

# Forsøg med 4 dages arbejdsuge i Odsherred kommune

## Sammenfatning

Henrik Lund og Janne Gleerup,  
Center for arbejdslivsforskning,  
Roskilde Universitet

September 2022

## Indholdsfortegnelse

Indledning .....	2
Hvorfor er Odsherredforsøget interessant? .....	2
Forandringen som pres .....	4
Deltidsarbejde som løsningen på lange arbejdsdage .....	5
Andre belastninger i 4 dages ugen .....	5
Fri fredag.....	6
Covid, hybridarbejde og hjemmearbejde .....	6
Håndteringen af aftalen om 'fleksibel arbejdsplads' .....	6
Nye muligheder og udfordringer .....	7
Covid som udviklingsmotor i kommunen og 'dark horse' i forskningen .....	8
Omverdenens reaktioner .....	8
Særligt opmærksomhedspunkter – kompetenceudvikling .....	9
Særligt opmærksomhedspunkt – fælles fri fredag .....	10
Perspektiver for kommunen og arbejdssamfundet .....	11
Bilag 1: Oversigt over empiriindsamling i projektet.....	13
Bilag 2: Skriftlige produkter .....	14

## Indledning

Odsherred kommunes beslutning om at iværksætte et forsøg med 4 dages arbejdsuge for ca. 300 administrative medarbejdere er på mange måder historisk, og det første af sin art i den offentlige sektor herhjemme. Modellen, 35 timers arbejdsuge fra mandag til torsdag plus 2 timers selvforvaltede kompetencetimer, var en nyskabelse som har vagt stor interesse i og udenfor den kommunale sektor. Initiativet kom fra toppen af organisationen. En gal mands værk vil nogle måske sige. Visionært og proaktivt ift. arbejdsmarkedets udvikling vil andre måske sige.

Eksperimentet er udviklet og gennemført i den ånd som er knyttet til den danske arbejdsmarkedsmodel, med hertil hørende grundige dialoger, forhandlinger og kompromisser. Prisen herfor var et langt optaktsforløb, men denne investering viste sig at være godt givet ud i forhold til etablering af fælles ejerskab, især fordi forsøget i udgangspunktet blev mødt af en del skepsis og især usikkerhed fra nogle medarbejdergrupper.

Forandringstiltaget blev gennem samarbejdstilgangen imidlertid hurtigt et fælles lokalt projekt og i juni 2019 blev der indgået en arbejdstidsaftale i Odsherred kommune, der dannede grundlag for 4 dages arbejdsuge. Forsøgsperioden løb fra d. 31.08 2019 til 31.08 2022 og forsøget blev formelt skudt i gang d. 15. september 2019.

Fordi der er tale om den offentlige sektor, med tilhørende overordnet overenskomst, var det ikke en mulighed at reducere arbejdstiden, men nyskabelsen i form af 2 øremærkede kompetencetimer, gav kommunen og medarbejderne en fleksibilitet at operere med, i arbejdstidstilrettelæggelsen. Op til forsøget havde kommunen en arbejdstidspraksis som på mange stræk ligner de øvrige kommuners, herunder tradition for lang arbejdsdag om torsdagen, kort fredag og en flekstidsaftale.

I løbet af forsøgsperioden er der kommet flere kommuner til, som eksperimenterer med 4 dages arbejdsuge eller lignende fleksibilisering. Det gælder bl.a. Kerteminde, Solrød, Esbjerg og enkelte afdelinger eller institutioner i forskellige kommuner.

## Hvorfor er Odsherredforsøget interessant?

At en organisation omlægger arbejdstiden, kan have stor betydning for arbejdsmiljøet og andre organisatoriske forhold, men er som sådan ikke unikt. Mange offentlige og private virksomheder søger mod mere fleksible arbejdstidsaftaler, ikke mindst post-corona og i lyset af stadig flere digitale muligheder for alternativ arbejdsorganisering, hjemmearbejde m.v. Det særlige ved Odsherredforsøget er derimod, at forsøget eksplicit søger at forene en række forskellige hensyn med visionært sigte på at fremme større bæredygtighed for den enkelte, organisationen og i bredere samfundsmæssigt perspektiv. Udgangspunktet var, i et arbejdspladskulturelt perspektiv, at fremme en tillidsbaseret tilgang til arbejdets organisering og udførelse, idet forsøget åbnede til flere valgmuligheder og større medarbejderindflydelse på arbejdstidens placering indenfor de 4 arbejdsdage. Sigtet hermed var – i kombination med tilbud om fri fredag - at styrke medarbejdertrivsel og kommunens profil som en attraktiv arbejdsplads, til gavn for rekruttering, fastholdelse og effektiv opgaveløsning.

Endvidere var målet at afprøve, om 3 sammenhængende fridage ville give medarbejderne bedre vilkår for restitution og mere alsidige muligheder for at anvende fritiden på måder, som giver livet udenfor arbejdet en større plads. Mange timers transport til en arbejdsplads i et udkantsområde kunne desuden spares, til gavn for klimaet. I et organisatorisk perspektiv var målet at forbedre serviceoplevelsen gennem udvidet tilgængelighed på de 4 hverdage, så det er muligt for borgere og virksomheder at få fat i kommunen udenfor normal arbejdstid. I forvejen var åbningstider i flere af de forsøgsomfattede enheder begrænsede om fredagen, så forskellen ville for borgere og virksomheder være lille, og på arbejdspladsen kunne der spares udgifter, når de ansatte ikke mødte på fredage.

I et bredere samfundsmæssigt perspektiv ønskede kommunen at virke som inspirerende eksempel og vindue for det øvrige kommunale landskab, når det gælder tidssvarende fornyelser som på en gang kan styrke den offentlige sektors service og fremme rekruttering af dygtige medarbejdere uden fordyrelse af driften.

Forestillingen om, at nye tiltag i arbejdsorganiseringen kan give forandringer der ikke dikotomiserer men forener samfundsmæssige, organisatoriske og individuelle hensyn i nye win-win løsninger er værdibaseret og helhedsorienteret, og kan betragtes som en vision om at udfordre de begrænsende logikker der traditionelt knytter sig til industrisamfundets historiske måde at tænke og organisere arbejdet på, herunder forestillinger om, at der er lighedstegn mellem den objektive arbejdstid og produktivitet, uanset arbejdets egenart.

Forsøget indebærer dermed også et opgør med nogle af de i samtiden herskende managementkoncepter, der nok interesserer sig for kvalitet og effektivitet i et organisatorisk perspektiv, men som helt afgrænser sig fra samfundsmæssige implikationer og langsigtede effekter i et mere holistisk perspektiv. Tilgange som på mere instrumentel vis anskuer medarbejderne som ressourcer i en produktionslogik, der gennem diverse styrings- og ledelsesteknikker skal dresseres til at levere stadig større effektivitet.

Forsøget afgrænser sig samtidig fra andre herskende tilgange til ledelse i samtiden, som baserer sig på forestillingen om, at øget effektivitet opnås ved at opløse grænser mellem arbejde og fritid. Tilgange som stræber efter at gøre oplevelsen af arbejdet lige så lystfuldt som fritiden, hvorved det for medarbejderne bliver underordnet, hvor meget tid de bruger i hver sfære, når bare arbejdet er lige så meningsfuldt, som det der foregår i fritiden. Fra et arbejdslivsperspektiv forekommer en sådan strategi om at sidestille arbejde og fritid som principielt forskelsløse alternativer imidlertid som en risikofyldt strategi, idet det åbner til fuldt grænseløst arbejde, hvilket vi fra forskningen ved, over tid kan lede til udbrændthed og andre former for mistrivsel blandt nogle medarbejdergrupper.

Hertil kommer, at vi som mennesker har forskellige orienteringer mod arbejdslivet. Nogle er drevet af en stærk arbejdsidentitet og finder fortrinsvist mening og livsglæde i arbejdslivet, mens andre tillægger livet udenfor arbejdet den afgørende værdi. Også vilkår i arbejdet varierer. Nogle oplever at have et energiskabende arbejdsliv med passende balancer mellem arbejde, mens andre oplever et psykosocialt belastende arbejdsliv som går ud over fritidslivet og dræner den enkelte for energi.

Den store udfordring består i – på den ene side at sætte rammer som kan beskytte mod for høje belastninger, herunder med definerede legitime rum for liv udenfor det lønnede arbejde, og på den anden side åbne bedst muligt til fleksible løsninger som imødekommer den enkeltes behov, såvel som det kollegiale fællesskab og arbejdspladsen som helhed. Derfor er det nytænkende, at kommunen intentionelt netop søger at indfange denne dobbelthed i forsøget. Ved at forkorte antallet af arbejdsdage, åbnes der til mere alsidig brug af fritiden udstrakt over 3 dage.

Understregning af fredag som fridag markerer adskillelsen af de to sfærer, hvilket støtter medarbejderne i rent faktisk at holde fri - dvs. en inddæmning af det grænseløse arbejde og dermed potentielt undgåelse af arbejdsrelateret stress eller andre negative belastninger i arbejdslivet. På den anden side tilstræbes en mere tillidsbaseret ledelsespraksis og arbejdskultur, med øget plads til selvorganisering som matcher privatlivet bedst muligt. Disse intentioner giver et godt afsæt for nye praksisser, men naturligvis går alle kabaler ikke uden videre op, og som undersøgelser undervejs i forløbet har blotlagt, stiller omorganiseringen nye udfordringer til ledere, medarbejdere og den omverden kommunen er sat i verden for at betjene. Den helt centrale udfordring handler om, hvordan 4 dages arbejdsuge kan tilrettelægges i god balance mellem medarbejderes og organisationens behov, herunder hvordan komprimering af arbejdet ikke sker på bekostning af et bæredygtigt arbejdsmiljø på kort og lang bane.

Som det fremgår, kan Odsherredforsøget ikke reduceres til at handle om anderledes snitflader mellem arbejde og fritid. Visionen går så at sige hele vejen ud i livssammenhængen, med interesse for, hvordan vi fremmer det gode liv. Spørgsmålet om fritid bliver til et spørgsmål om 'fri tid'. I industrisamfundslogikken er fritiden tid til at restituere, så medarbejderne igen kan blive produktive. Når der sættes fokus på fri tid i livssammenhængen, gør arbejdspladsen tiden udenfor arbejdet til et mål i sig selv. Dermed ikke sagt, at kommunen ikke også har andre mål for øje, eksempelvis forbedret rekruttering og effektivisering, men i modsætning til andre virksomheder der indfører 4 dages arbejdsuge (hvilket der endnu er meget få eksempler på, nationalt og internationalt), har Odsherred ikke eksklusivt haft produktivetsfremme som mål.

Udgangspunktet er, at omlægningen ikke må forringe effektivitet og kvalitet, men derud over forekommer mere langsigtede og alsidige mål om bæredygtig kommunal praksis at være centralt omdrejningspunkt. Det har således fra starten været forhåbningen og forventningen, at 4 dages arbejdsuge vil forbedre arbejdsmiljøet og dermed gøre det lettere at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere og over tid udvikle en mere robust organisation.

#### Forandringen som pres

Fra starten var komprimeringen af arbejdstiden en betydelig belastning for nogle medarbejdere. Det var en vanskelig omstilling i det levede liv, både på og udenfor arbejdspladsen. Især børnefamilierne var udfordrede ift. pligter i hjemmet, mens andre medarbejdere havde svært ved at omstille sig til de længere arbejdsdage og finde sig til rette i de nye rytmer. Det handlede både om rytmerne mellem arbejde og øvrigt liv og rytmerne i de længere arbejdsdage. Hverdagen skulle både på job og hjemme indrettes på nye måder.

Det er et alment menneskeligt forhold, at større forandringer opleves belastende, hvilket også gælder for positive forandringer - i hvert fald i starten. Vaner, rutiner, rytmer og ritualer er grundlæggende menneskelige behov. Større forandringer skal derfor planlægges og 'doseres' for ikke at påvirke det psykosociale arbejdsmiljø negativt. I Odsherred blev dette vanskeligt af, at coronaafledte nedlukninger forstyrrede processen og tvang andre og langt mere drastiske forandringer igennem i længere perioder.

Over tid er det imidlertid lykket flertallet af medarbejderne at indrette sig, så hverdagslivet hænger bedre sammen. Det er ikke alle balanceproblemer der er løst, for alle medarbejdere, men det er en almindelig oplevelse blandt de interviewede, at de 3 sammenhængende fridage, et godt stykke af vejen, kompenserer for de afsavn der er på de 4 arbejdsdage.

#### Deltidsarbejde som løsningen på lange arbejdsdage

Nogle interviewede har dog valgt at arbejde deltid, hvilket mindsker de tidsproblemer som fuld tid og lange arbejdsdage kan udløse. Omfanget af og årsager til, at nogle har valgt at gå ned i tid for at få enderne til at mødes i 4 dages ugen er ikke undersøgt systematisk og kvantitativt. Det er ikke desto mindre et interessant og ubesvaret spørgsmål, om flere medarbejdere har valgt – eller fremadrettet vil vælge deltid som en konsekvens af 4 dages arbejdsuge. Hvis dette er tilfældet, er det ikke nødvendigvis et problem for medarbejdere eller organisation, men kan være det, hvis der reelt er tale om ufrivillig deltid, ligesom nedsat tid går ud over indtægt. Hertil kommer en mulig problematik i bredere samfundsmæssig forstand, idet der fra politisk side ønskes mere fuldtidsbeskæftigelse for at imødekomme arbejdskraftmangel.

Spørgsmålet kan potentielt også have en ligestillings- og kønspolitisk dimension, hvis der opstår kønnede mønstre af ulige økonomiske levevilkår og pensionsopsparing, men de interviewede kvinder fremhæver ikke selv dette som et oplevet problem. Selvom informanter på nedsat tid angiver, at det er et personligt valg som hviler på en flerhed af overvejelser og årsager er nogle opmærksomme på hvad det evt. kan betyde ift. deres karrieremuligheder. Det er et velkendt problem på arbejdsmarkedet som dog spidsformuleres af 4 dages ugen, hvis et stigende antal medarbejdere løser familie/arbejdslivskonflikter på denne måde.

#### Andre belastninger i 4 dages ugen

Det er en almindelig oplevelse blandt medarbejderne, at de 3 sammenhængende fridage kompenserer for de hverdagsudfordringer og belastninger der er på de 4 arbejdsdage. Nogle informanter oplever dog, at der reelt også er tale om, at arbejdet er blevet mere belastende på de 4 arbejdsdage. Dels er der de længere arbejdsdage som gør, at nogle medarbejdere oplever en udtrætning, hvilket stadig gør sig gældende, trods en vis tilvænning. Længere arbejdsdage, i det omfang der er i Odsherred kommune, fører næppe ikke i sig selv til mere stress, medmindre der er tidskonflikter ift. forpligtelser udenfor arbejdslivet. Men længere arbejdsdage i kombination med de to kompetencetimer som kræver 5% øget effektivitet for at nå de samme opgaver, opstår der i et objektivi tidsperspektiv en øget belastning. Intensivering øger potentielt stressoplevelser, selv i begrænset omfang. I forsøget er det tanken, at fleksibilitet og øget selvbestemmelse ift. arbejdstidens placering skal kompensere belastningen, hvilket en del informanter bekræfter, om end ikke alle.

Kompetencetimerne kan på den anden side ses som en strategisk satsning der kan øge effektiviteten, fordi medarbejderne får mulighed for at dygtiggøre sig. Nye kvalifikationer kan således øge produktiviteten, men det sker ikke fra den ene dag til den anden.

Kompetenceudviklingens gevinster er langsigtede, men kompetenceudvikling kan fremme kvalitet i arbejdslivet f.eks. gennem udvikling i jobbets indhold, forbedrede vilkår for personlig og faglig udvikling. Dette kan i sig selv reducere stress, fordi det reducerer behovet for at gå på kompromis med egne kvalitetsstandarder, som er en udbredt stressfaktor på offentlige arbejdspladser hvor medarbejdere har høje forventninger til egen og fælles faglighed.

### Fri fredag

Der er høj diversitet i den måde medarbejderne bruger den fri fredag. Igen er det meget knyttet til livsomstændigheder. Den mest udbredte fortælling er, at medarbejderne bruger fredagen til at øge livskvaliteten for familien i weekenden. Ved at medarbejderen forlods har fået styr på vasketøj, rengøring og indkøb, kan familien komme ud af hamsterhjulet i weekenden og medarbejderen kan have tid til samvær, såkaldt 'kvalitetstid' med familien. Sådanne oplevelser gælder især børnefamilier.

En del medarbejdere fremhæver endvidere, at 4 dages ugen giver nye muligheder for personlig tid. En slags tidslomme og et personligt mellemrum/frirum til egne interesser, sove længe, motion mv. Flere af disse medarbejdere peger på, at det unikke ved fri fredag er, at resten af samfundet har en helt almindelig hverdag, herunder f.eks. en partner som går på arbejde og børn som er i skole. Som det blev nævnt, ville medarbejderne miste dette frirum, hvis hele arbejdsmarkedet overgik til en 4 dages arbejdsuge. Andre har nævnt, at de oplever, at fri fredag udløser en slags miniferie og at de bruger det til aktiviteter der kræver 3 sammenhængende fridage f.eks. en tur i sommerhus, korte rejser eller lignende. Dem som har mulighed herfor, eksempelvis medarbejdere uden hjemmeboende børn eller med pensionerede ægtefæller, er ekstraordinært begejstrede for modellen.

### Covid, hybridarbejde og hjemmearbejde

Forandringer omtales ofte som et vilkår i samtidens arbejdsliv. Derfor kan det ikke lade sig gøre at gøre at gennemføre et forsøg over 3 år, uden at der også vil være andre ændringer der påvirker projektet. Som på så mange andre arbejdspladser, har der været organisatoriske omlægninger, lederskift, nye regler og love mv.

Der har imidlertid været særlige covidrelaterede forandringer der stikker ud. For det første nedlukningen pga. pandemien. For det andet den særlige situation ved delvis åbning. For det tredje øget brug af hjemmearbejde, der blev formaliseret i en af aftale om hjemmearbejdsdage. For det fjerde omstilling til hybride arbejdsformer med interne og eksterne kolleger og digitalisering af relationer til borgere og andre aktører i kommunens omverden.

Fælles for alle er, at Covid har været en kompleks forstyrrelse af forsøget med 4 dages arbejdsuge, idet erfaringer med hjemmearbejde og hybride arbejdsformer blev vævet sammen på nye måder.

### Håndteringen af aftalen om 'fleksibel arbejdsplads'

I forlængelse af covid-erfaringerne, blev der indgået en aftale om mulighed for op til 2 faste hjemmearbejdsdage. Medarbejdere med aftale om 'fleksibel arbejdsplads' oplever kombinationen

af 4 dages arbejdsuge og hjemmearbejde som en unik mulighed for at løse problemer relateret til lange dage og arbejdstidens komprimering, herunder frigørelse af tid grundet sparet transport og sikring af rammer til fordybelse og koncentration på hjemmearbejdspladsen.

Medarbejdergruppen med kombinationen af 4 dages arbejdsuge og udvidet hjemmearbejde er således markant mere positive overfor den samlede ordening og understreger, at deres nye arbejdsliv understøtter deres forestillinger om det gode liv i sin helhed bedre end vilkårene før ændringerne muliggjorde.

Medarbejdere med 'fleksibel arbejdspladsaftale' har, som del af aftalen, ikke længere sikkerhed for en fast arbejdsstation på arbejdspladsen. Dette påvirker medarbejderne meget forskelligt. Alt afhængig af indretningsforhold og kvadratmeter situationen i afdelingen, kan medarbejdere fastholde deres faste arbejdsplads trods aftale om 'fleksibel arbejdsplads', men der er nogle, for hvem prisen er, at de kan risikere at skulle affinde sig med skiftende pladser, evt. langt fra deres kolleger. Der var ikke altid enighed mellem kollegerne om hvad der var vigtigst: Den fysiske nærhed til kolleger og den forudsigelighed og sammenhængsoplevelse den faste plads giver, eller den fleksibilitet i livssammenhængen som aftalen på den anden side tilbyder.

Nogle ledere (og medarbejdere) har lagt vægt på, at det skulle være en kollektiv beslutning om enheden til- eller fravalgte ordningen, mens der i andre enheder har været tale om individuelle løsninger. At håndteringen af 'fleksibel arbejdsplads' i høj grad er lagt ud til de lokale ledere og medarbejdere har skabt en meget forskellig praksis med deraf følgende hhv. skuffelse eller begejstring, afhængigt af fortolkningerne af, hvad der var muligt og ikke muligt i de konkrete enheder.

#### Nye muligheder og udfordringer

Zoomer vi ud og ser på forløbet over tid, kan man sige, at ved indførelsen af 4 dages arbejdsuge, var der nogle forholdsvis faste forståelser af arbejdstidstilrettelæggelsen som løbende er blevet modereret og fleksibiliseret. Udviklingen har afstedkommet, at mange medarbejdere har oplevet forbedret fleksibilitet, men heterogeniteten i løsninger har samtidig produceret nogle dilemmaer som også melder sig som nye udfordringer blandt lederne.

Nogle ledere har vidtgående overladt det til medarbejderne at forvalte arbejdstidstilrettelæggelse og brug af hjemmearbejde individuelt og i kollegiale kontekster, ud fra devisen, medarbejderne ved bedst selv, hvordan den optimale arbejdsorganisering skal være. Andre ledere har oplevet det nødvendigt at intervenere mere i medarbejdernes placering af arbejdstid og adgang til hjemmearbejde, så der over dagen var bedre sammenhæng mellem bemanning og opgaver, herunder 'face-time' mellem kolleger, ledere og borgere. Der kan være mange grunde til dette og ledere der ikke i samme omfang som andre ledere har 'sat medarbejderne fri', har argumenteret for behov for overblik, sammenhængskraft, sikring af produktivitet, kvalitet og overholdelse af regler og love. Det er i den forbindelse svært at udskille, hvordan afbalancering af forskellige vilkår og hensyn til opgavernes karakter, borgernes behov, sikring af egen ledelsesopgave og oplevet behov for overvågning af medarbejderne danner baggrund for den valgte praksis.

Uanset hvilken ledelse der praktiseres, så har alle ledere et særligt fokus på vilkårene for betjening af borgere, virksomheder og andre aktører som interagerer med kommunen, men det er fortsat dilemmfyldt at håndtere i praksis, når lederne både skal have blik for retfærdighed, tillid, medarbejdernes kompetencer, arbejdsmiljø generelt og kerneopgaven.

#### Covid som udviklingsmotor i kommunen og 'dark horse' i forskningen

Covid erfaringer har i kombination med aftalen om fleksibel arbejdsplads bragt kommunen videre mod at indfri de overordnede visioner for 4 dages arbejdsuge. Det har åbnet for synergi og yderligere fleksibilisering. Men når vi ser på covid som forstyrrelse af projektet, så er det især de forskningsmæssige erkendelsesinteresser der knytter sig til studier af nye rytmer på arbejdspladsen og restitution gennem arbejdsdagen, der er påvirket.

Det var ambitionen, at få indsigt i 'New ways of working', pausekultur, mødekultur, eksperimenter med fordybelsestid etc. undervejs i forløbet. Vores viden om dette er, grundet lange nedlukninger og kommunens deraf afledte mangel på mulighed for at prioritere udvikling på området, fragmenteret. Selvom også effekten af 3 dages sammenhængende fri er blevet påvirket af covid, er billedet her dog mere entydigt - og tydeligt positivt.

Der var fra starten bevidsthed om, at de længere arbejdsdage ville skabe behov for en ny pausekultur, der kunne understøtte energi og koncentration over længere tid. Der er også gjort forskellige tiltag lokalt, men covid forstyrrelsen har vanskeliggjort at samle op på disse erfaringer. Derfor er det stadig et relevant opmærksomhedspunkt, hvordan lange dage på arbejdspladsen tilrettelægges hensigtsmæssigt.

Uden pres fra lederne, er det blandt interviewede udbredt, at sparet transporttid – særligt under nedlukning, men til dels også efterfølgende - er omsat til øget arbejdstid. Hertil kommer, at hjemmearbejde har relativiseret sygdomsbegrebet. Selvom der er udbredt principiel opmærksomhed på, at man ikke skal arbejde når man er syg, har de fleste alligevel erfaringer med at arbejde hjemmefra under sygdom, og de ser positivt herpå, så længe det er op til den enkelte selv at vurdere, hvad man kan holde til.

#### Omverdenens reaktioner

Odsherred kommune har i kraft af forsøget oplevet en omfattende medieopmærksomhed - langt overvejende har der været tale om positiv omtale, som mange arbejdspladser og arbejdsmarkedsparter er blevet inspireret af. Der har dog også været kritiske stemmer og skeptiske spørgsmål til forsøgets intentioner og konsekvenser, herunder især bekymring for, om medarbejderne, særligt dem med mindre børn, har oplevet et øget pres. Andre har været bekymrede for mulig forringelse af serviceniveauet, herunder ift. borgere og virksomheders adgang til kommunen. En del af denne kritik har hvilet på misforståelser, eksempelvis i tilfælde, hvor effekter af andre af kommunens omstruktureringer; digitaliseringstiltag og udbredelse af tidsbestillingssystemer, som ifølge mange informanter er blevet blandet sammen med forsøget.

Udfordringen af den klassiske indretning af arbejdet efter normen: 37 timer fordelt over 5 dage, har givet anledning til debat, og modellen er fra nogle sider blevet misfortolket som et forsøg på at privilegere offentligt ansatte på skatteydernes bekostning, selvom medarbejderne ikke er gået ned



i tid, og borgernes tilgængelighed til kommunen er øget i timetal. Kommunens politiske og administrative ledelse har således ikke kun haft til opgave at forklare omverdenen om ideen og de positive erfaringer, men har og også skulle modbevise den myte, at arbejdstiden er reduceret svarende til en arbejdsdag, og forklare, at medarbejderne har fået længere og mere intensiverede arbejdsdage mandag til torsdag, for at kunne holde fredag fri. I forskningen kaldet en 'komprimeret' arbejdsuge.

Mange medarbejdere er stolte over at arbejde i en nyskabende og progressiv kommune som har mod på at gå forrest i afsøgning af nye veje, hvor højt serviceniveau går hånd i hånd med fremme af et godt arbejdsmiljø. I det daglige arbejde oplever de fleste medarbejdere at borgerne er ret ligeglade med deres arbejdstider, men der er også medarbejdere der har oplevet kritik baseret på forkerte forestillinger om korte arbejdsuger og reduceret tilgængelighed - for eksempel i form af irritation over digitaliseringsiltag kædes sammen med indførelse af 4 dages ugen.

#### Særligt opmærksomhedspunkter – kompetenceudvikling

Trods de begrænsninger kommunen, til forskel fra den private sektor, er underlagt, viser undersøgelsen, at kommunen har udviklet en model, som under de givne omstændigheder har vist sig robust og kan danne afsæt for en permanent aftale om 4 dages arbejdsuge. Robustheden bygger imidlertid på nogle komplekst samvirkende forudsætninger, hvor selv mindre ændringer i et arbejdsmiljøperspektiv kan vende 'flest fordele' til 'flest ulemper', fordi en komprimeret arbejdsuge giver særlige udfordringer, som ikke på samme måde rammer private virksomheders 4 dages uge, hvor arbejdstiden i nogle tilfælde reduceres til 30 timer. I den forbindelse vil vi især fremhæve to forhold.

For det første kompetencetimerne, som medarbejderne oplever som bytteforholdet mellem udvidet service og arbejdstider der nogle gange ligger på uønskede tidspunkter til gengæld for beskyttet tid til dygtiggørelse. De interviewedes brug af kompetencetimer anvendes imidlertid kun sjældent til systematisk og/eller formaliseret uddannelse, som giver eksplicit kompetenceløft og meritter. Medarbejderne prioriterer ofte kompetencetimerne til at tilegne sig viden, som opleves direkte at lede til mere effektiv opgaveløsning i dagligdagen, på kort sigt. Timerne værdsættes, men flere beretter, at de fortsat er i tvivl om, hvordan de bruger timerne bedst og hvad de i det hele taget må bruges til.

Der er undervejs i forsøgsperioden sket en vis formalisering af timernes anvendelse i form af, at en andel af timerne øremærkes til kollektive personaleudviklingsdage som placeres på fredage, men de resterende timer anvendes fortsat forskelligt. Enkelte er påbegyndt egentlige uddannelsesforløb, men flertallet bruger timerne til faglig opkvalificering i den takt som behovene melder sig i opgaveløsningen. Det kan f.eks. handle om at orientere sig i nye love og regler som medarbejderne under alle omstændigheder skulle have brugt deres arbejdstid på, for at kunne varetage jobbet uden at begå fejl.

Fra medarbejderne blev der ikke modstand overfor at det undervejs i forløbet er fastlagt, at en begrænset del af kompetencetimerne reserveres til udvikling af afdelingen, selvom dette greb ind i deres 'frie' kompetencetimer. Dette skal måske ses i lyset af, at arbejdsfællesskaberne under coronaen og i den nye mere asynkrone arbejdspraksis har god gavn at fælles aktiviteter og

kollektive aktiviteter i enhederne derfor opleves som meningsfulde i flere henseender. Ikke desto mindre er det et centralt opmærksomhedspunkt, hvordan kommunen i fremtiden kan tænke kompetencetimerne sammen med en bredere kompetenceudviklingsstrategi, som på en gang opleves som et medarbejdergode og samtidig styrker kvalitet og understøtter udviklingsstrategiske målsætninger.

#### Særligt opmærksomhedspunkt – fælles fri fredag

Fælles fri fredag er også et særligt opmærksomhedspunkt. Det er der flere grunde til. Fredag fri er for de forsøgsomfattede medarbejdere blevet en kollektiv rytme, som alle planlægger arbejdet ud fra. Det skaber en vis forudsigelighed i arbejdets tid-rum konstellation. Fredagen opleves også som en oplagt styrkelse af weekenden på måder som f.eks. mandag fri ikke i samme grad vil give - og en fredag midt på ugen slet ikke kan indfri, jf. brugen af fredag til at skabe en bedre weekend for familien.

Hvis nogle medarbejdere – i forlængelse af det udbredte ønske om yderligere fleksibilisering i en fremtidig permanent ordning - igen begynder at arbejde om fredagen, vil det givetvis skabe en vis uro, fordi en sådan desynkronisering vil underminere den kollektive rytme som er etableret. Fredag er den mest 'naturlige' fridag, og det spiller en særlig rolle for arbejdets temporalitet, at den er fælles, om end en del af de omfattede både forud for, og under forsøget, har haft så frie vilkår, at de vidtgående selv afgør, hvor og hvornår de arbejder. Hertil kommer, at undersøgelsen undervejs har vist, at der er en række udfordringer forbundet til, at 4 dages arbejdsuge kun omfatter ca. 300 af kommunens ansatte, mens de øvrige arbejder 5 dage. Det har været et vilkår i en forsøgsperiode, men hvis forsøget udbredes til flere medarbejdergrupper, f.eks. indenfor den borgernære velfærd, bliver spørgsmålet om betydningen af kollektiv fri fredag endnu vigtigere at adressere, idet man i disse områder vil blive nødt til at arbejde med en rullende model, hvor medarbejdere har forskellige fridage.

Odsherred kommune har fra starten haft ambitioner om udbredelse, hvis forsøget gik godt. Erfaringerne fra administrationen viser, at meget kan lade sig gøre, men der er stadig betydelige usikkerheder omkring udbredelse til andre områder. 4 dages arbejdsuge er stadig underbelyst både praktisk og forskningsmæssigt. Det der gælder for administrationen i kommunen, og i andre virksomheder som har indført 4 dages arbejdsuge, at erfaringer og løsninger givetvis ikke kan overføres direkte. Mange forskelligheder må tages i betragtning. Kommer man bagud i det administrative arbejde, kan tempoet i nogle tilfælde sættes op, kvaliteten kan sænkes, eller arbejdet kan omorganiseres og tilrettelægges, så medarbejderne i perioder kan skærme sig fra andre opgaver og forstyrrelser enten på job eller hjemme, for at fremme koncentreret effektivitet på et særligt område.

I de nære velfærdsydelser er vilkårene anderledes. Daginstitutioners åbningstider kan ikke uden videre fleksibiliseres, og ældreplejens omsorgsopgaver tager nu engang den tid den tager. Desuden vil det øvrige samfunds indretning efter en 5 dages arbejdsuge give begrænsninger. Sådanne forskelle, der umiddelbart ligner barrierer, betyder dog ikke, at udbredelse af 4 dages arbejdsuge til den mere borgernære velfærd ikke kan lade sig gøre. Der kan givetvis udvikles originale løsninger på udfordringerne, ikke mindst hvis medarbejderne i de pågældende områder

inddrages i processen, og kan få øje på fordele som både kommer borgere og medarbejdere til gode.

#### Perspektiver for kommunen og arbejdssamfundet

Lønmodtagernes historiske kampe for retten til et helt liv udenfor arbejdet har gennem tiderne haft to spor. Det ene spor har handlet om reduceret arbejdstid og det andet spor har handlet om færre arbejdsdage. Resultatet har i nyere tid været, at vi gået fra et 6 dages arbejdssamfund til et 5 dages arbejdssamfund, og det ugentlige timetal er gradvist blevet reduceret til 37 timer, mens produktiviteten, målt på en bred vifte af parametre, generelt er gået op i samme periode. De seneste årtier har udviklingen i disse henseender dog stået stille. Tid og sted for arbejdsudførelse er nok blevet fleksibiliseret, men de grundlæggende normer om 37 timer fordelt på 5 dage har stort set været uændret de seneste 30 år. Ikke mindst derfor, er Odsherred kommunes eksperiment, som det første i offentligt regi, interessant. Forsøget udspringer ikke fra lønmodtagersiden, men som et ønske fra kommunens politiske og administrative ledelse, der har fået øje på mulige win-win gevinster mellem parterne, hvis der kan dannes et nyt mødested mellem hhv. klassiske arbejdsgiverinteresser og lønmodtagerinteresser. Hvis positive erfaringer hermed slår igennem, vil der på sigt kunne udvikles et 4 dages arbejdssamfund gennem forhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter hvor f.eks. produktivitetsstigninger byttes med mere fritid, frem for højere løn.

Første skridt kan også være en generelt reduceret arbejdstid i overenskomsterne, hvilket vil løse langt de fleste udfordringer, kommunen har haft i forsøget. Hvis 4 dages arbejdsuge slår igennem som dominerende element i nye overenskomster, kan det på den ene side betyde, at Odsherred som 'frontløber' kommune mister deres fordele i forhold til rekruttering og fastholdelse. På den anden side vil kommunen stå stærkt, fordi medarbejdere og ledere har været gennem vigtige organisatoriske læreprocesser og har forfinet og tilpasset arbejdstilrettelæggelsen med nye fleksibilitetsformer.

Frontløbere spiller en central rolle i arbejdsmarkedets udvikling, men ud fra et socioøkonomisk og arbejdsmarkedspolitisk perspektiv har 4 dages arbejdsuge trods overraskende og markant interesse, givetvis forholdsvis lange udsigter, set i lyset af de dagsordener der har været dominerende i partssystemet, i de sidste mange overenskomstforhandlinger. Her har højere løn og mere ferie været i fokus på lønmodtagersiden. Tiltag som reducerer arbejdstiden, møder også modstand i perioder med arbejdskraftmangel som aktuelt rammer nogle af de områder som kommunerne har ansvar for.

Derimod er det ikke utænkeligt, at 4 dages arbejdsuges frontløbere kan starte en lang række af forskellige nye fleksibilitetsformer som udfordrer vanetænkningen i forholdet mellem tid og produktivitet. Odsherred kommune viser, at der er potentialer i tiltag baseret på øget fleksibilitet, som kommer medarbejdernes orienteringer og behov i møde uden fordyrelser på udgiftssiden.

Set over de seneste årtier har fleksibiliseringen primært været til arbejdsgivernes fordel. Lønmodtagerne har stået i en svag position overfor arbejdsgivernes massive krav om fleksibilitet, hvilket i nogle brancher har udhulet ordinære stillinger og et stykke af vejen opløst normalarbejdstiden, uden indrømmelser overfor lønmodtagerne. Af den grund er det også

interessant, at Odsherred søger en konsensusmodel, med tydelige fordele til begge parter i bytteforholdet. Det særlige er her, at medarbejderne inviteres ind som medejere af den fleksibilitet som skal forvaltes.

Også andre samfundsmæssige forhold kan betyde, at 4 dages arbejdsuge ikke har så lange udsigter som ellers anført ovenfor. Kriser i samfundet kan gennemtvinge forandringer hurtigt, hvilket pandemien er det seneste klare eksempel på. Hertil kommer, at klimakrisen presser sig på, og vi er i skrivende stund tæt på en ny verdensomspændende energikrise. På den danske scene oplever vi en alvorlig velfærdsstatlig krise, fordi offentligt ansatte forlader det offentlige pga. arbejdsforholdene, hvilket også afspejler sig i faldende optag på velfærdsuddannelser. Mængden af vakante stillinger stiger og stiger med fare for en ond spiral, idet arbejdsmiljøet for dem som holder ud, bliver stadigt mere udfordret pga. øget arbejdspress. Baseret på erfaringerne fra kommunen, kan 4 dages arbejdsuge være en blandt flere mulige løsninger, idet medarbejdere og ledere samstemmende har oplevet en positiv effekt i forhold til fastholdelse og rekruttering.

Et andet forhold der kan sætte fart på udbredelsen af 4 dages arbejdsuge er, at der med høj hast er ved at udvikle sig en global bevægelse omkring visionen. I løbet af forsøgsperioden i Odsherred kommune, er der opstået en væld af tænketanke, netværk, konsulenthuse og græsrodsorganisationer, der forsøger at udbrede 4 dages arbejdsuge i forskellige varianter. Ofte indgår nationale netværk også i de internationale organiseringer af bevægelsen. Til eksempel kan sammenslutningen under overskriften "The 4 Day Week Global Network" med Andrew Barnes som central skikkelse nævnes. Det europæiske "Europe-wide 4 Day Week pilot programme" og "The European Network for the Fair Sharing of Working Time's" er også værd at fremhæve som toneangivende og indflydelsesrige organisationer og bevægelser.

Det er i nærværende sammenhæng for omfattende at gå ind i de mange offentlige og private tiltag som på få år er igangsat. Hovedpointen med dette korte internationale udblik er i stedet at illustrere, at interessen for nytænkning af arbejdstid i lønarbejdet vokser, og små og store forsøg pibler frem, både i Europa og internationalt. Nogle konkrete eksempler dog er så overraskende, at de er værd at fremhæve. Ved indgangen til 2022 indførte De Forenede Arabiske Emirater en fire og en halv dages arbejdsuge. "4 Day Week UK" kan også fremhæves, fordi der er tale om meget omfattende britiske pilotprogrammer. Og herhjemme har landets største kommune, København, besluttet at indlede en række forsøg for at undersøge, om hovedstaden kan udvikle den kommunale praksis ad denne vej.

Da vi som arbejdslivsforskere, for snart 4 år siden, blev inviteret til at følge og studere Odsherred kommunes eksperiment med 4 dages arbejdsuge, takkede vi straks ja, fordi forsøget var det første af sin art, og dermed anledning til at undersøge en unik og nytænkende case indenfor det offentlige arbejdsmarked. Var vi dengang blevet bedt om at spå om, hvilken opmærksomhed og hvilken forskel, forsøget kunne afstedkomme, ville vi helt sikkert have undervurderet, hvad der var i vente. Naturligvis har forsøget i Odsherred ikke løst alle de udfordringer der melder sig, når der skal opfindes nye og tidssvarende arbejdstidsmodeller, der skal favne en vifte af mangfoldige og undertiden modsatrettede hensyn, og det på måder, som ønsker at forener fordele for både ansatte, organisationen og samfundet i bredere forstand. Forsøget har ikke desto mindre leveret en rigdom af erfaringer og indsigter, som både praktikere og forskere vil få glæde af i fremtiden.

Ikke mindst derfor, skal der lyde en meget stor tak til medarbejdere og ledere, som beredvilligt og tillidsfuldt har stillet sig til rådighed for forskningen og dermed banet vejen for, at vigtige erfaringer og synspunkter kan udbredes og inspirere andre, som interesserer sig for potentialerne i en 4 dages arbejdsuge. Slutteligt skal der også lyde en stor tak til vores praktiske samarbejdspartnere i kommunen, som hele vejen igennem har praktiseret og formidlet et fantastisk samarbejde og trods pandemien har sørget for adgang til både interne og eksterne informanter.

#### Bilag 1: Oversigt over empiriindsamling i projektet Pilotundersøgelsen i perioden februar – april 2019:

##### Interview:

- 1 fokusgruppeinterview med borgmester og chefer
- 1 fokusgruppeinterview med mellemledere
- 1 fokusgruppeinterview med tillidsvalgte
- 3 fokusgruppeinterview med medarbejdere
- Projektbeskrivelse, arbejdstidsaftaler og øvrige dokumenter fra HR-afdelingen

##### Workshops:

- 3 fremtidsværksteder (i alt knap 70 deltagere)

#### Implementeringsundersøgelsen i perioden februar - marts 2020

##### Interview:

- En tillidsrepræsentant fra Handel og Kontor
- En tillidsrepræsentant for de akademiske medarbejdere
- En arbejdsmiljørepræsentant
- Medarbejdere fra Job og ydelse
- Medarbejdere fra Miljø og teknik
- Ledere for forskellige enheder og HR
- Tværgående interview med medarbejdere, der ikke er ansat i Job og ydelse, og Miljø og teknik

#### Procesundersøgelsen i perioden februar - december 2021

##### Interview:

- Fokusgruppeinterview med medarbejdere fra Miljø og Teknik
- Fokusgruppeinterview med medarbejdere fra Job og Ydelser
- Fokusgruppeinterview med nyansatte medarbejdere
- Fokusgruppeinterview med borgere i kommunen
- Fokusgruppeinterview med kommunens eksterne samarbejdspartnere
- Fokusgruppeinterview med kommunale institutionsrepræsentanter som ikke er omfattet af forsøget
- Enkelt interview med 3 byrådspolitikere

##### Workshops:

- Workshop med ledere

- Workshop med medarbejdere fra Miljø og Teknik
- Workshop med medarbejdere fra Job og Ydelser

Evalueringsundersøgelsen i perioden april – Juni 2022

Interview:

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

Bilag 2: Skriftlige produkter

Lund, H. L. & Gleerup, J., (2019): Nye tider: Pilotundersøgelse forud for forsøg med 4 dages arbejdsuge i Odsherred kommune. Roskilde: Roskilde Universitet august 2019.

Lund, H. L. & Gleerup, J., (2020): Nye tider i Odsherred kommune – statusnotat baseret på implementeringsfasen. Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet. August 2020.

Lund, H. L. & Gleerup, J., (2022): Nye tider i Odsherred kommune - Empirisk delrapport fra perioden februar-december 2021. Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet. Januar 2022.

Gleerup, J. & Lund, H. L., (2022): Nye tider i Odsherred kommune - Afsluttende statusnotat, baseret på empiriindsamling i den evaluerende fase. Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet. September 2022

Lund, H. L. & Gleerup, J., (2022): Forsøg med 4 dages arbejdsuge i Odsherred kommune – sammenfatning. Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet. September 2022

Gleerup, J. & Lund, H. L., (2021): 4-dages arbejdsuge som fleksibiliseret arbejdsliv. Arbejdslivet i kritisk perspektiv: Problemstillinger og tendenser. Hansen, A. M., Jakobsen, A., Kamp, A., Nielsen, B. S. & Nielsen, K. T. (red.). Frederiksberg: Frydenlund Academic.