

# Nye tider i Odsherred kommune

– Internt statusnotat baseret på empiri indsamlet februar og marts 2020

Henrik Lambrecht Lund & Janne Glerup, Roskilde Universitet

Nye tider i Odsherred kommune .....	1
– Internt statusnotat baseret på empiri indsamlet februar og marts 2020 .....	1
Baggrund og formål .....	2
Empirisk og metodisk afsæt .....	2
Godt fra start .....	4
Fredag fri .....	5
Fredag fri og familie-arbejdslivsbalancen .....	9
Børnefamilierne og transporttid .....	10
Tidsklemmen .....	12
Flekstidsaftalen i 4 dages arbejdsuge .....	13
Arbejdets intensivering - lange arbejdsdage og træthed .....	14
Kompetencetimer .....	18
Lederne og kompetencetimerne .....	24
Ledelse af 4 dages arbejdsuge – mellem tillid og styring .....	25
Fag og frihed .....	30
Afrunding .....	31

## **Baggrund og formål**

Dette statusnotat ligger i forlængelse af rapporten fra pilotundersøgelsen der blev afsluttet i august 2019. Det er en fortsættelse af et samarbejde mellem Odsherred kommune og Roskilde Universitet omkring indførelse af 4 dages arbejdsuge, hvor Roskilde Universitet er tilknyttet som følgeforskning og bidrager med understøttende aktiviteter samt sparring. Empiriindsamlingen er gennemført ca. 4 måneder efter kommunen overgik til den 4 dages arbejdsuge. Undersøgelsen i denne fase er alene baseret på interviews og sker på et tidspunkt, hvor der er opnået de første erfaringer og en hverdag med den 4 dages arbejdsuge er begyndt at indfinde sig, samtidig med at der tilpasses og arbejdes med at finde den bedste organisering af arbejdstiden. Det tidlige undersøgelsestidspunkt taget i betragtning betyder, at der ikke er tale om en evaluerende undersøgelse af forsøget med den 4 dages arbejdsuge, men et notat som formidler nogle første foreløbige erfaringer, der kan være nyttige at kende i den igangværende implementeringsproces. På samme måde som undersøgelsen ikke er en evaluering, så er det heller ikke en undersøgelse af, om medarbejdere og ledere er tilhængere eller modstandere af den 4 dages arbejdsuge, men derimod en indsamling de erfaringer der gøres i arbejdet og oplevelser af, hvad det betyder for arbejds- og fritidslivet. Det empiriske materiale er indsamlet før Corona-nedlukningen i starten af marts. Det er indlysende, at erfaringer med nedlukningen, som jo ramte hele det kommunale område, vil få indflydelse på forsøget og veje i den videre implementering, men først i næste runde empiriindsamling, kan vi tage højde for sådanne effekter for forsøget i Odsherred kommune.

## **Empirisk og metodisk afsæt**

Med afsæt i følgeforskningens overordnede formål om at afdække, hvordan 4 dages arbejdsuge påvirker det psykiske arbejdsmiljø, er undersøgelsen i implementeringsfasen orienteret mod følgende spørgsmål:

*Hvilke udfordringer, styrker, dilemmaer og betænkeligheder opleves blandt medarbejdere og ledere i implementeringsfasen?*

Underspørgsmål:

- Hvilke forandringer i arbejdslivet medfører indførelse af 4 dages arbejdsuge og hvad er erfaringerne hermed?
- Hvilke forandringer medfører indførelse af 4 dages arbejdsuge i medarbejdernes samlede hverdagsliv, herunder med fokus på fredag fri og længere arbejdsdage?

Der er gennemført følgende interviews med ca. 25 medarbejdere:

- 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

Metodisk er interviewene optaget på diktafon og udskrevet. Herefter kodes udskrifterne og på baggrund heraf udledes de centrale temaer. Med 170 sider udskrift er det ikke muligt at fremdrage alle temaerne i analysen af materialet. Når temaerne kondenseres og fortolkes, så uddrages citater, løst fra den samtalekontekst de er faldet i. Derfor er vigtigt at være varsom med ikke at (over)fortolke enkeltudsagn. Det gælder f.eks. spørgsmålet om, hvorvidt en medarbejder er enten entydigt positiv eller negativ i forhold til den 4 dages arbejdsuge. Synspunkter herpå kan skifte, alt efter hvilke aspekter som drøftes. Kriterier for udvælgelse af udsagn kan være, at det afspejler en selvstændig problemstilling, en overset problemstilling, eller en problemstilling der går igen på tværs af interview, faggrupper eller afdelinger. Citater udgør derved illustrationer af forskellige former for eksemplarisk kvalitet, men viser samtidig kun en medarbejders oplevelse omkring ét forhold, ikke medarbejderens hele fortælling af forandringerne. Vi nævner dette, fordi informanternes oplevelser ofte er ambivalente. Det vil sige, at fordele og ulemper væver sig sammen og kan opleves på en og samme tid. Mange oplever, at forandringerne rummer dilemmaer, og vi har i interviewformen lagt op til, at sådanne udforskes undersøgende og kollektivt, for herved også at understøtte refleksivitet og erfaringsudveksling til gavn for de indre drøftelser og processer i kommunen.

Deltagerne er alsidigt udvalgt i henhold til det aftalte undersøgelsesdesign og med sigte på at indsamle viden om ovenstående spørgsmål. Andre valg af informanter kunne give andre resultater. Vi har søgt en spredning som kan bidrage til at indkredse udfordringer som kommunen kan handle på og dermed opnå en bedre fungerende 4 dages arbejdsuge. Det vil sige en videnskabeligt set kritisk analyse som kan understøtte kvalificerede interventioner<sup>1</sup>.

Hvor vi i pilotundersøgelsen havde særligt fokus på eksisterende undersøgelser og teorier, vil dette notat sætte særligt fokus på medarbejdernes og ledernes stemmer. Det vil sige empirien. Vi inddrager nogle steder arbejdslivsforskningens viden, når det kan bidrage til at perspektivere empirien. Desuden tilstræber vi tematisk kontinuitet, idet vi med afsæt i pilotundersøgelsens hovedtemaer forfølger udviklingen og føjer nye vinkler eller temaer til, efterhånden som de opstår.

---

<sup>1</sup> Selvom vi i designet opererer med at følge 2 forvaltninger over tid, har vi ikke fundet det meningsfuldt i nærværende første fremstilling at tematisere empiriske indsigter i forlængelse heraf. Det skyldes dels at materialet er for lille til generaliseringer om afdelinger, ligesom synspunkter og erfaringer i mange henseender går på kryds og tværs af forvaltnings- og afdelingsskel. Først længere inde i forsøgsforløbet er det meningsfuldt og validt at forfølge designet således.

I dette notat berører vi følgende hovedtemaer;

- Opstartserfaringerne
- Den nye fri fredag
- Den nye arbejdstidsmodel og familielivet
- Arbejdets intensivering
- Kompetencetimerne
- Ledelsesopgaver

## **Godt fra start**

Opmærksomheden og omtalen af Odsherreds kommunes forsøg med 4 dages arbejdsuge har været overvældende. En googlesøgning på ”Odsherred kommune 4 dages arbejdsuge” giver 26.700 hits. Det er gennemgående, at der er tale om en meget interesseret og positiv omtale af arbejdspladsen.

Medieomtale er imidlertid undertiden overfladisk. Medarbejdere og ledere kan derfor savne nuancer i omtalen, og i nogle tilfælde oplever de, at de dårligt kan genkende deres hverdagsliv i omtalen. Fredag fri er f.eks. meget andet og mere, end at man får en ekstra ugentlig fridag. Omlægningen har på mange måder vidtrækkende konsekvenser for arbejdet i praksis og for hverdagslivet – effekter som kun sjældent prioriteres i medieomtaler. På den ene side er medarbejderne stolte af at arbejde på en arbejdsplads, der har mod til innovative forsøg og eksperimenter:

*”Jeg synes det er megafedt at se sin arbejdsplads omtalt så positivt i medierne.”*

På den anden side vil de gerne have, at omverden er opmærksomme på, at de stadig slider, ikke er gået ned i arbejdstid, opretholder produktivitet og til tider har udfordringer med at få den 4 dages arbejdsuge til at fungere, herunder tilpasse sig, at fritiden er placeret på andre tidspunkter. Medierne sammenligner Odsherred med private virksomheder og overser store forskelle i betingelser for at realisere 4 dages arbejdsuge og medarbejdere oplever, at skriverier på facebook og kritiske kommentarer fra omgivelserne er svære at reagere på, da man gerne vil være loyal overfor arbejdspladsen, men kan føle sig fanget i misvisende medieomtale. Derfor var det også værdifuldt for medarbejderne, at det var dem, der fik opmærksomhed på dagen, hvor kommunen påbegyndte eksperimentet og dermed fik understreget de positive intentioner med forsøget:

*”Mandag den 16. september startede det sådan for alvor. Der stod vi jo. Vi havde arrangeret banner ”Velkommen til 4-dages arbejdsuge”, og vi havde goodiebags klar med motionselastikker og energibarer og en kort introduktion til, hvad vi 4-dages arbejdsuge var, en beskrivelse, og der var presse tilstede, borgmesteren,*

*kommunaldirektøren holdt en tale, og stemningen er glædelig forventning og nærmest en fest omkring det. Fantastisk dag.”*

En del af begejstringen kan tolkes som en glæde ved, at forsøget nu endelig skulle i gang. Nogle synes, det har været en lang optakt, og der har været en vis utålmodighed i forhold til at komme i gang. Den lange optakt har imidlertid været relevant for så vidt målet ikke var at komme *hurtigt* fra start, men *godt* fra start. Fra arbejdsmiljøforskningen er det kendt, at de langsomste forandringer let ender som de hurtigste, fordi problemer tages i opløbet. Odsherred kommune er den første kommune der har indført 4 dages arbejdsuge og har derfor ikke uden videre kunne trække på erfaringer fra andre, lignende organisationer. Aftalegrundlagets tilblivelse har været en lang proces og forandringen har været drøftet bredt i organisationen. Selvom medarbejderdeltagelse altid er en svær proces, så kvalificerer det forsøget og opbygger kapacitet til kommende faser af forandringer i organisationen.

## **Fredag fri**

Fri fredag er en af de største forandringer som forsøget har medført, og der er medarbejdere, for hvem den 4 dages arbejdsuge ligefrem har et frigørende potentiale i en samtid, hvor mange har et 'overfyldt' liv både i forhold til arbejdet og privatlivet. En hverdag presset af gøremål hele dagen lever ikke mange frirum til bare at være menneske, hvor det alene handler om vores grundlæggende 'væren'. Der mangler tid til langsomhed og eftertanke. Derfor er der mange informanter der finder det behageligt at slippe ud af det tempoopskruede liv en arbejdsdag om ugen, hvor der ikke sker noget særligt. Nogle oplever således en lille tidslomme af frirum, mens alle andre på arbejdsmarkedet er beskæftiget af en almindelig travl hverdag. Menneskers tidstrukturer er forskellige, og hvis den 4 dages arbejdsuge passer ind i livssammenhængen, så giver det en oplevelse af mere tid og overskud. Det frigørende handler om, at den sammenhængende fritid skaber en anden dynamik i hverdagslivet. Der er ikke bare tale om en fridag, men om en forandring der rækker ud over arbejdet og positivt ind i oplevelsen af hverdagslivet og hele livssammenhængen:

*”Jeg kan slet ikke få armene ned over det her. Det er fantastisk.”*

*”Jeg synes, det er en kanon ordning. Jeg har været positiv overfor den fra dag ét. Det giver nogle andre muligheder.”*

Den 4 dages arbejdsuge er for disse medarbejdere en fleksibel model der passer til deres livssituation. Der er en stor mangfoldighed i den måde medarbejderne bruger fridagen på. For en del af medarbejderne, er det særlige fritidsinteresser der muliggøres. For nogle giver det en situation, hvor familiesamværet forbedres, fordi familiemedlemmernes tidsrytmer spiller godt

sammen. Andre har fokus på brug af deres sommerhuse og især i ægteskaber, hvor partneren har fleksible arbejdstider eller er gået på pension, er der gode muligheder for udnyttelse af fredagen til fælles fritidsliv. Tilsyneladende oplever en del restitutionsgvinster ved at have 3 fulde dage til at lade op, hvilket er en blind plet for forskningen pga. manglende undersøgelser:

*”Det giver noget. Specielt fordi fredag ofte er sådan en dag, hvor man kan lægge nogle ting ind, der handler om dig, nogle praktiske ting, men også personlige ting. Man kan skabe et rum for sig selv, som er positivt.”*

Der er imidlertid også en del medarbejdere som er mere skeptiske overfor den pris man betaler for fri fredag, i form af øget arbejdsintensivering og øget arbejdstid de resterende 4. Vi vender mere uddybende tilbage til negative dimensioner heraf nedenfor, under overskrifter om arbejdsintensivering og familierarbejdsbalance.

Selvom de fleste – isoleret set – er glade for fri fredag, er der imidlertid også flere, for hvem det ikke er ’helligt’ at holde fri om fredagen. De *planlægger* ud fra at holde fri, men ser også fri fredag som en buffer, hvis der er restopgaver, som ikke er nået gennem ugens første 4 dage. De fremhæver, at de i de tilfælde, hvor de alligevel arbejder fredag, oplever en særlig ro, der understøtter det psykiske arbejdsmiljø:

*”Må jeg sige noget i forhold til den der fredag der, der er jo noget rigtig positivt ved, at hvis du arbejder de der timer, så er der ingen telefon, der er fuldstændig ro, som der ellers ikke ville være. Du kan virkelig koncentrere dig om nogle ting, hvis du har en hjemmearbejdsplads, hvor det kan lade sig gøre. Det har jeg, så der er tiden virkelig, virkelig vigtig. Og du har jo lov til at holde fri, du har lov til at gå den tur der, eller hvad det nu skal være. Der er ikke nogen, der forventer, du er på. Det betyder faktisk rigtig meget. Det er rigtig positivt. Jeg kan godt lide fredag, men jeg kan ikke lide alle de andre lange dage.”*

Medarbejdere der konsekvent holder 3 dage fri (hvoraf det for norges vedkommende skyldes, at de har klare forbud mod at arbejde fredag fra nærmeste leder), peger imidlertid på den anden side af medaljen, nemlig at en komprimeret arbejdsuge gør det sværere at nå opgaverne og man derfor tenderer til at arbejde ekstra i de 4 dage, for rent faktisk at friholde de 3 fridage. Sådanne medarbejdere, der tidligere typisk har arbejdet meget fleksibelt og nu skal have deres arbejdstid placeret indenfor rammen af de 35 timer på de 4 dage, kan have svært ved at lykkes med det:

*Jeg har fået en oplevelse af, hvor meget jeg faktisk arbejder. Jeg har ikke tidligere tidsregistreret, jeg har bare kommet på arbejde, og så er jeg blevet hængende lidt længere om torsdagen og blevet siddende lidt længere om fredagen, og nu arbejder*

*jeg så et sted mellem 39 og 40 timer på de der fire dage og har stadig rigtig svært ved at nå mit arbejde. Så jeg synes, arbejdstiden er blevet presset. Til gengæld synes jeg også, det er rart, især når jeg vågner lørdag morgen, for så er jeg ligesom klar til at holde weekend, fordi jeg har haft denne her fredag til at komme ned. Jeg åbner ikke min computer om fredagen..... Ja. Jeg kan ikke nå det på fire dage. Jeg arbejder mindre end jeg gjorde før.*

Mens nogle fremhæver fredagen som den ultimative frihed, netop fordi den er deres egen personlige tid, så er der også en del der fortæller, at de samler og ordner en række praktiske gøremål om fredagen, fordi det betyder, at familien er 'rigtig' klar til weekend om lørdagen. Almindeligvis for de fleste mennesker, med 5 dages arbejdsuge, så er weekenden en blanding af hygge, interesser og praktiske pligter. Fredag fri betyder her, at medarbejderen kan optimere familiens 'kvalitetstid' i weekenden.

Et interessant forhold ved citatet ovenfor er, at medarbejderen tidligere har arbejdet mere end 37 timer, og det har vi hørt fra mange. Flere fortæller således, at de tidligere har arbejdet meget mere end de 37 timer og har haft det, der kaldes opgavebestemt arbejdstid. Fritid indtræder, når opgaven eller opgaverne er løst og blandt disse medarbejdere, har en del typisk haft et løseligt forhold til fleks-regnskaber. Informanten fortæller, at hun i den nye model med eksplicite krav om placering af arbejdstimer er blevet bevidst om, hvor meget hun arbejder og de (u)vaner for uregistreret overarbejde som tidligere grænseløs arbejdspraksis førte med sig. Den nye arbejdstidsmodels timeregnskab kalder denne opmærksomhed frem, mens komprimering af arbejdet på de øvrige fire dage betyder, at det er sværere at finde lommer af fleksibilitet til egen tilrettelæggelse, idet dagene i 4 dages ugen nu generelt er blevet længere. Derfor er medarbejderen nødt til at arbejde mindre end tidligere.

Disse erfaringer er velkendte fra forskningen; desto større frihedsgrader og desto mere indflydelse på egen arbejdstid, desto flere timer arbejder medarbejderne. Undersøgelser viser, at blandt dem der har størst indflydelse på egen arbejdstid arbejder 23% mellem 38-44 timer, og 50% arbejder mere end 45 timer<sup>2</sup>. Den 4 dages arbejdstidsmodel kan således potentielt medføre reduktion af overarbejde, især hvis også ledelsen forsøger at understøtte, at medarbejderne inddæmmer deres arbejdstid, så arbejdstiden passer til den nye model. Reduceret overarbejdstid er et gode for arbejdsmiljøet og det er en ledelsesopgave at sikre sig, at medarbejdere der arbejder for meget, ikke rammes af arbejdsrelaterede lidelser. Den 4 dages arbejdsuge kan gøre det tydeligt for ledelsen, at nogle medarbejdere arbejder for meget, men hvis opgavemængden er uændret, kan der ske en ophobning af uløste opgaver. Hvad ændringen betyder for produktivitet er svært at sige og flere anfører, at selvom arbejdstiden (fraregnet kompetencetimer) er reduceret, er opgavemængden ikke.

---

<sup>2</sup> Jens Bonke Anders Eiler Wiese Christensen. Hvordan bruger danskerne tiden? ROCKWOOL Fondens Forskningsenhed 2018. Tabel 4.3 Andel danskere med fleksible arbejdstider og deres normale ugentlige arbejdstid. 18-74-årige.

Trods dette objektive skisma, kan man dog ikke helt entydigt arbejde med 'tid nedlagt i arbejdet' som eneste eller afgørende målestok for produktivitet, idet et utal af andre faktorer spiller ind. Derfor er flere arbejdsgiverne i disse år også mere optaget af, at medarbejderen 'leverer varen' og udviser engagement, end af at føre kontrol med, hvor meget tid der er brugt på opgaven.

Selvom disse bevægelser i tænkningen af forholdet mellem arbejdstid og produktivitet også præger kommunens grundtanke bag indførelse af 4 dages arbejdsuge, er aftalerne forankret i den danske model, som er baseret på et bytteforhold – fordele og ulemper fordeles. Der er forskellige parter og interesser som man forsøger at skabe et kompromis mellem. Eftersom forsøget foregår på ny grund, er det imidlertid ikke indlysende, hvordan interesseforholdet er konstitueret. Hvis interesser er egentlig blevet mest tilgodeset? Hvis interesser er mest blevet beskyttet? Er italesættelser af fordele og ulemper retvisende for alle eller kun nogen? Historisk var interessespillet ofte ret enkelt, fordi der var en A-side og en B-side, som var indbyrdes enige og scenen for forhandling af interesser var sat på forhånd. Aftalesystemet er indrettet ud fra anerkendelsen af legitime interessekonflikter som medieres ud fra et tydeligt forhandlingsgrundlag. I dag, og ikke mindst i en eksperimentel kontekst som i Odsherred, er der en mangfoldighed af interesser, hvor også medarbejdergrupper internt kan være uenige. Nogle gange er nogle ledere enige med nogle medarbejdere, men ikke alle. Mellemledere kan have andre interesser end topledere. Tilsvarende kan afdelinger kan have forskellige betingelser og divergerende interesser, ligesom der kan være forskel på faggruppernes indstillinger og uenigheder internt i faggrupperne:

*"Nu er jeg med i HK. Det var dem, der lavede aftalen først, og vi havde nogle møder: sådan noget som tidsbestilling, det skal i hvert fald ikke komme ind over her. Altså det her, det handler om noget helt andet... og der kom tidsbestillinger. Og i HK's første aftale der var der kun to kompetencetimer, der ikke var lagt beslag på. Næste aftale der røg de der to dage, fredage, eller hvad det var, hvor vi så skal møde op til centermøder og lige tage et par fredage, og det er 16 timer ud af dem. Og der fattede jeg ikke, at HK, de sagde ja til det."*

Udsagnet viser, hvor vanskeligt det er, at forhandle en aftale om 4 dages arbejdsuge på plads, når præmisserne er ukendte og i bevægelse, herunder at aftalens også påvirkes af forskellige andre samtidige tiltag, som får direkte eller indirekte betydning for forsøget. Det er et vilkår, at vi har et arbejdsliv, hvor forandringer og komplekst samspil mellem dem, er uundgåelige. Odsherred kommune er ingen undtagelse. Vi har ikke overblikket over samvirkende tiltag, men vi forstår ud af empirien, at nye måder at organisere arbejdet på, f.eks. ved tidsbestilling, nye politiske krav, ny lovgivning, ændret praksis i arbejdet med borgerne alt sammen er noget der mere eller mindre påvirker den 4 dages arbejdsuge, og derfor vil forandringen ikke kunne studeres i et lukket system eller som en stringent lineær proces. Man kan ikke isolere forsøget fra andre forandringer som væver sig ind i erfaringsdannelsen blandt ledere og medarbejdere. Forsøget påvirkes konstant af



ydre og indre forhold. Det vigtige er i den forbindelse at holde sig opmærksom overfor intenderede såvel som uintenderede effekter af dette komplekse samspil.

## **Fredag fri og familie-arbejdslivsbalancen**

Balancen mellem arbejde og øvrig tid har fyldt meget i arbejdsmiljødebatten de seneste ca. 20 år, især familie-arbejdslivsbalancen. Det er den samme periode, hvor der er sket en udbredelse af fleksible arbejdstider. Man kan ikke konkludere, at udbredelsen af fleksible arbejdstider generelt har kunnet dække børnefamiliernes behov, eller kompensere afsavn, selvom nogle børnefamilier drager fordel af øget fleksibilitet. Dette er måske ikke overraskende, idet vi i samme periode har bevæget os ind i et 24/7 samfund. 24/7 samfundet øger arbejdspladsernes vanskeligheder ved at være familievenlige. Familier har brug for stabilitet, vaner og rutiner, for at få hverdagslivet til at fungere, og hver familie har sine egne rytmer. Det enkelte familiemedlem har pligter indenfor og udenfor hjemmet, der er bundet op på forskellige tidsstrukturer, f.eks. tidsstrukturen for et barns skoledag. I kombination med de voksnes mere fleksibiliserede arbejdstider er der mange steder, hvor der kan opstå tidskonflikter, som kan være svære at løse. Fleksibilitet skal således afvejes med behovet for forudsigelighed, både i relation til fritidslivet og forskellige former for kollektive koordinationsbehov på arbejdspladsen, som nogle er mere afhængige af end andre, alt efter, hvad arbejdsindhold og -former tilsiger.

I undersøgelsen står det klart, at det særligt er børnefamilier som i den 4 dages arbejdsuge får tidskonflikter i familie-arbejdslivsbalancen. Blandt dem er enlige forsørgere og deleforældre særligt udfordrede. Der berettes på tværs af interviewene om forskellige familievenlige typer af individuelle aftaler løbende forhandles og håndteres, ligesom der gives eksempler på, at medarbejdere kan komme i klemme, grundet forskelligheder i lokal ledelsespraksis. Familievenlige arbejdstider kan godt indgås individuelt med ledere eller mellem medarbejdere, men det er mere trygt for medarbejderen, hvis disse aftaler er støttet af politikker, vejledninger og rettigheder. Selvom balancen mellem arbejdsliv og øvrigt liv givetvis altid vil rumme tidskonflikter, så er det ofte små tilpasninger, der kan gøre store forskelle for hverdagslivet. Familievenlige arbejdstider kan derfor frigøre mange ressourcer hos medarbejderne.

Familievenlige arbejdstider er desværre ofte et spørgsmål der knytter sig til køn, idet vi typisk ser det mønster, at hvis arbejdstider er skæve ift. familiens behov, er det kvinderne, der løser problemet ved at gå ned i tid. Dette kan på den anden side have karrieremæssige konsekvenser for medarbejderen, eller være til ulempe for arbejdspladsen og samfundet i bredere forstand. Derfor kan det være godt at have fokus på, hvordan medarbejderen kan få helheden til at fungere: Forsørgelsesbehovet, den praktiske og følelsesmæssige omsorg i kombination med behov i arbejdslivet, ligeværdige deltagelsesbetingelser og lige adgang til karriereudvikling.

Idet medarbejdere og ledere alle kan se, hvordan arbejdstidsmodellen udløser fordele og ulemper, ikke mindst relateret til øvrig familiesituation, foreslår en af de ellers personligt begejstrede medarbejdere en tidlig evalueringsrunde, med fokus på dette spørgsmål. Andre foreslår, at der over

tid udvikles mere fleksible modeller, hvor nogle kan tilvælge 4 dages model, mens andre kan øge fleksibiliseringen af arbejdstidstilrettelæggelse i en 5-dages uge:

*”Jeg kan godt se fidusen i, at der er meldt klart ud fra ledelsen; det her det gør vi, for så får alle prøvet det. Men jeg kunne også godt forestille mig, at efter et år så har vi prøvet det, og jeg må indrømme, jeg har lidt ondt af børnefamilierne, og så må folk vælge efter det. Dem, der synes, det er en fantastisk løsning kunne få mulighed for at fortsætte og de andre kan gå tilbage til 5-dagesarbejdsuge. Det, tror jeg godt, kan fungere.”*

## **Børnefamilierne og transporttid**

Kommunen har en ambition om at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere i kraft af den 4 dages arbejdsuge. Den forventes at være attraktiv for en bredere skare af potentielle medarbejdere, der ellers kunne tænkes at fravælge kommunen pga. for lang transporttid. Det kan dog vise sig vanskeligt at rekruttere og fastholde kvinder med børn, som også har betydelig transporttid:

*”Jeg er også en af dem, der pendler en time hver vej. Jeg har små børn. Jeg har en der går i børnehaven, og to, der går i skole, så jeg er afhængig af at skulle hjem om eftermiddagen hver dag og hente. Jeg har en mand, der har meget skiftende arbejdstider og mange arbejdssteder. Fx nu her er der 14 dage, hvor jeg er afhængig af at skulle aflevere og hente, fordi han har noget kursus, han skal have. Så jeg kan lige så godt sige, at jeg arbejder fem dage om ugen stadigvæk, og det har jeg aftalt med min leder, at det er det, jeg gør.”*

Af interviewene fremgår det, at kvinderne har ret forskellige familielivsforhold, hvorfor 'one size fits all' ikke er løsningen for alle. Særligt alenemødre beskriver som nævnt, hvordan de i kombinationen af lang transporttid og 4 dages arbejdsuge kommer i klemme med familiebeholdningen af arbejdsbalancen. En medarbejder forklarer herom:

*”Jeg kører hjemmefra klokken kvart i syv og er hjemme kvart over fem på de fleste dage. I dag er jeg først hjemme klokken syv. Jeg har så kun ét barn i denne her uge. I næste uge har jeg lavet en aftale med min leder om, at jeg kan køre klokken fire i stedet for, eller kvart i fire, så jeg er hjemme halv fem/fem. Det er stadigvæk sent, og jeg har ikke mulighed for at køre dem til efter skole aktiviteter, og det er en af de ting, der går mig på.”*

At kvindernes vilkår således er meget forskellige betyder, at der udvikles forskellige håndteringsstrategier, især i relation til ydertiderne. Nogle har mulighed for, og praktiserer allerede,

at møde ind meget tidligt, hvad der imidlertid kan udløse nye dilemmaer i arbejdskoordineringen, hvis konsekvensen heraf bliver, at medarbejdere uden børn føler sig forpligtede eller pressede til at dække sene arbejdstider. Det giver anledning til overvejelser over, om der kan udvikles en større vifte af muligheder eller værktøjer til at afhjælpe arbejdsfordelingen ud fra de konkrete behov. Der kan givetvis hentes inspiration fra arbejdspladser der har specialiseret sig i familievenlighed. Det kan f.eks. være halve eller hele hjemmearbejdsdage, mulighed for at købe mad med hjem, lokale børnehaver, indkøb i frokostpausen, samkørsel som kan gøre det muligt at arbejde i bilen og meget mere.

Selvom medarbejderne ofte lykkes med at få komplicerede dage til at hænge sammen gennem kreative løsninger på tidskonflikterne, så er der en tydelig belastningsdimension forbundet med det logistiske tidsarbejde ved løbende planlægning og revidering af, hvornår arbejdstiden placeres i den 4 dages arbejdsuge og de heraf berørte medarbejdere har derfor brug for, men svært ved, at trække stikket, når først de er hjemme:

*”Hvis jeg skal være ærlig, up front - jeg synes, det er noget lort i forhold til det praktiske med at få det til at hænge sammen i hverdagen derhjemme. Jeg er ikke modstander af at prøve tingene af, prøve forandringer og se om det bringer noget nyt og bedre, men med to timers transport om dagen og x-antal timer heroppe, så er jeg ikke personen, når jeg først er kommet hjem, der hiver min computer op og synes, det er dejligt at arbejde tre timer til. Når jeg er hjemme, så har jeg fri.”*

Det kvinden i overstående citat udtrykker er, at hun har vanskeligt ved at praktisere ’boundary control’, selvom citatet faktisk indikerer, at det lykkes. Boundary control handler om grænsedragning mellem arbejde og familie. Medarbejdere, der holder stærkt på aftaler om skellet mellem arbejde og fritid, bliver i moderne arbejdsliv ofte opfattet som ufleksible, og det er en tendens i tiden, at medarbejderne skal være mere fleksibelt orienterede, for arbejdspladsens såvel som for egen skyld. Ofte lyder det, at medarbejdere ikke fremmer ikke egne muligheder på fremtidens arbejdsmarked ved at holde fast i industrisamfundets klassiske indretning. Det nyere mere fleksibiliserede syn på hvordan arbejdsmarkedet udvikler sig, og herunder også idealet for den moderne medarbejder, danner i en udstrækning også bagtæppe for idealet i den 4 dages arbejdsuge, idet tanken er, at medarbejderens gevinst er medindflydelsen på egen arbejdstid.

Grænsekontrol i forhold til balance handler især om, hvorvidt computeren bliver i tasken, når medarbejderen kommer hjem. Vi har mange udsagn fra medarbejderne, der gerne vil praktisere en smidig form for grænsekontrol, men ser også eksempler på, at de har svært ved det. Og så er der de medarbejdere, der slet ikke har noget ønske om det. Der kan mange grunde til, at medarbejdere enten foretrækker eller afviser grænsekontrol: Arbejdet er blevet det identitetsbærende i livet for mange mennesker, de kan være perfektionister, arbejdsnarkomaner, hvor arbejdet har taget magten, men medarbejderes indstilling kan også være drevet af usikkerhed over, om de slår til og gør det godt nok, selvom de lever op til de formelle krav. I det moderne medarbejderideal kan der være

underliggende forventninger om at medarbejderne er proaktive og ansvarstagede ud over, hvad der formelt forventes og det kan være svært at gætte sig frem til, hvad de reelle krav består i. Motiver bag at afvise det grænseorienterede medarbejderideal kan også være, at medarbejderen er så interesseret i arbejdet, at man ikke føler sig generet af at inddrage fritiden, men forstyrres af regler herom, fordi arbejdet på en måde også bliver en hobby eller på anden måde meningsgivende i sine grænseløse former. Det ses ofte i værdibaserede fag og brancher hvor grænser mellem den gode gerning og lønnet arbejde kan være at trække. Andre arbejdspladser der har indført 4 dages arbejdsuge har, ligefrem med udtrykkeligt påbud, pålagt medarbejderne ikke at arbejde hjemme, men i stedet krævet tilstedeværelse på arbejdspladsen i arbejdstiden. Det er oplagt, at kommunen ikke kan gøre det samme, fordi åbningstiderne er længere end arbejdsugen, ligesom kommunen ønsker en praksis med høj medarbejderindflydelse på egen arbejdstid.

## Tidsklemmen

Det kan overraske, at enlige kvinder synes at trives dårligere i en model, der åbner for større selvforvaltet arbejdstidsfleksibilitet 4 dage om ugen, og dermed øger muligheden for at den enkelte kan balancere personlige behov med organisatoriske hensyn. Men i en arbejdstidsmodel som øger timetallet de 4 øvrige dage, opstår der let en tidsklemme, som fleksibiliteten ikke synes at kunne opveje.

Mange moderne kvinder er ambitiøse ift. arbejdslivet. De er engagerede i deres fag og vil gerne gøre karriere, men de er udsatte, når det gælder ændringer af arbejdstiden som opleves at gå ud over børnene. Det kan medføre indre splittelse, fordi de på en og samme tid gerne vil være hjemme og på arbejde. Der er brug for dem i begge sfærer på samme tid og derfor opstår der ubalancer i hverdagslivet. Flere udsagn indikerer, at arbejdsdeling i medarbejdernes familieliv, som i samfundet i bredere forstand, stadig er kønnet i den retning, at særligt kvinder føler og tager ansvaret for børnenes behov og interesser. Når arbejdstiden i forsøget lægges om, mens resten af samfundet stadig er indrettet på en fem dages arbejdsuge, spidser allerede kendte kønnede familie/arbejdsliv problemer til. Især kvinderne, oplever derved, at de bliver fanget i nogle tidsklemmer som kun kan løses ved at gå ned i arbejdstid eller vælge meriterende udfordringer i arbejdslivet fra, fordi de konflikter for meget med hensynet til familien. Eksempler på dette dilemma fremkommer på tværs af interviewene. Enkelte er gået ned i tid, andre overvejer meget at gøre det, og nogle kvinder beskriver, at de er henvist til, på godt og ondt, at trække på relationer i privatlivet:

*”De går til basket og parkour og (og alt muligt). Der kan jeg sgu ikke samle det sammen og bruge min fredag på det. Jeg finder nødløsninger. Jeg må, meget mod min vilje, alliere mig med min eksmand. Den uge, hvor han har vores søn, tager han ham så hver torsdag og kører ham til basket. Hver anden uge, når jeg så har ham, der kan jeg køre, så jeg kan komme og hente ham, men det der med, at jeg ikke kan komme og hente ham fra SFO og køre ham i mine uger, jeg bliver nødt til at køre tidligt om mandagen, for nu vil han prøve at gå til hockey, og det starter klokken halv fem.”* ”Den eneste benefit for mig er så, at er der ikke er transport, men to timer som man kan bruge til noget andet.”

Det er et grundlæggende menneskeligt behov at føle sig selvstændig og myndig med styr på egen livssituation. Det er i mange af udsagnene imidlertid tydeligt, at det er minutterne, der har fat i kvinderne. De er ramt af accelerationssamfundet og vil ikke have, at deres børn ikke har de samme muligheder som andre børn. Disse kvinder bliver fattige på tid. Denne 'tidsfattigdom' kan de ikke løse ved at sætte farten op, fordi deres problem er, at manglen på tid ligger i tidsstrukturen. Det er tidskonflikter, de ikke kan arbejde sig ud af, men må i stedet gøre sig afhængige af andre og de kan ikke bruge den i modellen indbyggede fleksibilitet til ret meget. Afhængighed af andre indebærer tab af kontrol. De berørte kvinder føler sig henvist til lederens forståelse, eksmandens gode vilje eller andre der kan træde hjælpende til, eller betales for det. Hvor de før i højere grad selv kunne klare opgaverne, oplever de nu at de ikke længere har samme autonomi over eget liv. Potentiel stress eller andre belastninger kan således ikke kun knyttes til for meget arbejde, men også til, at afhængigheden af andre øges.<sup>3</sup> Det psykisk belastende for disse kvinder er kontroltab som giver afmagt overfor livssituationen, knyttet til arbejdssituationen, uden at arbejdet nødvendigvis i sig selv er belastende. Vi lægger i fremstillingen vægt på kvindernes udfordringer, men der er i materialet også flere eksempler på mandlige medarbejdere, der oplever at komme i klemme i deres behov for at være tilstede som god forælder og ægtefælle i hjemmet. De får dårlig samvittighed over, at hustruen (gen)overtager hovedansvaret i hverdagen ift. børn, indkøb og madlavning og der herved sker en uønsket re-traditionalisering af kønnenes arbejdsdeling. En fortæller, at hans kone er irriteret over den pris de som par betaler for ægtefællens deltagelse i forsøget. Nogle medarbejdere kan til dels købe sig ud af problemerne, hvis de har økonomisk råderum til det. En forklarer om familien har købt en ekstra bil og en anden fortæller, hvor de påtænker samme løsning hjemme i hans familie:

*"Vi ender også med at skulle købe bil nummer to, hvis det her fortsætter, fordi [...] vi har en søn, der er professionel sportsmand. Det vil sige han er væk om aftenen, han skal bruge en bil. Han skal ikke stå et eller andet sted og bruge to timer klokken halv tolv om natten og prøve at komme hjem med det offentlige. Og alternativet er bil nummer to, ellers skal han ligge og ringe til bedstemor og farmor og onkel for at låne deres biler hele tiden."*

I et lidt større perspektiv kan man sige, at den udviklede del af verden er mange mere fattige på tid, end på penge. Trods ovenstående eksempel på det modsatte, fremhæver flere medarbejdere den sparede transport, både som en både personlig og klimamæssig gevinst ved den 4 dages arbejdsuge. Der er bare det problem, at for børnefamilierne og især enlige kvinder med børn, så skal der ikke flyttes rundt på mange minutter i hverdagen og over ugen, før der opstår tidskonflikter. For dem producerer skiftet til 4 dages arbejdsuge blot nye problemer i hverdagens tidspuslespil.

## **Flekstidsaftalen i 4 dages arbejdsuge**

---

<sup>3</sup> Dette er et velkendt problem i arbejdslivsforskningen som bl.a. kommer til udtryk ved, at de arbejdsløse er den mest stressede gruppe i Danmark, idet de på den ene side har alt for meget tid og på den anden side ikke har magten over den.

Spørgsmålet om tidspuslespillet virker også ind i forhold til brug af den flekstidsaftale som kommunen havde forud for forsøget og som fortsat eksisterer. Længere arbejdsdage gør det vanskeligt at bruge aftalen som buffer i arbejdsplanlægningen, fordi de har været vant til at bruge aftalen til, nogle dage at arbejde længere, for at nå uløste opgaver. Flere medarbejdere fortæller, at de har svært ved at påtage sig ekstra arbejde som undertiden melder sig akut, og kæmper for, blot at få placeret de timer, de skal. Plus på flexen giver frihed til selv at håndtere uforudsete problemer med tidspuslespillet. Minus på flexen kan give følelser af stress eller afmagt, hvis medarbejderen ikke kan se nogen vej til at få den i nul og derfor oplever tab af kontrol og autonomi og ser ikke andre muligheder end at indhente arbejdet på fredage:

*Jeg har jo lagt mit skema fast, for det blev jeg nødt til i forhold til børn, så den ene uge arbejder jeg 37 timer på fire dage og den anden uge, arbejder jeg 32 timer. Dvs. 70 timer på to uger. Jeg når 69 timer på to uger. Jeg kan ikke presse mere ind, og så tænker jeg: fuck det! Når jeg når 8 timer eller 4 timer i minus, må jeg tage en fredag derhjemme og arbejde. I øjeblikket arbejder jeg tit torsdag aften og fredag, fordi jeg har timer i minus, og det er den eneste måde, jeg kan hente det ind på” **Anden medarbejder:** ”Men det er også et pres ikke minus tal på flexen - de er ikke sjove.”*

Hertil kommer, at sygdom (eller børns sygdom) kan være svært at indhente, hvis sygdom sker på planlagt lange dage:

*”Det er et megapres. Hvis jeg er syg torsdag - jeg er fuldstændig fucked”*

Ved at følge forandringer i medarbejdernes flekstid tæt, vil det måske være muligt at se, om der er medarbejdergrupper, der er særligt belastede i den nye model. Det vil også være muligt at se, om nogle medarbejdere er begyndt at arbejde for meget, fordi andre ikke kan være fleksible på samme måde, som de har været tidligere. Falder flexen i hele organisationen kunne det give anledning til at se på, om der akkumuleres uløste opgaver eller om besparelser på flekstiden åbner mulighed for at ansætte flere medarbejdere indenfor lønbudgettet. Ved pilotundersøgelsen var det tydeligt, at medarbejderne satte stor pris på flekstidsaftalen. Flekstid skal gerne give fleksibilitet til både medarbejderne og organisationen. Hvis fleks-ordningen imidlertid bliver en spændetrøje og giver oplevelse af et tidstyranni for nogle medarbejdergrupper, kan der være behov for at afsøge alternative organiseringer af arbejdstiden for disse medarbejdere.

## **Arbejdets intensivering - lange arbejdsdage og træthed**

Træthed er et grundlæggende arbejdsmiljøspørgsmål som skaber udfordringer på alle arbejdspladser, men i en 4 dages arbejdsuge melder sig på andre måder, end vi er vant til at se fra arbejdslivsforskningen. Dels fordi der sker en komprimering af timerne på lange dage, men i det konkrete tilfælde også fordi forsøget indeholder en reduktion af arbejdstiden som flere oplever kun

kan kompenseres gennem intensivering eller effektivisering af arbejdet. Dog er det vigtigt ikke at se bort fra, at kompetenceudvikling i sig selv kan fremme effektivitet jf. det efterhånden noget slidte citat 'Work smarter, not harder'.

Hvor lang en arbejdsdag skal være, før vi kan tale om 'lange arbejdsdage', har været diskuteret i årtier i arbejdslivsforskningen. Indenfor visse fag forsøger man at fastsætte, hvornår en tidsperiode kan defineres som en lang arbejdsdag ud fra, hvor mange timer der går, før der begynder at opstå fejl eller ulykker. Studierne er imidlertid ikke konsistente, fordi intensitet, brug af pauser samt indflydelse fra andre variable, skaber forskellige resultater. Derfor ender det ofte med at blive et kulturelt spørgsmål. I lande hvor 50 timers arbejdsuge er det normale, opfattes en 10 timers arbejdsdag ikke som lang, men derimod som almindelig. Selv i Danmark har vi medarbejdere der går i 12 og 24 timers vagter f.eks. indenfor sundhedssektoren. På grund af sådanne metodeproblemer, er det blevet mere udbredt at tage udgangspunkt i selvoplevet træthed og produktivitet f.eks. medarbejderens oplevelse af reducerede kognitive funktioner, hvad vi derfor også har spurgt til i interviewene:

*"jeg synes, det er rigtig svært med nogle meget lange dage. Jeg bliver rigtig træt og laver ikke en skid den sidste time, fordi så ødelægger jeg bare alt det, jeg har lavet resten af dagen, fordi jeg bliver træt. Men jeg arbejder... fire dage om ugen. Så bruger jeg altså også fredagen som buffer"*

Træthed kan akkumuleres og den yderste konsekvens er udbrændthed. Ideelt set er trætheden nulstillet hver morgen vi står op, men det er de færreste, der kan klare sig uden længere restitutionsperioder:

*"Jeg sidder også gerne fredag morgen fuldstændig forpustet, de fire dage var fandme for hårde."*

Et centralt spørgsmål i arbejdsmiljøforskningen er utilstrækkelig restitution, hvilket gør de 3 sammenhængende fridage interessante at studere, dog uden at vi kan sige noget om det forskningsmæssigt endnu. Pauser gør en forskel, i forhold til hvor meget træthed der akkumuleres, men vi kan ikke sige, hvilken slags pause, der giver den bedste restitution. Det har vist sig at være meget individuelt og kan hænge sammen med meget forskellige forhold. Det kan kobles sammen med arbejdets karakter, men har ikke *altid* sammenhæng hertil. Intuitivt vil man antage, at medarbejdere med stillesiddende arbejde bør have bevægelse i pausen. Nogle har imidlertid mere gavn af at være sociale, mens andre igen gerne søger ro. Et andet centralt spørgsmål er hyppighed og varighed, hvor forskningen også kommer til kort, i forhold til at kunne levere entydige anbefalinger. Ved hyppighed og varighed er det oplagt at se behovene i relation til arbejdets karakter.

Der er mange bøger og koncepter for den gode pause, men de har sjældent baggrund i videnskabeligt dokumenteret viden. Der er ikke nogen longitudinelle studier dvs. at forsøget følges over tid. Dette skaber problemet med den såkaldte 'hawthorn effekt' som forskningen identificerede for mange år tilbage, og som dokumenterer den mekanisme, at medarbejdere altid vil reagere positivt, når deres behov forsøges tilgodeset, også selv om der bruges metoder, der burde forværre deres problem, idet det er opmærksomheden i sig selv der gør forskellen.

Mange virksomheder, der har indført 4 dages arbejdsuge, har i udgangspunktet været bevidst om behovet for at sikre både restitution ved længere arbejdsdage og produktivitet på kortere arbejdstid. For øjeblikket ser det ud til, at Pomodoro-konceptet, der er en tidsstyringsteknik, hvor der arbejdes i intervaller, har fået vind i sejlene til at løse disse problemer. Erfaringerne er blandede. Nogle medarbejdere er begejstrede for sådanne systemer, fordi det hjælper dem med at huske pauserne, mens andre ikke bruger det i praksis, fordi det ikke passer til opgavernes karakter eller (sam)arbejdsbetingelser i opgaveløsningen. Nogle medarbejdere reagerer med modstand overfor sådanne tidsstyringsteknikker, fordi de oplever at de derved fratages autonomi i arbejdet og forhindres i at udøve personlig stil i arbejdet. Forskning i personlig stil i arbejdet (Job-Crafting), har vist sig at være betydningsfuld i forhold til oplevelse af et godt psykisk arbejdsmiljø. Svagheden ved koncepter, som Pomodoro-konceptet, er, at det ikke fungerer særligt godt, med mindre mange der bruger systemet på samme tid. Systemet kan kun fungere efter hensigten, hvis der etableres vaner og rutiner omkring den måde at arbejde på, som en slags arbejdspladskultur. Opstår der en for høj diversitet i måden at arbejde på, kan det medføre tidsligt kaos med mange forstyrrelser og koordinationsudfordringer (manglende temporal stabilitet) til følge. I Odsherred gøres der forsøg med konceptet, men vi har ikke haft mulighed for at dykke nærmere ind i effekterne, ud fra det empiriske materiale. På generelt anbefalingsniveau kan vi imidlertid sige, at brug af sådanne værktøjer fordrer, at det sker i et samlet kontormiljø. Der vil være medarbejdere der sætter pris på standardiserede måder at strukturere tiden, fordi det skaber mere forudsigelighed og gør plads til intervaller, hvor man ikke må forstyrres. Således kan systemet bruges til at anerkende og beskytte behovet for fordybelse og ro i arbejdet. Hvis systemet bruges til at strukturere og måle produktivitet, er medarbejderen så at sige sikret, hvis han ikke når sine opgaver, da det så må skyldes, at opgaven tidsmæssigt er estimeret forkert. Det er dog vanskeligt at indføre produktivitetsoptimerende teknikker, uden at medarbejderne bliver skeptiske, selvom det er for deres egen skyld og skal gøre deres arbejde lettere. Der er da også mange timemanagementsystemer som konflikter med medarbejdernes forståelse af faglighed og syn på, hvad der sikrer kvalitet i opgaveløsningen. Tidsstyringsværktøjerne bryder også med de rytmer, vaner og rutiner medarbejderne har opbygget, både af hensyn til effektivitet og eget arbejdsmiljø. Brug af tidsstyringsteknologier handler meget om kultur. Indenfor softwareudvikling opleves det oftest som det mest naturlige i verden, mens det indenfor relationsarbejde opfattes, som at medarbejderne gøres til robotter. En årsag til at medarbejdere typisk har en vis skepsis overfor tidsstyringsværktøjer er, at de markedsføres og sælges for at fremme produktivitet, og ikke på deres arbejdsmiljøpotentiale, hvis de har et. Det kan godt tænkes, at det for nogle medarbejdertyper vil være aflastende at arbejde ud fra et tidsstyringssystem, mens andre omvendt vil se det som en belastning at få et nyt system ind over. En af lederne reflekterer i nedenstående udsagn netop over,



hvordan styringssystemer på én og samme tid kan producere løsninger og nye problemer i spændet mellem styring og autonomi:

*”Det får mig lige til at tænke, at i forbindelse med, at vi har snakket om, om vi kunne gøre noget ved at ændre på arbejdsstrukturen, så vi holder hele dagen og begynder at snakke om, at man kan lave stillezoner i løbet af dagen, hvor man ikke må forstyrre hinanden, og også det her med, om man kan arbejde i intervaller og få hjælp til den struktur. Det er jo at skubbe til den selvforvaltning eller selvbestemmelsesret, der ligger i at administrere eget arbejde. Og man er nødt til helt bevidst at gå ind i, nu snakker vi faktisk om noget, du kan opleve som indgribende i din egen mulighed for at tilrettelægge dit eget arbejde. I hvert fald hvis det handler om akademikere. Det stritter fuldstændig på dem, når man taler om det her. Vi bruger meget krudt på at italesætte, at det er dét, det handler om – Ja, jeg ved godt, at det jeg siger nu, det kan du opleve lidt som, at nu skal jeg bestemme, hvordan du skal arbejde. Det er ikke det, det handler om, men det er et forsøg på at finde nogle andre løsninger, andre måder at gøre tingene på, så du får større glæde i dit arbejde, så du ikke oplever, at du bliver træt sidst på dagen. Men det er virkelig en barriere at bevæge sig hen imod.”*

Lange arbejdsdage er associeret med dårlig livsstil (kost, rygning og misbrug), sygdom og tidlig død, men dette er også koblet til socioøkonomiske forhold, hvor man sjældent kan vide, hvad der er hønen eller ægget. En medarbejder forklarer, at de nye arbejdstider står i vejen for en ønsket sund livsstil med aktiv træningspraksis:

*”Jeg har trænet en 3-4 gange om ugen. Jeg træner ikke mere. Jeg kan ikke. Jo, jeg kan gå ned og træne fredag morgen.”*

Ud af udsagnet kan vi ikke læse, om informanten er særlig udsat, men blot konstatere, at det bekræfter forskningens resultater om, at medarbejdere med lange arbejdsdage motionerer mindre. Andre peger på, at de faktisk kommer afsted om fredagen, fordi de ikke er så udmattede, som efter en hel arbejdsdag og derfor faktisk får taget sig sammen. Således vidner eksemplerne om, at behov og tilgange er forskellige.

Opsummerende kan man sige, at det endnu er for tidligt at drage konklusioner om håndtering og betydning af pauser i forsøget, fordi der i opstartsfasen stadig er mange gamle og nye praksisser og vaner som ikke har bundfældet sig. Endvidere er empirien meget inkonsistent, hvilket for så vidt i sig selv er interessant, men gør det vanskeligt at udlede klare anbefalinger. Der er utrolig stor variation i de forsøg medarbejderne gør sig, men det ser ikke ud som om der er fundet en passende form. Der er mest tale om individuelle praksisser eller i mindre grupper. Der er meget divergerende holdninger: For få, for mange eller passende pauser. Der er formelle aftaler om pauser, og der er

selvforvaltede pauser. De empiriske indsigter lægger under alle omstændigheder op til, at spørgsmålet om pauser forfølges i de fremtidige undersøgelser og underkastes en større selvstændig analyse, fordi det fylder så meget hos deltagerne. Det bliver interessant at arbejde videre med i videnskabelig indramning, og vi vil anbefale, at kommunen løbende indsamler ideer, afdækker forskellig praksis, fortsætter forsøg og understøtter generel gensidig inspiration. Trods manglende forudsætninger for, på nuværende tidspunkt at konkludere i relation til anbefalinger, kan vi til dette arbejde formulere inspiration til opmærksomhedspunkter og spørgsmål, der kan bruges til dialog om pauser lokalt og centralt:

- Hvad er formålet med pausen f.eks. compensation for usundt arbejde (f.eks. stillesiddende arbejde), bedre fællesskab eller personlig tid?
- Hvordan placeres pausen ift. (tids)strukturen i arbejdet; hyppighed, fysiske rammer, indhold, hensyn til borgere eller kollegaer, varighed samt det sociale set-up (inklusion/eksklusion)?
- Skal den individuelle frihed begrænses for at fremme pausens kollektive kvaliteter eller er det f.eks. ok at holde fælles pauser foran sin computer?
- Hvilken type pause giver mig mest energi?

Dialog om pauser kan inddrage forskellige variable:

- Betalt / mulighed for ikke betalt (F.eks. til indkøb)
- Formelt aftalt / uformel?
- Kollektiv / individuel?
- Indlagt i faste tidsstrukturer (rytmisk tilbagevendende) / vilkårlig, tilfældig, varierende
- Særlige rum / vilkårlige steder
- Kort (for kort) / lang (for lang)
- Aktivitet / inaktivitet
- Personlig pause adfærd / pausekultur
- Forbud mod ekstra pauser / selvforvaltede
- Glæde og restitution / irritation over afbrudt arbejde

Skal en pauses indhold styres f.eks. hvis pausen bruges til at fremme produktivitet:

- Får karakter af møder?
- Sparring og faglig udvikling?
- Løsning af aktuelle arbejdsproblemer?
- Ad-hoc koordinering og planlægning?

## **Kompetencetimer**

I store dele af den offentlige sektor oplever medarbejderne, at kompetenceudvikling nedprioriteres pga. øget arbejdspress. Ofte er der formelle muligheder, men tiden til læring frigøres ikke i det omfang, der er behov for. Det gælder ikke kun formel efteruddannelse, men også mulighederne for

– og tid til - praksisnær læring på arbejdspladsen, hvor det kan være svært at holde trit med udviklingen i kompetencekravene til arbejdsudførelsen. Medarbejderne bliver ekstra frustrerede, hvis der samtidig er omfattende programmer for, og økonomi til, kompetenceudvikling målrettet lederne. Ikke mindst i lyset heraf, må det siges at være et medarbejdergode, at der i Odsherreds arbejdstidsmodel afsættes 2 ugentlige timer til medarbejdernes kompetenceudvikling. I alle interview berøres spørgsmålet om kompetencetimerne og for en generel betragtning gælder det da også, at kompetencetimerne ses som et godt initiativ, der sætter fokus på værdien af løbende læring, ligesom de reducerer den formelle arbejdsnorm.

Dog fremfører nogle det synspunkt, at baggrunden for at kommunen nu har indført kompetencetimer er, at det rent praktisk har været en måde at reducere arbejdstiden på, så den 4 dages arbejdsuge kunne realiseres, uden der kom for lange arbejdsdage, og måske i mindre grad handler om en særlig orientering mod læring:

*”Jeg synes, det her med kompetencetimerne har været en meget underlig størrelse, og jeg ser det nærmest som kejserens nye klæder for, at vi kommer ned på 35 timer, fordi jeg spurgte efter et kompetencefleksidsskema, fordi jeg kan ikke holde styr på, om jeg har brugt to timer den ene uge og to timer den anden uge, hvis ikke jeg har et excel regneark.”*

Uanset at fortolkninger af årsagerne til indførelse af kompetencetimer varierer, og nok også af de fleste opfattes som en art kompromis, så går alle engageret ind i drøftelser af, hvad det indebærer i arbejdslivet. Reduktionen af den formelle arbejdstid der skal placeres, har især (positiv) betydning for de grupper, som primært arbejder arbejdstidsstyret, mens det for medarbejdere, der primært arbejder opgavestyret, dog også kan give problemer, fordi der (hvis kompetencetimerne anvendes til formålet), er mindre tid tilbage til at løse opgaver. På tværs af sådanne skel, oplever en del medarbejdere imidlertid uklarhed og utryghed ved, hvad ledelsen faktisk vil med kompetencetimerne, hvordan de skal udmøntes og med hvilke implikationer. Nok er der relativt stor enighed om, at kompetencetimerne adskiller sig fra almindelige efteruddannelsesaktiviteter, som kører i eget system og med særlige budgettrammer hertil. Men i drøftelserne af, hvad kompetencetimerne *så er*, afsløres det, at der er ret forskellige opfattelser på spil, herunder også af, hvad der kan henregnes under kompetenceudvikling, og hvad der forventeligt må høre ind under den løbende orientering indenfor eget arbejds- og fagområde som alle er forpligtet til, kompetencetimer eller ej. Hertil kommer, at der er forskelle på, hvordan ledelsen i de forskellige afdelinger italesætter og forvalter kompetencetimerne, herunder hvad der sorteres under ledelsesretten og hvad medarbejderne har, af egne dispositionsmuligheder ift. indhold og placering af timerne. Disse forskelle har også betydning for, at der er forskellige indstillinger forbundet til dette element i 4 dages arbejdsuge. I forsøgets opstart blev det besluttet, at lokal ledelse kan lægge beslag på 16 ud af ca. 86 timer, til seminar dage, eller anden form for kollektiv anvendelse af timer, men ikke alle medarbejdere er bekendt hermed, på undersøgelsestidspunktet.

I nedenstående fremlægges en række udsagn, som viser nogle af de ambivalente dimensioner i medarbejdernes indstillinger til kompetencetimerne.

*”Folk er lidt nervøse for kompetencetimerne - hvad er det præcist, vi kan bruge dem til? Hvordan må de kontrollere os? Og alle de der ting, og der sagde vi også,*

*kompetencetimer er rigtig vigtige, for det skal heller ikke lyde som om, vi bare arbejder 35 timer. Vi arbejder 37 timer, vi arbejder bare anderledes.... jeg kan egentlig sidde derhjemme i ro og læse det der lovstof, uden jeg bliver forstyrret med alt muligt. Jeg kan også blive på min arbejdsplads og sige, nu sidder jeg ikke på arbejde mere, nu sidder jeg og laver kompetencetimer i et møderum og læser noget lovstof. Det er ligesom det, der er lagt op til, men jeg tror også igen, det er det her tillidsbaserede. Det er ikke meningen, at jeg skal have en samtale med min chef om, hvilken retning jeg cirka går, med mine kompetencetimer. Der skal ikke nogen kontrollant på det. Det skal heller ikke være sådan, at fordi jeg ikke lige har fået læst det, så har jeg måske gjort noget andet, så jeg håber ikke, at der er nogen der banker en oveni hovedet, fordi man ikke lige ved noget og så siger: "Jamen det burde du da vide.... Sådan skal det helst ikke være."*

*"Jeg tror, der er i hvert fald ikke der er nogen undskyldning for, hvis man ikke har læst på en lovgivning eller en paragraf eller en vejledning eller et eller andet, der er sendt ud ledelsesmæssigt. Der er ikke noget, der hedder, det har jeg ikke haft tid til. Du havde dine to kompetencetimer i fredags, hvor du kunne have læst det"*

I forsøget på at få klarhed over forventninger og konsekvenser, er der i nogle afdelinger lavet aftaler, som medarbejderne oplever, udgør en form for beskyttelse:

*"Det, vi fik, var en aftale om, at lederen ikke selv skal bringe spørgsmålet om, hvordan vi bruger vores kompetencetimer på banen i MUS-samtaler, men at det er noget, der er en ret for medarbejderen at bringe op. Det var sådan, at hvis man er i en prekær ansættelsessituation, ville det så kunne blive brugt mod en, at man ikke havde brugt sine kompetencetimer ordentligt".*

Udsagnene illustrerer, hvordan der er usikkerhed om, hvorvidt og hvordan medarbejderne kan blive stillet til regnskab for deres anvendelse af timerne og om de har lært, hvad de skulle. Den tillidsbaserede tilgang med høj grad af selvbestemmelse ønskes, men skaber omvendt usikkerhed om, hvorvidt tilliden rækker hele vejen, eller man som medarbejder kan komme i klemme, enten i kraft af den udstrakte frihed til selvforvaltning af timerne, eller - i den modsatte ende – i kraft af for tæt ledelsesstyring som f.eks. indebærer fastlagte seminardage der suger nogle af timerne op. Ligeledes viser udsagnene, at der endnu mangler en forventningsafstemning om procedurerne, herunder også internt på ledelsessiden. Kort sagt er der således gode grunde til at prioritere en udredning af 3 grundlæggende spørgsmål; Hvorfor har vi kompetencetimerne? Hvad er kompetenceudvikling? Hvordan skal kompetenceudviklingen praktiseres?

Ser vi på medarbejdernes orienteringsusikkerhed omkring kompetencetimerne i et lidt mere overordnet perspektiv, kan man sige, at kompetencebegrebet, som det forstås og udmøntes i

moderne arbejdsliv, baserer sig på en antagelse om, at når vi lærer noget, så udvikler vi kompetencer. Et kendetegn ved at være menneske er, at vi lærer hele tiden og dermed kompetenceudvikler os hele tiden. Når vi lærer noget, så sættes vi i stand til at kunne foretage handlinger i bestemte situationer, hvilket er kernen i kompetenceudvikling. Tilgangen er bred og helhedsorienteret, hvad der på mange måder er relevant, men også gør formaliseret udmøntning af kompetenceudviklingen til en vanskeligt håndterbar størrelse. Derfor ligger der, for en læringsorienteret organisation, en særlig opgave i at svare retningsgivende på ovenstående spørgsmål, så den enkelte medarbejder ikke står helt alene med selv svare på dem. Det er bestemt ikke nogen dårlig strategi at give den enkelte medarbejder myndighed til, selv at definere kompetencer og mange organisationer har gode erfaringer med denne tilgang, som giver plads til medarbejdernes egne faglige skøn og behovsanalyser. Det understøtter nemlig to centrale delelementer i kompetenceudvikling som er selvstændighed og personlighed. Men samtidig er det vigtigt at etablere en tilstrækkeligt klar og kollektiv ramme, forankret i en overordnet forventningsafstemning som lokal og individuel praktisering kan udfoldes under:

*”Det er der også nogle AC’ere, der synes, men der er lidt mere, hvad er egentlig spillereglerne, den pris vi har betalt for at have fire lange dage og så har vi de der kompetencetimer, så i virkeligheden skal de bruges på seminardag, eller de kan komme og sige, hvorfor har du ikke opdateret og læst op på det. Det kan ligesom virke med tilbagevirkende kraft, hvis der er ting, du ikke kan eller har fejl. At man ligesom ender med at skulle stilles til regnskab, eller nogle er utrygge ved forskellige ledere, forskellige synspunkter, hvor meget de skal styre.”*

*”Der er nogle slags ting, man bliver foreslået at bruge sin kompetencetimer på, og så andre ting man får at vide, man ikke kan bruge dem på. Der er nogle ledere, der går langt i deres involvering i det. Det kan være støttende og positivt for nogen, og for andre kan det opleves som indskrænkninger eller som et svigt at den grundlæggende lovning på, at det får jeg lov at håndtere selv, mens andre siger: ”jeg vil ikke stå med det ansvar selv, for pludselig kommer de og skælder mig ud.””*

Til definition af kompetencer er det væsentligt, ikke at sætte lighedstegn mellem kvalifikationer og kompetencer. Kvalifikationer kan indgå i kompetencer, men er et meget mere snævert begreb end kompetenceudvikling. Der er forskellige elementer af kompetenceudvikling, som ikke indgår i at opnå kvalifikationer. Det kan for eksempel være centrale elementer som udvikling af holdninger, værdier, opfattelse af, hvad der er kvalitet eller arbejdets betydning og rolle i organisationen eller bredere i samfundets udvikling som helhed. Vi ved fra forskning, at offentligt ansatte, i højere grad end privatansatte, indskriver deres arbejdsindsats positivt i en samfundsmæssig meningsfuldhed. Man lægger værdi i at gøre gavn og nytte for den enkelte borger, men også for samfundet bredere set. Det har betydning for kompetenceudviklingen i den forstand, at mange gerne vil uddanne sig og lære nyt for at sikre en velfungerende offentlig sektor, hvorfor uddannelsesaktivitetens indhold og relevans gerne vurderes i lyset heraf. Et andet vigtigt opmærksomhedspunkt ved brug af det brede kompetencebegreb er, at det kan bidrage til at øge individuel og organisatorisk refleksivitet over

arbejdets udførelse og udvikling. Flere af de interviewede beskriver, at de læser nye lovtekster i deres kompetencetimer. Dette *kan være*, men er ikke nødvendigvis kompetenceudvikling. I nogle tilfælde er der snarere tale om opdatering eller lettere former for kvalifikationsudvikling. Et tredje opmærksomhedspunkt angår det forhold, at kompetenceudvikling rækker ud over virksomheden, fordi det inkluderer medarbejderens generelle evner til at handle i verden gennem praksis. En af grundene til at der i disse år er fokus på netop arbejdspladslæring og udvikling af praksisnær handlekompetence, er netop denne rettedhed mod handleplanet. Orienteringen mod arbejdspladsen forbinder sig også til, at traditionel efteruddannelse ofte giver 'transferproblemer', når viden erhvervet i skolesystemer skal overføres eller oversættes til den lokale arbejdspraksis. Transferproblemet består i, at medarbejderen nok lærer noget nyt, men læringen giver ikke anledning til forandring i arbejdsudførelsen fordi der ikke opnås en relevant kontekstualisering og integration af nye kompetencer.

Når vi opholder os ved skellet mellem kompetencer og kvalifikationer er det ikke med den hensigt at anbefale bestemte afgrænsninger af, hvad kompetencetimer kan anvendes til, men i stedet at rette fokus mod, hvad der i kommunen kan fremme overordnede fælles forståelser af, hvorfor kompetencetimerne er indført, hvad de kan dække over og hvordan de kan udmøntes med størst mulig individuel og organisatorisk effekt.

På det praktiske udmøntningsplan plan taler en del medarbejdere om regnestykket omkring kompetencetimerne. At tælle på kompetencetimer rammer ind i et centralt problem omkring den måde arbejdssamfundet har forandret sig på, hvor vi stadig bruger industrisamfundets model for tidsstyring, selvom arbejdslivet er blevet mere grænseløst. Her tænker vi ikke på den grænseløshed der er forbundet med at have computer og smartphone, men det forhold, at vi lever i et videnssamfund, hvor bred dannelse og samfundsmæssig indsigt er en integreret del af arbejdslivet. Det man skal lære i relation til arbejdslivet, kan også være vigtig viden ift. at være borger i samfundet og omvendt. En socialrådgiver der ikke orienterer sig om, hvad der sker med i social- og beskæftigelsespolitikken, kan blive handicappet heraf i arbejdsudførelsen. Det er nødvendigt at kende de politiske vinde, tale med kolleger om hvad andre kommuner gør, følge med i fagblade, kende lokalsamfundets arbejdsmarked og de uddannelsesmæssige og sociale forhold som har betydning for borgernes muligheder mm. Nogle medarbejderne møder de borgere de servicerer i svømmehallen, deres børn går skole sammen og mange medarbejderne er selv borgere i kommunen, med relationer til det offentlige system. Derfor kan det i dagligdagen for nogle være svært at afgøre, hvornår arbejdet begynder, og hvornår det slutter. Det flyder sammen med det menneske vi er. Disse grundvilkår er ikke et argument for at slippe arbejdstiden fri eller gøre kompetencekravene for store, for så vil arbejdet let blive grænseløst på negative måder. Når vi fremhæver sammenvævningerne, er det for at understrege, at vores forsøg på at regulere arbejdstiden i et moderne videnssamfund aldrig vil kunne afspejle den objektive arbejdstid og entydige grænser herfor. Eksperimenter med udbredelse af tillidsbaseret arbejdstid og opgavebestemt arbejde må derfor indeholde erkendelser af udfordringer med at regulere arbejdstiden i spændet mellem tids- og opgavebaserede rationaler for styring af tid som virker på en og samme tid. Vi arbejder også på forskellige måder og nogle sætter pris på et Excel regneark der giver overblik og hjælper til at sætte

grænser, selvom arbejdet i sig selv kalder på større indsats. I den logik kan problemet blive, at få regnestykket til at gå op. Hvis medarbejderen f.eks. finder et spændende seminar der tager 3 timer, så er det en time for meget i denne uge. Hvis seminaret kun varer 1 time, skal der findes en ekstra times kompetenceudvikling. Det er dog nok næppe der, den største udfordring ligger. Ud fra det empiriske materiale og med reference til øvrig forskning, er den største udfordring nok snarere, at for meget arbejde medfører, at det almindelige arbejde opsluger kompetencetimerne. Nogle udsagn viser, hvordan graden af selvbestemmelse ift. kompetencetimerne har stor betydning for, hvordan man ser på timerne, et positivt eller negativt tiltag:

*”Det var kompetencetimerne, og så var det det med at fleksibiliteten røg lidt, fordi der var nogle ledere, der var kontrollerende.... og der er bliver vi nødt til at finde ud af, hvordan får vi lagt en plan, så folk kan se sig selv i det. Fordi der er også nogle, der siger til mig, mine kompetencer, de sidder jo næsten med minutter, for jeg skal i hvert fald ikke snyde kommunen med noget, og så er der andre, der tager mere lidt på det og siger: ”nå jeg ved sgu ikke lige, om jeg har brugt halvanden time i denne her uge og tre timer sidste uge, men det var det her jeg sad med for at holde mig opdateret, så jeg kan lave mit arbejde” og der er også nogle ledere, der siger: ”jamen det er helt fint for mig”.*

*”Så siger Claus: ”Så kan I gå en tur i de to timer”, ej det må du så heller ikke helt. Det er jo det, men det er også fordi i den proces, vi tror, vi må en ting, og så viser det sig ikke alligevel.”...” Eller hvis du ikke har set et byrådsmøde, så på den måde det kan være al det, man kunne bruge kompetencetimerne på. Hvorfor har du ikke været nede og se på tang på stranden?*

Slutteligt kan man sige om tilrettelæggelse og praktisering af kompetenceudvikling, at det altid skal overvejes, i hvilket omfang (og hvordan) indsatsen bør underlægges ledelsesstyring. Det er gavnligt, hvis man i organisationen har, eller ønsker at udvikle, en samlet kompetencestrategi som på mere grundlæggende plan skal flytte organisationen og dens medarbejdere. I Sådanne tilfælde er det oplagt at etablere et kompetenceudvalg eller lignende som sikrer, at organisationens kompetenceudviklingsaktiviteter følger kompetenceudviklingsstrategien i løbende dialog med dem som skal udvikles og deres oplevede faglige behov i opgaveløsningen. Ønsket om at kompetencetimerne bruges strategisk og tænkes i relation til kollektiv understøttelse af organisationens kollektive kompetenceberedskab:

*”Der tror jeg simpelthen bare, vi ikke har fundet formen endnu. Jeg tror for vores vedkommende, at det med kompetencetimerne kan blive et meget godt element i det her. Det har jeg en positiv forventning til, men hvordan får man egentlig den der løsning sat ind ift. at man får sat kompetenceudvikling i spil, så den enkeltes kompetenceudvikling faktisk bidrager til noget i det samlede team, der hvor vi har et udviklingsbehov og ikke den mere løse del, som måske lidt var de*

*startudmeldinger, som blev givet, så vi arbejder os hen imod en mere og mere struktureret model.”*

Der er ingen tvivl om at italesættelsen af de 'frie' kompetencetimer spillede en central rolle som gulerod ved forhandlingerne og nogle medarbejdere oplever at den fordel som var i de frie timer og som opvejede de negative ved lange arbejdsdage er ved at blive spist af ledelsesstyring, f.eks. ved at lægge en række seminardage på fredage til kollektiv kompetenceudvikling:

*”Og vi starter i øvrigt med da vi startede med 4-dages arbejdsuge, så blev vi kaldt ind til en 8 timers lang fredagsseance med noget teamudvikling osv., og man starter bare sådan lidt okay så skal jeg ikke bruge kompetencetimer de næste fire uger. Det er sådan en meget mærkelig størrelse, og jeg synes, det var virkelig underligt at blive kaldt til sådan en dag uden, at man overhovedet har opsparet den.”*

## **Lederne og kompetencetimerne**

Også blandt lederne spores en vis orienteringsusikkerhed. Det gælder måske i mindre grad spørgsmålet om hvorfor de er indført, men snarere hvad de dækker over og hvordan der skal ledes ift. emnet. En leder forklarer herom:

*”Nu blev der talt om ledere og inspireret af X egentlig, når han talte om sin afdeling, kom jeg til at spørge ind i lederteamet en dag - nå hvordan går det egentlig med kompetencetimerne. Der fik jeg sådan lidt i hovedet igen – hvorfor gik jeg ind og blandede mig?”*

I drøftelserne af kompetencetimerne spores en vis grad af manglende tillid i organisationen. Når en grundlæggende positiv intention, som måske er mere entydigt positivt for medarbejderne end den 4 dages arbejdsuge i sin helhed, så er der en udfordring med den psykologiske tryghed blandt medarbejderne. Vi kan ikke på det empiriske grundlag sige noget om udbredelsen af den manglende tillid, herunder i hvilken grad oplevelser af tillidsrelationen er knyttet til særlige afdelinger eller ledere, men det er ud fra de første empiriske indblik sandsynligt, at forskellig ledelsesstil har betydning. Oplevelsen af tillid eller mangel på samme kan også hængte til kultur, til rygter og historiske erfaringer som bliver boende i organisationen ”efter udløbsdato”. Men det er i denne sammenhæng ikke det væsentlige, idet pointen her alene er, at bekymringerne og usikkerheden eksisterer som reelle oplevelser og dermed belaster det psykiske arbejdsmiljø. Ud over at tillidsforholdet er en generel problematik i enhver organisation, så er det problem for ledelsen, hvis manglende psykologisk tryghed skaber defensive rutiner hos medarbejderne. Det kan f.eks. udmønte sig i, at man undgår at påpege egne og andres fejl, eller ikke har mod på at udtrykke uenighed med dominerende tolkninger af forholdene, som ellers kunne bringe organisationen fremad i kollektive afsøgninger af problemer og mulige løsninger.



Det alle kan se på overfladen, bliver ikke rigtig talt igennem og der bliver ikke stillet spørgsmålstejn ved uønsket ledelses- og eller kollegial praksis i hverdagen. I nogle tilfælde kan det føre til, at problemer løses i aftalesystemet, men det kan også føre til tilspidsning af problemer, eller at de forbliver uløste. Begrebet psykologisk tryghed er også tæt knyttet til gensidig respekt og anerkendelse. Manglende psykologisk tryghed omkring kompetenceudviklingen kan slå fejl, hvis medarbejderne i kraft af deres faglighed nok har gode ideer, men ikke kommunikerer disse til lederen af bekymring for en negativ respons. Ledelse af mange fagligheder og behov for tværfaglighed til løsning af komplekse arbejdsopgaver er afhængig af medarbejdernes input. Derfor er det vigtigt at lederen efterspørger og anerkender de ideer der kommer fra medarbejderne. At der er identificeret usikkerhed omkring f.eks. kompetencetimerne, som vi her udfolder i et mere alment analytisk perspektiv, betyder ikke, at der nødvendigvis er tale store eller uoprettelige tillidsproblemer. Nogle af elementerne har baggrund i, at forsøget endnu er nyt og der er en vis orienteringsusikkerhed blandt både medarbejdere og ledere. Når vi opholder os ved spørgsmålet, er det derimod for at understrege, at der i den videre implementeringsproces er gode grunde til at adressere spørgsmålet og fremme gensidig forventningsafstemning.

### **Ledelse af 4 dages arbejdsuge – mellem tillid og styring**

Der siges og skrives meget om moderne ledelse og ingen leder har mulighed for at være opdateret på den nyeste viden, hvis der faktisk også skal være tid til at lede. Forskningen har da heller ikke kunne fastslå universelle karakteristika for den gode leder. De bevæger sig over tid og formes af et hav af kontekstuelle forhold. Allerede nu har vi skrevet leder i ental. Det er en stærk tendens i tiden at se lederen som en individuel unik person, der enten 'skaber mirakler' eller bedriver 'livsfarlig ledelse'. I praksis er lederen imidlertid i en vis udstrækning et spejl af organisationen, herunder de medarbejdere lederen leder og er dermed ikke mere unik, end at vedkommende er formet af sine omgivelser. Det betyder imidlertid ikke, at en leder ikke har en personlig stil. Det er helt nødvendigt, fordi hver leder er leder for forskellige opgaver og forskellige medarbejdere med forskellige behov. Det kan således heller ikke noget ideal, at lederne er ens, men det er vigtigt, at enhver leder praktiserer ledelse i overensstemmelse med organisationens ledelsesværdier. Tidligere har der været meget fokus på, at en leder skulle være stærk, effektiv og autoritær, men fokus er i dag snarere flyttet over på lederens adfærd og opgave i at motivere sine medarbejdere, herunder gerne således, at de tager et (med)ledelsesansvar for, at tingene fungerer. Lederrollen bliver af disse og andre grunde ofte kompleks og diffus. Der er medarbejdere, der varetager ledelsesopgaver og der er ledere der varetager medarbejderopgaver. Hvis det ikke er tilfældet, er det nærmest i modstrid med samtidens forståelse af organisatorisk fleksibilitet. Ledelse varetages både horisontalt og vertikalt i organisationen, hvilket undertiden kan betyde, at lokale ledere er underlagt et krydspres og interesser skal forhandles – ikke blot med medarbejdere, men også ledelsen imellem.

At lede en 4 dages arbejdsuge fordrer nye måder at lede på. Den udfordring er lederne meget passionerede omkring, samtidig med at det erkendes, at omstillingen er i proces og endnu ikke har fundet sin form på alle parametre:

*”Det er rigtig spændende. Det rykker ved alt lige fra mødetilrettelæggelse, mødeafvikling, mødeindhold, hvor længe vi holder møde, hvornår vi bruger hinanden, hvornår vi er til rådighed for hinanden, og det, at vi nogle gange skal bruge kollegaer på distance.... Og det der med, at man som leder har mulighed for at håndtere denne her arbejdslivsforandring. Vi har prøvet at sætte nogle ting i værk. Vi har prøvet at arbejde med stillezoner, og vi ville også gerne arbejde med det her med, at prøve at lave arbejdsstrukturen lidt anderledes, så vi arbejder i intervaller, i stedet for at sidde og knokle på i to timer i hug, og så er man ikke noget værd, når man når til den sidste time. Det har der bare ikke været ledelses overskud til. Der har ikke været overskud hos medarbejderne til heller selv at kunne gå ind i de forandringer, som det måtte give. Det er rigtig mange ting, vi har sat i gang på én gang.”*

Udsagnet er vigtigt, fordi det understreger, at man kan ikke bare gå fra 5 til 4 dage, uden at gøre noget andet, end det der plejer at gøres. Det kræver en ny ledelsespraksis der sikrer en god løsning af kerneopgaven under de nye rammer. Der er sædvaner og rutiner i hverdagen som er blevet ændret. Udvidede åbningstider, udbredelse af tidsbestillingssystemer til flere afdelinger som forandrer opgaveløsningen, ændrer på rytmer, samarbejdsflader, relationer til borgere og virksomheder osv. Der er givetvis også flere mennesker på arbejde på samme tid, og det er samtidig vores indtryk, at der praktiseres mindre hjemmearbejde nu end før. Alle disse ændringer kalder på afklaring af, hvilken form for autonomi, medarbejderne skal have, herunder om ændringerne fordrer mere eller mindre - eller anderledes ledelse i den 4 dages arbejdsuge.

I den modsatte ende møder vi i interviewene også medarbejdere og ledere, som har tendens til at bagatellisere forandringen ved 4 dages arbejdsuge, ved at sige, at det jo bare er en halv time om dagen, der kommer oveni fra mandag til torsdag. Der er givetvis afdelinger, hvor den hidtidige arbejdspraksis og tidsstyring ændres ganske lidt. Det kan f.eks. være i afdelinger, hvor medarbejdere typisk arbejder alene og måske ofte udekørende med høj grad af opgavebestemt og selvstyret arbejdstid. For sådanne medarbejdere forekommer forandringen begrænset, men i det store billede viser interviews dog, at indførelse af 4 dages arbejdsuge opleves som en stor forandring, som i nogle henseender skaber utryghed og bekymring, og en del af disse medarbejdere efterspørger derfor tydelig ledelse og støtte. En leders meget pragmatiske tilgang til den 4 dages arbejdsuge kan tilsyneladende bidrage til at reducere medarbejdernes bekymringer:

*”Jeg synes, det vigtigste er, at man er åben og lyttende overfor: hvad er deres behov? Hvordan kan de få det til at hænge sammen, uanset om ægtefællen er en, der også skal køre til København og har små børn, eller om de skal til fritidsaktiviteter. Men hvis man ligesom tager det der pres med at sige; du er stadig en del af 4-dagesarbejdsuge. Det er ikke fordi, jeg siger, du ikke skal være en del af 4-dagesarbejdsuge, så ryger presset lidt væk, og man så samtidig siger, hvordan ville du så strukturere din arbejdstid? Passer det dig bedre at arbejde om aftenen*

*eller i weekenden eller om fredagen, eller hvis de nu alligevel er i skole, kan det være tre timer hver fredag, så er du alligevel med. Det hjælper. Det er bare det der med, at man lytter, og det er okay, at man er fleksibel, og man lægger timerne på forskellige tidspunkter. Nogle aftener arbejder de, og andre gange gør de det måske fredag morgen. At de selv kan lægge deres timer, ikke alt det der med, at jeg skal styre, hvornår de lægger deres timer.”*

Lederen er tydeligt lyttende og vil ikke pålægge medarbejderen alle krav i 4 dages arbejdsuge, så længe medarbejderens performance ikke er noget problem for organisationen. 'Anything goes' så længe det ikke går ud over arbejdet eller kolleger. Denne ledelsesstil værdsættes og misundes fra afdelinger med strammere styring. Der er dog også en gruppe medarbejdere som tager forsøget med 4 dages arbejdsuge meget bogstaveligt og bliver bekymrede, hvis udmøntningen håndteres meget forskelligt og det derfor bliver uklart, hvilke regler som faktisk gælder. Sådanne medarbejdere er bekymrede over, om de kan få enderne til at mødes i den nye model: Hvordan skal min hverdag hænge sammen, hvis jeg skal være fuldgyldigt deltager i projektet? Ødelægger jeg forsøget, hvis jeg sniger mig til et par timers arbejde fredag morgen? Der kan med andre ord være ambivalente dimensioner på spil, når man fra egen leder får meget frie rammer i et projekt som ellers baseres på klare mål om at omlægge arbejdet og friholde fredagen. Nedenfor ses endnu et eksempel på en leder som vidtgående praktiserer tillidsbaseret ledelse, også selvom det betyder at forsøgets intentioner gradbøjes lidt:

**Leder** *”Det med flekstid, det med dem med børn, der er nogen, der er udfordrede i at lægge tiden, og i det lys er der nogle, der har behov for hver tredje fredag. Eller noget rutine i, at hver tirsdag fx sidder de et par timer om aftenen eller lignende”*  
**Interviewer** *”Og du er sådan set græsk katolsk omkring det”* **Leder** *”Fuldstændig”.* **Interviewer** *”Du har ikke behov for at lede der?”* **Leder** *”Overhovedet ikke. Om de laver noget tirsdag aften, fredag eftermiddag eller lørdag formiddag, det er mig ligegyldigt. Det er op til dem” .... ”Der er nogle, der siger, denne her fleksibilitet, der er nu, den har hele tiden været, den er bare blevet større, og hvor er det dejligt.”*

Lederen argumenterer for en 4 dages fleksibel model, hvor medarbejderne har vidtgående indflydelse på egne arbejdstider. Flexibiliteten er blevet større, fordi det nu er eksplicit, at medarbejderen ikke skal, men godt må arbejde fredag. Det indebærer, at de klemte medarbejdere ikke længere skal dårlig samvittighed over at afvikle noget arbejde om aftenen, eller på fredage, alt efter, hvad der passer den enkelte medarbejder. Kernen i denne ledelsesstil er at give medarbejderen så vidtgående frihedsgrader, at hun selv tager ansvar for egne opgaver. Det er både tillidsbaseret arbejdstid og opgavebestemt arbejdstid kombineret. Når lederen kan gøre dette, kan man på den ene side anføre, at 4 dages arbejdsuge undermineres. Omvendt kan man sige, at hvis det ikke var for den 4 dages arbejdsuge, med udvidelse af rammerne for fleksibel arbejdstid, kunne denne praksis ikke lade sig gøre. Lederen ønsker at lade medarbejderen selv bestemme, så længe det ikke påvirker

(sam)arbejdets kvalitet og produktiviteten negativt. Pladsen til, i begrænset omfang, at tage fredagen i brug kan gøre, at lederen kan få en medarbejder der er produktiv, fordi vedkommende kan få familie-arbejdslivsbalancen til at fungere, eller får mulighed for at placere arbejdstid på måder som giver ro og fordybelse. Medarbejdernes individuelle behov og organisatoriske hensyn kan mødes. Som ledelsesstil er det idealtypisk en leder der blander laissez-faire ledelse med demokratisk ledelse, på en situationsbestemt måde. Denne ledelsesform er som sagt typisk noget medarbejderne sætter pris på, men kan kun lade gøre, hvis medarbejderne trykke ved rammerne, er engagerede og påtager sig ansvaret for eget arbejde og organisationens mål. I hvor høj grad ledelsesstilen udbredes til hele organisationen spiller også en rolle, da for uens vilkår giver konflikter og oplevelse af ubegrundet forskelsbehandling.

Imidlertid er der flere ledelsespraksisser i spil og nogle ledere agerer ud fra helt andre ledelsesidealer, hvor skærpet kontrol og dokumentation af arbejdet ses som nødvendig forudsætning under den 4 dages arbejdsuge:

*”Vi er blevet nødt til at indføre nogle styringsmekanismer som er lidt mere klassisk managementteori, i forhold til, ligesom at få målt de her ting, hvor - når man havde mere tid sammen med medarbejderne, havde man en bedre fornemmelse af, om de faktisk får produceret. Når vi ikke nødvendigvis arbejder på samme tid, hvilket jo er en konsekvens af det her forskudt arbejdstid, så er der nogle andre målemekanismer, vi skal sætte i værk for at se, om medarbejderen når det til tiden”*

Dette citat knytter sig til et andet ledelsesparadigme, hvor lederen idealtypisk kan karakteriseres som en autokratisk leder. Idealet er her at skabe konsistens og orden i organisationen. Den 4 dages arbejdsuge skaber, som mange andre forandringer, destabilisering i organisationen og det er ledelsens ansvar at skabe orden. Midlerne er planlægning, fordeling af opgaver, samt øget kontrol, så arbejdet løbende overvåges. En leder forklarer herom:

*”Men jeg oplever også en, i hvert fald hos mig selv, et behov for måske i virkeligheden kvantificere mere, altså specificere mere de opgaver, der ligger. Så man kan måske godt som medarbejder opleve, at jeg som leder bliver mere kontrollerende og mere detailstyrende på nogle af opgaverne, fordi; hvordan skal jeg ellers vide, om du når det, du skal?”*

Eksplicitering og kvantificering af opgaver med sigte på produktivitetmåling er grundredskaber i dette ledelsesparadigme. Formålet er at skabe gennemsigtighed som sikrer, at lederen kan tage ansvar og realisere de mål som er stillet for afdelingen:

*”Hvis vi ikke har de styringsmekanismer på plads, så leder vi lidt i blinde. Det er der, vi siger, normalt ville vi kunne holde øje med, i en vis forstand, var der produktivitet? Fik medarbejderne holdt de samtaler, eller man kunne have en dialog om, hvorfor har du ikke holdt nogen samtaler i denne her uge. Men hvis man egentlig ikke ser medarbejderne face to face, så er der nogle andre mekanismer, der skal træde i kraft, som godt for medarbejderne kan føles, som en gåen tilbage til en mere new public management tankegang, som vi egentlig ikke har praktiseret i særlig høj grad tidligere”. Lederen begrundede det øgede kontrolbehov i 4 dages ugen med henvisning til, at produktivetskravene er så høje, at hensynet til medarbejdernes tilfredshed med ledelsesstilen derfor må komme i anden række....Bekymringen kører helt sikkert mere på, om vi kan holde den samme produktivitet, end på, om medarbejderne er tilfredse eller utilfredse.”*

Ledelsesformen kan være ganske effektiv og praktiseres generelt vidtgående i den offentlige sektor, men har den bagside, at medarbejderne kan opleve manglende indflydelse og anerkendelse, lav fleksibilitet og heraf udvikle en svag tillidsrelation til ledelsen, hvis styringen opleves som mistillid til, at medarbejderne kan og vil udføre arbejdet som påkrævet uden overvågning. I det konkrete tilfælde udmønter dette skisma sig i diskussioner om hjemmearbejde. Ledelsesparadigmet indebærer, at hjemmearbejde ikke, eller kun i helt særlige tilfælde, tillades, ligesom muligheden af at afvikle arbejdstimer om aftenen, hvis der er brugt flekstid til et ærinde i arbejdstiden, heller ikke tillades. Med udvidet arbejdstid i de 4 dage oplever nogle medarbejdere således, at det er sværere at indhente minus på fleksen. At problematikken indeholder en tillidskonflikt, ses derved, at nogle af de mere stramt ledede medarbejdere i relation til kontrollen af arbejdet anfører, at arbejdet er så gennemgribende digitaliseret, at fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen ikke er nødvendig. Produktivitet kan måles lige så godt, selvom arbejdet udføres hjemmefra, hvorfor fornemmelsen er, at der er andre årsager til den stramme styring og problematikken forstærkes af, at forskellige typer af hjemmearbejde tillades i andre afdelinger.

Hvis medarbejderne ikke oplever fleksibilitet og indflydelse, herunder på egne arbejdstider, men i stedet oplever, at ledelse først og fremmest handler om kontrol, kan der ske en bevægelse i arbejdsidentitet hen imod at medarbejderen arbejder for at have råd til at holde fri, ikke påtager mere ansvar end højest nødvendigt, men fokuserer smalt på at nå de individuelt opstillede produktivetsmål. Det vil sige en klassisk lønmodtagerkultur, hvor arbejdets indhold eller mening tillægges en mindre betydning. Udbredes denne rationalitet vidtgående, kan det - både i relation til arbejdsmiljø og effektivitet - lede til tab af motivation og identifikation med arbejdspladsens mål og midler.

Citatet ovenfor viser også, at dele af organisationen kan være mere presset end andre, hvad lederen i det konkrete tilfælde oplever uværligt indebærer, at produktivetskravets vigtighed overstiger medarbejdernes arbejdsmiljøbehov. Der er stram lovgivning og andre ydre krav som skal overholdes, uanset at kommunen med den 4 dages arbejdsuge ønsker at bevæge sig i retning mod øget fleksibilitet og opgavestyret arbejdstid. Fra medarbejdernes synsvinkel kan fastholdelse og skærpelse af stram styring imidlertid opleves som et brud på den psykologiske kontrakt medarbejderne mener at have

indgået med ledelsen ved accepten af 4 dages arbejdsuge. Udgangspunktet var i deres øjne, at forsøget er forankret i arbejdsmiljømæssige ambitioner om fleksibilisering, forbedret rekruttering og fastholdelse, vævet sammen med øget tilgængelighed og serviceoplevelse ift. kommunens ydelser. Produktivitetsspørgsmålet blev fra starten sat i baggrunden, for ikke at spore hele tiltaget ind i en økonomisk rationalitet, drevet af besparelsesmål (som f.eks. debatten om et tilsvarende forsøg i Esbjerg kommune giver indtryk af har domineret initiativet der). Medarbejdere underlægger sig ofte gerne styringsmekanismer hvis det understøtter løsningen af kerneopgaven og ikke belaster det psykiske arbejdsmiljø. Hvis styringsmekanismerne har karakter af en mistillidspræget kontrol af deres arbejde, ikke understøtter deres faglighed og omgærdes af unødigt begrænsning af selvbestemmelse, kan der nemt opstå modstand og konflikter. Andre virksomheder der har indført 4 dages arbejdsuge har, selv vurderet, ikke oplevet et fald i produktiviteten. Heller ikke dem der er gået ned til 30 timers arbejdsuge. Det er naturligvis ikke givet, at virksomheder kan arbejde 4 dage om ugen uden produktivitetstab og der er mange årsager til, at man ikke uden videre kan sammenligne en privat virksomhed og en kommune. Hvis kommunen oplever et tab af produktivitet så kunne dette oplagt undersøges i et helhedsperspektiv, hvor alle de andre forandringer der også har været på spil inddrages. Produktivitet indgår ikke i denne undersøgelse, men det gør den alligevel, fordi mange informanter siger, de har svært ved at nå deres opgaver, ligesom ledere der orienterer sig mod strengere styring, begrundet med, at produktivitetsskravene er for høje til, at de kan slippe tøjlerne, og derfor skal kunne følge produktiviteten tæt. Sagt på en anden måde er der her tale om klassiske arbejdsmiljøproblematikker i den offentlige sektor som ikke alene, eller entydigt, kan forbindes til den 4 dages arbejdsuge, men nok påvirkes af tiltaget og derfor rejser udfordringerne på nye måder.

## **Fag og frihed**

Der kan i materialet spores nogle mønstre af, at højtuddannede oplever større frihedsgrader i arbejdet end kort- og mellemuddannede grupper. Dette mønster afspejler tendensen på det øvrige arbejdsmarked og har rødder i komplekst samvirkende dynamikker mellem fagenes historiske udvikling og indhold og deres indplacering i det samfundsmæssige jobhierarki og kulturelle værdsættelsessystem. Der er således tale om en misvisende forenkling, hvis forklaringen på faggruppernes forskellige frihedsgrader reduceres til, at vores uddannelsesbaggrund bestemmer vores arbejdsidentitet og deraf følgende behov for selvbestemmelse. Organisationskultur og andre kontekstuelle forhold spiller en afgørende rolle, herunder også indstillinger på ledelsessiden. Med forbehold for stereotyp banalisering er pointen, kan man sige, at den kortuddannede ikke er umotiveret og ude af stand til at forvalte frihedsgrader, fordi hun er kortuddannet, ligesom dem med lange uddannelser er ikke motiverede og dygtige til at forvalte frihedsgrader, blot fordi de har en lang uddannelse. Kortuddannede og ufaglærte kan have en stærk arbejdsmoral og høj etik omkring kvaliteten af deres arbejde. Og selvom mennesker generelt gerne vil være produktive og stolte af deres arbejde, så findes der også akademikere med en lønmodtagerkultur, hvor det handler om at tjene flest mulige penge på kortest mulig tid. Det er således vigtigt, i distributionen af frihedsgrader, at se ind i faglige og organisatoriske fordele (eller ulemper), der kan være ved at smidiggøre indflydelsesmuligheder på tværs af fag og fagklassiske traditioner.

## Afrunding

Det har været en fornøjelse at gennemføre første interviewrunde efter opstart af Odsherred kommunes forsøg med 4 dages arbejdsuge. Informanter har været engagerede, diskuterende og analyserende i de mange timers interview vi har gennemført. Videndeling har fundet sted og såvel bramfri kritik som omsorg for hinanden har kendetegnet stemningen i drøftelserne. I præsentationen ovenfor, er det endnu for tidligt at drage større konklusioner. I prioritering af temaer og udsagn har vi derimod søgt at fremhæve og perspektivere de emner og forhold som på dette tidlige tidspunkt opleves som presserende og lægger op til at blive viet en særlig opmærksomhed i den videre implementering. Det drejer sig derfor særligt om oplevede problemer men der ligger i materialet også mange eksempler på engagement i, og opbakning til, forsøget.

Alle elsker fri fredag! Den betyder noget forskelligt alt efter medarbejdernes livssituation, men udgør som eksperiment en meget positivt beskrevet erfaring. Arbejdets placering på 4 dage opleves forskelligt. Nogle oplever ikke, at forskellen til før er stor, eller de oplever, at de har muligheder for at tilpasse sig de nye rammer. Andre, især børnefamilier og enlige forsørgere oplever en del logistiske udfordringer og kommer på forskellige måder i klemme i familiearbejdslivsbalancen. Her er der basis for at se på, om tilpasninger af modellen (f.eks. livsfasefølsomme tiltag) kan imødekomme disse medarbejdergrupper. Der er ingen tvivl om, at arbejdets intensivering mærkes, men igen er det endnu for tidligt at konkludere, hvor og hvorfor problemerne er blevet større eller mindre. Imidlertid giver de første intensiveringserfaringer et oplagt opmærksomhedspunkt ift. det videre arbejde med ændringer i arbejdsorganisering, pausekultur og andre reviderede tilrettelæggelsesgreb. Der spores i relation til intensivering nogle mønstre som kort opsummeret lyder: Afdelinger som i forvejen var pressede, eller er meget opgavetyret i deres arbejdstid oplever typisk skærpet intensivering, fordi der nu mangler de 2 kompetencetimer i regnestykket. Andre afdelinger oplever snarere, at stram ledelsesstyring står i vejen for udfoldelse af arbejdstidsmodellens fleksibilitetspotentialer og udvikling af en mere tillidsbaseret organisationskultur. I forhold til ledelse, er der stor forskel på, hvilke ledelsesparadigmer som ligger til grund for ledelsen af forskellige enheder i organisationen. Forskelle kan knytte sig til flere ydre og indre forhold og der kan være gode grunde til lokalt begrundede forskelligheder. Dog synes der på undersøgelsestidspunktet også at være forskelle som påvirker arbejdsmiljøet negativt og kalder på forventningsafstemninger og tilpasninger internt i ledelseslaget, mellem ledere og medarbejdere, forskellige enheder og afdelinger mellem, samt i spændet mellem organisationens top og bund.