Tre former for fleksibilitet

– call center-medarbejderes måder at bruge distancearbejde

Anders Raastrup Kristensen

Fleksibilitet betragtes ofte som et redskab til at skabe tilpasning mellem medarbejdernes *vilkår* i familieliv og arbejdsliv. Denne artikel forsøger at give et andet perspektiv på fleksibilitet, hvor der er fokus på medarbejdernes *måder* at håndtere og begrænse arbejdslivets udbredelse i deres private liv. Artiklen tager udgangspunkt i et pilotprojekt i TDC Mobils call center, hvor 13 medarbejdere blev tilbudt en distancearbejdsplads. I undersøgelsen lokaliseres tre typer af fleksibilitet eller måder, som medarbejderne forholder sig på i balancen mellem deres familie- og arbejdsliv: *enten* familie- eller arbejdsliv, *både* familie- og arbejdsliv og *uskelnelighed* mellem familie- og arbejdsliv.

Nyt perspektiv på fleksibilitet

Hun sidder med åben dør, mens familien render rundt i gangen. Børnene kigger på hende. Faren tager roligt fat i dem. De skal handle ind til weekenden, og mor skal have ro til at arbejde.

Denne hverdagssituation peger på en særlig tendens i det moderne arbejdsliv. Den hjemmearbejdende mors arbejde er, som hos et stigende antal mennesker i dagens Danmark, hverken afgrænset til arbejdspladsen eller til bestemte arbejdstider. De klassiske institutionelle rammer om arbejdet er forsvundet. Arbejdstiderne flyder, arbejdskravene er ikke defineret på forhånd, og arbejdet kan udføres fra eget hjem. Men er arbejdet derved blevet *grænseløst*? Er det ikke snarere sådan, at de institutionelle rammer er opløst i det fleksible og grænseløse arbejde og erstattet af medarbejdernes individuelle håndtering af grænsen mellem familie- og arbejdsliv? At grænsedragningen

har forskubbet sig? Eller omvendt, hvis der er tale om nogen form for grænseløshed i arbejdslivet, er det så ikke medarbejderne selv, som er blevet grænseløse? Er det ikke sådan, at medarbejderne selv er blevet de uendelige ressourcer?

Medarbejderens ressourcer kan ikke udtømmes en gang for alle i skabelsen af produktivitet, da medarbejderne hele tiden kan forbedre deres kompetencer og gøre arbejdet bedre og mere effektivt. Samtidig er medarbejderne selv den ressource, der skal håndtere og begrænse udtømmelsen af egne ressourcer, så medarbejderne fortsat kan være produktive. Paradoksalt bliver medarbejderne både en grænse for produktiviteten og et udtryk for produktivitets grænseløshed.

Artiklen forsøger at beskrive, hvordan fleksibilitet bliver det forhold, hvor medarbejderne styrer og regulerer produktivitets paradoksale dobbelthed. Grundlæggende

set er kilderne til skabelse af produktivitet blevet grænseløse eller uudtømmelige. Flexibilitet kan ses som den måde, medarbejderne håndterer og kombinerer arbejde og liv på. Medarbejderne skal ikke bare optimere udnyttelsen af deres egne ressourcer bedst muligt ved at planlægge og tilrettelægge arbejdet; flexibilitet gælder i bredere forstand medarbejdernes planlægning af deres liv. Når medarbejdere eksempelvis forlader arbejdet tidligere for at hente børn og så senere på aftenen arbejder hjemmefra, så handler det ikke bare om, hvordan de planlægger deres arbejdsliv, men om hvordan de planlægger hele deres liv.

Artiklen afdækker, hvordan indførelsen af distancearbejde i et call center ændrer medarbejdernes måder at håndtere og begrænse arbejdslivets udbredelse i deres private liv. Call center-arbejdet på virksomhederne er kendetegnet ved at være meget lidt fleksibelt. Medarbejderne har faste arbejdstider, pauserne bliver fastlagt af ledelsen, og arbejdet har indtil videre kun kunnet udføres fra call centeret. Ved at interviewe medarbejderne før og efter indførelsen af distancearbejde har det været muligt at få et indblik i, hvordan flexibiliteten har ændret medarbejdernes relation til virksomheden og medarbejdernes oplevelse af forholdet mellem familie- og arbejdsliv. Medarbejderne ændrer adfærd – måder at være og handle på. Det viser sig blandt andet, at medarbejderne har en tendens til at gå væk fra lønmodtagerholdninger og i højere grad indtager det samme perspektiv, som virksomheden har. Det betyder, at medarbejderne bliver mere fleksible, eksempelvis ved at være villige til at tage overarbejde eller at arbejde ved sygdom.

Der fokuseres i mindre grad på de positive og negative aspekter af distancearbejdet for medarbejderne eller virksomheden i artiklen. Derimod undersøges, hvordan medarbejderne individualiseres gennem deres for-

skellige måder at skabe et indre selvforhold mellem arbejds- og familieliv.

Herved adskiller undersøgelsen af flexibilitet sig fra foregående undersøgelser af flexibilitet, da den ikke undersøger flexibilitet som de muligheder, virksomheden kan tilbyde medarbejderne for at tilpasse arbejdslivet til familielivet (se fx Holt 1994; 2003; Ingeniørforeningen i Danmark 2002), men derimod som et regulerende princip for medarbejdernes selvforhold mellem familie- og arbejdsliv. Artiklen betragter derved ikke flexibilitet i relation til virksomhedens nye produktions- og organisationskoncepter (Csonka 1999; 2000; Navrberg 1999, 35; Bottrup m.fl. 2003) eller undersøger menneskers evne til at håndtere eller 'cope' med et fleksibelt og flydende familie- og arbejdsliv (Lazarus 1999). Hvor de tidligere undersøgelser har taget udgangspunkt i relationen og grænsen mellem allerede konstituerede medarbejdere og virksomhed, handler flexibilitet i denne artikel derimod grundlæggende om, hvordan det indre selvforhold mellem familie- og arbejdsliv konstitueres i medarbejdernes liv.

Den første del af artiklen introducerer til arbejde og ledelse i call centrene i TDC Mobil. I den næste del beskrives undersøgelsens empiriske design og metode. Herefter redegøres for artiklens teoretiske begrebsapparat. Den sidste del af artiklen er en analyse af, hvordan call center-medarbejderne bruger forskellige typer af flexibilitet til at skabe sammenhæng mellem familie- og arbejdsliv. Afslutningsvis opsummeres analysens resultater i en konklusion med et skema over de tre flexibilitetstyper.

Arbejdet i call centrene

Kontorlokalerne i TDC Mobils kundecentre i Odense og Århus er i sig selv forholdsvis anonyme, men farvefulde plakater og banere for nye produkter og kampagner med

TDC-navnet lyser op. Medarbejderne har faste pladser, hvor de har deres telefoner og computere, som er koblet op på en informationsside om TDC's produkter og serviceydelser. Kundecentre er interne 'inbound call centre', der modtager indgående telefonopkald og mail fra kunder (Møller m.fl. 2006, 9). Telefonbetjeningen er bemandet i tidsrummet fra kl. 8 til 18. Uden for dette tidsrum er arbejdet outsourcet til et eksternt call center. Medarbejdernes job består i at give kunderne teknisk vejledning og råd vedrørende TDC's produkter samt sælge nye produkter til kunderne. Hver medarbejder har 60-70 opkald om dagen.

Medarbejderne er organiseret i grupper bestående af 15 mennesker med hver sin gruppeleder. En del af gruppeledernes opgave er at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne bidrager positivt til hinandens udvikling ved at dele informationer og viden med hinanden. Organisatorisk bliver fokus på udvikling understøttet af fælles salgs- og præstationsmål for gruppen. Målene er skrevet op på tavler og plancher, så alle medarbejderne hele tiden bliver mindet om dem. Gruppelederne laver ligeledes konkurrencer, hvor medarbejderne kæmper sammen i mindre hold mod hinanden. Målet med konkurrencerne kan eksempelvis være at fremme salget af bestemte kampagneprodukter.

Der er fokus på, at medarbejderne skal udvikle sig i arbejdet. Nye medarbejdere begynder med et introduktionskursus, hvor de bliver undervist i arbejdet. Herefter coacher gruppelederen løbende medarbejderne ved at lytte med på deres samtaler med kunderne, hvorefter de taler om, hvad der var godt og skidt, samt hvad medarbejderen kan gøre for at forbedre sin præstation. Det gælder både faglige og mere personlige kompetencer, der er væsentlige for at yde kunden en god service, som eksempelvis at være venlig og kunne leve sig ind i kunders

situation og problemer. Call centeret har generelt flere tiltag, som skal hjælpe medarbejderne til at blive bedre til at sælge og servicere kunderne i telefonen. Eksempelvis skal medarbejderne på tavler, som hænger i call centeret, selv beskrive, hvad de er gode til, hvor de kan forbedre sig, og hvad de kan hjælpe kolleger med.

Ud over fokus på udvikling af medarbejderne er arbejdet kendetegnet ved udbredte kontrol-og-evalueringssystemer, der registrerer medarbejdernes præstationer i forhold til en række nøgletal, som eksempelvis antallet af opkald, samtalens længde, ubesvarede opkald, spærring for telefonopkald og salg. Medarbejderen har mål for disse nøgletal og bliver evalueret i forhold til dem.

Medarbejderne har ikke mulighed for at planlægge deres eget arbejde. Arbejdet i call centeret er ikke kendetegnet ved at kunne udføres uafhængigt af tid og rum, da medarbejderne er nødt til at være til stede, når kunderne ringer. Medarbejderne har således ikke mulighed for kontinuerligt at tilpasse deres familie- og arbejdsliv, da de skal være på arbejdspladsen i et bestemt tidsrum og ikke har mulighed for selv at planlægge arbejdstid.

Undersøgellesdesign og beskrivelse af TDC

For at skabe større fleksibilitet i call centermedarbejdernes arbejde havde TDC Mobil i perioden juli til november 2005 et pilotprojekt, hvor 13 ud af de 200 medarbejdere i TDC Mobils kundecentre fik en distancearbejdsplads. Medarbejderne fik indrettet en arbejdsplads i hjemmet med computer samt telefon- og internetopkobling. Der blev ikke ændret ved selve arbejdets tidsstruktur eller organisering i øvrigt. Håbet var fra virksomhedens side, at det både kunne hjælpe medarbejderne til at få en bedre balance mellem familie- og arbejdsliv, og at det samtidig

kunne give en mere effektiv og fleksibel produktion.

Medarbejdergruppen, som fik tilbudt en distancearbejdsplads, består af ni kvinder og fire mænd i alderen fra 28 til 52 år. De kvindelige medarbejdere havde alle børn, mens mændene ikke havde det. Hovedparten af medarbejderne i projektet arbejdede fuld tid, men der var tre kvindelige medarbejdere, der arbejdede 30 timer om ugen. Medarbejderne skiftede mellem at arbejde hjemmefra to og tre dage om ugen. Medarbejderne er udvalgt af TDC til at deltage i projektet. Kriterierne for udvælgelse har først og fremmest været en vurdering af, om medarbejderen selvstændigt kunne håndtere arbejdets udførelse, ville trives med distancearbejdet, samt om medarbejderen selv havde yttret ønske om at få en distancearbejdsplads. Pilotprojektet var defineret, og de deltagende medarbejdere og ledere udvalgt, før forskeren bag denne artikel blev tilknyttet projektet.

Der er gennemført semistrukturerede interview med alle medarbejdere og ledere, som deltog i projektet (Kvale 2000, 129). Inden den første interviewrunde blev der udarbejdet spørgeguiden til henholdsvis ledere og medarbejdere. I den anden interviewrunde med ledere og medarbejdere blev der ligeledes brugt en interviewguide, som blev suppleret af uddybende individuelle spørgsmål på baggrund af det første interview. Der var eksempelvis tale om opfølgning på særlige udfordringer, som medarbejderen havde omtalt i det første interview, eller om spørgsmål, hvor medarbejderen havde udtrykt tvivl om særlige situationer.

Jeg vil i de følgende tre afsnit gå lidt væk fra artiklens empiriske case for mere teoretisk at argumentere for det anderledes perspektiv på fleksibilitet, der præsenteres i nærværende artikel.

Det moderne arbejdsliv – ledelse af liv

Virksomhedernes interesse for medarbejderens liv og personlige ressourcer går ikke bare tilbage til strategierne bag human resource management. Det kan spores helt tilbage til en af ledelsesteoriens fædre, amerikaneren Frederick W. Taylor, som i begyndelsen af det forrige århundrede fostrede ideen om videnskabelig ledelse. I et berømt eksempel med arbejderen Schmidt beskriver Taylor, hvordan Schmidt knokler som en okse for at tjene flere penge til at bygge sit hus (Taylor 1998, 19-21). Pointen i teksten er, at Schmidts motivation til at yde en ekstra indsats i arbejdet altså kommer uden for arbejdet selv.

Dagens virksomheder fokuserer i høj grad på medarbejdernes liv inden for og uden for arbejdslivet som ressourcer til skabelse af produktivitet (Pedersen & Fuglsang 2005). Det ses blandt andet i virksomhedernes opbygning af politikker for stress og sundhed, ernæringskampagner samt ikke mindst introduktionen af først den familievenlige arbejdsplads og siden hen balance mellem familie- og arbejdsliv. På ledelsesniveau bliver det tydeligt i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler, at den psykologiske kontrakt mellem medarbejder og virksomhed ikke bare handler om det aktuelle arbejde, som medarbejderen skal udføre her og nu i virksomheden, og arbejdsvilkårene for dette. Den psykologiske kontrakt mellem medarbejder og virksomhed inddrager ligeledes medarbejderens potentielle evne til at kunne præstere i fremtiden for virksomheden. Det er eksempelvis medarbejdernes udviklingsmuligheder, potentielle sundhedstilstand, stressniveau og balance mellem familie- og arbejdsliv, der indgår som indikatorer for, hvad medarbejderne kan yde, og hvordan medarbejderne kan hjælpes til at yde deres maksimale i arbejdet. Det vil sige, at virksomheden i stigende

grad hjælper medarbejderne med at organisere og lede deres liv.

Ledelse af 'selvledende' medarbejdere handler derfor ikke så meget om at give ordrer og instrukser, som det handler om at opstille vilkår eller rammer for, at medarbejderne kan udvikle sig selv. Ledelsen understøtter eksempelvis dette ved at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne kan udvikle sig selv ved, at de kan udveksle viden og derved dele hinandens ressourcer. Det individuelle fokus på medarbejderens udvikling betyder derfor ikke, at det kollektive forsvinder, men derimod at det får en anden form, nemlig "*at skabe et godt arbejdsmiljø*". Eller med den italienske filosof Maurizio Lazzaratos ord:

*"... the enterprise does not create its subjects (workers and consumers) but **the world within which the subject exists**"* (2004, 188 – original fremhævelse).

Ledelsen skal skabe en mulig verden ('et godt arbejdsmiljø'), som medarbejderne kan fylde ud ved at udveksle ideer og informationer med hinanden og derved udvikle sig selv i den verden, som virksomheden og ledelsen har skabt. Den mulige verden eksisterer, før medarbejderne fylder den ud. Grunden til denne ændring af ledelsen af arbejdslivet er, at ledelsen i stigende grad fokuserer på medarbejdernes potentielle udviklingsmuligheder frem for på, hvordan medarbejderne allerede skaber værdi for virksomheden. I den forstand er medarbejdernes ressourcer *ubegrænsede endeligheder*. Medarbejderne besidder ikke kun nogle allerede bestemte ressourcer, veldefinerede kompetencer eller evner, hvorigennem de kan løse bestemte opgaver. Medarbejdernes ressourcer er flydende og afhængige af det kollektive arbejdsmiljø, der skabes af ledelsen. Medarbejdernes ressourcer er i den forstand ikke veldefinerede udgangspunkter

for skabelsen af produktivitet, men snarere slutpunkter for en kompleks proces (Virno 2006, 35). Virksomheden tilbyder for eksempel medarbejderen en mulig verden, hvori medarbejderen kan udvikle og skabe sig selv i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen (MUS). Her spørger lederen medarbejderen om, hvor vedkommende gerne vil udvikle sig hen, og hvad medarbejderens mål er i livet. Herefter kan lederen ideelt set opstille en mulig verden for medarbejderen, som hænger sammen med medarbejderens mål, eksempelvis at medarbejderen kan udvikle sig til at blive leder.

Hvad kendetegner fleksibilitet?

I det moderne arbejdsliv er fleksibilitet ikke længere kendetegnet ved dets begrænsning af medarbejdernes ressourcer, som når fx Frederick Taylor taler om standardisering af arbejdernes bevægelser i sine skrifter om scientific management. Her var arbejdernes liv indesluttet i den forstand, at det blev udelukket, fjernet og ekskluderet fra arbejdslivet og fabrikken. Derimod er fleksibilitet i det moderne arbejdsliv kendetegnet ved, at medarbejdernes liv er blevet en udtømmelig ressource eller *ubegrænset endelighed*, som medarbejderne selv skal begrænse – hvilket vi har kaldt 'det grænseløse arbejde'. Medarbejdernes ressourcer og produktivitet er ikke begrænset til virksomheden, organisationen eller arbejdslivet, men er derimod grundlæggende *afgrænset til* hele medarbejdernes liv og *afgrænset af* medarbejderne som personer. Det betyder, at produktiviteten er afgrænset til hele medarbejdernes liv, hvorfor produktiviteten er ubegrænset ved at være knyttet til hele medarbejdernes liv. Samtidig er produktiviteten altid endelig ved at være afgrænset til medarbejdernes person.

Hvis fleksibilitet er kendetegnet ved at være en ubegrænset endelighed, er fleksibilitet ikke bare medarbejdernes muligheder for

at tilpasse vilkårene i familie- og arbejdsliv til hinanden (Navrbjerg 1999, 36, 39; Bason m.fl. 2003, 168). Der må på den baggrund inddrages et niveau før opdelingen af medarbejdernes familie- og arbejdsliv, hvis vi skal forstå, hvad der kendetegner fleksibilitet. Sådan et niveau tager ikke blot udgangspunkt i virksomhedens arbejdsvilkår, medarbejderens personlige vilkår eller medarbejderens familievilkår som noget allerede givet, uafhængigt af relationer mellem disse sfærer i medarbejdernes liv. Derved afhænger fleksibilitet ikke kun af medarbejderens *personlige vilkår* (fx køn eller alder), *familievilkår* (fx børn, partners arbejdsvilkår eller fritidsinteresser) eller *arbejdsvilkår* i virksomheden (fx arbejdstid, -mængde eller -organisering). Fleksibilitet afhænger også af de måder, hvorpå disse vilkår forbindes, og kommer til udtryk i de måder, hvorpå medarbejderne personligt afgrænser det grænseløse arbejde.

Fleksibilitet handler ikke om generelle kollektive regler, som gælder for alle medarbejdere, men om at skabe de bedste muligheder for den enkelte medarbejders produktivitet. Det betyder, at fleksibilitet på den ene side tager udgangspunkt i medarbejdernes individuelle livsvilkår, da det kun er medarbejderne selv, som kan give udtryk for deres livsvilkår. På den anden side inddrager fleksibilitet alle aspekter af medarbejdernes liv, som noget virksomheden og lederen muligvis skal forholde sig til. Fleksibilitet som livsvilkår kan ikke afgrænses til de muligheder eller vilkår, som familie- eller arbejdslivet giver medarbejderne. Det handler derfor ikke om at sætte individuelle grænser mellem familie- og arbejdsliv, da det ikke drejer sig om, at medarbejderne skal etablere en grænse mellem familie- og arbejdsliv, men derimod om, hvordan de forbinder familie og arbejde i deres liv. Selv medarbejdere, der ikke skelner mellem familie- og arbejdsliv, etablerer derfor en relation mellem disse.

Det er kun medarbejderne, der kan udtrykke deres livsvilkår. Medarbejdernes opfattelse og ledelse af dem selv bliver derved et centralt omdrejningspunkt, når de selv skal optimere udnyttelsen af deres egne ressourcer. Medarbejdernes selvledelse inddrager ikke bare planlægning og udførelse af arbejdet. De må ligeledes tænke på, hvem de er som personer, og hvad de mener, der motiverer og ikke motiverer dem. Selvledelsen kan ikke afgrænses til virksomheden, men inkluderer hele medarbejderens liv og personlighed. Medarbejderne skal ikke bare kende deres egne ressourcer og grænser, så udnyttelsen af ressourcerne kan ske optimalt. De skal også vide, hvornår de kan trække på familiens ressourcer, og hvornår de skal yde mere derhjemme, så de i fremtiden kan få plads til at arbejde. Optimeringen af medarbejdernes ressourcer via fleksibilitet er ikke kun afgrænset til arbejdslivet, men gælder ligeledes for medarbejdernes familieliv.

For den enkelte medarbejder drejer distancearbejde sig ikke kun om en ændring i arbejdsvilkårene, som gør det lettere at tilpasse arbejdet til vilkårene for familielivet. Fleksibilitet indgår ligeledes direkte i konstitueringen af de specifikke vilkår for medarbejderens udviklings- og livsvilkår i virksomheden. Det betyder, at det er vanskeligt for medarbejderen at opdele og skelne mellem familie- og arbejdslivet i interesser, ressourcer eller tid, da både familie- og arbejdslivet kan give og tage eksempelvis ressourcer fra medarbejderen. Der er derved grundlæggende en *uskelnelighed* eller *uafgrænselighed* mellem arbejde og liv i de måder, som virksomhederne organiserer og leder medarbejderne i det moderne arbejdsliv. Medarbejderne bliver nødt til at forholde sig til og håndtere denne uskelnelighed gennem forskellige typer af fleksibilitet. Derfor kan fleksibilitet forstås som et regulerende princip for forholdet mellem arbejde og liv, der bestemmer medarbejdernes generelle vilkår

for at kunne leve. Det kunne måske kaldes *livsvilkår*, hvis vi skal tænke et niveau før opdelingen mellem medarbejdernes *personlige vilkår*, *arbejdsvilkår* og *familievilkår*.

Medarbejderne kan forholde sig til familie- og arbejdsliv på tre forskellige måder, som det er illustreret i nedenstående figur.

Figur 1. *Fleksibilitetstyper*

Disse tre typer af fleksibilitet vil blive brugt som analytiske kategorier i den følgende analyse af call center-medarbejdernes måder at skabe balance mellem familie- og arbejdsliv.

I den første type af fleksibilitet ('enten-eller') skelner medarbejderne mellem arbejde og familieliv. Medarbejderne læser eksempelvis ikke mails i weekenden eller arbejder ikke hjemme ved sygdom. Omvendt arbejder medarbejderne, når de er på arbejde. Medarbejderne skifter således mellem at føle sig ansvarlig og argumentere ud fra familien og arbejdet (ensidigt ansvar).

Den anden type af fleksibilitet ('både-og') er kendetegnet ved, at medarbejderne føler sig ansvarlige over for familien og arbejdet samtidigt (gensidigt ansvar). Medarbejderne tilpasser familie- og arbejdslivet til hinanden, hvorved der stadig skelnes mellem sfærerne. Der kan godt være tale om et interessefællesskab mellem medarbejder og virksomhed, men der vil være forskel på parternes interesser.

Det er derimod ikke tilfældet i den sidste type af fleksibilitet ('uskelnelighed'), hvor medarbejderne og virksomhed deler perspektiv. Medarbejderne deler perspektivet med virksomheden ved at give udtryk for at være engageret eller gå op i de samme mål som virksomheden. Relationen mellem medarbejder og virksomhed ændrer sig fra lønmodtagerens bytteforhold mellem arbejdskraft og løn til, at medarbejderen skal være engageret i virksomhedens mål ('commitment'), mens virksomheden omvendt skal være engageret i medarbejderens udviklingsmuligheder ('employability'). Det kan betyde, at medarbejderen kan have vanskeligt ved at argumentere fra et andet perspektiv end virksomhedens, hvorved medarbejderen eksempelvis kommer til at arbejde i højere grad ved sygdom, da sygdom bliver set ud fra virksomhedens perspektiv om eksempelvis at være ved telefonerne, når kunderne ringer. Sygdom bliver derved ikke kun vurderet af medarbejderen i forhold til at være rask, men ligeledes i forhold til, hvor meget medarbejderen er i stand til at arbejde. Der er derfor tale om en gradbøjning af ens helbred. Forkølelsen er ikke ensbetydende med en sygedag, men betyder, at medarbejderens ressourcer er reduceret, hvorfor medarbejderen har en nedsat produktivitet, indtil forkølelsen er overstået.

Hvordan undersøges fleksibilitet?

Artiklen undersøger ikke direkte, hvad det betyder for medarbejdernes balance mellem familie- og arbejdsliv, at de får mulighed for at arbejde hjemmefra. Det handler ikke om at kortlægge psykologiske adfærdsmønstre eller sociale strukturer, men om at sætte begreb på en række erfaringer og tendenser, som gør sig gældende i de måder, hvorpå fleksibilitet kommer til udtryk i call center-medarbejdernes måder at skabe sammenhæng mellem familie- og arbejdsliv. Med andre

ord er det ikke årsag-virkningsrelationerne, som er centrale for artiklens analyse, men de individuelle empiriske vilkår, der kommer til udtryk i medarbejdernes måder at forbinde deres familie- og arbejdsliv. Med filosofen Alberto Toscanos ord handler det om:

“... to know the individual through individuation rather than individuation through the individual” (2006, 136).

Det undersøges med andre ord, hvordan distancearbejdet ændrer medarbejdernes måder at forholde sig til sig selv eller være medarbejder på (individuationsproces), og ikke hvordan medarbejderne som allerede konstituerede individer (fx med hensyn til køn, alder, familiestatus og mentale mønstre) påvirkes af distancearbejdet. Fokus for den resterende del af artiklen er ikke, om fleksibilitet eller distancearbejde er en præmis for bedre balance – og hvorfor distancearbejde giver medarbejderne en bedre balance. Derimod undersøger artiklen, hvordan distancearbejde indvirker på medarbejdernes måder at skabe balance mellem familie- og arbejdsliv, samt hvilke ‘regler’ de indstifter ved dette. Det vil sige, hvordan fleksibilitet som regulerende princip indgår i medarbejdernes konstituering af relationen mellem familie- og arbejdsliv.

Artiklens fokus er derved ikke at forstå fleksibilitet som et abstrakt princip, men derimod som et princip, der kan abstraheres fra medarbejdernes beskrivelser, argumentationer og meninger om relationen mellem familie- og arbejdsliv. Det vil sige, at det fleksible ikke er noget transcendent alment, der lægges ned over det partikulære, men altid er et vilkår, der udledes fra den enkelte medarbejders relation til virksomheden og den måde, som medarbejderen skaber en relation mellem sit familie- og arbejdsliv. Det er ikke umiddelbart interessant, *hvad* der er medarbejderens personlige vilkår, arbejdsvil-

kår og familievilkår, men derimod *hvordan* medarbejderen håndterer og udtrykker disse vilkår. Fleksibilitet undersøges derfor ikke som noget bagvedliggende (*“hvad er fleksibilitet?”*). Derimod analyseres det, hvordan fleksibilitet konkret kommer til udtryk og virker i medarbejdernes beskrivelser af deres livsvilkår: Hvilke fleksible medarbejdertyper kan lokaliseres i undersøgelsen (*“hvem er fleksible?”*), og hvilke typer af fleksibilitet kan lokaliseres hos medarbejderne (*“hvordan er de fleksible?”*) (Deleuze 2004, 95, 118).

Vi skal altså hverken forstå fleksibilitet ud fra medarbejderne selv (som særlige psykologiske træk) eller ud fra virksomhedens påvirkning af medarbejderne (som særlige organisatoriske træk). Fleksibilitet handler derimod grundlæggende om, hvordan relationen mellem familie- og arbejdsliv konstitueres og kommer til udtryk i medarbejdernes liv. Det er derved i højere grad en konkret *typologi* end en abstrakt *logik* for fleksibilitet, som søges udviklet i artiklen (Deleuze 2005, 11, 34; Tomlinson 2005).

Analyse af fleksibilitetstyper blandt call center-medarbejdere

“Jeg har fået at vide, at jeg er blevet gladere. Falder heller ikke i søvn på sofaen mere. Det, synes jeg jo selv, er positivt. At det kan mærkes, at jeg er rimelig, som jeg var førhen, frisk igen”.

Medarbejderne oplevede generelt at få en bedre trivsel efter pilotprojektet med distancearbejde. Inden projektet gik i gang var de fleste medarbejdere dog mere tilbageholdende over for distancearbejdets betydning for trivslen. Mange medarbejdere forventede ikke, at distancearbejdet ville ændre meget ved deres arbejds- og familieliv, da arbejdet grundlæggende ville være det samme, selvom de kunne udføre det hjemmefra.

Medarbejderne glædede sig primært over den sparede transporttid og arbejdsro.

Efter pilotprojektets gennemførelse var medarbejderne meget positive og havde oplevet at få større trivsel i arbejdet. De var blevet mere tilfredse med arbejdet, og alle medarbejderne ville gerne fortsætte med at have distancearbejde. Enkelte medarbejdere overvejede at skifte job, hvis det ikke længere ville være en mulighed at have distancearbejde. Næsten alle medarbejdere nævnte den sparede transporttid som den største fordel ved distancearbejde. Efter den sparede transporttid nævnte medarbejdere mindre stress og bedre balance mellem familie- og arbejdsliv, som det bedste ved at have distancearbejde. Det mest negative ved distancearbejde, mente næsten alle medarbejderne, er den manglende sociale kontakt til kolleger.

Analysen er opbygget på følgende måde. I det første afsnit viser vi, hvordan medarbejdernes grænser mellem familie- og arbejdsliv bliver mere flydende som konsekvens af distancearbejde. Det følgende afsnit beskriver medarbejdernes individuelle og personlige måder at sætte grænser mellem familie- og arbejdsliv i 'det grænseløse arbejdsliv'. Det stiller nye krav til medarbejdernes evner til at lede dem selv, hvilket er fokus for det næste afsnit. I de to sidste afsnit vises, hvordan medarbejderne er mere villige til at arbejde ved sygdom og til at tage overarbejde efter indførelsen af distancearbejde. Undervejs i analysen gives der eksempler på medarbejdernes måder at bruge de tre typer af fleksibilitet til at skabe sammenhæng mellem familie- og arbejdsliv.

Grænsen mellem arbejde og familie bliver flydende

Medarbejderne har generelt oplevet, at distancearbejdet har været med til at udviske grænserne mellem familie- og arbejdsliv. På den ene side har distancearbejdet gjort, at medarbejderne kan udføre huslige opgaver

på tidspunkter, hvor det ellers ikke var muligt, mens distancearbejdet på den anden side har åbnet for, at medarbejderne kan begynde at læse mails uden for arbejdstiden og er mere villige til at arbejde over, hvis der er brug for det.

En anden medarbejder fortæller, at hun har fået mulighed for at passe sine heste i pauserne, hvilket ikke var muligt, før hun fik distancearbejde. Derved indgår hendes personlige interesse for heste i nær sammenhæng med de arbejdsvilkår, som hendes arbejde tilbyder hende.

"... jeg kan stille og roligt gå ud og fodre mine heste og ikke være bange for ikke at nå det hele, jamen herre gud, om de bliver fodret nu, eller om jeg venter, til jeg har den første pause – det er en kæmpe fordel for mig".

En anden medarbejder har børn, der føler sig mere trygge, når de kommer hjem fra skole, fordi deres mor arbejder hjemme, mens en tredje medarbejder ikke skal bruge familiens bil, hvorved partneren i stedet kan bruge den. Medarbejdernes mulighed for distancearbejde har betydet, at livet uden for arbejdet har fået indflydelse på arbejdslivet.

Distancearbejdet har generelt givet medarbejderne mulighed for at udføre en række huslige opgaver som at vaske op, vaske tøj, forberede aftensmad, rydde op og gøre rent. En medarbejder fortæller, at:

"... hvis du har et kvarters pause, og du overhovedet ikke aner, hvad du skal lave, så kan du jo lige så godt klare vasketøjet, så er det jo klaret. På den måde har det egentlig været fint nok at kunne lave nogle pligter derhjemme samtidig med, at du er på arbejde".

Andre medarbejdere har ligeledes været i stand til at lægge familiens budget, rydde op i cd'erne, spise morgenmad eller gøre rent, mens de sad ved telefonen. I pauserne

har medarbejderne talt med skattekontoret og kommunen, været på posthuset, haft familiebesøg eller hentet bilen på værksted. Arbejdspauserne hjemme bliver ofte brugt på en anden måde, end de typisk ville blive på arbejdspladsen.

“... så har jeg måske vasket lidt op i den ene pause, og så har jeg måske lagt noget dej sammen til en grønsagstærte til om aftenen og taget grøntsager ud af fryseren, så det er rimeligt nemt at gå til...”.

Generelt ændrer distancearbejdet på den måde, som medarbejderne forbinder familie- og arbejdsliv på. De prøver at udnytte deres tid og ressourcer bedre, og det er både til fordel for dem selv og for virksomheden. Flere medarbejdere fortæller, at de venter med at gå i bad til senere på dagen, at de har kunnet sove længere, da de slap for transporttiden, eller at de har haft familiebesøg i pauserne. Omvendt presser arbejdet sig også på i familielivet. Nogle af medarbejderne fortæller, at de læser arbejdsmails uden for arbejdstiden:

“Jeg skal da også indrømme, at i går, da jeg var syg, tændte jeg da computeren og tjekkede mails, så man lige ved, hvad der foregår. Det havde jeg ikke gjort, hvis jeg ikke havde haft den stående hjemme”.

Hjemmeopkoblingen til nettet giver altså medarbejderne mulighed for at læse arbejdsmails i fritiden. Eksempelvis ønsker medarbejderen, selvom hun er syg at vide, hvad der sker på arbejdet. Der var flere medarbejdere, som læste mails udenfor arbejdstiden:

“Jeg åbner altid i weekenden, og hvis jeg nu har haft tidligt fri fredag fx, så kommer der altid mange mails, og så åbner jeg om søndagen for lige at se, hvad der er”.

En anden medarbejder har valgt at tage arbejdet med hjem ved at hænge det samme kampagnemateriale op i sit hjemmekontor, som er i call centret i TDC Mobil.

“Jeg har taget plakater med hjem, så jeg kan følge med, når jeg snakker med kunder – og ser den pågældende kampagne, så bliver man mindet om det hele tiden. Det skal der også være derhjemme, det skal ikke bare være 4 hvide vægge. Det er vigtigt, at du får lavet lidt arbejds-hygge, og jeg har placeret en stor tavle bag min skærm, hvor jeg har sat en masse noter, som jeg kan sidde og kigge på. For det var bare et helt tomt rum, jeg havde. Det er vigtigt, at de omgivelser, man er i, at de er hyggelige. Det er det jo også her i TDC”.

Den ene af gruppelederne i TDC Mobil mener, at det er en god ide at hænge kampagnemateriale op ved arbejdsstationen for *“at føle, at man er på arbejde”*. Lederen synes, at alle medarbejderne skal hænge kampagnemateriale op i hjemmet, fordi:

“at man skaber sig et arbejdsrum. Det kan godt være, at man småsmiler lidt af det, men ideen er god. Jeg tror, at det ubevidst går ind og påvirker en. Det er jo ikke anderledes, end når man i undervisningsøjemed skaber et miljø, og jeg tror faktisk, at man undervurderer værdien af det”.

Lederen skelner således ikke mellem medarbejderens familie- og arbejdsliv. Hun mener, at medarbejderne skal skabe et arbejdsmiljø i hjemmet, der ligner det miljø, som virksomheden skaber på arbejdspladsen, for at medarbejderne skal være mest mulige produktive. Vi har tidligere talt om ledelse som skabelse af mulige verdner, som medarbejderen kan udtrykke. Her skelner lederen altså ikke mellem, om det er i medarbejderens hjem, eller om det er i call centeret, at der skal skabes et produktivt arbejdsmiljø. Yder-

mere er det interessant, at det er medarbejderen selv, som har taget initiativ til at skabe en verden, der ligner arbejdspladsen, for at være motiveret i arbejdet. Der er dog ikke opbakning til at sætte kampagnemateriale op i hjemmet blandt de andre medarbejdere, hvoraf de fleste mener, at det ville overskride grænserne mellem familie- og arbejdsliv.

Medarbejderne skal selv sætte grænsen

Distancearbejdet medfører, at grænserne mellem medarbejdernes familie- og arbejdsliv ikke er givet med den institutionelle opdeling mellem familien og arbejdspladsen. Medarbejderne skal selv trække grænsen mellem familie- og arbejdsliv ved eksempelvis at argumentere for de grænser, som de har sat op mellem familie- og arbejdsliv. Det betyder, at grænserne mellem familie- og arbejdsliv bliver mere individuelle og forskellige for hver medarbejder. Skal medarbejderen med hestene lukke dem ind og derved forlade arbejdet kortvarigt, hvis det begynder at regne voldsomt? Eller hvad hvis hendes privattelefon ringer – skal hun tage den eller lade være? Når grænserne mellem familie- og arbejdsliv ikke længere er givet, betyder det, at medarbejderne selv skal lave regler for, hvornår noget er arbejde eller ikke er arbejde.

Det er ikke alle medarbejdere, der på denne måde føler ansvar for arbejdet uden for den almindelige arbejdstid: *“... jeg ser ikke på mail i løbet af weekenden – da har jeg fri”*. Denne medarbejder udtrykker umiddelbart en lønmodtagerindstilling til arbejdet og opdeler sit liv i arbejde og fritid. Hun vil ikke påtage sig et ansvar for at læse mails i weekenden, da hun har fri. Det er interessant, at hun på samme måde, som mange andre medarbejdere i dag, bliver nødt til at argumentere for retten til ikke at læse mails i weekenden. Groft sagt kan man sige, at hun med sin holdning til mailbesvarelse i weekenden ikke nødvendigvis er en lønmodtager,

men at hun måske *påtager* sig en lønmodtagerholdning ved at argumentere for, at hun kan holde fri i weekenden, da det ikke er arbejdstid. Der er derved ikke nødvendigvis tale om en given grænse mellem familie- og arbejdsliv, men om en grænse, som hun vælger at sætte ved at argumentere ud fra en ‘klassisk’ lønmodtagerholdning. Hun skelner derved i denne situation mellem enten at arbejde eller have fri. I andre situationer kunne hun dog have valgt en helt anden strategi og måde at argumentere på, som ville trække på andre typer af fleksibilitet.

En anden medarbejder fortæller, at det var fristende at tænde for fjernsynet og følge med i et cykelløb:

“Når solen skinner, og Tour de France kører, har disciplinen måske været lidt svær, hvor man har siddet og fulgt med på nettet, hvordan det gik, og hvis det lige pludselig var spændende, og fjernsynet står inde ved siden af, da var det svært at sige OK, men kan jeg ikke bare tænde det”.

Medarbejderen vælger at opretholde grænsen mellem fritidsinteresse og arbejdsliv. Skulle medarbejderen i stedet have slæbt fjernsynet ind i arbejdsværelset og set lidt cykelløb, mens han arbejdede? Medarbejderen skal hele tiden definere, hvad der er familie- og arbejdsliv. Det stiller nye krav til medarbejderne, at de skal arbejde hjemme-fra. De skal blive bedre til at lede dem selv, hvilket vil skal se i næste afsnit.

Medarbejderne bliver mere selvledende

Medarbejderne giver udtryk for, at distancearbejdet har gjort dem mere selvledende, selvmotiverede og videbegærlige, som en medarbejder fortæller:

“Jeg synes, at jeg selv bliver bedre, fordi jeg tvinges til at finde ud af tingene selv. Herinde

er det nemt at sige, "arh, hvad er lige sådan og sådan". Det er ikke nødvendigt derhjemme – der går jeg ind på pc'en, og jeg har mange flere ting på pc'en derhjemme i stedet for at have det liggende rundt omkring, fordi jeg skal finde ud af det selv. Og det giver mig en selvtillid og en god fordel. Jeg føler selv, jeg bliver bedre".

Medarbejderne giver generelt i interviewene udtryk for, at de er blevet mere selvstændige, da de ikke i samme grad kan spørge andre til råds, når de arbejder hjemmefra. Andre medarbejdere fortæller også, at roen hjemme giver dem mulighed for at sætte sig mere ind i tingene end i call centret. Endelig nævnes ledelsens og virksomhedens anerkendelse af medarbejdernes evner ved at give dem mulighed for distancearbejde som en faktor, der er med til at motivere medarbejderne til at yde mere. Ledelsen ser ligeledes distancearbejdet som en del af medarbejdernes kompetenceudvikling og noget, som de kan bruge i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere. Det gælder både medarbejdere, som bor langt væk fra arbejdspladsen, men også medarbejdere, der måske ikke føler, at de bliver tilstrækkeligt udfordret i arbejdet længere.

Denne tendens til øget individualisering af medarbejderne bliver forstærket af, at medarbejderne med distancearbejde efter-spørger mere og andre former for fleksibilitet, som en medarbejder udtrykker det:

"Det har jo ikke nogen betydning, om vi sidder her eller der – bare du er ved telefonen – det er jo det, der er det primære."

Medarbejderne vil gerne have mere indflydelse på planlægning af deres vagter, så de kan arbejde hjemme på bestemte dage eller selv bestemme, på hvilke dage de arbejder hjemmefra. De vil ligeledes have mulighed for at kunne ringe ind om morgen og sige, at de arbejder hjemmefra den dag. Der er

tilfælde, hvor medarbejderne allerede har fået mere fleksible arbejdsvilkår som følge af distancearbejdet:

"Jeg har da mødt den fleksibilitet fra min leder, at jeg kunne bytte rundt på pauser, så hvis det nu passede mig bedre at holde min frokostpause en halv time senere, så kunne jeg gøre det. Det kan vi ikke her på TDC".

Disse frihedsgrader var ikke med fra begyndelsen af projektet. Der var i høj grad forskel på, hvor meget frihed medarbejderne fik af lederne. Det skyldes, at lederne håndterede reglerne forskelligt i forhold til de enkelte medarbejdere, hvilket blandt andet skete på baggrund af medarbejdernes egen efter-spørgsel efter muligheder for at kombinere familie- og arbejdsliv.

I de næste to afsnit diskuteres nogle eksempler på, at medarbejderne ikke skelner mellem familie- og arbejdsliv. I det første afsnit diskuteres det i forbindelse med sygdom og i det næste afsnit i forbindelse med, at medarbejderne bliver mere villige til at tage overarbejde.

Medarbejderne skal lede og optimere deres ressourcer ved sygdom

Det er ikke bare grænsen mellem arbejde og ikke-arbejde, som medarbejderne selv skal kunne trække – det er ligeledes balancen mellem at være syg og arbejde. Medarbejderne skal derved lede og optimere brugen af deres egne ressourcer, som denne medarbejder udtrykker det i relation til sygdom:

"... jeg har det godt med [distancearbejde], og jeg vil bare have, at det skulle være mere frit – altså hvis jeg en dag har ondt i hovedet og ikke rigtig er motiveret, så ville jeg gerne kunne ringe og sige til [min leder], at jeg arbejder hjemmefra i dag".

Medarbejderen ønsker ikke kun at lede sig selv i den forstand at kunne tilrettelægge arbejdstiden og pauser mere fleksibelt. Han vil også gerne have mulighed for at kunne tilpasse og håndtere ledelsen og organiseringen af sit arbejde, således at han er mest motiveret for arbejdet. Det gælder eksempelvis at have mulighed for at arbejde hjemme ved ondt i hovedet, hvor medarbejderen ellers har måttet vælge mellem enten at melde sig syg eller tage på arbejde i call centret. Her åbner distancearbejdet op for, at medarbejderen kan vælge at arbejde hjemme, hvis hovedpinen ikke er for slem, hvorved han optimerer sin arbejdsindsats i forhold til sin egen personlige helbredstilstand og ressourcer. Hvis medarbejderen eksempelvis er forkølet, kan han således tilpasse arbejdsindsatsen til graden af sin sygdom. Det har ikke været muligt tidligere, hvor han kun kunne vælge mellem at melde sig syg eller arbejde med forkølelse.

Distancearbejdet ændrer derved medarbejderens måde at forholde sig til sig selv og sin egen sygdom på, da der ikke længere skelnes mellem enten *“at være rask og gå på arbejde”* eller *“være syg og ikke gå på arbejde”*. Derimod indføres der en flydende grænse for, hvor meget medarbejderen kan arbejde i forhold til sin sygdom. Det er for simpelt at sige, at medarbejderne blot har flyttet deres grænse for, hvor syge de skal være, for at de melder sig syge fra arbejdet. Der er derimod tale om, at distancearbejdet medvirker til, at medarbejderne forholder sig til grænsen mellem familie- og arbejdsliv på en anden måde. Det bliver et selvforhold hos medarbejderne, som de skal lede og optimere, således at de producerer mest muligt. Hver medarbejder laver sine egne ‘regler’ for, hvordan de kan arbejde ved sygdom, eller hvornår de er så syge, at de ikke kan arbejde. Medarbejderne skal kunne mærke efter hos dem selv, som denne medarbejder fortæller:

“Der var en dag, hvor jeg var skidt, hvor jeg kunne mærke med mig selv, at hvis jeg kom herop, ville jeg blive nødt til at gå hjem, men hvis jeg sad derhjemme, kunne jeg lige så stille sidde og egentlig slappe af”.

Medarbejderen laver derved en ‘regel’, så han kan arbejde denne dag, selvom han ikke føler sig godt tilpas. Det er selvfølgelig altid medarbejderne selv, som må afgøre, om de er for syge til at kunne arbejde. Forskellen er blot, at dette valg ikke kun rummer den enkle mulighed mellem enten ‘at arbejde’ eller ‘ikke at arbejde’, men indbefatter en flydende eller graderet række af muligheder for at arbejde ved sygdom. Muligheden for fleksibilitet ændrer medarbejdernes individuelle liv, da sygdom ikke længere kun handler om at blive rask, men ligeledes handler om, hvor meget det er muligt at producere samtidigt med at være syg. Der opstår en uskelnelighed mellem medarbejderens arbejdsliv og andet liv i den forstand, at medarbejderen ikke skelner mellem at være syg og virksomhedens interesse i, at medarbejderen udnytter sine ressourcer bedst muligt.

Det kan derfor være vanskeligt for medarbejderne at opretholde en klar adskillelse mellem familie- og arbejdsliv. En medarbejder havde, inden projektet gik i gang, bestemt sig for at have skarpe grænser mellem familie- og arbejdsliv. Det var dog vanskeliggere, end hun havde ventet:

“... jeg havde sat mig for fra starten, at hvis jeg var syg, så var jeg syg – uanset om det var den dag, jeg skulle arbejde hjemme eller ej. Men i selve forløbet har jeg da også måttet sande, at det er nemmere, at man ikke skal ud og have transporten på arbejde – og det gør, at man strammer sig mere an [...]. Men min helt klare holdning er, også hvis man har barn syg, at så skal man ikke arbejde – men du har den mulighed, at hvis det er over

flere dage, så kan man godt blive hjemme – i stedet for at have pasning på”.

Eksemplet viser, hvor vanskeligt det er for medarbejderen at trække en klar grænse mellem arbejde og ikke-arbejde ved sygdom, da det i højere grad er blevet et selvledelsesforhold, som medarbejderen skal forholde sig til.

Medarbejderne bliver mere villige til at tage overarbejde

Det foregående afsnit viste, at medarbejderne bliver mere fleksible over for arbejde ved sygdom. Det gælder ligeledes ved overarbejde, hvor medarbejderne generelt blev mere villige til at tage overarbejde end tidligere. Det kom særligt til udtryk hos en medarbejder, der i det første interview fortalte følgende om overarbejde:

“Min faglige holdning er NEJ. Men min personlige holdning er JO i de tilfælde, jeg kan se det. Men det er yderst sjældent, jeg gør det. Jeg mener, at der er en spidsbelastning, og er den ikke blevet dækket, så er det ikke medarbejderne, der har et problem, så er det ledelsen”.

Medarbejderen havde dog ændret holdning efter pilotprojektet. Her fortalte han, at:

“... hvis der var overarbejde, kunne jeg også få det med hjem og sidde og lave det derhjemme – og det var også rart. Jeg har ikke oplevet at blive spurgt, om vi kunne sidde ved telefonerne længere, det sker ellers somme tider, men hvis det havde været, så kunne jeg sagtens have taget et par timer derhjemme”.

Dette skifte i holdningen hos medarbejderen er interessant, da det viser, hvordan han ikke længere placerer problemet hos ledelsen, men derimod synes, at det er *“rart”* at have overarbejde med hjem. Medarbejderen skelner derved ikke i så høj grad mellem

virksomhedens og medarbejdernes interesser efter projektet, som det var tilfældet i det første interview før pilotprojektet. Herved giver medarbejderen udtryk for at være ansvarlig over for både arbejdsliv og familieliv. Medarbejderen lægger ikke ansvaret fra sig og over på virksomheden, men argumenterer i stedet ud fra et interessefællesskab mellem medarbejderen og virksomheden – medarbejderen vil gerne udføre sit arbejde godt, og virksomheden vil gerne give medarbejderen mulighed for dette.

Interessefællesskabet mellem virksomheden og medarbejderen skal forstås på to måder. I det ovenstående eksempel er det i begges interesse, at medarbejderen arbejder hjemmefra. Her kan der stadig skelnes mellem medarbejderens og virksomhedens interesser ved, at medarbejderen eksempelvis kan tjene lidt flere penge, uden at arbejdet fylder for meget af fritiden, og virksomheden kan få løst nogle opgaver, som den ellers ikke ville have fået løst. Der er også en anden form for interessefællesskab eller relation mellem virksomhed og medarbejder, hvor medarbejderen indtager virksomhedens perspektiv, som det kommer til udtryk hos denne medarbejder:

“I princippet mener jeg, at det er lige meget, hvilken dag jeg arbejder hjemme. Bare det at jeg er i telefonen, så kan det jo være lige meget, om jeg sidder her eller der. Bare det at du er på, når kunderne har behov for det”.

Medarbejderen argumenterer her for at få mere fleksibilitet ud fra virksomhedens perspektiv (*“du er på, når kunderne har behov for det”*). Herved bliver det vanskeligt at skelne mellem virksomhedens og medarbejderens interesser, da de har det samme perspektiv. Det betyder, at den fælles interesse kun deles ved, at de udtrykker den i et fællesskab med hinanden, som denne medarbejder fortæller:

“Jeg går op i mit arbejde, og jeg går også op i, at når en kunde ringer, så skal de også have de ting, de har krav på”.

Der er ikke bare et interessefællesskab mellem virksomheden og medarbejderen. Medarbejderen giver ydermere udtryk for at have det samme perspektiv som virksomheden. Der er altså ikke tale om, at medarbejderen nødvendigvis har den samme *interesse* som virksomheden, men derimod om, at medarbejderen deler virksomhedens *perspektiv*. Det betyder, at hvis medarbejderen deler virksomhedens interesse i eksempelvis at opnå en bestemt målsætning, kan medarbejderen stadig skelne sin egen interesse fra virksomhedens interesse. Derimod kan medarbejderen ikke skelne, hvis medarbejderne giver udtryk for det samme perspektiv som virksomheden. Derved er det grundlæggende umuligt for medarbejderen at skelne mellem arbejdsliv og andet liv. Det betyder dog ikke, at den samme medarbejder ikke har mulighed for at adskille familiens og virksomhedens interesser fra hinanden, men at medarbejderen bruger fleksibilitet på en måde, hvor han eller hun ikke skelner mellem familie- og arbejdsliv.

Konklusion

Artiklen har forsøgt at give et andet perspektiv på fleksibilitet end tilpasning mellem medarbejdernes familie- og arbejdsliv. Medarbejderne i call centrene har i forbindelse med indførelsen af distancearbejdet oplevet, at arbejdet i højere grad er blevet grænseløst. Arbejdet er ikke kun blevet grænseløst i den forstand, at medarbejderne kan arbejde hjemmefra, og hjemmet derved ikke længere er en grænse for arbejdslivet udbredelse. Distancearbejdet har yderligere medført, at medarbejderne ændrer på opfattelsen af dem selv som medarbejdere, således at de bliver mere fleksible ved for

eksempelvis overarbejde eller arbejder ved sygdom.

Medarbejderne forholder sig i stigende grad til dem selv i forhold til virksomhedens ønsker om produktivitet. Det bliver derfor op til dem selv at sætte grænser mellem familie- og arbejdsliv. Fleksibilitet bliver det forhold, hvor medarbejderne styrer og regulerer det grænseløse arbejde, hvor kilderne til skabelse af produktivitet er uudtømmelige. Medarbejderne skal ikke bare optimere udnyttelsen af deres ressourcer bedst muligt ved at planlægge og tilrettelægge arbejdet, men i bredere forstand subjektivt være i stand til at vurdere og håndtere balancen mellem arbejds- og familieliv. Derved kan fleksibilitet ses som de måder, som medarbejderne håndterer og kombinerer arbejde og liv på. Der kommer tre typer af fleksibilitet til udtryk i medarbejdernes måder at afgrænse det grænseløse arbejde (se figur 2 på næste side).

Det er interessant, at flere af medarbejderne i call centrene ikke skelner mellem deres familie- og arbejdsliv, og at de har udfordringer som eksempelvis at arbejde ved sygdom, som man umiddelbart ville forvente at møde blandt akademiske medarbejdergrupper, men ikke blandt call center medarbejdere. Medarbejderne i call centrene oplever mange af de samme problemer, som vidensmedarbejdere gør, men nok ikke i samme omfang som disse. Det er altså de samme typer af udfordringer og problemer, som medarbejderne oplever, men ikke i samme grad som vidensmedarbejdere oplever det i mange virksomheder i dag.

Det grænseløse arbejde er blevet en del af call center-medarbejderens hverdag. Tilbudet om distancearbejde til medarbejderne i call centrene har betydet, at de i højere grad ikke skelner mellem familie- og arbejdsliv. Der er stadig forskelle internt mellem medarbejdernes måder at bruge fleksibilitet. Den samme medarbejder kan godt skifte mellem

Figur 2. Typologi over fleksibilitet

Fleksibilitets typer	Forhold mellem familie- og arbejdsliv	Eksempler
Enten familie- eller arbejdsliv	Ensidigt ansvar	Læser ikke mail i weekenden Vil ikke tage overarbejde
Både familie- og arbejdsliv	Gensidigt ansvar	Vil gerne arbejde over, hvis det kan tilpasses familielivet
Uskelnelighed mellem familie- og arbejdsliv	Interessefællesskab (Engagement)	Deler perspektiv med virksomheden Arbejder ved sygdom Leder skelner ikke mellem medarbejderens familie- og arbejdsliv

forskellige former for fleksibilitet afhængig af forskellige situationer.

Videre forskning ville kunne undersøge, hvad faktorer som køn, uddannelse og ar-

bejdsfunktion betyder for medarbejdernes måder at bruge fleksibilitet, og hvilke typer af fleksibilitet, der ville kunne lokaliseres i deres måder at gøre dette på.

REFERENCER

- Bason, Christian, Agi Csonka & Nicolaj Ejler (2003): *Arbejdets nye ansigter – ledelse af fremtidens medarbejder*, København, Børsens Forlag.
- Bottrup, Pernille, Christian Helms Jørgensen & Hans Jeppe Jeppesen (Red.) (2003): *Æder det fleksible arbejde sjæle op?*, i *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 3, 5-7.
- Csonka, Agi (1999): *Det fleksible arbejde*, København, Socialforskningsinstituttet.
- Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*, Socialforskningsinstituttet, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet, Ph.d.-serien 2000/2.
- Deleuze, Gilles (2004): *Desert Islands and Other Texts 1953-1974*, New York, Semiotext(e).
- Deleuze, Gilles (2005): *Nietzsche and philosophy*, London, Continuum.
- Holt, Helle (1994): *Forældre på arbejdspladsen – en analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde- og mandefag*, København, Socialforskningsinstituttet 94, 8.
- Holt, Helle (2003): *Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv*, i *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 3, 23-40.
- Ingeniørforeningen i Danmark (2002): *Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress*, København.
- Kvale, Steinar (2000): *InterView. En indføring til det kvalitative forskningsinterview*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Lazarus, Richard (1999): *Stress and emotion: a new synthesis*, New York, Springer Publishing Company.
- Lazzarato, Maurizio (2004): *From Capital-Labour to Capital-Life*, i *Ephemera*, 4, 3, 187-208.
- Møller, Niels, Inger-Marie Wiegman & Jens Voxtrup Petersen (2006): *Drivsel – drift og trivsel i callcentre*, Institut for Produktion og Ledelse,

- Lyngby, Danmarks Tekniske Universitet.
- Navrbjerg, Steen E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering – et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Pedersen, Michael & Martin Fuglsang (2005): *Arbejdsliv og Kritik*, Århus, Turbulens.Net – Forum for Samfundsrefleksion.
- Taylor, Frederick W. (1998): *The Principles of Scientific Management*, Mineola, Dover Publications.
- Tomlinson, Hugh (2005): Translator's Note, i Gilles Deleuze (Ed.): *Nietzsche and Philosophy*, London, Continuum.
- Toscano, Alberto (2006): *The Theatre of Production. Philosophy and Individuation between Kant and Deleuze*, New York, Palgrave Macmillan.
- Virno, Paulo (2006): Reading Gilbert Simondon. Transindividuality, technical activity and reification, i *Radical Philosophy*, 136, 34-44.

Anders Raastrup Kristensen er cand.merc.(fil.) og erhvervsPhD-stipendiat ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved Copenhagen Business School og Rambøll Management.
e-mail: ark.lpf@cbs.dk og asrk@r-m.com