rebyråkratiseringa og den usynlige, autoritære styringa som blir drevet fram av alle typer dokumentasjonsplikt, rapportering, tilsyn og revisjon, mener jeg vi har endret adferd, rutiner og prosedyrer fra autoritære hiarkiske systemer mot nettverksorganisering, autonome enheter og flate strukturer med likeverdige aktører. Gjort små trinnløse endringer både i samsvar med trender, generelle utviklingstrekk og den norske egalitære tradisjon og det norske folkelynne. Generelt håper jeg å ha vært tydelig nok på at jeg ikke har tro på toppstyring, kommandostyring, detaljert regelstyring, enveiskommunisierende ordrestyring osv i en kompetanseorganisasjon. Tromstad kommune er i likhet med andre kommuner en slik kompetansebedrift. Kompetansebedrifter kjennetegnes bl.a. ved at de/vi har medarbeidere på alle nivå som kan jobben sin og vet hva som er oppgavene, rammebetingelsene og spillereglene på sin arbeidsplass. Som har ambisjoner, mål og visjoner – men også realistiske forventninger til seg selv, kollegaer, nære omgivelser og generelle rammebetingelser. Medarbeidere som vet at de sjølv må være aktive for å være motiverte – som sørger for påfyll av både indre og ytre motivasjon. Myndiggjorte og ansvarlige fagfolk som er til å stole på. Kompetente og ansvarlige medarbeidere som vi som ledere skal lytte til og ha dialog med, utvikle fellesskap med, som vi skal stole på og bygge tillit sammen med.

Fagfolk som kan ta ut merverdien som positivt, sterkt og ekte engasjement kan utløse – som opplever den gode "flyten". Både for seg sjølv og organisasjonen. Ekte glede ved å gjøre noe meningsfullt som gir energi – ikke taper krefter. Proaktive og sjølvgående medarbeidere som for egen maskin sørger for å være informert, er oppgaveorientert og sjølvstendig, som backer opp sine kollegaer, som har skjønt verdien av godt humør og hardt arbeid - og som sjølv evner å inspirere sine omgivelser til kreativ

tenking og gode prestasjoner. Hvor ekstrapausene ofte er løsningsorienterte utviklings-samtaler. Hvor ekstrapausene er prestasjons- og resultatfremmede. Hvor ekstrapausene bidrar med det gode humøret - de positive holdningene - bidrar til det gode arbeidsmiljøet. Og hvor vi som ledere skal være forbilder - gå foran med det gode eksempel til hverdags.

Dette krever at vi aktivt legger til rette for "frihet under ansvar" for hvordan våre medarbeidere skal styre arbeidsdagen - og løse sine arbeidsoppgaver. At vi bygger tillit, har dialog, veileder, støtter - og gir våre medarbeidere nødvendig tillit, myndighet og rammebetingelser. At vi tenker, handler og opptrer annerledes enn hva som var vanlig lederadferd på en industribedrift for mange tiår tilbake. Men som til alle tider: Vi må se, lytte, etterspørre kompetanse - stille krav og anerkjenne på en troverdig måte.

Vi bør legge til rette for uformelle møteplasser, uformelle faglige treffpunkt, gode merellermindrefaglige samtaler, rom for individuelle tilpasninger i forhold til oppgaver, personlig utvikling, livsfase osv. Gjerne en litt udefinerbar "gylden tidssone" hvor arbeidsgiver og arbeidstaker gir og tar arbeidstid fra hverandre. Basert på at man stoler på hverandre og har tillit til hverandre - og skjønner verdien av slik frihet og fleksibilitet.

For at alt dette skal fungere må noe så grunnleggende som troverdig, forsvarlig og fornuftig bruk av arbeidstida - i samsvar med arbeidslivets skrevne og uskrevne regler - være på plass.

Vi har som ledergruppe og på "2-mannshånd" tidligere diskutert behovet for felles tolkninger og felles opptreden når dette ikke har vært helt på plass, når gode ordninger blir tolket etter gummistrikkparagrafen. F.eks. har vi snakket om utviklinga mot temmelig fast morrakaffe og 2-kaffe (hvor begge kan ha en varighet tilnærmet eller over en ordinær matpause), røykepauser i tillegg til kaffepauser, ansatte som ser ut til å bruke skranker som bardisker (riktignok uten å forvente servering - men den sosiale adferden, samtaleemnene og delvis stemmehvulet er til forveksling lik), vi har selvsagt også drøftet hvordan vi håndterer spørsmål om fravær og fri med lønn for å gå til lege, tannlege, frisør, hente barn i barnehage, og...

I mindre grad har vi diskutert bruk av arbeidstida til gjøremål som det ikke blir søkt om, eller er tema på andre måter f.eks. radio-rebuser/konkurranser, privat e-post, privat nettbank, lese nyheter på nett, litt kabal på nett, handle på nett, privat kopiering, private utskrifter, private ærender, private telefoner og gjøremål, privat kulturarbeid/lag/forening, lokalpolitikk, avslutte arbeidet før tida, lærere som uten god grunn kommer for seint til timen (hvem står klar når det ringer?), reparere noe privat i arbeidstida - med kommunens verktøy/utstyr, konstruere en aktivitet for å få tida til å gå (gå målbevisst rundt med noe i hånden, frankere ett og ett brev, kopiere ett og ett ark,.....) mm - og selvsagt forseintkomming og fortidliggåing i forhold til aktiv produksjon (og ikke registrert i flexisystemet), uautoriserte pauser ved arbeidshagens begynnelse, ca midt i og ved avslutning i tillegg til de prestasjonsfremmede pausene og de ekstra kaffe- og røykepausene.

Helt greit at vi har det så lite på stell i hoder og systemer at vi sløser bort en betydelig del av arbeidstida på å lete etter papirer, folk, materiell og utstyr?

Kan det være en moderne utgave av kommunearbeideren som lener seg på spaden når 3 medarbeidere står en times tid rundt en PC som ikke funker og lurer på hvor det er blitt av den 4. - den som skulle ordne med support? Vi har vel ikke noen 2008-utgaver av Pompel og Pilt i våre organisasjoner?

Nødvendig å fatte uklare og urealistiske vedtak som kan resultere i at arbeidstida går med til ergelser, frustrasjoner, angst for negative avvik og manglende måloppnåelse - hoderysting og det som verre er? Rom for positiv tenking - bruk av positiv psykologi?

Godtar vi at våre dyktige medarbeidere må bruke arbeidstida si til oppgaver som oppleves som meningsløse?

Kan sløsing med arbeidstid være et resultat av at informasjon, instruksjon og kommando i virkeligheten ikke samsvarer med vedtatt organisering, plan og prinsipper i lov og avtaleverk? Har vi utviklet et stort og usynlig rom for uformell maktutøvelse, uformell ledelse, uformelle allianser, uformelle belønningssystemer og uformell informasjonsflyt som er uforpliktende, som er ukjent for offentligheten – og som aldri rapporteres?

Er det ok at barn/barnebarn jevnlig er på lange arbeidsplassbesøk? Er det ok med radiostøy på kontoret? Er det ok å bruke pc'en som TV-underholdning i arbeidstida? Er det greit at medarbeidere - som er helt avhengig av rett mental innstilling og oppgavefokus - har hodet fullt av utfordrende barn, syke foreldre, vanskelig samboer, huskjøp eller store oppussingsprosjekter på hjemmebane? Godtar vi og aksepterer vi mer og mer uetisk slendrian som i sum er respektløs sløsing med masse penger og menneskelige ressurser, men som også er konfliktskapende og bryter med det ulovfestede prinsipp om likebehandling - både av arbeidstakerne og tjenestemottakere.

Stemmer det at ingen i hele kommuneorganisasjonen har tid til noe mer enn det de gjør, at alle er overarbeidet, at alle som jobber i barnehage og helse- og sosialsektoren løper og jobber ræva av seg hvert minutt på dagen og aldri kan ta en pause.....? Kan vi faglig oppriktig innestå for dette? Er det noen som tøyser gode ordninger og daglig jobbfrihet noe for langt? Kan det være store individuelle forskjeller i reell arbeidstid på same arbeidsplass? Forskjell i faktisk tilstedeværelse når man skal være tilstede? Er det ulike holdninger til hva som er arbeidstid og arbeidsmoral på de enkelte avdelinger? Mellom de enkelte medarbeiderne på samme avdeling? I samme stilling? Kan slik eventuell ulikhet skape vanskeligheter for produksjon, kvalitet og arbeidsmiljø? Noen som irriterer seg over en pauseproduserende kollega? En kollega som bare gjør et minimum av hva hun absolutt må gjøre? Hvordan kan et slikt eventuelt rom for uønsket adferd oppstå? Driver vi ubevist premiering av unnlurere gjennom aksept og passivitet? Er unnluring avviket eller det alminnelige? Belønner vi uønsket jobbadferd – og overser de gode prestasjonene, ansvarsbevissthet, tilstedeværelse og resultatfokus? Belønner vi syting og misnøye – og overser de som bidrar til det gode arbeidsmiljø og positiv omdømmebygging? Tar vi vare på de medarbeiderne som virkelig har plusstid hos arbeidsgiver? Folk som håndterer det vanskelige skillet mellom privattid og arbeidstid på en bevist måte. Ikke alltid enkelt når hauet er produksjonsmiddelet – og en bærbar PC det viktigste instrument.

Gir det "kredd" hos kollegaer og ledere å være et systematisk indignert nei-menneske som alltid er litt oppbrakt og veldig misfornøyd over hva andre ikke produserer og leverer – har helt andre forventninger til hva andre skal prestere på andre avdelinger. Er travelt opptatt – med seg selv. Og sitt. På jobb. I arbeidstida.

Er det slik at vi godtar et produksjonsfall og modusskifte når det stunder mot helg, ferie og høytider? Er vi i helge-, høytids- eller feriemodus både før og etter helg, høytid og ferie? Kan det - systemmessig og akseptert - bli sløst bort et betydelig antall arbeidstimer i forkant og etterkant av fridager? Får elevene like god og effektiv undervisning alle 38 ukene i skoleåret? Hva med andre tjenestemottakere? Noen brukere som må ta kostnader i form av at de ikke får det rettighetsbaserte tjenestetilbudet som de skal ha - og har krav på? Er det et lavere volum på tilbudene til Tromstad kommune enn det vi rapporterer? Er en betalt time en time overalt i vår organisasjon - hele dagen, hele uka, hele året?

Er det noen som systemmessig kan selge sin arbeidskraft som strikk i metervis - i Tromstad kommune? Hvis svaret er ja – er det feil på systemer og strukturer, eller bør vi igangsette feilretting på individnivå – på den enkelte medarbeider? Har den enkelte medarbeider et ansvar eller er en slik eventuell justering utelukkende et ledelsesansvar?

Skjer det bittesmå endringer som over tid og i sum resulterer i adferd som tidligere ville vært uhørt og uakseptabel? Kan summen pr i dag være uakseptabel?

Er det ok å akke og vee seg store deler av arbeidsdagen fordi man er trøtt eller er lei, eller ikke har lyst til å være på jobb, eller er sliten, eller er generelt sur og deppa, eller har vondt i øret, i foten, i skuldra, i hodet..... gjør det noe med omgivelsene?  
Kan slik akking, veeing, sukking og surking ha en epidemisk effekt?

- Er det grunn til å tenke seg nøye om når vi sier at alle er nedsyltet i arbeid?

- Aksepterer vi uansett et budskap om at man er helt "overkastet" - selv når det er åpenbart uriktig ut fra vanlige normer og "gammeldagse" vurderinger? Bekrefter vi på denne måten uønskede holdninger til arbeid - og gir næring til en surkekultur hvor vi alle blir underyttere? Sprer vi en eventuell underlyteradferd videre ikke bare til hverandre - men til skoleelever, brukere, pårørende, foresatte og lokalt næringsliv?

- Kan en eventuell underlyting ha sammenheng med troen på at alt går bra bare det blir smurt med Nordsjøolje? (Og snart Barentsolje, Vesteråsolje...)

- Er graden av urealistiske forventninger på arbeidsplassen, humøret, holdninger og handlingsrommet for uønsket jobbadferd konjunkturfølsomt? Er humøret bedre, arbeidsmoralen høyere og realitetsorienteringen mer treffsikker i en lavkonjunktur?

- Kan tilkortkomning som følge av urealistiske krav, forventninger, bestillinger og vedtak - kombinert med en mulig aksept og kultur for underlyting være sykdomsfremkallende både for den enkelte arbeidstaker og for organisasjonen?

- Kan det slite på vår troverdighet og omdømme hvis det vi sier og det folk ser vi gjør ikke stemmer helt overens?

- Er det nødvendig å stille krav direkte og tydelig til sine medarbeidere for å oppnå ønskede forbedringer? Aksept for å stille makt bak kravene? Hvordan utøve makt - sånn til hverdags? Kommunale ledere som maktutøvere for å skape godt humør, ro, orden og arbeidsdisiplin? Er krav&makt fortsatt ok lederverktøy? Eventuelle effekter ved fravær av krav&makt i en organisasjon?

- Må kommunale ledere utvikle ferdigheter til å forhandle, manipulere, bygge allianser og påvirke gjennom "innsalg" for å gjennomføre politikernes ønsker og vedtak? For å få til en effektiv produksjon i en rimelig del av arbeidstida? Er vi i stand til å skille stort fra smått i et slikt eventuelt endringsarbeid? Bagateller som vi skal være lur nok, strategisk nok og raus nok til ikke å se når vi skal ta tak i det som virkelig monner - flytte noen av de store steinene?

- Kan det være andre steder i organisasjonen enn på rådhuskantina hvor det er systematiske uautoriserte pauser - pauser som ikke er annet enn pauser i arbeidsmiljølovens forstand? Andre plasser på rådhuset? På sykehjem? På helsesenter? Skoler? Barnehager? SFO? Verksteder, renseanlegg, lager, omsorgsboliger, hjemmekontor.....?

- Kan private gjøremål i arbeidstida redusere jobbfokus og konsentrasjon slik at produksjon reduseres både i volum og kvalitet mer enn den faktiske tidsbruken som eventuelt brukes "privat"? Blir både den det eventuelt gjelder og de nærmeste omgivelsene avsporet og forstyrret? Får feil fokus? Blir irritert? Driver vi mental antitrening?

- kan det være slik at vi som ledere er i ferd med å akseptere en uønsket og egentlig uakseptabel endring i den daglige jobbadferden? Er vi feige hvis vi aksepterer at

medarbeidere ikke kan utføre oppgaver pga. stort arbeidspress når vi ser at arbeidstida ikke blir brukt til det den skal? Uetiske og dårlige ledere?

- Kan det være slik at vi som ledere er en del av den uønskede adferd - kanskje t.o.m. er pådrivere? Kan de små, men kontinuerlige endringene gjøre oss heimeblinde slik at vi ikke ser det? Kan det være slik at vi ser det, men skjerner hverandre - i stedet for å støtte hverandre i arbeidet med forbedringer? Har kommunestyrerepresentantene kanskje det på samme måten?

- Kan en eventuell "nasking" av arbeidstid utgjøre en størrelse som er mulig å kvantifisere i % eller kr? Kan den være så stor at den får betydning for vår budsjett-tilpasning? Hva utgjør 10% stjålet arbeidstid?

- Bør jeg som rådmann og vi som ledergruppe ha lengre og mer synlig pekefinger - at det også i en kompetansebedrift tidvis er behov for å gjøre medarbeidere veldig tydelig oppmerksom på selvfølgeligheter i forhold til uakseptabel jobbadferd - hvis så er tilfelle?

- Hvordan ville vi svart ordfører dersom en kommunestyrerepresentant hadde spurt om det medførte riktighet at deler av arbeidstida i kommunen ble brukt til ekstra pauser, private gjøremål - og frivillig arbeid for lag og foreninger? Kunne dette blitt et oppslag i lokalavisene etter kommunestyremøtet? Hva ville ordføre svart i kommunestyret?

- Kan det være slik at vi ikke tilfredstiller alle karakteristika som kjennetegner en kompetanseorganisasjon? Er ikke alle så sjølvgående, motivert og resultatorientert som vi tror? Sitter fortsatt jobbadferden fra tida med kommandostyring, forbudsskilt og oppsynsmenn i kulturen - og vi ikke har funnet en ny jobbadferd uten daglige kommandoer, nei-skilt og oppsyn?

- Hvis vi tar dette videre opp - hvordan unngå at alle Narvestader våkner til liv, at folk blir usikre for å gå på do, at det kan bli angiveri og KGB-tilstander? Hindre at angsten sprer seg som en elektronisk trojansk hest i organisasjonen? Hvordan få til en positiv/konstruktiv debatt - og sannsynligvis forbedringer - på et følsomt tema uten at noen føler seg uthengt og mistenkeliggjort? At dette bare blir negativt og at det blir brukt noen milliarder kilokalorier til rein forbannelse og produksjon av mer eller mindre rasjonelle forklaringer, bortforklaringer og motargumenter - i arbeidstida?

Er det faktiske meningsinnholdet i begrepet arbeidsmoral under endring? Er det et etisk dilemma for dere at det kan bli sløset med kommunens penger/ressurser for øvrig - uten at det påtales, sjekkes - ikke engang undersøkes? Er det en uakseptabel utglidning på gang - som ikke registreres? Kan spor av en slik eventuell utglidning skimtes i andre bransjer? Er slik eventuell sløsing og unnaluring i samsvar med god kristen, Lutheransk etikk? Snakker vi om lederlatskap eller "moralsk forfall"? Eller ingenting?

Kan vi faglig og etisk innestå for forslag i budsjett og økonomiplan som innebærer oppsigelser, bortfall av tjenestetilbud, såre strukturelle endringer osv uten å sjekke ut om skattebetalerne og brukerne virkelig får det de allerede har betalt for? Har vi nødvendig kompetanse, mot, aksept og gjennomføringsevne til å gjøre hverdags-forbedringer som eventuelt kunne forhindre bortfall av tjenestetilbud?

Fiona Knutsen  
Rådmann, Tromstad kommune

Bø, 10. februar 2008 – nyutsendelse 14. juli 2008. Arne Kvensjø