

# **Nye tider i Odsherred kommune**

**Afsluttende statusnotat,  
baseret på empiriindsamling i den  
evaluerende fase**

**Janne Gleerup & Henrik Lund**

**Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet**

## Indholdsfortegnelse

<i>Baggrund</i> .....	4
<i>Indsigter fra evalueringsfasen</i> .....	4
<i>Forsøgets forløb under indtryk af Covid</i> .....	5
<i>Arbejdets organisering i 4 dages arbejdsuge</i> .....	5
Fra lange dage til velplanlagte dage .....	6
Det sociale liv.....	6
Hensyn til familie/arbejdslivsbalance .....	7
Fra 5 til 4 dage .....	8
Grænser eller grænseløst - et spørgsmål om personlighed?.....	9
Koordination med ikke-forsøgsomfattede kollegaer .....	9
<i>Intensivering og arbejdspress – en følge af 4 dages ugen?</i> .....	10
Fuld tid - nedsat tid.....	10
Intensivering og arbejdspress blandt ledere .....	11
<i>Hjemmearbejdsdage og lokalaftalen "Fleksibel arbejdsplads"</i> .....	12
Fleksibel arbejdsplads.....	12
Hybridarbejdet og sparet tid .....	12
Fordybelse på hjemmearbejdsdage og på arbejdspladsen .....	14
Hybridarbejdet og sparet plads .....	14
Hjemmearbejde, retfærdighed og ledelse.....	15
Hjemmearbejde og fællesskab .....	16
Individuelle løsninger og koordination i teams .....	17
Flextidssystemet og 4 dages arbejdsuge .....	18
3 sammenhængende fridage og restitutionsoplevelsen .....	19
<i>Fri fredag</i> .....	19
Fri fredag er lig med frirum .....	20
Kan man altid holde fri fredag? .....	21
Fri fredag og en grænseløs arbejdskultur .....	22
Ledernes fredag.....	23
<i>Ledelse i 4 dages arbejdsuge</i> .....	23
Ledelse på "detektivarbejde" .....	23
Ledernes tilgængelighed .....	24
Ledelse i spændet mellem styring og selvledelse.....	25
Ledelsesmæssig sikring af produktivitet i en asynkron dagligdag .....	26
Personaleledelse i 4 dages ugen.....	26
<i>4 dages arbejdsuge og digitale systemer</i> .....	27
Udbredelse af tidsbestillingssystemet samtidig med opstart af 4 dages arbejdsuge.....	27
<i>Relationer til omverdenen</i> .....	28
<i>Kompetencetimer</i> .....	29
Hvad kan kompetencetimer bruges til? .....	30
Et ledelsesblik på kompetencetimerne .....	30
Kompetencetimerne og overordnede arbejdstidsaftaler på arbejdsmarkedet.....	32
<i>Rekruttering og fastholdelse</i> .....	33
Rekruttering og fastholdelse af småbørnsforældre.....	34

<i>Forsøget i fremtiden</i> .....	34
Hvad er vigtigst – fri fredag eller udstrakt fleksibilitet? .....	35
Mulige justeringer af modellen .....	35

## Baggrund

Dette er det tredje og sidste notat som formidler indsigter fra et kvalitativt forskningsprojekt baseret på et samarbejde mellem Odsherred Kommune og Roskilde Universitet, hvor forskerne Henrik L. Lund og Janne Gleerup har studeret Odsherreds kommunes 3årige forsøg med 4 dages arbejdsuge. Undersøgelsen af forsøget blev aftalt i forlængelse af en pilotundersøgelse, gennemført forud for kommunens iværksættelse af forsøget tilbage i 2019, hvorfra der endvidere ligger en rapport.

Projektforløbet har i forskningsdesignet været opdelt i 3 faser; *opstart, implementering og evaluering* og i faserne har der været gennemført undersøgende og intervenerende empiriske aktiviteter.

I nærværende notat fremlægges indsigter fra den evaluerende fase som empirisk omfatter 4 fokusgruppeinterview med følgende deltagersammensætning:

- Tillidsvalgte, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter
- Medarbejdere fra forskellige dele af Social og Arbejdsmarkedsforvaltningen
- Medarbejdere fra forskellige forvaltninger
- Ledere på forskellige niveauer

Alle interviewede er omfattede af forsøget og interview blev gennemført foråret 2022.

Forskningsspørgsmålene har hele vejen gennem forløbet haft omdrejningspunkt i spørgsmålet om, hvordan forsøget påvirker ansattes arbejdsliv i kommunen, herunder med særligt fokus på forsøgets påvirkning af arbejdsmiljøet. En kort overordnet sammenfatning af centrale indsigter fra undersøgelsen i sin helhed er udarbejdet særskilt.

## Indsigter fra evalueringsfasen

Her mod slutningen af forløbet, viser indsigter fra sidste empiriindsamlingsrunde, at forsøget blandt ledere og medarbejdere alt overvejende opfattes som et godt nytiltag, som ønskes videreført i fremtiden. Denne tydelige grundpointe ændrer imidlertid ikke ved, at der opleves udfordringer i forskellige henseender og disse vil i nærværende notat blive fremhævet og reflekteret, med sigte på at kommunen kan bruge denne viden i det fortsatte arbejde med at få 4 dages arbejdsuge til at fungere i overensstemmelse med intentionerne.

Bag forsøget blev der i sin tid formuleret nogle målsætninger. Kommunen ønskede at udvikle sig på måder som var understøttende for ansattes trivsel og mulighederne for at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere. Hertil kom et ønske om at fremme tilgængelighed for borgerne gennem udvidet adgang til kommunen på de 4 første hverdage. Endelig var ønsket at fremme effektivitet, herunder gennem øget medarbejderindflydelse på fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden. Kort formuleret oplever store grupper, at arbejdsorganiseringen i 4 dages ugen, efter lidt indkøringsvanskeligheder i starten og forstyrrelser grundet corona, er faldet på plads på måder som fremmer trivsel. Særligt fremhæves fri fredag, der opleves som et stort og velgørende plus i dagligdagen. Endvidere er det generelt vurderingen, at forsøget har virket positivt på rekruttering og fastholdelse. Hvad angår tilgængeligheds målet, er der forskellige erfaringer, og som det skal udfoldes nedenfor, hænger disse dels sammen med, at enhederne har forskellige typer relationer til borgere og virksomheder og forskellige betingelser, når det gælder rammevilkår omkring opgaveløsningen. Hertil kommer, at borgernes oplevelse af tilgængelighed i 4 dages ugen blandes sammen med andre forhold, eksempelvis udbredelse af tidsbestillingssystemer, telefonsluse/digital hotline som en del borgere er utilfredse med, eller ikke kan finde ud af at bruge. Ift. ønsket om at fremme effektiv opgaveløsning er det generelt oplevelsen, at 4 dages ugen med fleksibel arbejdstilrettelæggelse understøtter målet. Undervejs i fremstillingen fremlægges flere pointer og nuancer som udspringer af ledere og medarbejders erfaringer med, hvordan og hvor langt de oprindelige målsætninger er indfriet.

### Forsøgets forløb under indtryk af Covid

Forsøget er gennemført i en periode, hvor det danske arbejdsmarked vidtgående blev påvirket af pandemien, herunder længere perioder med hel eller delvis hjemsendelse af ansatte. Dette vilkår har påvirket forsøget og vilkårene for at studere forholdet mellem forsøgets intentioner og udfoldelse i praksis. Særligt har nedlukninger, hjemmearbejde og de forstyrrelser af traditionel kommunal drift dette medførte, vanskeliggjort undersøgelsen af, hvordan forsøgets 4 længere arbejdsdage efterfulgt af fri fredag har påvirket arbejdslivet, rytmer mellem arbejde og fritid m.v. Undervejs i fremstillingen nedenfor inddrages oplevede effekter af pandemien i de sammenhænge, hvor de direkte eller indirekte har haft betydning for forsøget. Det kan være vanskeligt for både forskere og ansatte at vurdere, hvordan og i hvilket omfang forandringer i praksisser og tilgange til arbejdslivet relaterer til pandemien, men som det vil blive udfoldet nærmere, tegner der sig det klare billede, pandemien ikke kun haft negative effekter på arbejdslivet. Forløbet har nemlig også initieret læreprocesser og inspireret til anderledes arbejdstilrettelæggelse som opleves at spille godt sammen med 4 dages arbejdsuge, herunder ikke mindst i relation til håndtering af en mere asynkron arbejdspraksis, hvor bl.a. digitale værktøjer kan understøtte fleksibilitet og god brug af hjemmearbejdsdage, som alle under pandemien stiftede bekendtskab med. I denne afsluttende fase, er pandemiens forstyrrelser af arbejdslivet kommet lidt på afstand, mens erfaringer fra forløbet er ved at tydeliggøre sig og sætte sig i ændrede indstillinger og praksisser.

### Arbejdets organisering i 4 dages arbejdsuge

Ved forsøgets opstart havde kommunen stort fokus på, hvordan et godt arbejdsmiljø kan understøttes i en komprimeret arbejdsuge med lange arbejdsdage. Arbejdets organisering, mødeformer, pausekultur, normer for fix- og flekstid m.v. blev drøftet og forandringer blev påbegyndt i nogle enheder. En leder fortæller, hvordan de i hans center allerede fra starten af 4 dages ugen tog fat på udfordringen:

*”Så det var alt lige fra mødetilrettelæggelse til længden af møder, indholdet af møder. Altså, vi lavede kortere møder, hyppigere møder, med kort dagsorden. Bl.a. udfordret af: Hvornår kan man have folk med? Sidder de derhjemme? Sidder de på kontoret? Så det var også sådan noget med, at vi skulle booke både et fysisk møde, såvel som et Teams-møde.”*

Nødvendigheden af at omtænke daglige arbejdsgange for at tilpasse sig 4 dages ugen betød, at enheden foregreb nogle af de ændringer som coronaen tvang frem, og de asynkrone og digitale præmisser som fulgte med nedlukninger:

*”Vi var jo med 4 dages ugen startet på meget af det, som man skruede på, når man skulle tænke Corona. Og da så Corona kom, så drejede vi jo bare en gang mere, hvilket andre fandt svært. Vi var i gang, kan man sige. Så vi havde en mere umærkelig overgang fra 4-dages-arbejdsuge til COVID-19, end dem, der bare hoppede lige ud i COVID-19. Min oplevelse var, at vi tog mange ting op med den her ændrede ramme. Og skulle finde nogle nye måder at arbejde sammen på. Hvornår kan man mødes med sin kollega? Hvornår er man tilgængelig? Hvornår lægger vi møderne? Skal det være om formiddagen? Skal det være om eftermiddagen for at have tid til arbejdstid og også nogle spørgsmål om det her med, jamen, når de sidder der, hvad, 9 timer om dagen, i gennemsnit, hvad gør man så for ikke at brænde ud? Hvad kan vi gøre for, at det ikke bliver for intensivt?”*

En del medarbejdere vurderer, på linje med lederen ovenfor, at selvom hjemsendelseserfaringerne under covid har forstyrret forsøget og presset kommunen i forsøgsperioden, er der også relevante læringsgevinster som kommer 4 dages ugen til gavn. Ledere og medarbejdere var under hjemsendelser tvunget til at lære at koordinere og samarbejde under digitale betingelser og erfaringerne herfra har udviklet alles blik for både begrænsninger og muligheder på en arbejdsplads hvor asynkronitet og udstrakt hjemmearbejde er et blivende vilkår. Brug af teams og tilvænning til at orientere sig i kollegaers kalendere for at få planlægning og koordination til at gå op, gjorde det således lettere at finde ind i gode rytmer post corona.

Nogle oplever på den anden side, at det var været svært at holde fokus på udvikling af bæredygtige rytmer og god arbejdsorganisering i 4 dages ugen grundet coronaens store forstyrrelse af forsøget og flere ville ønske, forsøget havde været forlænget af samme årsag:

*” Det der med, at så skulle vi også have nogle smartere møder, og Outlook skulle have kvarters møder i stedet for at have 30 minutters møder, som standard og sådan noget. Det er jo helt væk. Eller, det er i hvert fald ikke noget, vi gør oppe hos os. Man kan jo sige, at der kom corona og... Det er også derfor, at jeg stadigvæk ville have ønsket, at man pga. coronaen kunne havde forlænget dette forsøg et år til, så man bedre kunne... Man ville i hvert fald kunne analysere eller se dybere ind i det. Fordi man kan sige, at i den her periode, der har vi jo praktisk taget været hjemme on/off. Eller, nogle har været hjemme. Jeg tror bare, at det ville give noget, hvis det fik lov til at køre under normale vilkår.”*

Spørgsmålet om pausekultur i 4 dages ugen har ledere og medarbejderes interesse, men håndteres forskelligt i enhederne:

*”Jeg er ikke god til det, men mange i min afdeling går ture kl. 9.30 og kl. 14. Så går de lige rundt om blokken og tilbage igen. Og det er faktisk måske også vores leder, der er meget god til at komme ind og: ”Husk nu...”. Hun gør det ikke selv, men hun er god til at sige, at vi andre skal gøre det. Og det gør altså noget ved folk, at de lige går ud og får lidt frisk luft”.*

Flere, ledere som medarbejdere, vurderer, at coronaen har initieret et kulturskifte når det gælder indstillinger til fleksibilitet og hjemmearbejde, som mange i dag ser langt mere positivt på end før pandemien:

*”Jeg tror også, at Corona har spillet ind ift. det her med vores hjemmearbejdsdage. At man bliver mere fleksibel. Og kan godt lige blive en halv time ekstra, hvis der lige mangler noget. Og vi har jo stadig vores flexitids-ordning”.*

#### Fra lange dage til velplanlagte dage

I forhold til praktisk organisering af, hvornår de 35 timer lægges indenfor 4 dage med tilbud om tilgængelighed sent på eftermiddagen, beskriver en leder, at der i starten var udfordringer, fordi medarbejderne følte sig presset af at skulle være til rådighed for borgere på arbejdspladsen i ydertider, selvom der ikke uden videre var oplagte borgerrettede opgaver i disse tidsrum. Lederen fandt i samarbejde med medarbejderne nogle løsninger, gennem hvilke problemerne blev overvundet:

*”Og så har jeg også nogle vidensmedarbejdere, der arbejder med digitalisering og andet, og de var egentligt vant til, at det strukturerede de selv. Mange var egentligt indstillet på at tage de der møder om eftermiddagen, så det var faktisk slet ikke et issue. Det der gik hen og blev et issue, det var at være til rådighed til kl. 18 i meget lang tid, hvor der ingen telefoner var, fordi vi... Front-office faktisk var gået hjem kl. 16.30. Så vi sad faktisk til kl. 18. Og man er måske ret træt på det tidspunkt. Så vi prøvede at omstrukturere arbejdet, så vi rent faktisk sagde: Jamen, hvad er det for nogle ting, og hvilke arbejdsopgaver kan vi lave om eftermiddagen? Indtil vi til sidst fandt ud af, at det, som pressede mine folk så meget, var at skulle sidde til rådighed heroppe til kl. 18. Så det endte med, at vi lavede det langt mere fleksibelt. Så vi skar ned på telefonåbningstiden, så det var kl. 16 og så har vi egentligt været mere standby-funktion, hvis der er nogle, der har brug for os ude i ydertiderne. Og det samme også om fredagen, fordi det var det samme, som vi blev mest klandret for, at vi ikke var tilgængelige om fredagen.”*

#### Det sociale liv

Flere udtrykker bekymring for, om det sociale liv er i fare for at erodere. Bekymringen knyttes dels sammen med de komprimerede dage, men også coronaen, hvor folk vænnede sig til at arbejde hjemme og det er gået

ud over fællesskaberne på arbejdspladsen som nu "konkurrerer" med de fordele hjemmearbejdet giver:

*"Vi spiste altid morgenmad om torsdagen. Det gør vi ikke længere. Det er kun, hvis der er nogen der siger: "Jeg har taget brød med". Vi mangler det sociale hos os. Det synes jeg, vi gør. Det har virkelig tabt, fordi folk så er her på skift. (...) Og det behøver ikke at betyde, at det skal være en social arbejdsplads, men det betyder bare rigtig meget (...), at det at gå på arbejde er, at man har det godt med sine kollegaer".*

I nogle enheder er der som nævnt taget initiativer og dannet nye vaner som tager afsæt i, at arbejdsdagene er længere. Det gælder f.eks. de nævnte faste gåture formiddag eller eftermiddag, eller sociale aktiviteter som også kan bidrage til at genoplive fællesskabet efter de lange hele og delvise nedlukninger:

*"Vi går meget op i at mødes. Og det er måske mere i lyset af, at vi er blevet slået sammen. 9.45 til 10, tror jeg nok det er, der går man ned og drikker kaffe sammen, fordi det gjorde man i gamle dage. Altså, vi prøver at få skabt nogle traditioner".*

I diskussioner om, hvordan en mere asynkron arbejdspladskultur påvirker den sociale sammenhængskraft og fællesskabsbehovet peger andre på, at det skal være legitimt at diskutere, hvor meget det sociale skal fylde, da folk er forskellige:

*"Det synes jeg er lige så individuelt, som folk er flest. Dem, som går på arbejde for at få dækket deres sociale behov, de savner selvfølgelig noget. Så er der dem, der har "sociale tømmermænd", som vi kalder det, når de går hjem fra arbejde, fordi... De er jo lykkelige nu. Men man hører jo kun dem, som savner... Og vi har faktisk snakket om at genindføre morgenbrød og sådan nogle ting, men det var der egentligt ikke nogen stemning for, fordi folk var helt smadret. Råbekoloni-chance. Råbekoloni, fordi der er så meget larm og støj, så vores afdeling er sådan nogle, der har sociale tømmermænd, når de går hjem".*

Som udsagnets anden del antyder, handler mangel på lyst til sociale aktiviteter måske ikke kun om personlige indstillinger. Det kan også hænge sammen med oplevelsen af, at komprimeret arbejdsuge i kombination med pressede fysisk/rumlige forhold betyder, at folk har fået mere brug for ro i hovedet og derfor fraprioriterer det sociale.

Særligt medarbejdere som arbejder i storrum, oplever at det kan være svært at finde ro i dagligdagen og når alle er på arbejde samtidig, er intensiteten høj. Det kan også være svært at finde mødelokaler på dage, hvor der er stort fremmøde:

*"Når vi skal have et afdelingsmøde nu, jamen så skal det jo fandme bookes i god tid. Og vi kan jo så heller ikke få lokaler mere til at holde møder. Det der med: "I skal møde op fysisk". Vi er jo herude i det tidsrum der hedder 8-16, men der er stadig nogle, der sidder og arbejder hjemme. Og når man har de der hjemmearbejdsdage, bliver det sådan noget: "Er de her nu, eller er de her ikke? Men til gengæld, når alle er her, så er det jo ikke til at holde ud at være her, fordi der er en larm uden lige".*

Balancen mellem hjemmearbejde og lokaler på arbejdspladsen handler således ikke kun om antal pladser, men også om, hvordan lokalerne på arbejdspladsen er indrettet og bruges. Og selvom det på en fleksibel arbejdsplads kan være en vanskelig opgave at forhindre både underskud og overskud af arbejdspladser og mødelokaler, udgør spørgsmålet et vigtigt arbejdsmiljømæssigt opmærksomhedspunkt, da disse grundvilkår har stor indflydelse på trivsel.

#### [Hensyn til familie/arbejdslivsbalance](#)

Medarbejderne oplever generelt, at de kan få 4 dages arbejdsuge til at fungere, men understreger, at det i høj grad hænger sammen med graden af egen indflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse og ledelsen vilje til at finde løsninger, når medarbejdere kommer i klemme i familie/arbejdslivsbalancen. Flere oplever, at tilgangen til fleksibilitet på ledelsesniveau var mere restriktiv i starten end nu, og at der således er sket en

positiv ændring. Særligt småbørnsforældre fortæller, at de har fået aftaler som tilgodeser deres familiesituation og at sådanne hensyn er afgørende for, at det kan lade sig gøre. Nogle understreger ligefrem, at deres opbakning til 4 dages ugen afhænger af fleksibiliteten, herunder muligheden af at kunne tage arbejde med hjem i ny og næ:

*”Altså, jeg tror, at der var nogle regler, som man skulle holde sig til i starten. Og der tror jeg, at alle ledere var meget sådan: ”Uha, vi må ikke træde ved siden af, for der er også nogle faglige organisationer, der kigger på, hvordan vi gør det her.” Nu har jeg en fornemmelse af, at der er rigtig mange, der har personlige aftaler med lederne. Fx det der med: ”Du skriver lige, hvis du har brug for at arbejde hjemme” eller ”OK, du har små børn, så du bliver nødt til at køre tidligt, jamen fint. Så arbejder du bare de aftener, hvor du ikke har børnene. Altså tager nogle ekstra-timer, samler lidt sammen de aftener.” Så på den måde synes jeg egentligt, at, måske for at få det bedste ud af medarbejderne, at lederne er blevet mere loose, som du kalder det”.*

For medarbejdere som er underlagt fuldt fremmødekrav er det lidt mere vanskeligt at få arbejdstidskabal til at gå op, og det kniber med at få noget ud af den resterende fritid på eftermiddage de 4 første dage. Dette har for nogen betydning for, at de er gået ned i tid, eller i hvert fald ikke vil gå op, hvis de i forvejen var på nedsat tid:

*”Jeg ville så først kunne nå at være hjemme kl. 16:45, hvis jeg havde været på fuldtid. Men hvis jeg kører 15:30, så er jeg hjemme kl. 16. Så har jeg stadig noget eftermiddag til at have noget fritidsliv. Hvorimod, hvis jeg havde været på fuldtid, så havde jeg ikke haft noget fritidsliv om eftermiddagen. Jeg ville ikke kunne nå til min badminton. Det ville jeg ikke kunne.”*

#### Fra 5 til 4 dage

Nogle, særligt medarbejdere uden børn oplever, at de har mulighed for at være tilgængelig i ydertider og ser det som et trivselsfremmende plus, for så vidt det understøtter muligheder for at planlægge arbejdet i dialog med forpligtelser i øvrigt liv. Det vurderes, at dette også gavner produktiviteten, bl.a. fordi man kan tilrettelægge at komme i mål med opgaver og i større udstrækning nu selv bestemmer, hvordan spidsbelastningssituationer håndteres. Produktiviteten fremmes også ved, at medarbejderne vænner sig til at lægge lægebesøg og lignende om fredagen, hvor de har fri:

*”Jeg mener faktisk også, at arbejdsgiver får meget ud af det, fordi... Nu kan jeg jo kun tale for mig selv, men jeg planlægger jo så også alle de der ting, som f.eks. lægebesøg, tandlægebesøg, det prøver jeg jo gerne at planlægge om fredagen, fordi, der har man alligevel fri.”*

Fleksibilitet er nøglen til den gode arbejdsorganisering når man går fra 5 til 4 dage – og dens akilleshæl, fordi det bliver sværere at planlægge, hvornår medarbejderne er der samtidig og selv små afvigelse i hverdagen kan gøre en stor forskel:

*”Men der er jo noget i det her med, at de timer man er her samlet, de er jo blevet færre. Og det er også sværere, hvis man skal have en dag med et eller andet.... Altså i morgen har vi ansættelsessamtaler. Så er vi væk 1 dag ud af 4 i stedet for 1 ud af 5. Det gør altså en kæmpeforskel. Altså det er 25 pct. af vores tid, vi er væk. Herinde gør det i hvert fald en kæmpe forskel.”*

Generelt er det dog grundholdningen, at fleksibiliteten er et afgørende gode, selvom den skal er afgrænset til de 4 dage:

*”Altså vi er mere fleksible. Arbejdsgiverne er mere fleksible overfor arbejdstagerne nu, fordi man kan faktisk selv kan tilrettelægge sin arbejdstid nu. Det kunne vi også til dels før, men der hed det fra 8 til 15.30 eller 18. Nu er der mange der stadig bliver nødt til at køre hjem kl. 15.30, men så må man tage nogle timer om*



*aftenen. Altså det der med... Ja, man er kommet ind i den rytme. Men man har nogle flere timer, som man skal nå og indhente”*

#### Grænser eller grænseløst - et spørgsmål om personlighed?

Nogle lægger vægt på, at medarbejdere også har forskellige temperamenter ift. hvordan de trives i balancerne mellem arbejde og fritid. Nogle sætter ikke skarpe skel mellem arbejde og fritid og trives bedst, hvis de løbende tjekker mails og kan løse opgaver, når de er motiverede for det, i eller udenfor normal arbejdstid. Et tydeligt eksempel på en sådan medarbejdertype finder vi i følgende udsagn:

*” Altså, inden jeg går i seng fredag aften og lørdag aften, så kigger jeg lige i min telefon - og kan blive fuldkommen ophidset over en eller anden sag. Det er jo ikke fordi folk forventer, at jeg så svarer dem lørdag aften kl. 23, vel, men så kommer jeg bare til det. Og det er jo min egen skyld. Jeg er skidenysgerrig. Og så kan jeg godt finde på at gøre noget ved det. Altså nogle gange siger min mand: ”Hvad har du egentligt gang i?” Og så siger jeg: ”Jamen, der er bare lige en, der spurgte... Jeg skal lige undersøge hvad Ankestyrelsens praksis er på det”. Og så er klokken langt over midnat lørdag. Men det er jo sådan, jeg er, og jeg synes, at det er spændende og sjovt”.*

Andre finder en sådan grænseløshed belastende og oplever at arbejdet derved æder sig ind på fritiden til skade for familien og den enkeltes psykiske velbefindende. Selvom sådanne medarbejdere jævnlige løser en opgave udenfor normal arbejdstid, sætter de stor pris på, at retten til fritid er klart markeret og man skal have god samvittighed, selvom man ikke læser mails udenfor arbejdstiden. Medarbejderne peger her på, at sådanne forskelle stiller krav til ledelsen. Kunsten er, at kunne lede begge typer af medarbejdere på understøttende og anerkendende måder. Nogle oplever, at ledere intuitivt kender de ansattes temperamenter og formår i en uformel praksis at tage hensyn til forskelle:

*”Vores leder er enorm fleksibel, men han er også selv en af dem, der går ind og kigger, og det er helt klart, at han godt ved, hvem af os, der kigger i løbet af weekenden, så hvis han skal have fat i nogen, så ved han godt, hvor han skal skrive hen”.*

#### Koordination med ikke-forsøgsomfattede kollegaer

Asynkronitet i tid og rum muliggør til den positive side, at medarbejderne kan tilrettelægge fleksibelt arbejdet, herunder finde rolige perioder på arbejdspladsen, hvor der ikke er så mange på arbejde. Heroverfor står imidlertid et andet behov for forudsigelighed og koordination med kollegaer, herunder dem som har valgt 4 dages uge fra og derfor har andre rytmer i hverdagen, f.eks. lang torsdag. Nogle medarbejdere på 4 dages ugen gerne vil gerne synkronisere arbejdsrytmer hermed, men det er svært at få kollektive aftaler om:

*”Jeg har altid gerne ville have, at det var torsdag. For der er dem, der ikke er på 4-dagesuge... Vi har et par stykker over hos os. Så de er der jo om torsdagen. Så derfor ville jeg også have haft torsdagen som lang dag”.*

Koordination af samspil mellem de omfattede medarbejdere kan være vanskelig i sig selv, men udfordringen er større, når hensyn til kollegaer på 5 dages uge kan tænkes med. En stor del af de indledende vanskeligheder ift. at tilvænne intern omverden til 4 dages ugen er over tid overvundet, men der er stadig områder, hvor lukkede kontorer om fredagen giver problemer:

*”Man kan sige, vores udfordringer er lige netop det her med IT og Løn. Altså, de kan ikke få fat i Løn om fredagen, hvis der sker en eller anden personalesag, som skal klares, sådan haste, haste. Eller en medarbejder, der ikke kan komme på fredag morgen, fordi koden ikke virker, og så er der altså lang tid til mandag morgen, hvor den her medarbejder skal logge ind med en anden bruger og alt muligt. Og det må vi ikke. Så på den måde, så er det jo lidt udfordrende”.*

## Intensivering og arbejdspress – en følge af 4 dages ugen?

Når medarbejderne drøfter, om 4 dages ugen har intensiveret arbejdslivet, er der forskellige erfaringer. Nogle mener ja, andre oplever, at intensitet snarere knytter sig til opgavebaserede spidsbelastninger end til det forhold, at opgaver ikke kan udføres om fredagen. F.eks. kan der være høj intensitet i dagene omkring lønudbetaling, eller deadlines på store opgaver, skolernes afslutning til sommerferie osv. Oplevelsen af højt arbejdspress kan således have rod i andre forhold end 4 dages ugen, og ansatte fra nogle af de mere pressede enheder forklarer, at arbejdspresset også var højt før forsøget, af forsøgs-uvædkommende årsager f.eks. omstruktureringer, økonomien på området, lovbestemte vilkår i arbejdet eller andet. Til de nyere faktorer der spiller tvetydigt ind i ligningen udpeges hjemmearbejdet under coronaen, hvor arbejdet for nogle blev mere grænseløst og medarbejdere brugte sparet transporttid til at kompensere arbejdspress med, hvorved arbejdet kom til at fylde alt for meget. En medarbejder reflekterer over vanskelighederne ved at skelne mellem årsager til høj intensitet:

*”Jeg synes, at den er svær at måle på. Der har været rigtig mange syge inde hos os. Men vi har også fået tre nye systemer inde hos os på 2 år. Og det har været de samme medarbejdere, der har været inde over de systemer, og det har været kaos. Så jeg tror ikke, at den har spillet ind ift. 4-dagsugen, eller Corona. Men jeg tror, at den er svær at måle nu, fordi vi lige netop har haft Corona med inde i to af de tre år, hvor vi har siddet og arbejdet hjemme. Så har folk også siddet og arbejdet hjemme om aftenen, når de har lagt børnene i seng. Så de har sagtens kunne nå deres timer. Jeg tror egentligt først rigtigt, vi begynder at mærke den nu, det sidste halve år, hvor folk har været tilbage på arbejdet og skal køre til og fra arbejde. Og hvis de ikke har kunne bibeholde de her hjemmearbejdsdage, så kan det godt være, at de sygemeldinger, der evt. kommer, faktisk er på baggrund af, at nu bliver de presset på de 4 dage”.*

Nogle peger, i forlængelse af overvejelserne ovenfor, at forsøget ikke er blevet *forstyrret* af covid men snarere er *lykkedes* på grund af den, fordi det har udløst perioder med hjemmearbejde, hvor medarbejdere uforstyrret kunne indhente arbejdsopgaver de var bagud med og som tog presset fra de lange dage. Spørgsmålet er, om pressede enheder med fuldt fremmøde krav 4 dage, post corona vil risikere at imødesee arbejdsmiljøproblemer og stress sygemeldinger. Til coronaens betydning for arbejdspress føjer andre den modsatte erfaring til, nemlig at arbejdslivet var ekstraordinært hårdt under hjemsendelsesperioder, fordi børn også var hjemsendte og en eventuel ægtefælle gik normalt på arbejde:

*”Jeg var hjemme med børn på 2 og 4 år. Shit mand, jeg gik ude i haven og holdt telefonmøder, mens de legede i sandkassen, og når de sov til middag, så kunne jeg gå ind og arbejde, og når de så stod op, jamen så var jeg mor. Lige så snart jeg havde lagt dem, sad jeg og arbejdede om aftenen til kl. 2. Og så stod jeg op igen kl. 6. Hold kæft, jeg syntes ikke, det var sjovt”.*

Udsagnene ovenfor udpeger et fremadrettet opmærksomhedspunkt der handler om, hvordan nye rytmer, post corona, påvirker forskellige dele af organisationen, herunder særligt enheder, hvor muligheder for hjemmearbejde er fraværende eller stærkt begrænset.

### Fuld tid - nedsat tid

En del medarbejdere er ikke på fuld tid og var det heller ikke før forsøget gik i gang, men i interviewmaterialet støder vi flere gange på medarbejdere som forklarer, at de er gået ned i tid som konsekvens af 4 dages arbejdsuge. Det indikerer, at ikke alle oplever, at arbejdspresset er uændret, men siger måske allermest om, at lange dage – med eller uden fuldt fremmødekrav - kan være svære at få til at gå op med privatlivet. En række medarbejdere fra forskellige enheder forklarer:

*”Jeg synes, at det er blevet mere fleksibelt. Men igen, jeg er også på 33 timer, og jeg havde ikke valgt det, hvis det var 37.”*

*”Jeg er selv gået ned i tid som konsekvens af 4-dagesarbejdsugen, fordi jeg ikke kunne få tingene til at hænge sammen. Jeg er på 32 timer, så fem timer.”*

En anden peger på, at hun i forlængelse af 4 dages ugen ønskede at gå ned i tid for at få familiesituationen til at hænge sammen, men konkluderede, at hun dermed også måtte opgive at være leder:

*”Jeg var leder på et tidspunkt, og det var heller ikke kun 37 timer, jeg arbejdede. Så der var flere ting i det, hvor jeg tænkte: ”Nej, jeg vil gerne gå ned i tid”. Og så hang det så ikke sammen med at være leder mere”.*

Årsagen til nedsat tid er ikke altid hensyn til børn og familie. Lang transporttid kan også være udløsende faktor:

*”Jeg var ikke gået på 4-dagesuge, hvis jeg var på fuldtid. For jeg har også noget transporttid. Jeg har fået mere transporttid, efter vi er rykket herop fra vi sad oppe i Fårevejle (...) Så jeg har en time på vejen. Så hvis jeg skulle lægge det i, så ville jeg være hjemme kl. 17 mandag, tirsdag, onsdag, og 19 om torsdagen, for at have fri om fredagen. Det ville ikke være et liv for mig.”*

Lederne er opmærksomme på, at lange arbejdsdage kan være en barriere for fastholdelse og rekruttering og nogle beretter, at de gennem opslag forsøger at imødekomme problematikken:

*”Vi har haft mange stillinger over hos os for nyligt, og de er så også blevet slået op som, at man kan arbejde mellem 32 og 37 timer. For at gøre den fleksibel på den måde. Fordi det kan for os være en hård nyser det med 37 timer, at rekruttere nogen længere væk fra”.*

#### Intensivering og arbejdspress blandt ledere

Når lederne diskuterer, hvordan 4 dages ugen påvirker deres eget arbejdsliv, herunder om de f.eks. arbejder flere timer, er vurderingen, at det næppe er tilfældet for flertallet. Til gengæld vurderer nogle, at intensiteten de 4 dage sammen med de ansatte er forøget:

*”Man lægger den tid, man egentligt altid har gjort, mandag til torsdag, f.eks. havde vi tidligere altid en lang torsdag, hvor der ligesom var en fix-tid for alle, både ledere og medarbejdere. Men der sidder jeg nogle gange torsdag eftermiddag – men der ikke nogen grund til at sidde der længere, fordi der er ikke nogen medarbejdere man kan give de der ting, fordi den torsdag ikke nødvendigvis fixet-lang længere. Det er ikke sådan helt entydigt, at arbejdstiden nødvendigvis - for mine ledere - er blevet meget længere mandag til torsdag, i tid. Men jeg tror godt, at den kan blive mere intensiv, fordi der er mere tryk på. (...) Hvor man måske tidligere godt kunne have lagt et ledermøde om fredagen, og vi havde ofte noget fællesmøde torsdag efter kl. 16, eller noget, hvis vi havde et personalearrangement. Nogle af de ting, de er faktisk forsvundet lidt ud af ledernes kalender.”*

En anden leder bekræfter, at selvom timetallet i 4 dages ugen ikke er øget, så er intensiteten, og det er svært at finde tid til egne opgaver og pausebehov:

*”Hvis man sidder netop i møder mandag til torsdag - fra man kommer til man går hjem, nærmest, og selvom jeg sidder derhjemme, så er det Teams-møder fra start til slut. Jeg synes faktisk også, at det jeg oplever er, at når disse Teams-møder så slutter, hvor man egentligt skal til at producere noget og få overblik over sin egen dag, så begynder telefonerne at ringe, fordi: Nu er du jo ude af møderne, nu kan jeg lige ringe og spørge om alt det der er. Så det er jo også noget med at få forventningsafstemt hele tiden om: Kan vi ikke lige tage det på et andet tidspunkt? Fordi man er jo også nødt til selv at give sådan nogle huller. Og særligt når man sidder meget hjemme, så synes jeg også at det vigtigt, i hvert fald i løbet af sådan en arbejdsdag, lige at give sig selv muligheden for at gå en tur eller et eller andet. Fordi, det kan altså godt være ret intenst. (Leder:9)*

En leder fortæller, at fri fredag har muliggjort videreuddannelse i form af en master. Det har trods travlhed kunne lade sig gøre pga. 4 dages arbejdsuge, hvor fredagene bruges til at studere uden dårlig samvittighed overfor medarbejdere som holder fri.

### Hjemmearbejdsdage og lokalaftalen "Fleksibel arbejdsplads"

Aftalen om 4 dages arbejdsuge muliggør øget fleksibilitet ift. hvornår – indenfor de 4 dage – at arbejdet udføres, men indeholder ikke særlige bestemmelser om hjemmearbejdsdage. Forud for forsøget havde nogle medarbejdere mulighed for hjemmearbejdsdage, andre ikke. Forskelle havde alsidige årsager; faggruppebestemte traditioner, betydningen af arbejdets karakter, den enkelte leders ledelsesstil m.v. I forlængelse af corona erfaringerne og til dels som udløber af erfaringer med øget pres på familie/arbejdslivsbalancen i 4 arbejdsdage, er der indgået en lokalaftale "Fleksibel arbejdsplads" hvor medarbejdere på ordningen kan få op til 2 hjemmearbejdsdage mod at opgive retten til en egen arbejdsplads.

Intentionen med og argumentationen for aftalen er på flere måder i tråd med 4 dages arbejdsuge; et tilbud til medarbejderne om øget fleksibilitet der kan skabe en bedre sammenhæng i arbejds- og familielivsbalancen, i kombination med forbedrede muligheder for rekruttering af arbejdskraft. I modsætning til 4 dages arbejdsuge som i udgangspunktet er for alle og hvor medarbejderne skulle have en særlig aftale for at arbejde 5 dage, gælder lokalaftalen om hjemmearbejde i udgangspunktet ikke alle, men kan vælges til af enkeltpersoner eller afdelinger. Kommunen har fortsat en flextidsordning. Nedenfor belyses nogle af de effekter, herunder fordele og ulemper som opleves ift. med aftalernes rammesætning af balancer mellem fremmøde og hjemmearbejde.

### Fleksibel arbejdsplads

Rigtig mange medarbejdere sætter pris på lokalaftalen om "fleksibel arbejdsplads" og vurderer, at kombinationen af denne og 4 dages arbejdsuge, giver de bedste forudsætninger for en god familie/arbejdslivsbalance og optimal produktivitet. Adspurgt vurderer de, at ca. en tredjedel af medarbejderne er del af ordningen "fleksibel arbejdsplads". Det siger som sådan ikke noget om hvor udbredt hjemmearbejdet er i kommunen, idet medarbejderne godt kan have en eller flere hjemmearbejdsdage, uden det er omfattet af en formel aftale. Det har været tilfældet for rigtig mange informanter som har deltaget i interviews gennem undersøgelsesperioden.

Brugen af hjemmearbejde blandt kommunens medarbejdere er således samlet set ganske omfattende. I kombination med 4 dages arbejdsuge er der tale om en ret radikal fleksibilisering af arbejdstilrettelæggelsen i tid og rum, idet 2 hjemmearbejdsdage i en 4 dages arbejdsuge svarer til, at halvdelen af arbejdstiden udføres på distancen. 4 dages arbejdsuge, hjemmearbejdsaftalen, digitaliseret borgerbetjening, udvidede åbningstider og hybride arbejdsformer væves over tid sammen på måder der gør det svært at sige, hvilke effekter der stammer hvorfra. Dog peger alle effekter i samme retning – øget fleksibilisering.

### Hybridarbejdet og sparet tid

Blandt de interviewede medarbejdere er det ift. hjemmearbejde ikke mindst sparet tid der skaber begejstring, især for dem med lang transporttid. Som eksempel kan en medarbejder der pendler fra København spare mere end 8 timer om ugen i transport ved at have fredag fri og 2 hjemmearbejdsdage. Ikke overraskende er det noget der gør en mærkbar forskel for balancen mellem arbejde og øvrigt liv:

*"Jeg vil sige, det er både noget hjemmearbejde, og muligheden for at arbejde hjemme om aftenen, for ellers ville jeg ikke kunne få det til at hænge sammen. Så er der ikke nok timer, før jeg skal hente igen. Så har de ikke længe nok åbent, institutionerne. Så hvis det blev sådan meget fast, at jeg skulle sidde heroppe hver dag..., så ville jeg vælge en 5-dages arbejdsuge. Så ville jeg ikke kunne få det til at hænge sammen med privatlivet."*

Citatet viser, at medarbejderen oplever en positiv effekt af hjemmearbejdet og mulighed for at arbejde om aftenen for til gengæld at holde fredag fri. 4 lange arbejdsdage gav isoleret set nogle W/L udfordringer, men i kombination med hjemmearbejde oplever en del medarbejdere, at hverdagens tidspuslespil alligevel kan gå op. Medarbejdergruppen med kombinationen af 4 dages arbejdsuge og udvidet hjemmearbejde er generelt de mest tilfredse blandt informanterne og giver udtryk for, at det nye arbejdsliv understøtter deres forestillinger om det gode liv i sin helhed:

*"Fleksibel arbejdsplads og arbejdstidstilrettelæggelse er simpelthen guld værd i det her projekt, og bør fortsætte i en eller anden form."*

Også blandt lederne bringes der eksempler på sparet tid, idet en del møder med leverandører og andre eksterne samarbejdspartnere nu gennemføres digitalt og transporttiden er sparet væk.

I interviewene er der endvidere eksempler på, at medarbejderne påtager sig et større ansvar for løsningen af opgaverne, når de har mulighed for hjemmearbejde og at medarbejderne gerne vil give lidt ekstra til arbejdet, til gengæld for denne fleksibilitet. Dette ligger i tråd med andre studier af hjemmearbejde der viser, at medarbejdere vil gå ret langt, for at bevare deres mulighed for at arbejde hjemme og gerne vil 'give noget tilbage' til arbejdspladsen. Denne vilje til at strække sig, melder sig også som en relativisering af sygdomsbegrebet, forstået således, at indstillingen gradvist bliver, at når arbejdet foregår i hjemmet, kan man godt arbejde, selvom man er småsyg. En medarbejder fortæller om hvordan det var, da hun fik corona:

*"Jeg var jo ikke syg af det. Men jeg måtte jo ikke komme. Så jeg sad bare derhjemme og arbejdede. Hvor jeg så blev megaforkølet tre uger efter, hvor jeg så også arbejdede hjemme. Og til sidst måtte jeg jo lukke ned, fordi, al det snot ødelagde computeren. Men det er nok der, hvor det er blevet lidt flydende. Så kan man godt sidde hjemme med papir i næsen."*

Nogle er opmærksomme på, at denne fleksibilitet overfor arbejdspladsen kan være en glidebane som har en bagside, fordi man selv skal afgøre, om man er for syg til at arbejde, eller burde få ordnet noget, selvom man er sløj. En henviser til en fagligt aktiv kollega, der holder fast i, at man ikke skal arbejde, når man er syg, heller ikke derhjemme, men netop i hjemmearbejdet opstår gråzonen:

*"Altså jeg har en kollega, som går meget op i: "Når du er syg, så er du syg". Jo jo, men man kan jo lige..." Men hun har da evig ret. Selvfølgelig er man syg, når man er syg. Men det er bare blevet noget gråzonen noget, fordi har man lige computeren hjemme, jamen så syge er jeg jo heller ikke. "Jeg kan godt lige sidde..." Men man ville jo hellere ikke tage på arbejde, hvis man havde dårlig mave, så var man jo også blevet hjemme."*

Ligeledes relativeres kategorien 'barn syg' som noget, der ikke nødvendigvis er forbundet med ikke at kunne arbejde. Barn syg kan variere fra intensiv omsorg til, at der blot skal være en voksen i hjemmet som i realiteten kan udføre en fuld dags arbejdsindsats.

Det fleksible arbejdsliv åbner til nye muligheder for sparet tid, men det er her ikke ligegyldigt, hvor den sparede tid er placeret på døgnet. For børnefamilierne, er den sparede tid ved hjemmearbejdet placeret netop på de kritiske tider, hvor tiden forekommer mest intens dvs. omkring morgenen hvor børn skal gøres klar til dagen og afsted og om eftermiddagen hvor der skal hentes, handle ind og laves mad (ulvetimen). Belastningsmæssigt har den sparede tid således mere værdi end den objektivi t sparede tid, fordi der er tale om mindre intensitet på de mest kritiske tidspunkter i hverdagen.

Nogle medarbejdere har yderligere den fordel, at de kan placere arbejdstiden fleksibelt på hjemmearbejdsdagene. Disse medarbejdere kan navigere udenom dagens spidsbelastninger ved at fragmentere arbejdsdagen. Typisk betyder det, at en del af aftenen går med at arbejde, efter at børnene er lagt i seng. Det er velkendt fra arbejdslivsforskningen at denne temporale grænseløshed kan vise sig problematisk, men for den enkelte medarbejder opleves det ofte som den bedste løsning:

*”Jeg vil sige, at hvis det var meget sådan noget med 8 til 16.45, hver dag, så kunne det måske godt gå hen og give problemer, fordi nu har jeg fået barn (...) Jeg tror ikke man ville vinde noget ved at være så stram i det, fordi så tror jeg bare, at der ville være nogen, der ikke ville være så effektive, som hvis de selv fik lov til at spille lidt ind med... Det der med, jamen jeg må godt gå kl. 15, for så at logge på igen kl. 20, og arbejde hjemmefra, fordi det giver også bare noget fleksibilitet, som jeg tror, at mange ansatte også værdsætter ved, så giver de den lige en ekstra skalle, når de så er på.”*

Det er tydeligt, at de medarbejdere der er mest begejstrede for hjemmearbejde, og 4 dages arbejdsuge, er dem som også har temporal autonomi ift. opgavernes placering i tid og rum. Sat på spidsen tyder det på, at mange medarbejdere søger det hyperfleksible arbejdsliv og når der er en kommune, og lokale ledere, der understøtter dette, kan medarbejderne komme langt i retning af at udvikle en sådan arbejdsform. På den anden side inddæmmer kommunen det hyperfleksible arbejdsliv ved at understrege intentionen om at medarbejderne skal holde fri fredag, lørdag og søndag.

Det hyperfleksible arbejdsliv er associeret med øget forekomst af stressoplevelser, men spørgsmålet er, i hvilken grad de 3 sammenhængende fridage udgør en særlig kvalitet for restitutionen som kompenserer for belastningerne. Det er der en del indikationer på, men det er ikke noget vi kan konkludere entydigt på, især pga. covidforstyrrelsen af projektet.

#### Fordybelse på hjemmearbejdsdage og på arbejdspladsen

En ofte fremhævet fordel ved hjemmearbejdet som kompenserer for stressoplevelser, og som de hjemmearbejdemedarbejdere i kommunen også fremhæver, er fordybelsestiden. De oplever at være produktive og levere bedre kvalitet, hvilket nogle ledere bekræfter, fungerer rigtig godt:

*”Nogle af mine medarbejdere er hjemme 1-2 dage om ugen... De har brug for den der ro og fordybelse til at have nogle dage, hvor de er produktive og laver de ting, de gør derhjemme, og det går faktisk rigtig godt. Og så er der også to dage, hvor de har brug for at være her for simpelthen at koordinere med hinanden, vidensdele osv.”*

Fordybelsestid er en særlig kvalitet i tiden der kan være vanskelig at opnå i storrumskontorer. Det er særlig vigtigt ift. opgaver der kræver en særlig faglig og mental parathed som det tager tid at etablere og som kan gå tabt selv ved en mindre forstyrrelse. Ligeledes kan fordybelsestiden bidrage til oplevelser af flow i arbejdet, oplevelse af hver-ting-til sin-tid og innovation. Hvis arbejdet i storrum opleves at spærre herfor, skærpes ønsket om hjemmearbejdsdage.

#### Hybridarbejdet og sparet plads

Med aftalen om fleksibel arbejdsplads har kommunen den fordel at der kan spares kontorplads, idet medarbejderen ved at indgå aftalen afgiver sin faste kontorplads. Idet det ikke er alle steder der er pres på kvadratmeterne påvirkes medarbejderne meget forskelligt. Nogle steder er der stort pres på de kvadratmeter der er til rådighed, og andre steder kan medarbejderne fastholde deres faste plads selvom de har indgået aftale om fleksibel arbejdsplads. Idet der mange steder ikke er en stram håndhævelse af aftalerne herom, kan det være vanskeligt for nogle medarbejdere at afveje fordele og ulemper ved at indgå en aftale om fleksibel arbejdsplads. Når der ikke er stram håndhævelse, betyder det i dele af organisationen, at medarbejdere med aftaler om fleksibel arbejdsplads godt kan møde ind på arbejdspladsen mere end de to dage og medarbejdere uden aftaler godt kan have 1-2 hjemmearbejdsdage om ugen og fastholde deres plads. På den måde er aftalen primært relevant for de medarbejdere der ønsker faste rammer omkring deres hjemmearbejde og de medarbejdere der sidder i de enheder hvor der er stort pres på de kvadratmeter der er til rådighed. Enkelte reflekterer over, om der grundet mulige fortætningsbehov i fremtiden kan opstå den problematik, at medarbejdere presses til at blive hjemme, fordi de er med i ordningen og der mangler arbejdspladser på rådhuset. *”Jamen du sagde ja til 1 dag hjemme, så bliv 1 dag hjemme, tak.”* Det kan således være relevant fremadrettet at have opmærksomhed på, om aftalen virker efter hensigten og hvordan den over tid påvirker arbejdsmiljøet, hvilket skal ses i lyset af at aftalen både skaber begejstring og uenigheder, herunder om

principper, intentioner og adgang til ordningen i praksis. Alt dette bidrager til at medarbejderne er meget refleksive omkring deres brug af hjemmearbejdet og hvad rum, her forstået som den konkrete fysiske arbejdsplads, betyder for dem:

*”Vi kunne selv vælge, om vi ville have det der med at arbejde delvist hjemme og delvist her. Den pris, man så skulle betale i vores center i hvert fald, det var, at så fik man ikke nogen fast plads, og det var sådan lidt... For sådan en gammel en som mig var det enormt angstprovokerende, at jeg ikke havde nogen fast plads, og så er det alligevel blevet sådan, at jeg ikke kan mindes overhovedet her siden vi startede, at der har været nogen, der har siddet på den plads, som jeg plejer at bruge.”*

Selvom aftalen nogle steder har betydet af medarbejderne skulle indrette sig på færre kvadratmeter, oplever de til gengæld en positiv virkning i form af reduceret støj. Det er således ikke kun dem der arbejder hjemme der får bedre mulighed for øget koncentration og fordybelse. Spørgsmålet om siddepladser har for flertallet heller ikke vist sig at udgøre et stort problem. Mange oplever, at deres ”egen” plads typisk er ledig og der er medarbejdere, for hvem skiftende pladser ikke spiller nogen negativ rolle for trivsel og oplevelsen af at tilhøre et fællesskab.

Den geografiske fleksibilitet rækker udover spørgsmålet om hjemmearbejde versus fremmøde, idet en del arbejde for nogle grupper af medarbejdere er blevet omlagt til virtuelle rum. Dette gælder både samarbejdet med de nære kolleger, de øvrige ansatte i kommunen, eksterne samarbejdspartnere og borgerne.

#### Hjemmearbejde, retfærdighed og ledelse

Aftalen forvaltes ledelsesmæssigt forskelligt. I nogle enheder har ledelsen bedt medarbejderne som kollektiv om at beslutte, om de vil deltage i ordningen eller ej. I andre enheder, har lederen ladet det være op til de enkelte medarbejdere selv at bestemme, og i enkelte enheder har ledelsen med henvisning til udstrakt borgerbetjening, besluttet, at aftalen ikke kan benyttes. Typisk opfatter medarbejderne rammerne som *vejledende*, f.eks. i form af at man som udgangspunkt har 1 eller op til 2 hjemmearbejdsdage, men der kan være uger, hvor konkrete behov tilsiger andre løsninger som, alt efter ledelsespraksis, aftales med kollegaer eller egen leder. Det er imidlertid et væsentligt opmærksomhedspunkt, at en del medarbejdere finder alt for store forskelle i medarbejdernes selvbestemmelsesvilkår problematisk. De ønsker, så vidt muligt, ensartede vilkår med gode muligheder for hjemmearbejde.

I den offentlige debat om hjemmearbejdes anvendelighed er der to forhold der hele tiden fremhæves. Det ene er at 'one-size-fits-all' ikke fungerer, og at det er opgavernes karakter der skal være styrende for brug af hjemmearbejde. På den ene side er det rigtigt, at arbejdets karakter er afgørende, og på den anden side er det ikke. Det er selvfølgelig rigtig at en kirurg ikke kan operere hjemmefra, men de fleste jobs er sammensat af mange opgavetyper, hvorfor man ikke entydigt kan kategorisere arbejdet som enten egnet eller uegnet til hjemmearbejde. Kirurgen, læreren, pædagogen osv. har også kontorarbejde, hvoraf noget egner sig til hjemmearbejde og noget gør ikke. At 'one-size-fits-all' ikke fungerer er også en rigtig pointe, alene fordi vi som mennesker er forskellige, men omvendt er det særdeles meningsfuldt at indgå kollektive aftaler om hjemmearbejdet. Det administrative arbejde består af kontorarbejde af meget forskellig karakter, hvor noget er mere borgernært end andet. Desto mere borgernært arbejdet er, desto mere er der en tilbøjelighed til at tolke opgaverne som uegnede til hjemmearbejde, men forskellige praksisser rundt omkring i kommunerne viser, at muligheder ift. hjemmearbejde ikke kan opgøres så entydigt.

Det er naturligvis fornuftigt at kigge på kerneopgaven når det skal besluttes om hjemmearbejde skal indgå i arbejdets tilrettelæggelse. Udfordringen er at kerneopgaven ser meget forskellig ud afhængig af hvor fra der kigges på den. Derfor er det heller ikke overraskende, at medarbejderne indbyrdes og især medarbejdere og ledere fortolker kerneopgaven og relevansen af hjemmearbejde forskelligt, men dette kan danne årsag til, at forskellige praksisser opleves som uretfærdige:

*"Jeg vil også bare sige, at der er, jo fortsat er en vis form for jalousi (overfor dem der har mulighed for hjemmearbejde)."*

### Hjemmearbejde og fællesskab

Samarbejde face-to-face har særlige menneskelige kvaliteter, og er derfor vigtigt for bæredygtige arbejdsfællesskaber. Allerede på det tidspunkt Odsherred indførte 4 dages arbejdsuge var der bekymring for den sociale sammenhængskraft fordi fredagen havde en særlig social karakter, sammenlignet med de andre hverdage. Ligeledes var det bekymring for at kompetencetimerne (5 procent arbejdstid) vil skabe travlhed der gik ud over det sociale. Hertil kommer så hybridarbejdets geografiske opdeling, hvor nogle medarbejdere arbejder på distancen, og når de møder ind på arbejdspladsen, kan de ikke altid sidde sammen:

*"Jeg er så en af dem, hvor, da vi gik i gang med den her ordning med hjemmearbejde også, der mistede jeg faktisk min plads. Den blev taget for at blive gjort til en permanent plads for en anden. Som så lige er stoppet, men det har så gjort, at vi har shoppet lidt rundt. Men jeg kan jo se, altså om onsdagen, hvor vi alle sammen møder ind, der kommer folk generelt lidt før, fordi, når vi alle sammen er samlet, så kan vi faktisk ikke være derinde, hvor vi normalt sidder. Så der er 1-2 der skal ud at sidde der hvor I sidder. Og det kan godt nogle gange være lidt sådan: Hvem har nu ret... For man kommer virkelig til at... Man bliver glemt til frokost, når folk går til frokost og alt det her."*

Nogle medarbejdere oplever det som besværligt at finde kolleger og har derfor en tilbøjelighed til at ringe eller sende en mail, frem for at finde og tale med kollegaen selvom vedkommende også er på arbejde.

Der er en positiv fortælling i offentligheden om hybridarbejdet som mere produktivt, der som ovennævnt forbindes med fordybelsen og bedre mulighed for koncentration, men også kortere og mere effektive møder. Bagsiden af dette er mindre interpersonelt samarbejde, hvor især det sociale skubbes ud. Koncentrationen og fordybelsen kræver isolation. Zoom, Teams, Skype og andre digitale platforme er en måde at være sammen på som de fleste mennesker ikke kan holde ud i samme omfang som fysiske møder jf. fænomener som 'Zoom-fatigue' og 'Techno-stress'.

Oplevelser af isolation og ensomhed kan være en pris medarbejderne gerne betaler for bedre balance, men derfor kan det alligevel godt være et organisatorisk problem, hvis det over tid udfordrer fællesskabet. Fællesskabet består af flere forhold der kan være mere eller mindre udfordret. Der er det organisatoriske og arbejdspladskulturelle fællesskab, som typisk har en lang historie. Den nære sociale kollegialitet i hverdagen er et andet fællesskab. Derudover er der det professionelle og faglige fællesskab samt et fællesskab omkring de konkrete opgaver. Sidstnævnte lider typisk hvis den relationelle koordinering er udfordret. Det der er lettest at opdage, er typisk savnet af det sociale samvær med de nære kolleger:

*"Jeg synes da også, at det er kedeligt, hvis jeg kommer her, og så er der slet ikke nogen af mine kollegaer. Det ved jeg ikke nødvendigvis på forhånd, om der er. Og så er der nogle, der er sygemeldte, og det er da også sådan lidt... Der er da nogle andre nogle, som jeg kan snakke med og spise frokost med, og sådan nogle ting, men det er da også noget psykologi."*

Medarbejderne i Odsherred kommune er som det på forskellig vis fremgår af ovenstående blevet mere desynkrone. Hjemmearbejdet er en central årsag, men der er også mange andre forhold. Der er også de lange åbningstider og udvidede flekstider som gør, at nogle arbejder meget tidligt, andre meget sent. Der er udvidet brug af selvledelse og selvtilrettelagte arbejdstider. I forhold til det sociale er det også fredagens morgenmad og frokost der er forsvundet.

De steder i kommunen hvor medarbejdernes temporale autonomi' (selvforvaltet tid, frihed i rum og indflydelse på opgavernes tidslige organisering) er mest udfoldet, kan det forekomme overraskende, at denne desynkronitet alt andet lige ikke skaber større problemer end tilfældet er. Mange peger således på, at der nok er udfordringer, men der findes løsninger og nye gode praksisser. En oplagt fortolkning er at de større



frihedsgrader skaber en høj grad af ansvarlighed, hvor medarbejderne også påtager sig et ansvar for helhederne i arbejdet og for fællesskabet. Hvis medarbejderne på en individualiseret måde dyrkede deres egen frihed, vil det kunne føre til en atomiseret kultur til skade for arbejdets nødvendige fællesskaber. Medarbejderne og lederne har tilsyneladende også en stærk fælles identitet knyttet til det at arbejde i en udkantskommune. De formulerer sig ofte om udfordringerne som en fælles opgave der består i både at sikre en god kommunal service og bæredygtigt arbejdsliv blandt ansatte. Aftalen om fleksibel arbejdsplads lægger op til selvforvaltet hjemmearbejde, men i interviewene kan vi se at dette spiller sammen med en kollegialt forvaltet hjemmearbejdspraksis, med øje for, at det praktiske opgavefællesskab fungerer. Ligeledes understøttes det flere steder af ledernes indramning af fælles tid, f.eks. fælles fremmødedage. Samlet set er der dog indikationer på, at der fortsat er behov for løbende opmærksomhed på, hvordan bæredygtige fællesskaber sikres i en fleksibiliseret praksis.

### Individuelle løsninger og koordination i teams

I nogle enheder har ledelse og medarbejdere aftalt nogle vejledende normer for fremmøde, f.eks. at en bestemt gruppe medarbejdere altid er til stede om onsdagen, eller at alle medarbejdere som hovedregel har lang torsdag. Andre steder er rammerne mere individualiserede og det er primært medarbejderne som selv, eller i fællesskab med nærmeste kollegaer, afgør principper og praksis ift. hjemmearbejde, så det spiller sammen med arbejdets karakter, samt organisatoriske og faglige behov i opgaveløsningen. De fleste vurderer, at medarbejderne er fint i stand til at indgå disse aftaler på måder som tilgodeser bredden af hensyn. En forklarer:

*"Ift. at få den faglige sparring, der synes jeg, at dem jeg samarbejder med... Vi har sådan et administrationsteam, fx, hvor de sidder en 3 stykker, og de afpasser med hinanden: "Jeg har Teams-møde i morgen hele dagen, jeg skal på et eller andet webinar, jeg bliver hjemme", eller "Du skal duttelut" Men de sørger for at mødes 1-2 gange om ugen. Og det samme med de andre. Jeg samarbejder ikke med så mange, jeg samarbejder mest med mig selv, så... Men hvis jeg samarbejder med nogen, så gør jeg det mellem 8 og 16. Det er der altid nogen-agtig. Af den ene eller anden grund. Så jeg synes ikke, at der er et fagligt tab overhovedet. Det løser man."*

Andre peger omvendt på, at for løse rammer ift. tilstedeværelse og hjemmearbejde kan stå i vejen for den fornødne forudsigelighed i arbejdet, hvor man ved, hvornår man kan få fat i hinanden internt, og hvornår ikke forsøgsomfattede kan få fat i medarbejdere på 4 dages uge og hvordan:

*"Altså vi er 4 i vores stab, og så var min forestilling, at vi ligesom skulle dele de der 4 dage imellem os ift.: Hvem af os skulle være sent? Hvem vil tage tirsdag? Det var sådan for mig helt naturligt. Og så på et eller andet tidspunkt, jeg kan ikke huske om det var i corona eller før corona allerede, hvor der så blev sagt: "Så firkantet behøver tingene slet ikke at være. (...) Og det blev også hurtigt sagt fra ledelsens side, og vores chefs side, jamen det der med, at man er fysisk til stede, det har ingen betydning. Og det er jeg ikke nødvendigvis helt enig i, ift. tilgængeligheden. Fordi det der med, at det er nogle gange lidt nemmere lige at stikke hovedet ind, eller spørge om et eller andet. "Jeg kom lige i tvivl om...". I stedet for at man skal til at formulere en eller anden mail, eller ringe eller et eller andet og lægge en telefonbesked. Tingene blev lidt mere diffuse. Og kan jeg kan da godt se, at man kan være lige så tilgængelig uden at være fysisk til stede, men der var et eller andet psykologisk i det, alligevel. Altså det ville have passet mig og min firkantede tilgang til tingene, at det var sådan, vi gjorde det."*

Denne bekymring for fleksibilitetens pris bakkes op af andre som oplever at brug af hjemmearbejde vanskeliggøre de mere spontane behov for kontakt i daglige samarbejde:

*"Det eneste problem, jeg kan se ved det her, er de dage, hvor vi arbejder hjemme. Det kan nogle gange være ret svært at træffe hinanden på nogle tidspunkter, hvor man har tid til at snakke sammen. Jeg har faktisk*

*prøvet, især med en af mine kollegaer; vi kan nogle gange gå galt af hinanden i flere timer i træk, hvor vi sidder og ringer til hinanden. Og så bliver den ikke lige taget, fordi man er i gang med noget andet.”*

Italesættelse af eventuelle nye normer og afstemning af forventninger er således et oplagt opmærksomhedspunkt fremadrettet, ligesom det er væsentligt at holde fokus på, hvordan forskellige typer af medarbejdere trives i balancerne mellem klare rammer og fleksible praksisser.

#### Flexitidssystemet og 4 dages arbejdsuge

Medarbejdere på 4 dages arbejdsuge oplever at det er blevet sværere at spare op i flextidsordningen, hvilket for nogle opleves som en begrænsning af fleksibiliteten:

*”Det er sværere at samle sammen, når man er på fuld tid, kan jeg høre fra de kollegaer, som jeg sidder sammen med, som er på fuldtid. Jamen de kan sgu ikke holde flexdage mere, fordi det er svært at samle... Det kan godt være, at du har opgaverne til det, men du kan ikke arbejde forud på de opgaver, for så at holde fri om mandagen på flex'en.”*

Der sammenlignes med kollegaer på 5 dages ugen, som har bedre muligheder for at bruge flekstidsordningen til at regulere arbejdsplanlægningen med:

*” Det er helt tydeligt at mærke, at dem der ikke har 4-dages-arbejdsuge, de får meget mere på flex'en. Og det kan jo både være godt og skidt, men der er langt større mulighed for at arbejde over.”*

Nogle peger på, at 4 dages ugen samtidig betyder, at selvom der ikke skal arbejdes mere nu, skal de omfattede være langt mere tilgængelige end tidligere:

*”Jeg sidder alene på mit område, og jeg dækker 38 timer. Man kan booke mig inden for 38 timer, altså noget mere end jeg arbejder. Så arbejder jeg jo det udover. Så reelt er det måske 40-50 timer. Og jeg er jo ikke på arbejde i det timer, så jeg yder jo en langt større tilgængelighed, end jeg gjorde før.”*

Medarbejderne drøfter, om det rådighedstillæg som nogle medarbejdere har, skal have betydning for, i hvilken udstrækning der skal udvises fleksibilitet til at så til rådighed udenfor normal arbejdstid, men prisen herfor er, at flere systemer skal spille sammen i en allerede kompleks dagligdag, så overvejselsen fører ikke til konkrete forslag.

Der peges omvendt på, at det, at er vanskeligt at undgå timer på flex'en, i afdelinger hvor arbejdspresset er højt og medarbejderne savner kollegaer. Her kan man komme lidt i klemme, fordi ledelsen samtidig opmærksom på, at medarbejderne ikke skal opbygge en bank af timer. En forklarer:

*” Men så får man jo på puklen, at man har for meget flex, så ryger der besked om, at nu skal det være afholdt inden... Og så tænker jeg: ”Det er fint, jeg går bare hjem.” ”Nej, det må du ikke, du må ikke gå hjem nu.” Når, men så siger jeg så at så må jeg bare skrive på flex'en og så holde ferie. ”Nej det må du hellere ikke, fordi du har også for meget ferie.”*

Problemstillingen om mange timer på flexen er ikke skabt af 4 dages arbejdsuge, men i de tilfælde hvor medarbejdere alligevel har oparbejdet mange timer, det kan være svært at afvikle i 4 dages ugen:

*” Men det er jo også en slippery slope at komme ud af det, fordi pludselig har du alt for meget flexetid. Det ved jeg, at jeg selv har. I princippet kan jeg holde en uges ferie lige nu, fordi jeg har så meget flexetid i overskud. Det er jo ikke det, der meningen. Vi har normalt en grænse.”*

Eksemplet med akkumulation af timer ovenfor er ikke typisk, men knytter sig et arbejdsområde, hvor der i en periode har været ekstra meget arbejde. I langt de fleste eksempler er det netop det omvendte forhold der fremhæves, nemlig at der ikke oparbejdes flekstid i 4 dages ugen, fordi arbejdstiden er udvidet. Samtidig kan det være svært at afvikle de timer der trods alt oparbejdes, når udgangspunktet er, at fredag skal friholdes.

Heroverfor fremhæves, at hvis 4 dages arbejdsuge først og fremmest tænkes og praktiseres ud fra antagelsen om, at udstrakt fleksibilitet både fremmer trivsel og effektivitet, kan løsningen være at åbne op for, at fredagen ikke altid skal være fredag, men f.eks. mandag, hvis dét er afgørende for, at arbejdstidskabalens bedre går op. Omkostningen herved er imidlertid, at den kollektive og organisatoriske effekt af fri fredag går tabt. En medarbejder reflekterer over dette dilemma ud fra tanken om at mandagen kunne tages med i aftalen:

*”Men så er det jo den fleksibilitet i det igen. Hvis man har brug for at holde fri tirsdag, jamen så arbejder man så måske om fredagen. Altså så er det sådan, man gør det. Og det er jo ikke meningen, at det er sådan det skal være, men det har vi også fået at vide, at hvis det er enkeltstående... For de snakker jo om 3 fridage. Det er det, som det handler om, at vi skal have. Så hvis det er lørdag, søndag, mandag, fordi man arbejder bedst om fredagen, hvad ved jeg, eller det passer bedst ind i ens liv.”*

### 3 sammenhængende fridage og restitutionsoplevelsen

Ift. spørgsmålet om, hvilken betydning fri fredag og 3 sammenhængende fridage har for restitutionsoplevelsen, vurderer medarbejderne, at spørgsmålet hænger sammen med, hvordan ugen er forløbet og hvad man bruger sin weekend på:

*”Jeg synes det svinger meget, hvor træt eller hvor bombet man måske er torsdag, når man så siger: ”Nu holder jeg weekend.” Ja, og hvor frisk er jeg mandag? Det kommer an på, hvad jeg har lavet i weekenden.”*

Andre peger dog på at det gør en forskel, at der nu er 3 fremfor 2 fridage, og at de er sammenhængende:

*”Jeg synes, at jeg er mere klar til at komme på arbejde søndag eftermiddag, end jeg var, da jeg arbejdede 5 dage. Det synes jeg faktisk. Om det så er fordi, jeg har de der fredage en gang i mellem, hvor jeg kan få lov at være mig selv, eller om det bare er fordi, at det er godt med 3 dage i træk, det har jeg svært ved at sige. Men jeg synes faktisk, at jeg er mere klar. Og ikke der hvor man tænker: ”Orh, skal jeg også på arbejde i morgen...”. Det har jeg ikke på samme måde, som jeg havde da jeg arbejdede 5 dage.”*

Overfor hypotesen om, at fire lange dage medfører intensivering i medarbejdernes (arbejds)liv fremføres også den modsatte erfaring, nemlig at hverdagen bliver mindre presset af opgaver i hjemmet, fordi de kan puljes, udsættes og gøres om fredagen. Det kan f.eks. være rengøring og indkøb som fjernes fra de 4 dage, hvad der gør dem mindre hektiske. På den måde oplever nogen således, at 4 dages ugen modvirker acceleration i hverdagslivet, og alle er opmærksomme på, at større fokus på klog planlægning og opgør med u hensigtsmæssige vaner i sig selv kan lede til bedre tidsanvendelse og dermed mindre stress:

*”Da jeg arbejdede 5 dage, jamen så gjorde man måske flere ting i hverdagen. Så skulle man måske nå at støvsuge, skal vi sige torsdag aften, hvor, det venter man måske bare med til fredag nu. For nu ved man jo, at hvis man ikke lige når det... Så kan man jo bare vente. Så jeg tror også bare, at man planlægger sig ud af tingene.”*

Oplevelsen af, hvordan 4 dages arbejdsuge påvirker familie/arbejdslivs balancen, handler imidlertid ikke kun om, hvordan de 4 arbejdsdage udmøntes. Som vi skal se nedenfor, kommer det også an på, hvordan fri fredag anvendes.

### Fri fredag

Alle ledere og medarbejdere vi har interviewet, sætter stor pris på fri fredag, men der er stor forskel på, hvordan den anvendes og i hvilken grad den helt eller delvist friholdes fra arbejde. Flertallet af medarbejdere holder i al væsentlighed fri fredag, og undtagelser herfra gælder primært medarbejdere som i forvejen har et meget grænseløst arbejdsliv, hvor de vidtgående selv bestemmer arbejdstiden. Lederne derimod arbejder langt oftere på fredage, men på andre måder end de øvrige arbejdsdage.

Hvad bruges fri fredag på? Det er meget forskelligt. En del forsøger at bruge fredagen på "egen-tid" som f.eks. fritidsinteresser, men mange fortæller, at de typisk ordner hjemmet fredag formiddag, så der er klart til weekend og samvær når øvrig familie kommer hjem fra skole og job, hvilket giver en god samvittighed overfor familien, efter en lang arbejdsuge. Nogle oplever dog også omvendt, at det hurtigt er blevet en vane i hjemmet, at medarbejderen løser en masse opgaver fredag, som før var mere ligeligt delt i familien:

*"Så mange samler de der praktiske ting om fredagen, hvor familien alligevel, manden eller konen, er på arbejde, og børnene er i skole eller institution. Så er det der man får det lavet... Det gør jeg selv. Jeg kører børnene afsted, og kører ned i Rema 1000, og så får jeg handlet til weekenden, og så gør jeg rent, også henter jeg børnene igen. Så det er det, jeg bruger min fredag på. Hvor jeg normalt ville have brugt en aften på det eller en eftermiddag på det. (interviewer: Og det er en god løsning?) Det ved jeg sgu ikke. Det er faktisk lidt irriterende at bruge sin fridag på at gøre rent!"*

Nogle forklarer, til dels med henvisning til at de lange 4 dage ikke muliggør oparbejdelse af flex timer, at friheden til selv at disponere på fredage begrænset, da man er tvunget til at ordne alle mulige gøremål som f.eks. frisør-, lægebesøg eller skole-hjemsamtaler:

*"Men sådan nogle ting, dem lægger man dér, for man har sgu ikke tid til at flexe ud på et andet tidspunkt, for så at lægge de timer på et andet tidspunkt".*

På den måde kan fredage hurtigt blive proppet med opgaver, man ellers ville have spredt ud over ugen i den gamle arbejdstidsmodel. Andre fortæller, at de skyder genvej til fritid gennem rengøringshjælp, indkøb af dagligvarer online, aftaler med ægtefæller om, at de primært står for husholdningsopgaver de 4 første dage på ugen o.lign.

### Fri fredag er lig med frirum

Mange fortæller, at fri fredag forbindes med en særlig følelse af at have vundet et frirum og reflekterer over den psykologiske mekanisme, at der er noget særligt over at holde fri, når alle andre arbejder. Selvom man til gengæld arbejder længere de andre dage, føler man sig heldig, når man har fri en hel fredag. Udsagnene nedenfor er eksempler der viser, hvordan fri fredag opleves og værdsættes:

*"Jeg havde fri i sidste uge, altså efter påske, og jeg ved ikke om I kender den barnlige fornøjelse der er ved at sidde og få en snaps og en sild i solskin, mens alle andre er på arbejde, og det er lidt det samme, når mange stadig kommer om fredagen. Det ville selvfølgelig ændre sig, hvis alle andre også får 4-dages-arbejdsuge."*

*"Jeg kan huske at til at begynde med, at jeg syntes, at det mest fornøjelige for mig, det var at vågne lørdag formiddag og så komme i tanke om, at det ikke er søndag. At det kun er lørdag, så jeg har uendelig tid. Det var sådan en mærkelig, barnlig følelse, men... Jeg tror ikke, at jeg har det sådan længere, men sådan havde jeg det i hvert fald til at begynde med".*

Nogle oplever, at indførelse af 4 dages ugen - grundet afstand til arbejdspladsen udgør en kæmpe forbedring i arbejdslivet som virker fastholdende – ikke mindst i de tilfælde hvor medarbejderne i forvejen oplever høj grad af faglig autonomi og mulighed for selvorganisering af arbejdstiden. I den yderste pol af en sådan frihedsfølelse forklarer en medarbejder:

*"Jeg bor faktisk i Jylland og arbejder herovre. Jeg tager så ikke frem og tilbage hver dag, men har et sommerhus. Og jeg var lykkelig, da der kom 4-dages-arbejdsuge, fordi så tog jeg hjemmefra fra Jylland mandag morgen, og hjem igen torsdag aften. (...) Og så er det jo blevet endnu bedre nu, fordi når jeg arbejder hjemme, så arbejder jeg en uge ad gangen. Fremfor at tage færgen frem og tilbage hele tiden, så det er jo enormt fleksibelt for mig. Og jeg ved ikke, om det ville betyde noget, hvis vi skulle til at arbejde om fredagen. Det tror jeg egentligt ikke det ville, fordi det gør jeg i forvejen en gang i mellem derhjemme. Altså,*

*det bestemmer jeg jo selv. Hvis jeg har mere lyst til at holde fri om torsdagen, så holder jeg fri om torsdagen og arbejder om fredagen”.*

Kan man altid holde fri fredag?

Hvis det kniber med at nå opgaverne i løbet af dagen, foretrækker flertallet at tage aftenerne i brug fra hjemmet, når eventuelle børn er lagt i seng. Nogle arbejder i ny og næ nogle timer fredag, men de foretrækker at holde arbejdet indenfor rammen af de 4 dage og dermed realisere en af de centrale komponenter i ordningen. Medarbejderne oplever at ledelsen respekterer fri fredag og i de særlige tilfælde hvor en indsats fredag er vigtig, kun henvender sig til medarbejdere, som de ved, alligevel arbejder mere grænseløst og løbende tjekker mails hen over en weekend. Følgende eksempel illustrerer denne praksis:

*”Hvis nu der sidder en leder og siger: ”Ej ved du hvad Christina, jeg har brug for, at der kommer et stillingsopslag op fredag formiddag, kan vi finde ud af det?” Så har jeg det sådan lidt: ”Det er fint, du sender det bare til mig, så bestemmer jeg selv fredag formiddag, hvornår det passer”. Fordi det er jo ikke fordi, at det tager mig så lang tid at slå en stilling op, og så er de glade og tilfredse.”*

I et eksternt perspektiv har medarbejderne forskellige erfaringer og holdninger ift. hvordan og hvor langt man skal holde fast i sin frie fredag

*”Jeg tror, at omverdenen er ligeglad med, om jeg arbejder 4 dage eller 5 dage. Det handler om, om jeg er fleksibel. Og det er jeg. Altså, ved jeg, at der ligger et møde om fredagen, som jeg ikke kan gå glip af, så deltager jeg i det. Selvom jeg har fri. Jeg har også haft nogle møder med nogle andre kommuner, som blev lagt fredag, og så sidder jeg ikke og siger: ”Det kan jeg ikke, fordi der har jeg fri.” Jo, altså, hvis jeg har lagt aftaler ind. Hvis jeg skal noget, til lægen eller sådan noget. Så har jeg selvfølgelig sagt: ”Det kan jeg ikke”. Det havde jo ikke været anderledes, hvis det havde været nogle af de andre dage, men hvis det er, at jeg har en fredag, hvor jeg bare har fri, og de så siger: ”Skal vi mødes der?” Så hopper jeg jo på vognen. Sådan er det bare. Jeg tror det er vigtigt, at man også giver lidt af sig selv. Hvis man gerne vil bibeholde den her ordening. Det her med at være lidt fleksibel, og sige: ”OK”, bare vi ikke snakker om, at det er hver fredag, at jeg skal møde ind og holde et møde. Men hvis det er 1 gang om måneden, som det måske er i mit tilfælde, så gør jeg det.”*

Nogle oplever dog, at manglende respekt for, at forsøgs-omfattede medarbejdere har fri fredag kan være meget belastende og går ud over arbejdsmiljøet. Særligt eksterne samarbejdspartnere kan komme med opgaver, som de synes bør løses om fredagen. En medarbejder fortæller om, hvordan han gradvist er blevet mere opmærksom på at friholde fredagen, for at forebygge det grænseløse arbejdsliv:

*” I starten var jeg lidt mere laissez faire-orienteret, hvor jeg sagde: ”Når men, det er måske bare en enkelt gang.” Eller: ”Årh, det kan jeg godt se er akut”, og så opdager jeg lige pludselig, at det aldrig er mere akut, end at jeg kan nå at redde det i løbet af en mandag. Jeg vil så også argumentere for, at jeg er meget til stede og tilgængelig alle andre af ugens dage. Så kan du jo få fat i mig fra tidlig morgen og indtil relativ sen eftermiddag, synes jeg selv. Hvor man er sådan lidt: ”OK jeg har faktisk åbnet butikken, udvidet åbningstiderne, så udnyt venligst det.” Så er det bare ærgerligt, at jeg ikke er der om fredagen. Og der ER folk, der prøver at ringe og skrive om fredagen, og pr. konsekvens siger jeg nej, fordi det er min fredag. Jeg skal kunne distancere mig selv, fordi, jeg er ikke på arbejde lige nu. Det er I. Det er ærgerligt. Det kommer til at vente til på mandag. Ganske enkelt. For at bevare en eller anden form for sindsfred, også”.*

Som det fremgår af udsagnet, kan være en udfordring at værne sin fridag, men nødvendigt for at undgå et grænseløst arbejdsliv, når man i udstrakt grad har opgaver som hviler på omverdensrelationer. Netop i en fire dages arbejdsuge, kan det være vanskeligt at trække grænserne, idet resten af samfundet er vant til, at der arbejdes på fredage og derfor måske ikke har fuld forståelse for, at de forsøgsomfattede i Odsherred, udfører arbejdet i en anderledes arbejdstidsmodel.

Andre fortæller, at de i begrænset omfang – alt efter henvendelsernes karakter - godt kan reagere på eksterne henvendelser på fredage, og nogle har i perioder med spidsbelastning prøvet at arbejde mere eller mindre på fredage, selvom de har lagt de timer de skulle i løbet af ugen. Indstillingen er bredt set, at sådanne undtagelser er ok, så længe man selv har nogenlunde de mødes af fleksibilitet den anden vej og det er en udbredt erfaring, at det går begge veje. Ikke desto mindre er det fremadrettet her et vigtigt opmærksomhedspunkt, at fri fredag - af selv- eller fremmedbestemte årsager - håndteres forskelligt i forskellige enheder, hvorfor afstemning af forventninger er et kontinuerligt relevant arbejdsmiljøemne.

### Fri fredag og en grænseløs arbejdskultur

Beskyttelse af fredagen og tiden udenfor normal arbejdstid i øvrigt, afhænger også af den arbejdskultur der er i enheden, herunder hvor grænseløst ledere og kollegaer arbejder:

*”Jeg har faktisk fået mere tid, her efter jeg har overtaget det her område. Men det er også fordi, det område jeg havde tidligere, jamen der sad en, der var på altid, stort set. Så hvis jeg gik på kl. 21 om aftenen derhjemme, jamen så kunne jeg godt forvente, at hvis jeg skrev en mail til personen, så havde jeg også et svar indenfor et par minutter. Og det gjorde jo så også bare, at pludselig sad du måske og snakkede i arbejdstelefon kl. 9 om aftenen, fordi, jamen der passede det lige ind. Også når jeg var på om fredagen, måske fordi jeg skulle se et webinar eller sådan noget. Jamen så var personen også på.”*

Flere peger på, at særligt ledelsens adfærd er afgørende. Selvom ledere f.eks. understreger, at de ikke forventer, at medarbejderne svarer på mails udenfor arbejdstid, kan medarbejderne have svært ved ikke at føle sig forpligtede til at reagere, hvis de logger på i fritiden, for at færdiggøre en enkelt opgave. I sådanne situationer er det let at fanges ind af mailkorrespondancer, fordi ledere og kollegaer også arbejder. En forklarer om disse dilemmaer:

*”Jeg har ikke besluttet fået at vide, at: jeg kan se, at du har læst min mail i weekenden, du svarede mig ikke. Men jeg synes bare, altså. Det er i hvert fald noget, man skal tænke over. Da jeg var helt ny, i hvert fald, der kan jeg da huske, at hvis jeg loggede på, så svarede jeg da også på de mails, der var. Og det er måske noget, man lærer med tiden. At, jamen, man skal måske være lidt bedre til at styre det. Men altså, det er også svært, når man er på om aftenen, jamen skal jeg så svare på de her mails? Fordi du ved, hvis du svarer den her person, så svarer de tilbage inden for 5 minutter, hvor at hvis du skriver til andre, så får du først det svar dagen efter”.*

Som udsagnet viser, er der nogle steder ikke tydelige og forventningsafstemte normer omkring, hvad det indebærer at arbejde om aftenen, og om man forpligter sig til at være tilgængelig, hvis man først har logget på, eller kan tillade sig at arbejde med skyklapper på, selvom der måske samtidig foregår en maildialog mellem ledere og medarbejdere som har noget med ens arbejde at gøre.

Også blandt lederne er der stor opmærksomhed på dilemmaer knyttet til at mål om maximal fleksibilitet skal sameksistere med en ledelsesstil der værner medarbejdernes fritiden. Det giver udfordringer i gråzoner når medarbejderne arbejder i fritiden. En leder forklarer:

*”Jeg har skulle bruge en del energi på ikke at skabe en forventning, blandt mine medarbejdere, om, at de skulle svare om fredagen, fordi lige da jeg startede, så hvis der lå nogle mails fra nogle af mine medarbejdere, så sad jeg jo gladeligt og skrev til dem, der om fredagen, og så tit og ofte fik jeg jo noget tilbage, især fra (xx-afdelingen og xx-afdelingen, hvor der en lidt anden tilgang til det i xx. Der har vi haft flere snakke omkring det der med: Jeg har ikke nogen forventning om, at de skal svare mig, og de skal ikke... De er ikke på. Men når det så er sagt, så er vi også fleksible hos os. Som du også siger, der er nogle der skal hente tidligt nogle dage, og der er nogle, hvor det giver god mening at sidde og arbejde lidt om lørdagen og fredagen. Så gør de bare det, fred vær med det.”*

Som udfoldet ovenfor, er der næppe én løsning som vil tilfredsstille alle, og det vil derfor fremadrettet være et oplagt opmærksomhedspunkt at drøfte normer vedr. arbejde udenfor normal arbejdstid, herunder hvordan fleksibilitet til at arbejde om aftenen kan være tid, medarbejderne selv har kontrol over

### Ledernes fredag

Selvom lederne bredt set ikke oplever, at de kan holde fri om fredagen, sætter de alligevel pris på ordningen, fordi fredagen er blevet en dag hvor man i langt højere grad selv kan disponere arbejdet og holde fri efter behov. En forklarer:

*”Jeg oplever det som en meget anderledes arbejdsdag, fordi der typisk ikke er nogen møder. Og meget, meget få mails. Så det er egentligt også en dag, hvor man får ryddet op. Det opleves faktisk som befriende at have fredagen. Det med, at man kan være hjemme, der er ikke noget, der er booket. Hvis man så tager et par timer om formiddagen, så føler man måske i virkeligheden, at man har overskud, fordi man har haft fokuseret tid og fordybelsestid, hvor man ikke er blevet afbrudt. Det er i hvert fald det, jeg bruger min fredag til. Eller noget af det, som man skal koncentrere sig virkelig meget om at få lavet”.*

Ligesom medarbejderne har en del ledere også en følelse af at fredagen er noget særligt, fordi resten af samfundet arbejder på normal vis, og der derved opstår en tidslomme:

*”Det er sådan lidt hemmelig tid på en måde, også arbejdsmæssigt. Fordi der ikke er den der forventning om, at man lynhurtigt kan svare på mails. Jeg har også sådan hele tiden en tanke om, at hvis der er noget, der virkelig brænder på, jamen så ringer min telefon. Så det er jo også en dag, hvor jeg kører på genbrugsstationen, og afleverer børn og ordner alle de praktiske ting, som man ellers ikke har gjort i løbet af ugen, og så, derimellem, lige ordner noget arbejdsmæssigt. Det er svært for mig lige at sætte tid på, hvor meget jeg arbejder. Jeg arbejder hver fredag, men det er fra en halv time til 10 timer. Det kan jeg faktisk rigtig godt lide”.*

Andre igen, fremhæver, at fredag bliver en dag, hvor det er legitimt at tage sig af eksternt rettede arbejdsopgaver, f.eks. deltagelse i netværksmøder eller konferencer. Nogle oplever dog også, til den negative side, at være mere alene på skansen på fredage, og kan savne at have medarbejdere, man kan sende opgaver videre til.

### Ledelse i 4 dages arbejdsuge

Indførelse af 4 dages arbejdsuge handler ikke blot om ændrede tidslige rammer og effekter heraf. Tiltaget stiller også nye og anderledes krav til ledelsesopgaven på alle niveauer. Samtidig kalder ændringer på nye forventningsafstemninger mellem ledere og medarbejdere, samt ledere imellem. I det følgende fremhæves nogle af de udfordringer og opmærksomheder som kan udledes af det empiriske materiale fra evalueringsfasen.

#### Ledelse på ”detektivarbejde”

4 dages arbejdsuge kan påvirke både arbejdsopgavers karakter og prioritering ligesom rytmer i udførelse nogle steder skal tænkes om. En leder indenfor et teknisk område som betjener mange enheder internt i kommunen forklarer, at hun i starten, hvor der var intern kritik af mangel på tilgængelighed, organiserede arbejdet, så henvendelser i en periode gik gennem hende og en koordinator:

*”Og det betød faktisk, at vi kunne screene de her henvendelser. Så begyndte vi også at få en ide om: Hvem er det egentligt der ringer om fredagen? Og det var faktisk helt OK med de ting, folk kom med. Det var netop: ”Telefonlinjen er helt nede”. Eller: ”Vi kan ikke få internet”. Eller hvad det nu kunne være. Og det har så bare været mig, der har påtaget mig den opgave sammen med min koordinator, at være sådan en telefon-officer om fredagen. Men jeg synes, at det er blevet meget bedre, også ved at vi har kommunikeret, at så er vi der, og vi er også blevet bedre til at sige: Jamen hvem er så back-office for hinanden?”*

## Ledernes tilgængelighed

Nogle oplever, at 4 dages ugen betyder, at det er blevet lidt sværere at få et møde eller en samtale med egen leder. Årsagen vurderes at være, at også ledernes arbejdsliv komprimeres og alle møder skal afvikles på 4 dage, da fredagen ikke kan tages i brug. Med 4 dages ugens potentielt lange arbejdsdage øges endvidere sandsynligheden for, at medarbejdere og ledere ikke altid er på arbejdspladsen samtidig. Nogle ledere har helt opgivet at have eget fast kontor, og det kan gøre det vanskeligt at regne ud, hvornår man kan forvente at se dem og hvor man kan finde dem. Hertil kommer, at lederne post corona, har udviklet meget forskellige praksisser i relation til, hvor ofte de selv møder frem på arbejdspladsen, hhv. arbejder hjemme. Nogle møder ind dagligt, mens andre er meget væk fra arbejdspladsen. Det kan der være gode grunde til, alt efter hvilket fagområde de kommer fra, karakteren af de opgaver der skal løses, forskellige interne og eksterne mødebehov m.v. Det er således meget forskellige ledelsespraksisser og mindst lige så mange forskellige indstillinger til dem blandt medarbejderne.

Ledere, som af forskellige årsager er meget fraværende, skal oftere kontaktes digitalt eller telefonisk, hvilket kræver mere planlægning. Nogle generes ikke af, at kontakten indimellem foregår pr distance, andre oplever at lederen får afstand til de ansatte. En forklarer om prisen for en mere asynkron dagligdag ift. ledelseskontakten;

*”Vores leder bruger også meget det der med hjemmearbejdsdage. Og det synes jeg... eller det synes vi nogle gange er lidt problematisk. Selvom vi jo har været vant til Corona, og alt det her. Men så på den anden side, når vedkommende så er her, så er det også ofte tillukket inde i kontoret. Så det er næsten lige ved.... Det er lige før, at når vedkommende faktisk sidder derhjemme, at man nemmere kan få fat Men det generer ikke mig, at vedkommende arbejder hjemme. Det må de selv om. Hvis jeg skal bruge min leder, booker jeg.”*

Nogle ledere har for vane altid at møde frem, men til gengæld køre tidligt hjem:

*”Vores leder kører tidligt hver dag. Han er nemlig en af dem, der har små børn. Som derfor altid arbejder om fredagen og om aftenen. (...) Men han er altid til at fange”.*

Det handler i disse eksempler ikke om så meget om, hvorvidt lederen arbejder meget eller lidt hjemmefra, men om tilgængelighed og trygheden ved, at man kan få fat på lederen, når det gælder. I modsætning til spørgsmålet om vilkår for medarbejdernes hjemmearbejde og indflydelse på egen arbejdstid, ønsker medarbejderne generelt set ikke, at lederne ensarter deres praksis ift. deres tilstedeværelse, brug af hjemmearbejde og foretrukne kontaktformer. Det anerkendes, at lederne kan have forskellige vilkår og behov, så det væsentlige er i stedet klarhed over hvad man kan forvente ift. ledernes tilstedeværelse og adkomsten til dem. Nogle peger også på, at medarbejderne kollegialt er blevet bedre til at sparre med hinanden, og at de ad den vej nogle gange kan begrænse behovet for kontakt til ledelseslaget. Det hænger til dels sammen med, at alle under covid hjemsendelserne blev nødt til at lære sig at være mere opsøgende overfor hinanden for at sikre sammenhæng i opgaveløsningen. Ikke mindst de nyansatte blev under nedlukningerne tvunget til at tage hyppig kontakt til egen leder og nye kollegaer, hvilket de over en bred kam oplever har fungeret godt og grundlagt relevante vaner.

Særligt tillidsvalgte er dog opmærksomme på, om lederne har mulighed for at fastholde nærhed til enheden og fornemme hvordan dagligdagen fungerer, da det også har betydning for deres mulighed for, som bindeled mellem ledelse og medarbejdere, at vedligeholde et godt samarbejde. En tillidsrepræsentant fremhæver, at det i den medierende rolle har værdi, at man kan tale uformelt med egen leder ind imellem:

*” En gang i mellem har jeg heller ikke lyst til at skrive det ned. Altså, så kan jeg godt lide, at man bare ser hinanden i øjnene, og det ved jeg godt, at man kan gøre på Teams, men nu har jeg ikke noget kamera, og det er alt for besværligt at skulle åbne op hver gang. Så jeg kan bare bedre lide lige at stikke hovedet ind, og lige sige et par ting, og så får jeg også at vide: ”Det er du den eneste, der siger.” ”Nå, det er nok fordi, at jeg har behov for at komme af med noget.”*



Det er således et særligt opmærksomhedspunkt, om der er gode rammer for dialog og løbende kontakt mellem ledelse og tillidsvalgte, som har nogle andre samarbejdsforpligtelser og kommunikationsbehov end den øvrige gruppe medarbejdere.

Nogle medarbejdere peger på, at den fleksible arbejdsplads kræver en kulturændring ift. hvordan man kommunikerer og at tilvænnning hertil, over tid vil forkorte vejen mellem ledere og medarbejdere:

*”Jeg tror også det er den kultur med, hvordan man henvender sig. ”Nå men, men leder er her ikke i dag, så tager jeg den først i morgen. Hvis hun havde været her, så var jeg gået ned og forstyrret hende, og så havde jeg fået afklaret mine ting nu”. Jeg tror, at det er den kultur, man skal lære, hvordan man bruger. Altså: ”Hvorfor ringer jeg så ikke til min leder? Hvorfor gør jeg det egentligt ikke også, når vi sidder på hver vores kontor. Det kan jeg jo lige så godt, i stedet for at gå ned til hende”. Altså det er den der: Det er nemmere at gå ned og forstyrre for at få afklaret mit behov nu.”*

Nogle medarbejdere fortæller, at deres ledere gør meget ud af at være mentalt til stede, når de er på arbejdspladsen, og f.eks. prioriterer tid til uformelle snakke med medarbejderne og sociale aktiviteter. Flere har også faste aftaler om ugentlige fællesmøder med ledelsesdeltagelse, hvor alle i enheden møder frem, og der koordineres på tværs. Også ledere fortæller om, at de nu er mere opmærksomme på at være synlige og nærværende overfor medarbejderne, når arbejdet tillader det:

*”Jeg prioriterer stadig at være nærværende ift. mine medarbejdere. Dvs. når jeg faktisk er på kontoret, så går jeg og small-talker og hører hvad der foregår, og når jeg så kommer hjem, det er der, jeg producerer og laver.... Så det er egentligt min egen tid. Det er det, som jeg selv skal nå, som jeg går på kompromis med, og bliver for komprimeret, vil jeg sige. Og det er så der, hvor man tager aftener eller fredage i brug, eller hvad man nu gør, fordi jeg prøver faktisk at være til stede, når jeg er her”.*

#### Ledelse i spændet mellem styring og selvledelse

En del medarbejdere oplever, at der fortsat er uløste problemer relateret til, at ledelsen forvalter 4 dages ugen meget forskelligt, særligt i relation til styringsgraden og mulighed for hjemmearbejde. En forklarer herom:

*”Der er jo meget stor forskel på de enkelte centre, hvor kontrollerende lederne er. Der er jo nogle, der ikke får lov til at arbejde hjemme, og så er der andre centre, der kan man næsten bare blive væk. Specielt, hvis man ikke har nogen borgerkontakt. Så der er jo himmelvid forskel på hvad for en leder, man har. Og der kan man godt sommetider blive lidt udfordret af, afhængig af hvilken leder, man har, at man ikke synes, at det er retfærdigt, at i det andet center, der kan man en hel masse, men i mit center, må man bare ingenting. Man må gerne en hel masse i mit, men det er bare sådan lidt... at der er forskel på den måde.”*

Medarbejderne værdsætter generelt den tillidsbaserede ledelsesstil med lav styring og store muligheder for selvdisponering af arbejdstiden:

*”Oppe hos os, der har jeg en leder som er meget fleksibel. Hun har det sådan lidt: ”Altså hvis du løser dine opgaver, og hvis du har udfordringer, så kommer du til mig.” Så er hun egentligt sådan overordnet set glad og tilfreds, så heroppe hos os, arbejder vi 2 dage hjemme og 2 dage oppe.”*

Set fra et lederperspektiv har overgangen til 4 dages arbejdsuge med iboende mål om øget fleksibilitet ift. medarbejdernes placering af arbejdstiden for nogle været udfordrende. De oplever, at det er sværere at bedrive en helhedsorienteret ledelse der på den ene side imødekommer medarbejdernes ønsker og behov langt højere end tidligere og på den anden side sikrer, at opgaverne løses så effektivt som muligt indenfor de rammevilkår som kendetegner området. En leder forklarer herom:

*”Det var et problem i starten, i hvert fald fra mit leder-perspektiv. Jeg oplevede mit handlingsrum som værende ret begrænset. Selvom jeg havde 4 dage, så oplevede jeg stor modstand på fx at indkalde til møder sent. Altså jeg blev lige pludselig mere låst ift. at der var en forventning om, at det skulle varsles længere tid,*

*hvis folk alligevel skulle blive over. Altså det tog lidt tid før den helt blev accepteret og delt, den præmis, at kunne benytte de her tidspunkter. Det var egentligt først med Corona, at det ligesom bliver kastet lidt op, ellers oplevede jeg det egentligt som relativt... ikke tumultarisk, men meget begrænsende. Jeg har brugt mange ressourcer ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv, på at finde ud af, hvordan skulle jeg nu få alle de her forskellige driftsmøder inkluderet på en måde, hvor det passede ind i den ramme, der var givet. (...) Det kan godt være, at jeg ikke formåede at fortolke arbejdstidsaftalen tilstrækkelig behændigt, men jeg oplevede i hvert fald, at det blev en begrænsning ift. min ramme for at udføre min ledelsesgerning, til en start.”*

Andre ledere bekræfter, at håndtering af aftalen i begyndelsen var lidt firkantet, men at der over tid er fundet mere fleksible løsninger, som passer til det arbejde der udføres, de ansatte og den serviceprofil som er relevant i enheden.

Selvom medarbejderne har forståelse for, at ledelse af forskellige årsager kan variere i spændet mellem polerne stram styring og selvledelse, er spørgsmålet om styringsgraden alligevel et vigtigt opmærksomhedspunkt i 4 dages ugen fremadrettet, idet oplevelsen af meget uens vilkår giver anledning til udfordringer i arbejdsmiljøet, på bekostning af sammenhængskraft og tilhørsforhold.

#### Ledelsesmæssig sikring af produktivitet i en asynkron dagligdag

Når lederne drøfter betingelserne for at lede i en mere asynkron dagligdag hvor der arbejdes på forskellige tidspunkter og hjemmearbejde benyttes peger de på, at det kommer an på hvad det er for opgaver medarbejderne sidder med og hvor let eller svært det er at holde øje med produktiviteten gennem eksempelvis digitale systemer:

*”Fx vores sagsbehandlere. Dem har vi jo 22 af. Der kan vi jo 100 pct. sidde og følge hvor mange sager de ligesom får igennem, og de er jo voldsomt produktive ift.... Altså hvis man går ind og kigger på de der KL-servicemål ift. sammenlignelige kommuner, og det gælder bredt. Det gælder også dem, der er på en meget fleksibel ordning. Så er der jo selvfølgelig medarbejdere, der kan være lidt sværere at følge ift. deres produktion, men der kan vi jo stadig se, at vi spytter de lokalplaner ud, vi skal, og hvad der ellers er. Så jeg er meget rolig med de medarbejdere, som jeg ikke ser så meget ift. det produktionsmæssige.”*

#### Personaleledelse i 4 dages ugen

Den større asynkronitet i tid og rum udfordrer også lederne ift. daglig personaleledelse og muligheden af at fornemme medarbejdernes psykiske trivsel og arbejdsmiljøet i sin helhed:

*”Jeg synes, at der en udfordring omkring det med at fornemme, hvor folk er henne, og der tænker jeg også, altså ift. stress og ift. arbejdsmiljø, fordi de nogle gange... Jeg er mere nervøs for, at de næsten arbejder for meget. Så, man har ikke den der føling med dem på samme måde som hvis de havde været til stede fysisk hele tiden. Og så oplever jeg faktisk selv, at jeg også arbejder mere hjemme, og jeg gør måske mere det med: Hov nu skal jeg ringe til hende der, eller nu skal jeg lige ringe til ham der. Hvordan går det lige? Fordi nu er det et stykke tid siden, at jeg lige har set dig, eller...”*

Nogle kæder udfordringer med at udvise nærværende ledelse sammen med coronaen, idet mange har vænnet sig til at arbejde hjemme og den gode tilstedeværelseskultur så at sige skal bygges op igen:

*”Og så har jeg faktisk også oplevet efter coronaen, at det har været svært at få folk tilbage igen. Der var faktisk nogle folk hjemme, jeg var nødt til at ringe til og sige: Hvornår ser jeg dig igen, eller skal jeg til at sælge dit skrivebord til en anden? Og så kan du tro, at de kom tilbage, men det var også fordi, at det var blevet en vane for folk at sidde derhjemme. De havde fået deres vaner, og så lige pludselig at skulle komme ind igen, det var faktisk svært. Det var det faktisk også for mig selv. Jeg blev meget sensitiv, kunne jeg godt mærke: Hov jeg kan slet ikke koncentrere mig om det, jeg plejede. Der er alt muligt, som jeg skal følge med i her, og sådan tror jeg, at vi alle sammen nok har haft det.”*

## 4 dages arbejdsuge og digitale systemer

Kommunen bruger forskellige interne digitale systemer til møder og telefon, herunder Teams og Miralix. Hertil kommer eksternt rettede systemer for borgerhenvendelser, som tidsbestilling og hotline. Indimellem oplever medarbejderne at det giver problemer både internt og ift. omverdenen, at alle ikke bruger de samme systemer og teknologier. Årsager kan isoleret set være meningsfulde nok, f.eks. at nogle systemer og teknologier understøtter bestemte opgavetyper og services bedre end andre. Dette ændrer imidlertid ikke ved, at det kan udløse irritation og oplevelse af forringet effektivitet, eksempelvis hvis systemer ikke spiller sammen. Der er også oplevelser af kapacitetsproblemer, f.eks. i form af at man "ryger ud af teams" eller andet. Disse tekniske udfordringer er velkendte fra enhver moderne arbejdsplads og knytter sig ikke særligt til 4 dages arbejdsuge. Dog kan brug af og samspil mellem tekniske systemer og medier være et særligt relevant opmærksomhedspunkt, fordi asynkronitet i 4 dages ugen øger behovet for koordination indadtil og borgere og øvrig omverden har brug for at kunne overskue og navigere i de systemer der formidler adgang til kommunen og de ansatte indenfor de 4 arbejdsdage.

### Udbredelse af tidsbestillingssystemet samtidig med opstart af 4 dages arbejdsuge.

Mange medarbejdere forklarer, at det har været til stor skade for omverdens syn på 4 dages arbejdsuge, at den startede op samtidig med udbredelse af tidsbestillingssystemer til nye områder, efterfulgt af indførelse af telefonsluse og digital hotline:

*"Og så var der noget meget, meget uheldigt, der skete i forbindelse med 4-dages-arbejdsuge. Det er da smadderuheldigt, at det startede op samtidig. Fordi, så fik folk en opfattelse af, at: "Det var da fuldkommen åndsvagt. Og hvad laver de egentlig deroppe?" Så, det var rigtig ærgerligt".*

At alle ikke har tidsbestilling, betyder også i nogle tilfælde, at borgere som presser meget på at tale med en medarbejder, bliver kanaliseret over i afdelinger som ikke er relevante, men som har åbne telefoner.

Nogle understreger dog, at tidsbestillingssystemet isoleret set er et rigtig godt redskab til gavn for både borgerne og de ansattes arbejdsplanlægning. Det handler derfor primært om at få borgerne til at acceptere og bruge systemet:

*"Det er tusinde gange smartere." som en medarbejder udbryder.*

Medarbejderne er, som det fremgår, ret overbeviste om, at det er tidsbestillingssystemet snarere end 4 dages arbejdsuge, der giver kritik fra borgerne ift. tilgængelighed og de vurderer samtidig, at sammenfaldet mellem opstart af 4 dages uge og tidsbestillingssystemets udbredelse har ledt til den fejlslutning i omverdenen at borgerne førhen brugte fredagen langt mere til henvendelser, end det i realiteten var tilfældet. Det forklares:

*"Altså, tidligere havde vi åbent 2 timer om fredagen. Så i virkeligheden er det 2 timer, der er gået væk fra borgerne, hvor de kunne komme på kommunen. Altså jeg tror ikke, at problemet er så stort i virkeligheden Tidligere tog de herop og trak et nummer, og så stod man i kø indtil man blev kaldt ind til hjælp."*

Til gengæld har medarbejderne forståelse for, borgernes kritik af den digitale hotline, som de får fat i, hvis de ringer udenfor kommunens åbningstider, men hvor det ikke er en medarbejder fra Odsherred kommune de får fat i. Når de ikke får en umiddelbar løsning på det problem de henvender sig om, oplever de, at den digitale hotline udgør en omvej til hjælp:

*"I hvert fald dem, som vi snakker med, ja jeg tør dårlig sige om det er 95 eller 99 pct. Men, de ringer om en konkret sag. De ringer ikke for at få hjælp til selvbetjeningsløsningen. Så det vil sige, at når de så ringer udenfor kommunens åbningstider, og får fat i den der digitale hotline, så bliver de pissesure over at de ikke kan svare her og nu på tingene."*

Medarbejderne vurderer, at borgernes irritation også har rod i at de føler sig forledt:

*”Du ringer til en kanal, som ikke kender os, der kan sidde ovre i Aalborg. De kender det kommunale regi, men det er ikke nogen der kender os medarbejdere. Jeg tror, at det er mindst lige så meget det, det handler om, Det har de fundet ud af: ”Det er ikke en gang en fra kommunen, man snakker med osv”. Så jeg tror, at på den måde er vi kommet længere væk fra borgerne. Så lægger de skylden over på, at vi ikke er tilgængelige om fredagen. Det handler ikke om den fredag. Det er bare blevet sådan en skydeskive.”*

Nogle steder er der tidsbestilling, andre ikke, nogle steder kan man ringe ind og bestille tid, andre steder skal man booke på nettet. Det giver forvirring for borgerne:

*”Altså, hvis jeg var borger i den her kommune, så ville jeg ikke kunne finde ud af, hvor jeg skulle gå hen. Jeg ville starte på hjemmesiden, og være sådan: ”Nå, nu skal jeg have fat i hjemmeplejen. Skal jeg så have bestilt tid hos dem? Når nej, det skal jeg ikke.” Det har vi prøvet at sige. Det kan ikke stå alene. Altså det er fint at have bestilt tid. Men det kan bare ikke stå alene. Så må man lave en akut-telefon, man åbner fra, f.eks. kl. 10-11. Mere behøver det ikke være. Kalundborg Kommune, deres Ydelsesafdeling har åbent 1 time om dagen for telefoner. Resten er bare geschlossen. Hvor man kunne sige, at så havde man en sådan akuttelefon, de kunne stille ned til, måske.”*

Et andet spørgsmål som medarbejdere og ledere er opmærksomme på, handler om ikke at sende alvorlige meddelelser til borgerne om torsdagen:

*”Nu har vores leder gået meget op i, at vi ikke sender kedelige afgørelser torsdag kl. 18. Det har hun altid været sådan meget om, at det skulle vi ikke. Det kan godt være lidt svært at styre nogle gange. Især med den strømning af vores system, som vi sidder i, den dag i dag.”*

Som det fremgår af ovenstående, påvirkes 4 dages ugen indirekte af andre nytiltag i kommunen som ændrer på tilgængelighed og måden service overfor borgerne organiseres på. Det er derfor et af de helt centrale opmærksomhedspunkter for 4 dages ugen i fremtiden, at de beskrevne udfordringer adresseres, hvilket vi også vender tilbage til nedenfor, under overskriften ”Relationer til omverdenen”.

## Relationer til omverdenen

Nogle medarbejdere oplever, at der, som beskrevet i tidligere notater, kan være udfordringer relateret til samspillet med de dele af kommunen som ikke er omfattet af forsøget, eksempelvis den borgernære velfærd:

*”Jeg synes, at det er lidt svært, fordi nu har vi jo meget kontakt med lederne ude i børnehaver og plejecentre og der kan man nok godt mærke, nogle gange, at de bliver frustrerede over, at vi ikke er der om fredagen. Og jeg skrev en mail til en og sagde: ”Du ved godt, at vi ikke er der om fredagen”. ”Men vi har også ringet til dig, og...”*

I nogle enheder er der som beskrevet ovenfor, taget en række initiativer som kan afhjælpe problemet, i form af vagtordninger eller direkte hotlines, men det er oplevelsen, at sådanne løsninger er ikke udbredt i alle relevante sammenhænge. Det vigtige er her tiltag som kan afhjælpe problemer i perioden fra torsdag eftermiddag til mandag morgen, som nogle i den borgernære velfærd oplever som et hul i den interne service.

Ikke alle som kan, har valgt 4 dages arbejdsuge til. Det gælder bl.a. på skoleområdet. En beretter herom:

*”Der hvor jeg sidder, der er 60 pct. ikke på 4-dages-arbejdsuge, ud fra sådan en: ”Det kan ikke lade sig gøre, fordi vi understøtter skoler” tænkning. De har valgt at sige: ”Fredagen er så vigtig, for at være i kontakt.”*

Nogle informanter mener imidlertid, at et skifte godt kan lade sig gøre, og at forbeholdet snarere skyldes vaner og de vanskeligheder overgangen vil påføre samarbejdet med eksempelvis skolerne.

I et eksternt perspektiv beretter flere om, at der har været utilfredshed med fredag som lukket dag, blandt kommunens borgere og virksomheder. En medarbejder fortæller om en håndværker, som var på besøg for at ordne VVS i sommerhuset og under snakken kommer det frem, at medarbejderen er ansat i kommunen:

*”Og så kom den: ”Det er jo fuldstændigt umuligt at få fat i kommunen, og man kan hellere ikke....” Hvor jeg bare tænkte: Åh nej. (...) så siger han: ”Men det er jo bare så tosset det der med, at I holder lukket om fredagen, fordi det er jo der, hvor jeg fx som VVS-mand, så har jeg fri fra kl. 12, og så kan jeg gå på kommunen om eftermiddagen. Det kan jeg jo ikke nu.” Så siger jeg: ”Jamen til gengæld kan du få møder de andre dage om aftenen”. Der er jo masser af tider han kan få mellem 16 og 18 eller 20, afhængig af hvad det er. Og det vidste han fx ikke, så han har åbenbart ikke haft behov for det. Men det er jo mere den der umiddelbare reaktion, som jeg vidste ville komme.”*

Medarbejderne påpeger at der førhen i 5 dages ugen, mange steder ikke var lange åbningstider fredag eftermiddag alligevel og eksemplet viser, hvordan kritik ikke altid har noget med 4 dages ugen at gøre, men alligevel opleves som et pres, fordi det er vanskeligt at forsvare sig mod anklager om forringet service.

Flere diskuterer, hvordan man kan forbedre oplysningen til omverdenen om, hvordan man bedst kommer i kontakt med relevante medarbejdere som kan levere den efterspurgte hjælp. Det foreslås f.eks. at kommunen er aktivt oplysende på facebook, sender besked ud i borgernes e-boks, bruger sms eller opfinder andre gode kommunikationsformer som kan afhjælpe og forebygge kritik og forbedre serviceoplevelsen. En foreslår at kortfattet klar kommunikation skal prioriteres:

*”Der skal stå: ”Du kan kontakte kommunen fra 8-18 mandag-torsdag. Hvilken anden kommune kan du det i?”*

Som udsagnet illustrerer, oplever borgeren en vis frustration over at den forbedrede tilgængelighed ikke anerkendes blandt borgere og virksomheder.

### Kompetencetimer

Der er siden forsøgets opstart indgået aftale om, at ledelsen kan råde over 2 X 8 timer til kompetencedage der lægges på fredage, men derudover, er det meget forskelligt, hvad medarbejderne bruger de 2 ugentlige kompetencetimer til. Nogle læser afgørelser, ændringer i lov- og regelgrundlag m.v., andre ser faglige webinarer og nogle følger med i byrådsmøder, særligt hvis der er emner af betydning for deres område. Nogle skriver sådanne aktiviteter ind som kompetencetimer, andre registrerer dem ikke. Sådanne forskelle afhænger til dels af ledelsens indstilling til arbejdstidskontrol, men ofte er årsagen til, at medarbejdere skriver timerne ned, selv ønsker at holde øje med arbejdstiden, uanset om egen leder følger med i tidsanvendelsen:

*”Jeg tror faktisk ikke, hun (lederen, red.) kigger på det flex-skema, hvis jeg skal være helt ærlig. Men det er nok bare for mig selv, så jeg har god samvittighed.”*

Nogle ledere spørger ikke ind til anvendelsen af timerne, andre gør. Nogle bruger MUS til at drøfte timeanvendelsen, andre ikke. Få har brugt timerne til mere systematisk og omfattende uddannelse, men der er også enkelte, som har indledt formaliseret efteruddannelse og har fundet det realistisk, fordi der både er kompetencetimer og fri fredag, hvor man kan få ro til at studere. Nogle medarbejdere og ledere synes det er uproblematisk, at der er uens fortolkninger af kompetencetimerne og henviser til, at det må være det konkrete arbejdsindhold og udviklingsbehov som afgør sagen. Andre, særligt ledere, oplever at kommunen endnu ikke har landet en praksis om timerne som gør, at de kan udnyttes optimalt og ser ulemper forbundet til, at der er meget forskellige tolkninger af, hvad kompetencetimer er og hvordan de skal bruges.

## Hvad kan kompetencetimer bruges til?

Nogle henregner forberedelse af møder til kategorien, andre fortæller, at egen leder har sagt, at dette er del af normal drift og timerne skal bruges på noget andet:

*”Man kan sige, førhen, der havde jeg jo egentligt også de timer til at forberede mig. Nu er det bare blevet legalt, at nu skal du bruge de her timer til egentligt at forberede dig til møder.”*

Fordi der er tale om kompetencetimer, oplever medarbejderen at det er i orden at lægge forberedelsestimerne udenfor normal arbejdstid:

*”Så hvis det passer mig søndag formiddag at sidde med en dagsorden til et eller andet, fordi jeg så er klar mandag morgen, så er det federe for mig”.*

Heroverfor indvender en kollega i interview situationen:

*”Nu nævner du det der med at læse op og forberede sig til møder og sådan. I min optik er det ikke kompetencetimer. Det er arbejde. Og det er ligegyldigt, hvornår det så ligger. Om det er søndag formiddag, eller det er fredag aften. Det er efter min opfattelse slet ikke kompetencetimer. Fordi det er en del af dit arbejde. Men det er svært at definere, hvad det er. Fordi jeg var også sådan lidt til at begynde med: En eller anden rapport fra Ankestyrelsen, som fylder 60-sider, så ville jeg have tænkt, at det kunne man da godt bruge kompetencetimer på, hvor min chef dengang sagde: ”Det er en del af dit arbejde at holde dig orienteret og vide, hvad der er praksis”. Så det er lidt svært at finde ud af præcis, hvad det er.”*

Omvendt peges der på, at alt for rigide definitioner af, hvad kompetenceudvikling er, kan stå i vejen for, at der tages meningsfuldt højde for forskelle i arbejdsindhold og faglige udviklingsbehov som ikke nødvendigvis har samme karakter for alle medarbejdere. Der er således behov for kvalitative vurderinger af, hvad timer oplagt kan bruges til i forskellige enheder:

*” Og jeg tror også, at det er meget individuelt for; hvad det er for en arbejdsfunktion, du har? Fordi jeg har det jo også med at sidde og læse sådan nogle ting, som jeg ikke kan nå i dagligdagen og måske føle, at jeg kom lidt bagefter med min kompetence. Så jeg sidder også med ny lovgivning, som jeg ikke føler, at jeg har tid til i dagligdagen. Så på den måde føler jeg også, at jeg på en måde er klædt bedre på til mit job, selvom det i og for sig også er en arbejdsopgave.”*

Nogle oplever, at kompetencetimerne kompenserer for et højt arbejdspress og ville være bekymrede, hvis de ikke længere havde disse timer til rådighed som en buffer i arbejdstidsplanlægningen. En beretter, at kompetencetimer i tillæg til nedsat arbejdstid er den eneste løsning, hun kunne se, for at få arbejds- og hverdagsliv til at gå op:

*” Altså, jeg kan hellere ikke se, at mit liv kunne fungere uden at have de der kompetencetimer, som jeg selv kan... Altså der er nærmest fri leg oppe hos os. Altså, ikke helt, men der er meget vide rammer. Jeg er sjældent på kontoret i 8 timer og et kvarter. Jeg er gået ned i tid, det skal måske også lige siges, efter at 4-dages-ugen er blevet indført. Gået 2 timer ned i tid. Fordi ellers kunne jeg ikke overskue mit liv.”*

## Et ledelsesblik på kompetencetimerne

Ligesom blandt medarbejderne, opleves der også på ledelsesside en vis uklarhed ift. hvad kompetencetimer kan og må bruges til. Nogle havde i begyndelsen forventninger om, at ledelsen skulle meget ind over anvendelsen af timerne, og bruge dem i en mere overordnet kompetenceudviklingsstrategi. Andre har i højere grad ladet det være op til medarbejderne selv at prioritere timerens indhold:

*” Altså, jeg synes ikke, at vi har været gode nok til at udnytte de her kompetencetimer. Jeg har været rigtig glad for de 2 gange 8 timer, det har givet om fredagen. Men jeg synes ikke, at vi på en systematisk måde har fået kompetenceudviklet på de to timer. Dels har der været lidt usikkerhed om, præcist hvor stærkt vi må*

styre de der kompetence-timer og hvor stærkt må vi ikke? Og der er vi løbet ind i nogle barrierer. Altså dels har det været en rigtig kæmpe stor opgave for lederne at få individuelt tilrettelagt den her kompetence-time og en dialog med medarbejderne omkring det, som jeg oplever, simpelthen har fyldt for meget til, at det er blevet rigtigt systemiseret, også fra ledernes side. Altså de styringsredskaber, som man bruger på kompetence-timer, har ikke været udnyttet fuldt ud, fordi der har været så mange andre skift og dagsordner. Så det der med at få taget en systemiseret dialog med den enkelte omkring, hvordan man får brugt timerne, det oplever jeg ikke har fungeret særlig tilfredsstillende mange steder. Der er er nogle, der har gjort det, men ikke nok. Og der er nogle medarbejdere, der har udnyttet det supergodt, og har brugt dem meget fornuftigt, og så er der andre medarbejdere, der slet ikke har fået brugt de her kompetencetimer godt nok. Og det synes jeg faktisk er den største ærgrelse ved dette projekt, at vi ikke har fået styr på de her kompetence-timer godt nok fra starten af. Fordi jeg synes faktisk, at der var nogle gode muligheder i det, som vi ikke har fået udnyttet. Der kom for mange andre dagsordner ind til, at vi kunne gøre det”.

Andre ledere bekræfter, at kompetencetimerne ikke har været løftestang for udvikling af en mere systematisk kompetencepolitik, men at deres ledelsesstil og herunder sigtet på medarbejdernes mulighed for fleksibel selvorganisering indebærer, at de ikke blander sig i medarbejdernes brug af timerne, men lader medarbejderne disponere selv:

”Jeg har faktisk den tilgang, at, i virkeligheden, så er min ledelsesstil, at hvis det er fleksibel arbejdstid, så står det egentligt også frit for dem, hvordan de tilrettelægger deres arbejdstid, og om de bruger det til fordybelse til byrådsmøder, eller de rent faktisk går på kurser eller uddannelse, netværksmøder eller andet. Det er jo en del af det, det er at gå på arbejde også. Så et eller andet sted, så har jeg faktisk heller ikke det store fokus på det lige nu. Det må jeg være ærlig og indrømme”.

En anden leder tilføjer, at udfordringen ift. kompetencetimerne netop er, på godt og ondt at give ledelsesmæssigt slip:

”Men helt generelt ligger der jo et kontroltab i det her.”

En pointe som ikke er fremkommet i tidligere undersøgelsesfaser er, at flere medarbejdere finder det vanskeligt at isolere opkvalificering (f.eks. undersøgelser af nye regelsæt) til særligt definerede tidsrum løsrevet fra arbejdsudførelsen i øvrigt. De forklarer, at behov for opdatering ofte opstår i den konkrete sagsbehandling, hvor de for at løse opgaven korrekt, må afse tid til at studere regler eller anden form for fordybelse som sikrer den faglige kvalitet. Opkvalificering og almindelig arbejdsudførelse fletter sig derved sammen:

”Jeg synes hellere ikke det giver mening at sidde at læse noget lovgivning, som jeg bare kan sidde og sove over. For når jeg skal bruge noget lovgivning, så går jeg ind og læser det her og nu i en sag, så sidder jeg ikke og læser det torsdag aften”.

Medarbejderne peger også på, at der må skelnes mellem løbende opkvalificering som beskrevet ovenfor i nær tilknytning til opgavevaretagelsen og så efteruddannelse af mere formaliseret art, som der bør være en selvstændig politik for. Andre peger dog på, at det i deres arbejdssituation er muligt at samle kompetencetimer og udmønte dem i efteruddannelse, f.eks. ved at tage kurser:

”Vi har været på nogle HK-kurser, som vi tog som kompetence-timer. Det var noget med den digitale medarbejder. Der fik vi jo nogle kompetencer.”

Nogle medarbejderne anskuer til dels spørgsmålet om kompetencetimer i lyset af, at de i forbindelse med forhandlinger af aftalen indgik i et ”trade-off”, hvor timer der skal dokumenteres arbejde blev nedsat til 35 som gulerod for accept af komprimerede arbejdsdage som breder sig ud over normal arbejdstid. Tilgangen bider sig omvendt lidt i halen, fordi arbejdsmængden ikke er mindre, hvad der forstærker manglen på arbejdstimer i enheder med højt arbejdspress:

*”Og HK ville have et eller andet som modydelse for at få begrænset det tidsrum, som arbejdet kan ligge i, fordi det griber ind i privatsfæren, hvis man skal have længere dage og alle de der ting. Så der skulle også være lidt at give af, fra den anden side. (...) Og det er jo også svært for vores faglige organisations side, at sige: ”Det er OK. I arbejder 35, og så lægger I 2 timer i kompetence-timer”, når vi samtidig står og råber på ressourcer, fordi vi har for meget at lave. Jeg kan sgu godt forstå, at de syntes, at det var svært at gå ind i den forhandling, fordi, det var 2 timer, der røg pr. medarbejder. Som man kunne have ligget og produceret i, i stedet for. Jamen lovgivningen havde vi jo læst alligevel. Så kan det godt være, at vi havde haft overtid eller sådan et eller andet i stedet for. Den er svær.”*

### Kompetencetimerne og overordnede arbejdstidsaftaler på arbejdsmarkedet

I et mere overordnet perspektiv mener nogle, at forsøget har vist, at man skal ændre grundlæggende på den danske arbejdsmarkedsmodel og bryde med en mekanisk tænkning af forholdet mellem arbejdstid og produktivitet. Argumentet er, at forsøget har vist, at produktiviteten, trods reduktion af den tid der formelt skal lægges, er den samme, mens medarbejdernes trivsel og engagement i arbejdet er forbedret grundet fleksibiliteten. Gevinsten ved fri fredag er så stor, at medarbejderne gerne bruger lidt tid udenfor normal arbejdstid på opkvalificering, når det passer bedst ind. I lyset heraf bliver der givet udtryk for at læren burde være, at det fra alle synsvinkler er en fordel at nedsætte arbejdstiden til 35 timer, men lønne for 37. Med en ny 35 timers arbejdsuge kan man tage kompetencetimerne helt ud af ligningen og slippe for problemer med at definere og forvalte deres anvendelse: *”Der er 35 timer! Dut, vi arbejder 35 timer, slut.”*

Andre peger i mere kommunikationstaktisk optik på, at kompetencetimerne er vigtige ift. at opretholde legitimitet i offentlighedens øjne, da nedsat arbejdstid til 35 timer ville give misforstået indtryk af, at medarbejderne arbejder og leverer mindre, og er forkælede på skatteydernes regning. En anden taktisk overvejelse går på, at kompetencetimerne udgør en vigtig buffer, ift. at få arbejdstidskabalens til at gå op.

Andre igen, peger på, at læren fra forsøget omvendt netop er, at kompetencetimerne gør den kvalitative nyskabende forskel og potentielt kan udvikles til at fremme organisatorisk og individuelt fokus på faglig udvikling. Det foreslås i forlængelse heraf, at kommunen fremadrettet indfører, at alle medarbejdere, uanset om de er på 4 dages uge eller ej, får kompetencetimer. Det vil udrydde oplevet forskelsbehandling, men fremhæves også som en god ide, fordi alle har gavn af timer, allokere eksplicit til læring og faglig fordybelsestid og udrulning vil styrke organisationens samlede fokus kompetenceudvikling. I forlængelse heraf argumenteres der for, at værdien af kompetenceudvikling skal anerkendes på et højere samfundsmæssigt plan, og det foreslås i en fri drøftelse af vejen videre, at kompetencetimer rulles ud på landsplan.

Disse interessante samfundsperspektiverende drøftelser af forsøgets læring og potentialer som visionær nytænkning af arbejdsmarkedsmodellen – det være sig i den ene eller anden retning - vil dog ifølge nogle medarbejdere møde en mur af traditionalistisk tænkning, hvis de introduceres i det store samarbejdssystem mellem arbejdsmarkedet parter. Det er f.eks. vurderingen, at KL vil stille sig i vejen for mere fleksible måder at tænke forholdet mellem produktivitet, læring og arbejdstid på. Tesen lyder, at den aktuelle arbejdskraftmangel vil danne argument for, at alle fuldtidsansatte skal arbejde og aflønnes for 37 timer. Strategien heroverfor kunne være, med afsæt i forsøgets overbevisende erfaringer, at udfordre systemet fra neden;

*”Jeg tror, at man skal udfordre KL, fordi det er der ikke nogen, der har turdet - og sige: ”Det skal I slet ikke blande jer i. Få den likvideret, den åndsvage regel. Altså det er et tåbeligt system.”*

Et sådant markant opgør med den herskende tænkemåde og indretningen af den danske arbejdsmarkedsmodel som et partsamarbejde, er ikke noget en lille kommune, på baggrund af et kommunalt 3årigt eksperiment, kan bære igennem alene. Fælles vilje til store forandringer skal modnes over tid. Imidlertid viser medarbejdernes drøftelser af læringen fra – og perspektiverne i – forsøget, at debatten er



begyndt. Lægger vi hertil den kæmpe opmærksomhed forsøget har fået i offentligheden, vidner det om en stigende interesse for at nytænke arbejdslivets rammer. Forsøget i Odsherred udgør her et første kommunalt, erfaringsbaseret og forskningsdokumenteret eksempel på mulige alternativer. Indsigter fra 3 år med 4 dages arbejdsuge udgør således et vindue for omverdenen og løftestang for fortsatte drøftelser af, hvordan arbejdet kan indrettes, så godt arbejdsmiljø og forbedret kommunal service kan gå hånd i hånd.

## Rekruttering og fastholdelse

Både ledere og medarbejdere vurderer, at 4 dages arbejdsuge generelt har haft positiv betydning for såvel rekruttering som fastholdelse. Mange beretter om ansættelsessamtaler, hvor ordningen har haft betydning for kandidaternes søgning mod Odsherred og en del medarbejdere peger på, at modellen betyder, at de selv og kollegaer er blevet gladere for at arbejde i kommunen og kun nødigt vil skifte job. Denne grundlæggende konklusion til trods, drøfter informanterne, som vi skal se nedenfor, også dilemmaer og udfordringer som skal tages i betragtning, hvis forsøget gøres til en ny permanent aftale, hvilket det store flertal regner med og håber på.

En leder fortæller om den positive effekt på rekrutteringen:

*”Jeg har virkelig rekrutteret mange på baggrund 4-dages-uge, og jeg ville også tro, at hvis vi gik tilbage til 5-dages-uge, så ville de ikke være her. Jeg tror det giver en fleksibilitet og en mobilitet ift. at vi faktisk kan få flere fra midtsjællandske... og flere fra København, til at ville at køre hertil, særligt når man også har kombineret det med fleksibel arbejdsplads, hvor man så har mulighed for at arbejde hjemmefra.”*

En medarbejder fortæller, at mens 4 dages ugen i starten skabte usikkerhed blandt især børnefamilier, er indstillingen til modellen blevet mere positiv, fordi der har været vilje til at løse problemer, hvis familie/arbejdslivs balancen kom i klemme:

*”Jeg tror, at det er blevet bedre, fordi man kan lave de her individuelle aftaler. Og dem var der ikke så mange af i starten. Der var vi mere firkantede, tror jeg. Hvis jeg tænker for mit eget vedkommende, så er det tiltalende, at man har den her fredag. Jeg synes, at det er fantastisk at have de der 3 dages fri. Det er da en af grundene til, at jeg bliver fastholdt. Fordi der er masser af stillinger indenfor vores område nu. Det er der helt klart. Noget der gør, at jeg gerne vil blive er, at man har den der 4-dagesuge.”*

En medarbejder giver et meget kontant eksempel på, at 4 dages ugen virker fastholdende:

*”Ja, jeg har da også selv brugt den til en jobsamtale, faktisk. ”Kan I matche det her?”. Fordi det betyder så meget for mig. Og det kunne de selvfølgelig ikke. Så var det ikke det rigtige det job. Det er jo fastholdelse. Det var totalt grænseoverskridende bare at komme og stille det krav, men det var simpelthen afgørende for mig.”*

Medarbejdere fortæller, at kollegaer som har valgt at søge væk i forsøgsperioden, har blandede grunde hertil. I nogle tilfælde vurderes det, at 4 dages ugen, med intensivering og lange arbejdsdage har haft betydning, især for småbørnsforældre som har oplevet, at familie/arbejdslivsbalancen er blevet presset. I andre tilfælde skyldes opsigelser snarere et i forvejen højt arbejdspress eller helt arbejdsplads-uvædkommende forhold som f.eks. fraflytning fra lokalområdet. I sådanne tilfælde har medarbejdere fortalt, at de vil savne 4 dages ugen. Et andet eksempel som fremhæves positivt ift. 4 dages ugen er en kollega, som havde været sygemeldt med stress og skiftede job internt i kommunen som indebar at vedkommende overgik til 4 dages arbejdsuge. Medarbejderen oplevede det vanskeligt at sætte grænser for arbejdet i 5 dages ugen, og føler sig bedre hjulpet til at værne sin fritid i 4 dages ugen, fordi der her er særligt fokus på at holde fredagen fri, hvilket har gjort en positiv forskel.

Flere peger på, at 4 dages arbejdsuge er et aktiv som skal bruges mere offensivt i rekrutteringshenseende, herunder oplagt også gennem udrulning til den borgernære velfærd, hvor der er arbejdskraftmangel, f.eks. i ældreplejen og hvor en rullende model for 4 dages arbejdsuge vil udgøre et positivt konkurrenceparameter.

En del peger på både fastholdelses- og rekrutteringsmæssige risici forbundet til, hvis det besluttes at 4 dages ugen afvikles. Mange ansatte værdsætter den højt og en stor del af dem som i begyndelsen var skeptiske, har også gradvist vænnet sig til den og tilrettelagt deres hverdagsliv efter den. Det vurderes også, at en afvikling kan give det (efter medarbejdernes opfattelse) vellykkede nytiltag et misvisende stempel af fiasko i omverdenens øjne som kan svække kommunen rekrutteringsmæssigt.

### Rekruttering og fastholdelse af småbørnsforældre

Både ledere og medarbejdere er opmærksomme på, at det kan være vanskeligt at rekruttere medarbejdere som er småbørnsforældre til 4 dages ugen. Nogle af disse er blevet ansat på lavere timetal, men det er uklart i hvilken grad 4 dages ugen spiller ind. Nogle, som har store rekrutteringsvanskeligheder, peger på, at en løsning er at tilbyde lidt færre timer, men til fuld løn. En leder forklarer:

*” Vi er jo langt fra lønførende her i kommunen og det betyder, at i en lønforhandling, i stedet for at give mere løn kan man give færre timer til samme løn. Det er i hvert fald noget, vi har praktiseret hos os.”*

Andre peger på, at arbejdskraftbehovet er så stort, at der er brug for fuldtidsansatte, hvilket indikerer at der må opereres med forskellige strategier og løsninger alt efter arbejdsområde og rekrutteringsproblemets karakter:

*” Jeg kan godt genkende det der med, at vi har haft nogle medarbejdere, som børnefamilier, der har syntes, at det var svært at nå de timer. Jeg har ikke så mange eksempler på det, men jeg kan godt komme på 2 eksempler, hvor vi i hvert fald midlertidigt måtte aftale nedsat tid, pga. børneforpligtelser. Men vi har også insisteret meget på, at vi har haft brug for at have de her fuldtidsmedarbejdere. Det fungerer dårligt, hvis vi skal have alt for mange deltidsansatte, så det har ikke været vores primære ønske at sætte folk ned i tid. Men nogle gange har vi så gjort det med eksisterende ansatte, for at kunne fastholde dem. Men i ansættelsesprocesser, hvor folk har efterspurgt det, har jeg har sagt: ”Man skal lægge de her 37 timer, eller dvs. 35 + 2. Det skal man simpelthen. Det er vilkår.”*

Som drøftelserne ovenfor viser er der både udfordringer og potentialer når det gælder fremadrettede indsats til rekruttering og fastholdelse, men det står klart, at kommunens ledere og medarbejdere oplever at 4 dages ugen har spillet en meget positiv rolle indtil videre.

### Forsøget i fremtiden

Når medarbejderne drøfter de oprindelige 4 mål om bedre trivsel, øget tilgængelighed, rekruttering og effektiv opgaveløsning, vurderer mange, at målene generelt er nået. Når positive og negative forhold afvejes, vinder de positive. Det store flertal har således fundet sig til rette i den nye ramme og ønsker at beholde ordningen i fremtiden. Der er flere eksempler på, at medarbejdere er rekrutteret og fastholdt pga. 4 dages ugen, mens et fåtal har forladt organisationen med direkte henvisning til 4 dages ugen. Også effektiviteten vurderes at være styrket. Nogle siger, man har skåret en kort og mindre produktiv fredag væk og fået 4 mere produktive hverdage i stedet. Nogle fremhæver fleksibiliteten som primær årsag til øget produktivitet, mens andre igen fremhæver hjemmearbejdsdagens betydning. Disse forhold knyttes også sammen med de positive udviklinger i trivsel. Fri fredag er dog det element i det nye arbejdsliv der opleves som det største gode ift. trivsel og fastholdelse. Selvom man arbejder lige så meget som før, opleves der en større frihed i hverdagen, fordi man vinder en hel fridag og det værdsættes højere end f.eks. løn. Som en siger: *”Fritiden er jo nærmest det dyreste, man kan købe lige nu.”*

Nogle medarbejdere er meget afklarede ift. forsøgets fremtid:

*”Jeg ved ikke, hvor meget mere det bliver udbredt nu, i Odsherred, men jeg tænker, på landsplan, kan jeg overhovedet ikke se, at det her er... Altså, det her er bare: ”Tryk på knappen”, undskyld udtrykket, for at få det rullet ud. For jeg kan ikke se, at der er nogle ulemper ved det”.*

Det har en særlig positiv værdi at alle har fri fredag, men det erkendes, at det ikke muligt i alle borgernære funktioner. Ønsket er dog at mest mulig ensartethed i vilkår efterstræbes så en ny arbejdstidsmodel ikke giver anledning til oplevelse af uretfærdighed.

Endelig peges der på, at det gode arbejdsliv ikke kun handler om balancer mellem arbejde og fritid, men at rekruttering og fastholdelse i høj grad også handler om, at der tilbydes gode muligheder for udfoldelse af faglighed, kontinuerlig kompetenceudvikling, trivsel i stærke faglige og sociale fællesskaber og oplevelsen af at man kan bidrage med noget i kommunen.

#### Hvad er vigtigst – fri fredag eller udstrakt fleksibilitet?

Når medarbejderne drøfter hvilke aspekter af den nye arbejdstidsmodel (inklusive aftalen om fleksibel arbejdsplads) som har størst værdi, stiller de ofte fordelene ved 3 sammenhængende fridage overfor fordelene ved mere fleksibel og selvbestemt arbejdstid, herunder muligheden for at tage fredage, aftener eller weekendtimer i brug når arbejdstidskabalens skal lægges. Langt de fleste er enige om, at 3 sammenhængende fridage har positiv betydning for restitution og oplevelsen af, at livet er andet end arbejde, fordi de sammenhængende fridage frigør nye muligheder for at prioritere interesser i fritiden. Omvendt peger mange på, at fleksibiliteten er endnu vigtigere end sammenhængende fritid, da mange hensyn i det samlede liv skal afbalanceres, og det ikke altid er en fordel – professionelt eller privat - at holde helt fri fredag. Hvis vi skal søge at sammenfatte, hvad der bedst forener forskellige ønsker, kan man sige, at grundmodellen ønskes fortsat, således at man planlægger ud fra, at fredagen i udgangspunktet er en hel fridag, men at modellen samtidig bør kunne rumme endnu mere fleksibilitet, så det er muligt, af og til at disponere anderledes, når der opstår behov herfor. Samtidig understreges vigtigheden af at fleksibiliteten i videst muligt omfang udbredes til alle omfattede, så vilkår bliver mere ensartede og oplevelsen af uretfærdige privilegieforskelle reduceres.

#### Mulige justeringer af modellen

Langt de fleste ønsker at 4 dages arbejdsuge fortsætter, men de peger på, at fleksibilitet og tillid er afgørende på den lange bane. Endvidere, og i forlængelse heraf, bemærkes det, at modellen og rammerne for deltagelse i forsøget er blevet håndteret gradvist mere pragmatisk gennem forløbet, med tiltagende opmærksomhed på at tage hensyn til medarbejdere:

*” Altså, jeg synes jo, at man skal have en sådan model, hvor man kan gå fra og til, fordi det er jo klart, at hvis man lige pludselig bliver enlig mor og skal hente to unger, og slet ikke kan få det til at hænge sammen, så skal man have lov at sige: ”Jamen jeg vil gerne arbejde 5 dage i stedet for 4 dage.” Og det er der også nogle, som har fået lov til. Der er også nogle, som er gået ned med stress, som har fået delt det ud over 5 dage også. Og der er det jo også blødt mere op i løbet af de her 3 år, ift. lige da vi startede. Der var det jo sådan, at enten var man, eller også var man ikke. Og så kunne man i hvert fald ikke skifte tilbage. Det ved jeg, at der i hvert fald var nogle som fik besked på, men det er jo også blevet blødt op” (TV:11).*

Medarbejderen synes således, at til- og fravalg af ordningen fremadrettet skal være smidig, så arbejdstidens placering kan justeres i dialog med, hvordan medarbejderens livssituation forandrer sig. At dette vil betyde flere individuelle aftaler som også tillidsvalgte, skal kunne navigere i, betyder i den sammenhæng mindre end fordelene ved øget individuel fleksibilitet. Det understreges, at en sådan også matcher med kommunens mål om at 4 dages arbejdsuge skal virke positivt i rekrutterings- og fastholdelsehenseender.

Nogle beretter om at deres samarbejde med aktører i omverdenen kræver, at de undertiden arbejder på fredage, og nogle deltager i tværgående kommunale netværk som altid mødes en gang om måneden på fredage. De har i lyset heraf spurgt til muligheden af en model med 1-2 faste arbejdsfredage, som også vil

kunne lette presset på de 4 dage lidt. Et sådant formaliseret alternativ til den oprindelige model er dog i det nævnte tilfælde blevet afvist, idet ledelsens indstilling var, at man enten er på 4 eller 5 dages uge, om end der som regel kan aftales undtagelser på ad hoc basis. Andre nævner, at mangel på fleksibilitet har betydet at enkelte er gået tilbage til 5 dages ugen, fordi de oplevede at få bedre fleksibilitet når den var bredt ud over 5 dage.

Når medarbejderne bliver bedt om at spidsformulere ønsker til fremtiden, lyder meldinger ofte som følger:

*”Fleksibilitet med mulighed for hjemmearbejde. Helt afgørende.”*

Spørger vi lederne er de bredt set enige om, at en videreførelse af 4 dages arbejdsuge er den rigtige vej at gå, og med så udstrakt fleksibilitet som muligt. Nogle peger dog på, at det kan være svært at få arbejdsorganiseringen til at lykkes i enheder med udstrakt borgerbetjening og her er synspunktet, at det allervigtigste stikord ikke er 4 dage, men fleksibilitet, så man kan finde de bedste balancer mellem opfyldelse af borgerrettede krav og medarbejdernes familie/arbejdslivsbehov. Nogle fremhæver endvidere at 4 dages ugen ville styrkes ved at der, på ledelsesplan, arbejdes mere overordnet strategisk med organisationsudvikling der modvirker silotænkning og fragmentering og i stedet tydeliggør fælles prioriteringer og fremmer samarbejde herom på tværs:

*”Det er måske meget den tværgående ledelse. Vi arbejder meget silo-orienteret. Når man selv sidder i en stab og skal arbejde på tværs, kan man se hvor silotænkt det er, fordi jeg sidder tit og: ”Er det en skal-opgave det her? Har jeg nogle strategier at hægte det op på, eller hvordan?” Og det gør jo også bare, at så har man bare fyldt sin kalender op med alt muligt, fordi det er jo hvem der råber højest og ikke ud fra en prioriteret... Så jeg synes stadigvæk, at vi har en opgave her i kommunen i, hvordan kan man gøre de 4 dage meget mere effektive og prioriterede ift. hvilken retning vi går i stedet for, at vi fylder kalenderen med alle mulige møder, som måske godt kunne have ventet til et andet tidspunkt”.*

At alle holder fri fredag, er en stor fordel i forsøget og lederne ser nødtigt en ændring i retning af rullende fridage. Det ville betyde et ekstra pres på lederne som i den nuværende model sætter stor pris på, at de har nogle friere dispositionsmuligheder om fredagen.

Når lederne bliver bedt om at spidsformulere ønsker til fremtiden, samler nedenstående meget godt den fælles orientering:

*”Fleksibel arbejdsplads og arbejdstidstilrettelæggelse er simpelthen guld værd i det her projekt, og bør fortsætte i en eller anden form.”*