

KAN 4 DAGES ARBEJDSUGE BANE VEJ FOR ET FRISÆTTENDE ARBEJDSLIV

– OG HVAD BETYDER DET FOR LEDELSESOPGAVEN?

Publiceret: 30. november 2023

Af: Janne Gleerup og Agnete Meldgaard Hansen

Interessen for 4 dages arbejdsuge og mere fleksibel arbejdsorganisering breder sig på arbejdsmarkedet og der høstes interessante erfaringer på eksperimenterende arbejdspladser. Med udgangspunkt i aktuelle forskningsprojekter som studerer to cases på det kommunale område, belyser artiklen, på hvilke måder nye arbejdsorganiseringer i en 4 dages arbejdsuge åbner til frisættelse i arbejdslivet, og hvilke implikationer omlægningen har for ledelsesopgaven.

Internationalt breder forskellige udgaver af 4 dages arbejdsuge sig på både nationale og virksomhedslokale niveauer[1] (Barnes & Jones 2021; Autonomy 2023; Munyon et al. 2023; Grosse 2018). Herhjemme eksperimenteres der også tiltagende med omlægning til 4 dages arbejdsuge, især indenfor det private arbejdsmarked, men også på det offentlige område (Abildgaard 2019; Gleerup & Lund 2021). Forsøgene nyder stor bevågenhed i medierne som løbende præsenterer eksempler, der for en umiddelbar betragtning virker lovende.[2]

Den forskningsmæssige afdækning af erfaringer med omlægning til 4 dages arbejdsuge er imidlertid endnu begrænset, og der kan være forskelle på de modeller der implementeres, som har betydning for, hvilke konklusioner der kan drages. Overordnet indikerer foreløbige internationale studier (Cambell 2023), såvel som forfatterens egne undersøgelser imidlertid, at både arbejdsgivere og medarbejdere generelt ser fordele i omlægning, og kan mødes om aftaler i en art 'win-win' forståelse. Der findes dog også studier, der problematiserer sådanne konklusioner og som peger på, at lokale ledelsespraksisser og medarbejders indflydelsesforhold har stor betydning for, om implementeringen af 4 dages arbejdsuge

opleves positivt, eller sågar frisættende, for medarbejderne (Hyatt & Coslor 2018; Delaney & Casey 2022).

I Danmark er arbejdets omfang og organisering vidtgående rammesat af aftaler mellem arbejdsmarkedets parter og ved lovgivning. De seneste 30 år har grundnormen om 37 timer fordelt på fem dage været stort set uændret, men alternativer hertil er begyndt at vinde indpas, idet både arbejdsgivere og arbejdstagere ser potentialer i at nytænke arbejdets organisering. Forventninger og forhåbninger til, hvad omlægning til 4 dages arbejdsuge indebærer, varierer. For nogle er motivet ønsket om at arbejde mindre, eller ønsket om at arbejde mere fleksibelt. Andre håber, at man med omlægning af arbejdstiden kan opnå effektiviseringer og omkostningsreduktioner. Fælles for alle er imidlertid, at der knyttes håbefulde forventninger til indretning af arbejdslivet på nye måder. Et interessant spørgsmål er i den forbindelse, om nye og mere fleksible organiseringer af arbejdet kan virke frisættende i og udenfor arbejdslivet, og hvad dette, i givet fald implicerer i et ledelsesperspektiv.

I nærværende artikel beskæftiger vi os med dette spørgsmål med afsæt i studier af 2 forsøg med 4 dages arbejdsuge på det kommunale område.

ARTIKLENS FORSKNINGSSPØRGSMÅL OG OPBYGNING

Vores studier af de to kommuners forsøg viser, at omlægningen til 4 dages arbejdsuge påvirker mangfoldige forhold i arbejdslivet med såvel positive som negative implikationer for både ansatte, organisation og omverden. I nærværende artikel afgrænser vi os til at udforske følgende todelte spørgsmål: Hvilke former for frisættelse kan omlægning til 4 dages arbejdsuge åbne for, og hvilke implikationer har dette for ledelsesopgaven? Som vi skal udfolde nedenfor, sonderer vi analytisk mellem frisættelse *fra* arbejdet, og frisættelse *i* arbejdet. Empiriske indsigter i frisættelsesrelaterede erfaringer *i* arbejdet danner trinbræt til belysning af nye ledelsesmæssige udfordringer der melder sig i 4 dages arbejdsuge.

Artiklen er opbygget således, at vi først introducerer kort til de to cases og forskningsdesignet. Herefter præsenteres nogle overordnede begrebslige tilgange som danner analysestrategisk optik for undersøgelsen af ledere og medarbejderes erfaringer med 4 dages arbejdsuge ud fra

den todelte erkendelsesinteresse, omkring frisættelsespotentialer og ledelsesforhold. Efter præsentation af de analytiske indsigter, følger konklusion og perspektivering.

CASES OG FORSKNINGSDSIGN

De to kommunale forsøg med 4 dages arbejdsuge, som vi i artiklen omtaler som de to cases, er i begge tilfælde initieret fra politisk eller ledelsesmæssig side og begge kommuner har indledt samarbejde med Roskilde Universitet i ønsket om at få et eksternt, forskningsbaseret blik på de erfaringer som gøres i forsøgsperioden. Overordnede undersøgelsestemaer er fastlagt på baggrund af fælles erkendelsesinteresser som forbinder sig til kommunernes sammenfaldende mål med omlægningen. Disse omfatter ønsker om at afprøve, om tiltaget kan være redskab til at øge trivsel og godt arbejdsmiljø, fremme fastholdelse og rekruttering, samtidig med, at kommunens tilgængelighed og borgernes serviceoplevelse styrkes på omkostningsneutrale måder. Kommunerne har finansieret forskningsaktiviteterne under aftaler om fuld forskningsfrihed. Sammenlagt har godt 400 ledere og medarbejdere fra udvalgte forvaltninger været omfattet af tiltagene.

De to forskningsprojekter som artiklens empiri kommer fra, er baseret på et kvalitativt undersøgelsesdesign og der er på tværs af de to cases, over en periode på knap fem år, gennemført ca. 30 gruppeinterview med direkte og indirekte berørte ledere og medarbejdere, samt et mindre antal værksteder og workshops. Der er desuden gennemført ca. 35 interview med borgere og eksterne samarbejdspartnere, samt enkelte kommunalpolitikere[3].

Det første projekt blev gennemført i perioden 2019-2022 og omfattende en mindre pilotundersøgelse forud for tiltagets igangsættelse, efterfulgt af et 3-årigt følgeforskningsprojekt. Forskningsdesignet indeholdt en lang række interview, samt aktionsforskningsinspirerede, udviklingsrettede værkstedsaktiviteter med sigte på understøttelse af involverende, praksisnære læreprocesser og handlingsorienteret vidensudvikling undervejs i forsøgsperioden[4]. Forskernes rolle i relation til udviklingsaktiviteterne var af faciliterende karakter.

Det andet projekt er omfangsmæssigt mindre og blev gennemført i perioden 2022-2023. Designet er baseret på interview med ledere og medarbejdere samt borgere, og omfatter ikke

udviklingsaktiviteter. Årsagen hertil er dels, at tiltaget ved undersøgelsens opstart allerede var igangsat, dels at undersøgelserne strækker sig over et kortere tidsforløb. Der er udarbejdet en række rapporter som er fremsendt til kommunerne[5].

Forskningsprojekterne er gennemført i forlængelse af hinanden og er ikke tilrettelagt som komparative studier. Ikke desto mindre er der, som det skal uddybes nedenfor, centrale ligheder i de to kommuners model for 4 dages arbejdsuge. Selvom frisættelse i og fra arbejdet ikke er et eksplicit formuleret mål med de 2 kommuners omlægning, er der i det empiriske materiale mange direkte og indirekte eksempler på, at både medarbejdere og ledere er optagede af, om og hvordan omlægning til en fleksibel 4 dages arbejdsuge kan åbne herfor, og hvad det implicerer i et ledelsesperspektiv.

Med det i nærværende artikel valgte forskningsspørgsmål om frisættelsespotentialer og ledelsesudfordringer i forgrunden, er det således muligt at anvende empiriske indsigter fra begge cases.

Organisering af 4 dages arbejdsuge i de 2 kommuner

4 dages arbejdsuge kommer i mange varianter, og det er vigtigt at skelne forskellige modeller fra hinanden. Der kan f.eks. være tale om en *reduceret arbejdsuge*, hvor medarbejderne går ned i tid svarende til en arbejdsdag. Der kan også være tale om en *komprimeret arbejdsuge*, hvor timetallet fastholdes og skal afvikles indenfor 4 længere arbejdsdage. Endelig kan der være tale om modeller som først og fremmest kendetegnes ved, at arbejdstiden er fleksibel og hvor antallet af arbejdsdage i princippet er underordnet.[6]

I de to undersøgte cases, er der forud for forsøgsperioden udviklet en arbejdstidsmodel, som integrerer elementer fra disse tre grundmodeller for en 4 dages arbejdsuge. 37 timer afvikles i udgangspunktet indenfor fire længere arbejdsdage, efterfulgt af tre sammenhængende fredage. 2 ud af de 37 timer defineres som kompetenceudviklingstid, som medarbejderne selv råder over, og som ikke skal dokumenteres i formelle timeregnskaber. En mindre andel af disse kompetencetimer anvendes i nogle tilfælde til fælles temadage der afholdes på bestemte fredage. Grundmodellen er således indrettet på måder som udvider mulighederne for medarbejderindflydelse på hvornår arbejdet udføres (indenfor rammerne af 4 længere dage), men på andre måder begrænser den (for så vidt fredag tages ud af ligningen). I praksis er der

imidlertid forskel på, hvor stor indflydelse på arbejdstiden, medarbejderne individuelt og kollektivt oplever at have. I nogle enheder er der åbnet for, at arbejdstiden kan afvikles udenfor den aftalte arbejdstidsramme, hvis medarbejderne eventuelt ønsker dette. Hertil kommer decentrale aftaler om hjemmearbejde, samt forskellige lokale ledelsesstile, når det gælder styring og kontrol med arbejdstiden. Der er således tale om en grundmodel som trods den formelle inddæmning af arbejdet til 4 dage, samtidig åbner for en fleksibilisering af arbejdets udførelse i tid og rum. Nogle medarbejdergrupper oplever på den baggrund øget fleksibilitet og mulighed for selvtilrettelagt arbejde, andre mindre eller uændret.[7]

ANALYTISK RAMME

Med inspiration fra arbejdslivsforskningens undersøgelser af, hvordan udviklingen i arbejdets organisering former og forandrer arbejdslivet, præsenterer vi nedenfor artiklens begrebslige ramme. Vi har tilstræbt en enkel analytisk rammesætning med henblik på at prioritere plads til empirisk eksemplificering af udvalgte erfaringer blandt medarbejdere og ledere, som kaster lys over potentielt frisættende former for og virkninger af 4 dages arbejdsuge, samt omlægningens betydning i et ledelsesperspektiv.

Frisættelse fra og i arbejdet

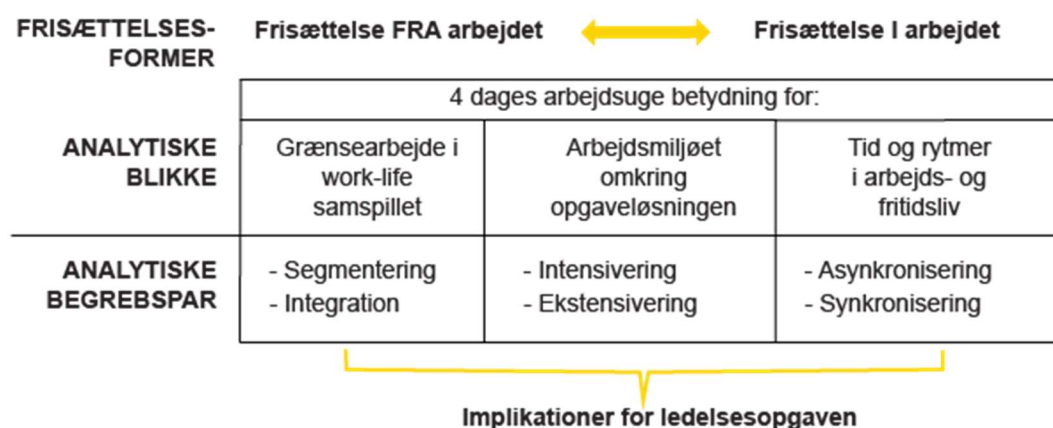
Lever vi for at arbejde, eller arbejder vi for at leve? Sådan er spørgsmålet om arbejdets mening og rolle i menneskers liv undertiden blevet stillet, med det formål at spidsformulere forskellen på, om arbejdet er en forudsætning for udfoldelse af det gode liv i fritiden, eller om arbejdet snarere er omdrejningspunktet for realisering af det gode meningsfulde liv i sig selv. Spørgsmålet hviler på implicitte antagelser om, at svaret er et 'enten-eller', samt at arbejde og fritid i relation til det gode liv er hinandens alternativer og adskilte størrelser.

Forståelsesrammen er imidlertid blevet udfordret af det synspunkt, at det gode liv, og heri friheden til selv at definere og organisere tilværelsens indhold og mening, ikke meningsfuldt kan reduceres til enten arbejdslivet eller fritidslivet, men må betragtes som noget der går på tværs af disse kontekster. Man må derfor studere forholdet i et bredere livssammenhængsperspektiv, hvori mere komplekse forståelser af hvad det gode liv handler

om for den enkelte, kan tone frem (Kristensen 2011; Pedersen 2009). Kilder til selvrealisering og frisættelse kan i denne optik således både udspringe fra fritiden og arbejdslivet og på sammenfoldede måder. Tilsvarende er det blevet foreslået, at begrebet 'work-life balance' reformuleres til 'work-life interaction' (Halpern & Murphy 2005).

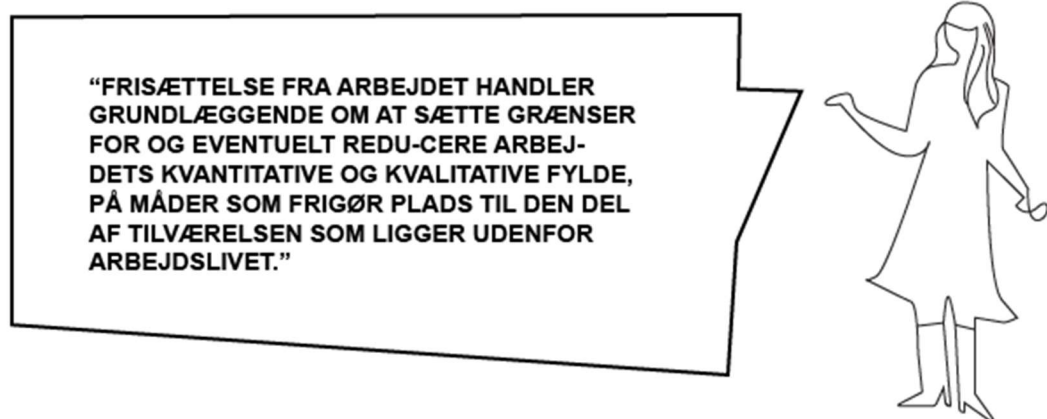


I analysen af de to kommunale cases om 4 dages arbejdsuge ser vi på spørgsmålet om arbejdets plads i en større livssammenhæng, med opmærksomhed mod ansatser til både frisættelse *fra* arbejdet og frisættelse *i* arbejdet. Med afsæt i denne overordnede spænding mellem disse to frisættelsesformer, anlægger vi tre analytiske blikke på 4 dages arbejdsuges betydning for henholdsvis: medarbejdere og lederes 'grænsearbejde' i samspillet mellem arbejdsliv og fritidsliv, arbejdsmiljøet omkring opgaveløsningen, samt tid og rytmer i arbejds- og fritidsliv. De tre analytiske blikke trækker på følgende begrebspar: 1) segmentering – integration som håndteringsstrategier, 2) intensivering – ekstensivering af arbejdet, og 3) asynkronisering – synkronisering af arbejdsfællesskaber. Denne analytiske ramme er opsummeret i figur 1, og udfoldes yderligere nedenfor.



Figur 1: Analytisk ramme

Frisættelse fra arbejdet handler grundlæggende om at sætte grænser for og eventuelt reducere arbejdets kvantitative og kvalitative fylde, på måder som frigør plads til den del af tilværelsen som ligger udenfor arbejdslivet. Det har historisk især handlet om at reducere arbejdet i omfang, f.eks. gennem reduktion af antallet af timer og/eller dage, hvori vi arbejder (Lund 2019). Kvalitativt kan frisættelse fra arbejdet dog også handle om strategier til at begrænse den opmærksomhed, vi giver til arbejdet (Kreiner et al. 2009).



Frisættelse i arbejdet handler grundlæggende om at øge graden af autonomi i arbejdslivet, i relation til bestemmelse af arbejdets formål, indhold og organisering. Fokus har her traditionelt været rettet mod styrkelse af medarbejdernes muligheder for at gøre deres indflydelse og faglighed gældende i opgaveløsningen (Emery & Thorsrud 1976; Hvid 2009; Trist & Bamforth 1951), og senere mod en højere grad af fleksibilitet og selvbestemmelse ift. arbejdets organisering i tid og rum, f.eks. i form af flekstidsordninger, hjemmearbejde og hybride arbejdspladser (Holdt Christensen 2022; Holt et al. 2013; Hvid et al., 2011). Målet er således ikke først og fremmest at reducere arbejdets fylde i det samlede liv, men at fremme oplevelsen af mening og selvbestemmelse i arbejdslivet, idet arbejdslivet her også betragtes som potentiel arena for selvrealisering og formning af det gode liv.

Bevægelserne mod forskellige frisættelsesformer får, ifølge work-life interaction litteraturen (Ashforth et al. 2000; Nippert-Eng 1996) betydning for det *grænsearbejde* som både medarbejdere og ledere kontinuerligt udfører i spillet mellem arbejdsliv og fritidsliv. Et grænsearbejde som nok skærpes, men også forandres, når arbejdstiden fleksibiliseres og håndteringen individualiseres. I litteraturen beskrives det, hvordan grænsearbejdet kan tage

form af forskellige håndteringsstrategier blandt medarbejdere og ledere. Strategier som har til hensigt at trække skarpere grænser mellem arbejde og øvrigt liv benævnes '*segmentering*'. Håndteringsstrategier, hvor den enkelte aktivt udnytter mere flydende grænser mellem arbejde og andet liv til selv at definere og organisere en sammenhængende tilværelse, benævnes '*integration*' (Allen et al. 2021; Ashforth et al. 2000; Nippert-Eng 1996). Det er vigtigt at understrege, at segmenterende og integrerende strategier ikke skal forstås som funktionelt afledt af ønsker om hhv. frigørelse *fra* og frigørelse *i* arbejdslivet. Vi kan i det empiriske materiale således se eksempler på, at den enkelte anlægger en segmenterende tilgang i en stærkt fleksibiliseret arbejdsramme og samtidig er orienteret mod frisættelse *i* arbejdet. Omvendt ser vi også eksempler på, at den enkelte anlægger en integrerende tilgang i en mere klart afgrænset arbejdsramme og samtidig er orienteret mod frisættelse *fra* arbejdet. Pointen er, at samspillet mellem vilkår og håndteringsstrategier i samspillet mellem arbejdsliv og fritidsliv kan komponeres på mange måder, og den empiriske afdækning heraf kan tjene det formål at kvalificere ledelsesarbejdet i kontekster, hvor store organisatoriske og menneskelige forskelligheder er i spil.

Rejser vi spørgsmålet om frisættelse i og fra arbejdslivet i relation til *arbejds miljøet omkring opgaveløsningen*, er det relevant at se på, hvordan omlagt arbejdsorganisering kan ændre på belastningsformer i og udenfor arbejdslivet. Ændringer kan således for det første påvirke opgaveløsningen i form af *intensivering* (Holt et al. 2013). Det kan f.eks. blive konsekvensen, når arbejdet organiseres i en komprimeret arbejdsuge, hvor opgavemængden er uændret, men arbejdet skal udføres indenfor rammerne af færre dage eller med færre lønnede timer til rådighed. Ændringer kan for det andet påvirke opgaveløsningen i form af *ekstensivering*, som handler om at arbejdet breder sig ind over privatlivssfæren i form af f.eks. aften- eller weekendarbejde. Det kan bl.a. være konsekvensen, når arbejdets organisering fleksibiliseres i tid og sted (Allen et al. 2021; Lund & Thomsen 2022). Intensivering og ekstensivering er således begreber som kan kaste lys over mulige arbejdsmiljømæssige implikationer af omlægning til en fleksibiliseret 4 dages arbejdsuge. Begreberne kan imidlertid også kaste nuancerende lys over frisættelsens muligheder og begrænsninger. Tre sammenhængende fridage kan således umiddelbart fremme oplevelsen af frisættelse fra arbejdet, men kan også - i et samlet livsperspektiv give bagslag - hvis man, grundet øget intensivering, er for udkørt til at få noget meningsfuldt ud af fridagene. Mere fleksible rammer

for selvorganisering af arbejdet kan øge den enkeltes autonomi og dermed fremme oplevelsen af frisættelse. Men øget individualisering kan også lede til grænseløst arbejde og underminere de kollektive arbejdsfællesskaber som meningsfuld opgaveløsning typisk også afhænger af. Indsigter i sådanne, undertiden modsigelsesfulde virkninger er væsentlige, når det kommer til ledelse af arbejdsmiljøet i en fleksibiliseret 4 dages arbejdsuge.

Centrale implikationer af omlægning til 4 dages arbejdsuge handler om, at kollektive rammesætninger viger til fordel for mere individualiserede praksisser, hvor homogenitet mindskes og heterogenitet øges. Når arbejdslivet fleksibiliseres og hybridiseres, åbnes der for en mere individuelt tilpasset arbejdsorganisering, hvilket ofte øger frihedsoplevelsen, som værdsættes af medarbejderne. Men der kan også udvikle sig en fragmenteret organisationskultur som potentielt kan skade den organisatoriske sammenhæng og kontinuitet, som produktivitet og kvalitet på de fleste moderne komplekse arbejdspladser også afhænger af. Holt m.fl. (2013) argumenterer i denne sammenhæng for, at et analytisk fokus på spændinger mellem *asynkronisering* og *synkronisering* er produktivt i forståelsen af det moderne arbejdsliv. Begreberne peger på, hvordan menneskers tid og rytmer individualiseres i det moderne arbejdsliv og således asynkroniseres, men at arbejdets kompleksitet samtidig skaber stigende krav om samordning og synkronisering med kollegaer og andre samarbejdspartnere. Synkronisering af de multiple rytmer må derfor hele tiden ske ad hoc (Holt et al. 2013). At lede medarbejdere i dette landskab er en kompliceret og til tider dilemmafyldt opgave, der udfordrer ledelsesroller og -praksisser. Dette udfolder sig blandt andet ved at der stilles nye krav til ledelse af medarbejderes forskellige rytmer og rutiner, ved at traditionelle grænser mellem arbejds- og privatsfære overskrides, og ved udfordringer i ledelse af arbejdsfællesskaber på tværs af multiple rum (Andersen & Elmholdt 2021; Lund & Thomsen 2022).

Analysestrategi

Analysestrategien er grebet an således, at vi i første etape har gennemlæst det empiriske materiale med en åbenhed overfor alle tænkelige udsagn, som kan kaste lys over frisættelsesrelaterede erfaringer og ledelsesmæssige implikationer. I anden etape har vi med de ovenfor beskrevne begreber og det endelige forskningsspørgsmål i forgrunden, foretaget

en mere systematisk og fokuseret kodning og fortolkning. Slutteligt har vi udvalgt eksemplariske udsagn til illustration af analyserne.

Der er således anvendt en iterativ analysestrategisk tilgang, hvor kendte analytiske begreber fra arbejdslivsforskningen i en vis udstrækning tæmmer den empiriske analyse, men hvor empiriske fund indenfor et relativt nyt felt samtidig har udgjort det bestemmende afsæt for begrebslige prioriteringer.

Nedenfor præsenterer vi nu analysen af forskellige frisættelsespotentialer i 4 dages arbejdsuge og ledelsesmæssige implikationer heraf. Vi indleder med at redegøre for indsigter i relation til spørgsmålet om frisættelse fra og i arbejdet. Herefter følger afsnit baseret på den analyseoptik, de ovenfor beskrevne begrebspar tilbyder. Vi diskuterer slutteligt de samlede indsigter som et spørgsmål om, hvorvidt man kan se kommunernes udmøntning af 4 dages arbejdsuge som et nyt 'trade-off' af partsinteresser. Artiklen afrundes med en samlet konklusion og perspektivering.

FRISÆTTELSE FRA ARBEJDET

Det helt særlige ved forsøgene med 4 dages arbejdsuge er, at fredag er en ny fridag, og det er hævet over enhver tvivl, at dette element i den nye organisering har størst betydning for oplevelse af frigørelse fra arbejdet. Som en medarbejder reflekterer: *"Fritiden er jo nærmest det dyreste, man kan købe lige nu."* I begge cases giver særligt medarbejdere utallige eksempler på, hvordan de værdsætter det frirum som opstår, når man legitimt kan holde fri fredag. Men også ledere, hvoraf ikke alle oplever at det er altid er muligt at holde fri fredag, værdsætter det frirum som opstår. En forklarer: *"Der er ikke nogen der forventer, du er på. Det betyder faktisk rigtig meget. Det er rigtig positivt."* Tiden bruges til at udleve interesser, der ikke tidligere har været plads til, ligesom forskuddet på weekenden åbner muligheder for at ordne praktiske gøremål, så fritid kan bruges mere optimalt sammen med venner og familie. Nogle erkender, at mange af de fantasier de har om, hvad fri fredag kan bruges til, langt fra realiseres i praksis, men alene det forhold at muligheden er tilvejebragt, øger følelsen af frihed til selv at definere og organisere det gode liv. At det øvrige samfund fortsat er organiseret omkring 5 dages arbejdsuge giver, for nogle, en særlig følelse af at få et beskyttet frirum til egne dispositioner og fridagen opleves som en unik tidslomme. En medarbejder udtrykker det – med et glimt i

øjet – således: *"Jeg ved ikke om I kender den der barnlige fornøjelse, der er, ved at sidde og få en snaps og en sild i solskin, mens alle andre er på arbejde?"*.

Til den negative side peger andre imidlertid på, at de ikke kan udnytte den frie fredag optimalt, netop fordi resten af samfundet er organiseret omkring 5 dages arbejdsuge. Børn er i skole, ægtefæller på arbejde og fredagen bliver let spist op af indkøb og rengøring som ikke blev nået på de lange arbejdsdage forud for fredagen. Sådanne medarbejdere oplever ikke, at frisættelsen fra arbejdet er øget, men i stedet at arbejdet determinerer fritiden på andre måder end før.

En anden vigtig faktor ift. oplevelse af frisættelse fra arbejdet handler om, at fritiden er samlet i 3 sammenhængende fridage, hvilket både har betydning tidspraktisk og mentalt. Tre dage åbner muligheder for at prioritere andre og flere fritidsaktiviteter end 2 weekenddage tillader. Det kan være gode lange ture i sommerhus, smårejser til udlandet eller tid til fordybelse i interesser, som den travle hverdag ellers ikke levner plads til. Mentalt betyder tre fridage i streg, at der skabes reel plads til, at andet end arbejde kan fylde og betyde mere.

Mange fremhæver også forbedrede restitutionsbetingelser ved 3 sammenhængende fridage. En forklarer: *"Jeg synes, jeg er mere klar til at komme på arbejde søndag eftermiddag, end jeg var, da vi arbejdede 5 dage. Det synes jeg faktisk"*. Til den negative side peger andre på, at de 4 længere arbejdsdage medfører, at de først og fremmest bruger fridagene til at "komme sig", og de vurderer, at denne intensitetsmæssige ubalance mellem arbejde og fritid står i vejen for, at de 3 sammenhængende fridage reelt frisætter dem fra arbejdet.

Frisættelse fra arbejdet, hænger også sammen med, om 4 dages arbejdsuge organiseres og ledes under hensyntagen til, at fritiden opleves at kunne bruges optimalt. Er der f.eks. mulighed for at veksle mellem lange og korte arbejdsuger, hvilket især skilte medarbejdere med delebørn har ønsker om. Frisættende virkninger kan også udløses gennem tillidsbaseret ledelse som overflødiggør bureaukratisk tidsregistrering, hvis man f.eks. foretrækker at henlægge særlige fordybelseskrevende opgaver til weekender, hvor man kan arbejde mere uforstyrret end f.eks. storrumskontorer på arbejdspladsen tillader. Medarbejdere, der omvendt har ledere som praktiserer mere stramt styret 4 dages arbejdsuge, f.eks. i form af ufravigelige fremmødekrav alle fire dage, oplever typisk at omlægning til 4 dages arbejdsuge

begrænser friheden i livet udenfor arbejdet. Medarbejderne med sådanne erfaringer kobler ofte begrænset fleksibilitet sammen med begrænset tillid til medarbejdernes arbejdsetik.

FRISÆTTELSE / ARBEJDET

Som beskrevet ovenfor, handler frisættelse i arbejdet grundlæggende om forhold som autonomi og mening, herunder mulighederne for at kunne gøre indflydelse og faglighed gældende i diskussions- og beslutningsprocesser om arbejdets indhold og organisering. Oplevelsen er nok et individuelt anliggende, men afhænger også af kollektive og organisatoriske forhold, samt de måder, forandringsprocesser ledes på. I begge cases er vi stødt på medarbejdere, som ikke har følt sig tilstrækkeligt inddraget i omlægningen, men vi ser også interessante eksempler på, at medarbejdere har oplevet en inddragende proces og fremhæver betydningen heraf ift. at lykkes med en god omlægning til 4 dages arbejdsuge. En leder spejler sådanne medarbejdererfaringer i et evaluerende tilbageblik på forsøgets opstart: *"Jeg tror i høj grad, at det der har gjort den store forskel, det har været, at vores medarbejdere – og det tror jeg, de ville sige – har følt sig inddraget i rigtig høj grad. Både som team, afdeling, men også på det individuelle plan"*.

Et andet centralt element som fremmer frisættelse i arbejdet, er oplevelsen af mening. Flere ledere vurderer her, at inddragelse i sig selv fremmer oplevelse af mening, men det fremhæves også, at mening knytter sig til oplevelse af at man gennem sin arbejdsindsats kan gøre en forskel som rækker ud over en selv. En leder beskriver det således: *"Man gør ikke kun noget for sig selv, men også for verden omkring en. Man har jo en mulighed for at flytte nogle ting i en bedre retning"*.

Samme leder vurderer desuden, at oplevelsen af at gøre en forskel knytter sig til, om medarbejderne oplever gode vilkår for at kunne udfolde deres faglighed i opgaveløsningen. Han beskriver, hvordan han forsøger at tilvejebringe bedst mulige vilkår for, at medarbejderne oplever at kunne levere en fagligt tilfredsstillende arbejdsindsats og gøre en forskel herigennem: *"Vi arbejder med et lykkeligere planteam. Det er simpelthen det, vi arbejder med. Og det er jo at sætte det meget på spidsen. Og i starten, der grinte de jo voldsomt af det"*.

Ovenstående er et blandt flere eksempler på, hvordan ledere har anvendt omlægning til 4 dages arbejdsuge som løftestang for at eksperimentere med at integrere inddragelse, fokus på mening, forskel og gode vilkår for høj faglighed i opgaveløsningen på nye måder.

Et tredje centralt element i relation til frisættelse i arbejdet angår, hvordan ny arbejdsorganisering kan understøtte faglig udvikling, hvilket de 2 kompetencetimer i arbejdstidsmodellen åbner for. Mange – både medarbejdere og ledere – påskønner disse timer, idet de markerer et eksplicit fokus på værdien af individuel faglig udvikling og giver et legitimt og frit rum at prioritere læring i. Nogle fremhæver desuden, at en samling af kompetencetimer i fælles temadage, hvor afdelingens kerneopgaver sættes i forgrunden, understøtter den kollektive kompetenceudvikling. I velplanlagte udgaver kan dette bane vej for mere strategisk tilrettelæggelse af organisationens kompetenceudviklingsindsatser.

Centralt for oplevelse af frisættelse i arbejdet står endelig også, om arbejdsorganiseringen vurderes at understøtte den bedst mulige service overfor borgere, hvilket trækker tråde tilbage til spørgsmålene om mening, at kunne gøre en forskel og bruge sin faglighed optimalt. I begge kommuner har omlægningen til 4 dages arbejdsuge medført ændringer i, hvordan og hvornår medarbejderne er tilgængelige for omverdenen, hvilket har krævet en vis tilvænnning for alle parter. Men over tid er der udviklet nye rytmer i samspillet med omverdenen. Mange oplever, at mere fleksible og selvtilrettelagte arbejdsprocesser fremmer mulighederne for at møde borgernes behov på smidige måder. Levering af god service er imidlertid ikke kun et individuelt anliggende. Også betingelserne for kollegialitet og godt koordineret samarbejde med interne og eksterne aktører vægtes højt. Som det udfoldes nærmere nedenfor, under overskriften om bevægelser fra synkrone til asynkrone rytmer, er der dog i begge cases fortsat udfordringer, når det gælder koordinering af tilgængelighed internt mellem medarbejdere, ledere og enheder, såvel som eksternt overfor omverdenen.

LEDELSE AF FRISÆTTELSE I OG FRA ARBEJDET I ET HELHEDSPERSPEKTIV

At der på ledelsesniveau er stor nysgerrighed ift. at forny ledelsesopgaven skinner igennem, når lederne drøfter hvorfor og hvordan ledelsesopgaven forandres i 4 dages arbejdsuge. Mange af de interviewede fremhæver, at mere udstrakt fleksibilitet og øget medarbejderindflydelse på arbejdstiden forudsætter afvikling af kontrolbaseret ledelse til

fordel for en tillidsbaseret ledelsestilgang. Der tales om potentialerne i at "sætte medarbejderne fri" og samtidig er mange opmærksomme på, at omlægning til en mere fleksibel og selvforvaltet arbejdsorganisering ikke kun påvirker arbejdslivet, men også livet i fritiden. Der er i den forbindelse interessante eksempler på, hvordan ledere er opsatte på at lade forsøg med 4 dages arbejdsuge danne afsæt for nytænkning af ledelsesopgaven i et større livssammenhængsperspektiv. En leder forklarer, hvordan hun diskuterer en sådan mere holistisk tilgang med medarbejderne: *"Vi er egentlig, som ledere, gået ind i den der snak med medarbejderne om, at: Det her skal ikke kun fungere, når du er på arbejde, det skal også fungere for dig, når du ikke er på arbejde."*

Skal en sådan helhedsorienteret bestræbelse på at fremme oplevelse af frisættelse i arbejdet lykkes, skal ledelsen kunne tilbyde et meningsfuldt arbejdsliv på en arbejdsplads der kan imødekomme en bred vifte af forskelligheder blandt medarbejderne. Samtidig skal ledelsen, i relation til spørgsmålet om frisættelse *fra* arbejdet – i højere grad end tidligere – medtænke, hvordan arbejdsorganiseringen baner vej for, at medarbejderne oplever forbedrede muligheder for god brug af fritiden. En langt mere helhedsorienteret tilgang til, hvad ledelsesopgaven omfatter, kan oplagt være til fælles gavn, men der er også dilemmaer og udfordringer forbundet hertil, idet kendte grænser mellem arbejde og fritidsliv dermed blødes op, hvilket både medarbejdere og ledere adresserer. Til at modvirke, at tilgangen fører til en oplevelse af, at ledelsesretten så at sige udbredes til privatlivet ad bagvejen, understreger både ledere og medarbejdere, at den mere holistiske tilgang kun kan fungere, hvis ledelsen anlægger en tillidsbaseret ledelsestil. Kompromisset synes at ligge i, at ledere nok kan støtte medarbejdere i at blive bedre til at disponere opgaver i et samlet livsperspektiv, men skal afholde sig fra indblanding i egentlige privatlivsprioriteringer.

FORSKELLIGE HÅNDTERINGSSTRATEGIER BLANDT MEDARBEJDERNE

En helhedsorienteret tilgang til ledelse i en fleksibiliseret arbejdsuge fordrer en særlig opmærksomhed mod, at medarbejderne har forskellige håndteringsstrategier, når det gælder mediering af forholdet mellem opgaver i hhv. arbejds- og fritidsliv. Nogle medarbejdere har en integrerende tilgang, og foretrækker vilkår, hvor grænser mellem arbejde og fritid er flydende.

Nogle blandt disse ser gerne en fuld fleksibilisering af arbejdet i tid og sted. Tilgangen ses f.eks. i følgende medarbejderudsagn:

ALTSÅ, INDEN JEG GÅR I SENG FREDAG AFTEN OG LØRDAG AFTEN, SÅ KIGGER JEG LIGE I MIN TELEFON, OG KAN BLIVE FULDKOMMEN OPHIDSET OVER EN ELLER ANDEN SAG. DET ER JO IKKE FORDI FOLK FORVENTER, AT JEG SÅ SVARER DEM LØRDAG AFTEN KL. 23, VEL, MEN SÅ KOMMER JEG BARE TIL DET. OG DET ER JO MIN EGEN SKYLD. JEG ER SKIDENYSGERRIG. (...) JEG SKAL LIGE UNDERSØGE HVAD STYRELSENS PRAKSIS ER PÅ DET. OG SÅ ER KLOKKEN LANGT OVER MIDNAT LØRDAG. MEN DET ER JO SÅDAN, JEG ER, OG JEG SYNES, AT DET ER SPÆNDENDE OG SJOVT.

Andre finder, at fuld fleksibilisering underminerer ideen bag 4 dages arbejdsuge og repræsenterer en uønsket invitation til individualiseret grænseløshed. De oplever, at 4 lange dage i forvejen æder sig ind på fritiden til skade for familien og deres eget psykiske velbefindende. Sådanne medarbejdere har typisk en segmenterende tilgang, og foretrækker vilkår, hvor grænser mellem arbejde og fritid er klare og værnes. En medarbejder oplever f.eks., at han selv skal sætte grænser for arbejdets ekstensivering ind over fredage og fritiden i øvrigt, og savner ledelsesstøtte i grænsesætningen. Det gælder ikke mindst i relationer til aktører som ikke er omfattet af forsøget:

I STARTEN VAR JEG LIDT MERE LAISSEZ FAIRE-ORIENTERET, HVOR JEG SAGDE: NÅ MEN, DET ER MÅSKE BARE EN ENKELT GANG. ELLER: ÅRH, DET KAN JEG GODT SE ER AKUT. OG SÅ OPDAGER JEG LIGE PLUDSELIG, AT DET ALDRIG ER MERE AKUT, END AT JEG KAN NÅ AT REDDE DET I LØBET AF EN MANDAG. JEG VIL SÅ OGSÅ ARGUMENTERE FOR, AT JEG ER MEGET TIL STEDE OG TILGÆNGELIG, ALLE ANDRE AF UGENS DAGE (...). HVOR MAN ER SÅDAN LIDT: "OK JEG HAR FAKTISK ÅBNET BUTIKKEN, UDVIDET ÅBNINGSTIDERNE, SÅ UDNYT VENLIGST DET." OG DER ER FOLK, DER PRØVER AT RINGE OG SKRIVE OM FREDAGEN, OG PR. KONSEKVENS SIGER JEG NEJ, FOR DET ER MIN FREDAG. JEG SKAL KUNNE DISTANCERE MIG SELV

(...) DET KOMMER TIL AT VENDE TIL PÅ MANDAG. GANSKE ENKELT. FOR AT BEVARE EN ELLER ANDEN FORM FOR SINDSFRED, OGSÅ.

Nogle medarbejdere fremhæver omvendt, at 4 dages arbejdsuge faktisk har hjulpet grænsesætning på vej: *"For mig var det afgørende, at man fra ledelsen har sagt: Man holder fri om fredagen. Man må godt arbejde, hvis man skal have fyldt nogle timer ind, men der er ikke nogen forpligtelser om... der er ikke nogen der skriver mails, der er ikke nogen møder som sådan, der afholdes".*

At lede både medarbejdere som integrerer, hhv. segmenterer, på understøttende og anerkendende måder, øger kompleksiteten i ledelsesopgaven og lederne griber opgaven meget forskelligt an. Nogle medarbejdere oplever, at deres ledere intuitivt kender de ansattes temperamenter og formår, i en uformel praksis, at tage hensyn til forskelle: *"Vores leder er enorm fleksibel, men han er også selv en af dem, der går ind og kigger. Og det er helt klart, at han godt ved, hvem af os, der kigger mails i løbet af weekenden. Så hvis han skal have fat i nogen, så ved han godt, hvor han skal skrive hen".*

Andre oplever, som det skal uddybes nedenfor, ikke samme trykke grad af afstemte forventninger omkring tilgængelighed, hvilket kan skabe arbejdsmiljømæssige udfordringer. Afstemning af forventninger er således et oplagt ledelsesmæssigt opmærksomhedspunkt, ligesom det er væsentligt at holde fokus på, hvordan forskellige typer af medarbejdere trives i balancerne mellem klare rammer og fleksible praksisser.

"AFSTEMNING AF FORVENTNINGER ER SÅLEDES ET OPLAGT LEDELSESMÆSSIGT OPMÆRKSOMHEDSPUNKT, LIGESOM DET ER VÆSENTLIGT AT HOLDE FOKUS PÅ, HVORDAN FORSKELLIGE TYPER AF MEDARBEJDERE TRIVES I BALANCERNE MELLEM KLARE RAMMER OG FLEKSIBLE PRAKSISSE."



INTENSIVERING OG EKSTENSIVERING I 4 DAGES ARBEJDSUGE

Ift. spørgsmålet om, hvorvidt omlægningen har intensiveret arbejdslivet, er erfaringerne forskellige. Nogle mener ja, og peger på komprimeringen, for så vidt at arbejdet nu skal nås på færre dage og færre timer, da 2 ud af de 37 timer er allokeret til selvvalgt kompetenceudvikling. Andre vurderer, at oplevelser af øget arbejdspress snarere har rod i andre forhold, f.eks. omstruktureringer, økonomien på området, lederskift, sygemeldinger m.m. Som løsning på intensiveringsproblemer har nogle få valgt at gå ned i tid, så opgaveomfanget mindskes. De fleste har dog fastholdt timetallet og peger på selvorganisering af arbejdstid og fleksibilitet som de redskaber der bedst kompenserer for arbejdets intensivering. En medarbejder konkluderer i drøftelser af dilemmaer herom at: *"Fleksibel arbejdsplads og arbejdstilrettelæggelse er simpelthen guld værd i det her projekt og bør fortsætte i en eller anden form"*. Ift. ekstensivering peger nogle på, at komprimering af arbejdet på 35 timer over 4 dage ikke altid kan lade sig gøre i praksis, hvorfor aftenener, fredage eller weekenddage undertiden tages i brug. Nogle markerer, at dette ikke er kerneproblemet i ekstensiveringen. Det er snarere uafstemte forventninger ift. hvornår man skal stå til rådighed for ledere og kollegaer som er ekstensiveringens negative følgesvend. En medarbejder beskriver:

JEG HAR IKKE DECIDERET FÅET AT VIDE, AT: JEG KAN SE, AT DU HAR LÆST MIN MAIL I WEEKENDEN, DU SVAREDE MIG IKKE. MEN JEG SYNES BARE, ALTSÅ... DET ER OGSÅ SVÆRT, NÅR MAN ER PÅ OM AFTENEN, JAMEN SKAL JEG SÅ SVARE PÅ DE HER MAILS? FORDI, DU VED, HVIS DU SVARER DEN HER PERSON, SÅ SVARES DER TILBAGE INDEN FOR 5 MINUTTER, HVOR, AT HVIS DU SKRIVER TIL ANDRE, SÅ FÅR DU FØRST SVAR DAGEN EFTER.

Spørgsmålet om ekstensivering og risiko for grænseløst arbejde relaterer imidlertid ikke kun til indførelse af 4 dages arbejdsuge, men skal ses i lyset af den hastige udbredelse af det hybride arbejdsliv som finder sted mere generelt på arbejdsmarkedet.

SYNKRONE OG ASYNKRONE RYTMER I ARBEJDS- OG FRITIDSLIV

Interessen for mere fleksibel og individuel tilrettelæggelse af arbejdet er øget i takt med at stadig flere digitale teknologier er opfundet, men det er særligt den globale pandemi som har forstærket udviklingen. I begge kommuner vurderes det, at pandemien (alle ulemper ufortalt), har initieret læreprocesser og inspireret til anderledes og bedre brug af digitale redskaber i arbejdets tilrettelæggelse, som opleves at spille godt sammen med 4 dages arbejdsuge. Erfaringerne fra lange perioder, hvor ansatte var henvist til opgaveløsning hjemmefra og tilvænnede sig digitale mødeformater, har således gjort det lettere at finde ind i gode rytmer i 4 dages arbejdsuge post corona, hvor asynkronitet og øget brug af hjemmearbejde er et blivende vilkår.

Øget asynkronitet i tid og rum er ikke desto mindre også en udfordring. Gevinsten er øget frihed for den enkelte. Både medarbejdere og ledere er imidlertid opmærksomme på, at *for meget* asynkronitet kan skabe problemer, for så vidt en stor portion organisatorisk kontinuitet bor i stærke arbejdspladskulturelle fællesskaber som rammesætter professionelt samarbejde og kollegialitet. Sidstnævnte lider typisk, hvis den relationelle koordinering er udfordret, hvilket også slår ud på de sociale parametre – som en medarbejder fortæller: *”Jeg synes da også, at det er kedeligt, hvis jeg kommer her, og så er der slet ikke nogen af mine kollegaer. Det ved jeg ikke nødvendigvis på forhånd, om der er.”* Særligt hjemmearbejde er således med til at skabe asynkronitet. En medarbejder konkluderer herom: *”Det eneste problem, jeg kan se ved det her, er de dage, hvor vi arbejder hjemme. Det kan nogle gange være ret svært at træffe hinanden på nogle tidspunkter, hvor man har tid til at snakke sammen.”*



“BEHOVET FOR ET VIST MÅL AF SYNKRONITET, FORUDSIGELIGHED OG KOORDINATION HANDLER OGSÅ OM SAMARBEJDER MED KOLLEGAER OG EKSTERNE AKTØRER SOM IKKE ER OMFATTET AF 4 DAGES UGEN OG DERFOR HAR ANDRE RYTMER I ARBEJDS- OG FRITIDSLIV.”

Behovet for et vist mål af synkronitet, forudsigelighed og koordination handler også om samarbejder med kollegaer og eksterne aktører som ikke er omfattet af 4 dages ugen og derfor har andre rytmer i arbejds- og fritidsliv. Selvom en del reflekterer bekymret over, at det fleksible arbejdsliv skaber asynkrone og mere individualiserede arbejdspraksisser, forekommer det overordnet at være en pris medarbejderne gerne betaler for større frihed til individuel arbejdsplanlægning.

Det kan overraske, at den udstrakte desynkronisering alt andet lige ikke opleves at skabe større problemer end tilfældet er. Mange peger her på, at der nok er udfordringer, men der findes løsninger ad hoc. En oplagt fortolkning er, at øget frihed fremmer øget ansvarlighed i den forstand at medarbejderne - i bytte for større frihed - er villige til at påtage sig et helhedsorienteret ansvar i opgaveløsningen. Hvis medarbejderne på en individualiseret måde dyrkede deres egen frihed, ville det kunne føre til en atomiseret kultur til skade for arbejdets nødvendige fællesskaber. Til forebyggelse heraf, fortæller en del ledere om, hvordan de tager initiativer til fremme af strukturerede synkrone rammer. Det være sig i form af aftalte fremmødedage, aftaler om 'stilletid' og andre tiltag som strukturerer arbejdsfællesskaber i en fleksibiliseret praksis. Disse opleves at have positiv betydning for arbejdets rytmer.

Nogle ledere er skeptiske overfor udstrakt hjemmearbejde. Det handler ikke nødvendigvis om forringede vilkår for at kontrollere, om medarbejderne præsterer, hvad de skal. Bekymringer kan også knytte sig til, om man kan levere nærværende ledelse og drage omsorg for medarbejdere, som har vanskeligt ved at afgrænse arbejdet i fleksible rammer med udstrakt hjemmearbejde. En leder forklarer: *"Jeg synes, at der er en udfordring omkring det med at fornemme, hvor folk er henne, og der tænker jeg også, ift. stress og ift. arbejdsmiljø, fordi de nogle gange... Jeg er mere nervøs for, at de næsten arbejder for meget. Så, man har ikke den der føling med dem, på samme måde som hvis de havde været til stede fysisk hele tiden".*

Problemer ift. asynkronitet og synkronitet knytter sig ikke kun til arbejdslivsinterne forhold. Også rytmer i fritiden forandres, og ikke mindst småbørnsforældre oplever nye typer belastnings- og tidskonflikter, så for vidt den øvrige families hverdagsliv er indrammet af 5 dages samfundets rytmer. Dyrebart samvær med børn om eftermiddagen er forsvundet og de lange dage står i vejen for at børn kan køres til fritidsaktiviteter o.lign. En yngre kvinde sammenfatter sådanne tidsklemmer på denne måde: *"Hvad hjælper det at være en bedre mor fredag til søndag, når man er en dårlig mor mandag til torsdag?"* Nogle tilføjer, at afsavn ikke

blot handler om tidsklemmer, men at de fire lange dage er så intense og udmattende, at man ikke oplever at slå til som god forælder eller ægtefælle. I erkendelse af sådanne udfordringer, er der flere eksempler på, at ledere imødekommer småbørnsforældre i form af forskellige individuelle aftaler, så familie/arbejdslivsbalancen kan gå op. Der tales også om, at 'next level' i 4 dages arbejdsuge må handle om at udvikle og integrere livsfasepolitikker.

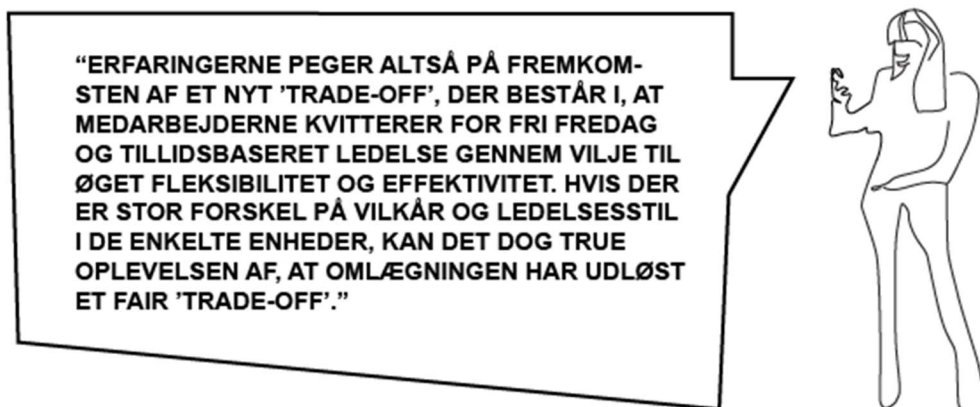
ET NYT 'TRADE-OFF'?

I de to cases er modellen i forsøgsperioden som nævnt baseret på 35 timer fordelt over 4 dage plus 2 selvforvaltede kompetencetimer. Man skal derfor nå sine normale opgaver på færre timer, hvilket objektivt set bør øge arbejdspresset. En del oplever imidlertid, at selvom der både sker intensivering og ekstensivering som potentielt øger belastningerne i og udenfor arbejdet, samt at asynkronitet udfordrer samspillet mellem arbejde og fritid, er modellen at foretrække, frem for 37 timer fordelt på 5 dage. Både ledere og medarbejdere vurderer generelt, at produktiviteten er opretholdt, og at tiltaget har positiv effekt på rekruttering og fastholdelse. Både medarbejdere og ledere vurderer, at når disse positive mål nås, er det fordi medarbejderne øger fleksibiliteten og effektiviteten til gengæld for fri fredag: *"Jeg tror, det er vigtigt, at man også giver lidt af sig selv. Hvis man vil beholde den her ordening. Det her med at være lidt fleksibel."* Følelsen af at have fået noget værdifuldt i 4 dages arbejdsuge er anledning til, at mange er villige til at strække sig længere end før omlægningen – også selvom en sådan fleksibilitet kan gå ud over fri fredag:

HVIS DER NU SIDDER EN LEDER OG SIGER; EJ VED DU HVAD TOVE, JEG HAR BRUG FOR DER KOMMER ET JOBOPSLAG OP FREDAG FORMIDDAG. KAN VI FINDE UD AF DET? SÅ HAR JEG DET SÅDAN LIDT: DET ER FINT, DU SENDER DET BARE TIL MIG. SÅ BESTEMMER JEG SELV, FREDAG FORMIDDAG, HVORNÅR DET PASSER. FOR DET ER JO IKKE FORDI, DET TAGER MIG SÅ LANG TID AT SLÅ EN STILLING OP. OG SÅ ER ALLE GLADE OG TILFREDSE.

Når fleksibiliteten opleves at gå begge veje, opleves den at smidiggøre opgaveløsningen med en effektiviseringsgevinst til følge. En medarbejder forklarer herom: *"Arbejdsgiverne er mere fleksible overfor arbejdstagerne nu, fordi man kan faktisk selv kan tilrettelægge sin arbejdstid*

nu. (...) Det giver også bare noget fleksibilitet, som jeg tror, at mange ansatte også værdsætter ved; så giver de den lige en ekstra skalle, når de så er på.”



Erfaringerne peger altså på fremkomsten af et nyt 'trade-off', der består i, at medarbejderne kvitterer for fri fredag og tillidsbaseret ledelse gennem vilje til øget fleksibilitet og effektivitet. Hvis der er stor forskel på vilkår og ledelsesstil i de enkelte enheder, kan det dog true oplevelsen af, at omlægningen har udløst et fair 'trade-off'. En medarbejder forklarer:

DER ER JO MEGET STOR FORSKEL PÅ DE ENKELTE CENTRE, HVOR KONTROLLERENDE LEDERNE ER. DER ER JO NOGLE, DER IKKE FÅR LOV TIL AT ARBEJDE HJEMME, OG SÅ ER DER ANDRE CENTRE, DER KAN MAN NÆSTEN BARE BLIVE VÆK. SPECIELT, HVIS MAN IKKE HAR NOGEN BORGERKONTAKT. SÅ DER ER JO HIMMELVID FORSKEL PÅ, HVAD FOR EN LEDER, MAN HAR. OG DER KAN MAN GODT SOMMETIDER BLIVE LIDT UDFORDRET AF, AFHÆNGIG AF HVILKEN LEDER, MAN HAR, AT MAN IKKE SYNES, AT DET ER RETFÆRDIGT, AT I DET ANDET CENTER, DER KAN MAN EN HEL MASSE, MEN I MIT CENTER, MÅ MAN BARE INGENTING.

Udsagnet understreger, at selvom det påskønnes, at lederne tager hensyn til den enkeltes behov og at alle derfor ikke nødvendigvis har samme vilkår, er det samtidig vigtigt for sammenhængskraften, og for medarbejdernes opbakning til 4 dages arbejdsuge, at forskelle ikke bliver for store, eller fremstår som ubegrundede. Dette indikerer behovet for, at der både ledelsesinternt og i dialog med medarbejderne opnås afstemte forventninger om, hvor store interne forskelle arbejdsfællesskabet kan bære og med hvilke rimelige begrundelser.

KONKLUSION OG PERSPEKTIVER

Vi har ovenfor undersøgt spørgsmålet om, på hvilke måder en fleksibelt organiseret 4 dages arbejdsuge kan åbne til frisættelse i arbejdslivet og hvad dette implicerer i et ledelsesperspektiv.

På tværs af de to cases peger analysen på, at tre sammenhængende fridage, isoleret set, giver en oplevelse af frisættelse *fra* arbejdet. Mange oplever, at restitutionen påvirkes positivt. Tidspraktisk og mentalt er der opstået et større rum for prioritering af andre aktiviteter end arbejde og realisering af forestillinger om det gode liv som 5 dages arbejdsuge ikke hidtil har åbnet til. Men oplevelsen af denne gevinst afhænger af, i hvor høj grad den komprimerede opgaveløsning opleves at føre til intensivering af arbejdet indenfor de 4 dage. Nogle oplever at prisen er for høj, men flertallet udvikler over tid løsninger som fungerer. Samtidig er der også medarbejdere som (med eller mod deres vilje) oplever ekstensivering i form af at arbejdet breder sig ind over de tre fridage. Gevinster i form af frisættelse fra arbejdet kan således kun høstes, hvis der ledelsesmæssigt er opmærksomhed på medarbejderne, som behøver støtte til arbejdstilrettelæggelse i en samlet livssammenhængsmæssig kabale, herunder med plads til håndholdte løsninger tilpasset forskellige medarbejdergrupper. Dette øger kompleksiteten i ledelsesopgaven, idet ledere må kunne rumme og lede et bredt spektrum af håndteringsstrategier blandt medarbejderne, spændende fra de skarpt segmenterende tilgange til de mere integrerende.

Analysen viser samtidig, at 4 dages arbejdsuge kan fremme oplevelsen af frisættelse *i* arbejdet, hvis der tilbydes høj grad af frihed til selvtilrettelæggelse. Oplevelsen af at kunne udnytte individuel selvbestemmelse i arbejdsplanlægningen afhænger dog også af kollektive forhold. Hvis arbejdsudførelsen vidtgående er afhængig af tæt koordinering og synkront fremmøde, kan individualisering og asynkronisering blive et koordinationsproblem for den enkelte, kollektivet og de sociale relationer i arbejdsfællesskaberne. Det vigtige er her at balancere uddelegering af individuel/decentral koordinering overfor ledelsesansvaret for at sørge for, at hverken den enkelte eller opgaveløsningen kommer i klemme. Desuden kan oplevelserne af frisættelse i arbejdet kobles til muligheder for udvikling og udfoldelse af faglighed og mening i arbejdet, hvilket i de to cases dels understøttes af de to ugentlige kompetencetimer. Hertil

kommer positive erfaringer med et særligt ledelsesfokus på understøttelse af mening og en tillidsbaseret ledelsestilgang som mindsker kontrolorienteret detailregulering.

Frisættende ledelse af fleksibelt organiseret 4 dages arbejdsuge er således en kompleks øvelse. Eksisterende ledelsespraksisser må omtænkes og tilpasses de nye rammer. Omlægningens formål og implikationer skal drøftes grundigt igennem i og på tværs af alle ledelseslag og der skal udvikles en vis grad af fælles syn herpå i ledelsesgruppen. Det indebærer også en fælles vilje til at afgive en del af kontrollen til medarbejdere og decentrale enheder og deres ledere. De empiriske indsigter indikerer, at i de tilfælde hvor medarbejderinddragelsen har været stor, opleves omlægningen som en positiv forandring. Værdien af inddragelse står også centralt i de tilfælde, hvor imødekommelse af individuelle behov producerer vilkårsforskelle. Når medarbejdernes syn på retfærdighed medtænkes i både formelle aftaler og uformelle praksisser, kan arbejdsfællesskaberne lettere rumme og håndtere, at vilkår varierer.



“NÅR MEDARBEJDERNES SYN PÅ RETFÆRDIGHED MEDTÆNKES I BÅDE FORMELLE AFTALER OG UFORMELLE PRAKSISSE, KAN ARBEJDSFÆLLESSKABERNE LETTERE RUMME OG HÅNDBERE, AT VILKÅR VARIERER.”

Selvom ovenstående mange udfordringer gribes på gode måder, går alle arbejdstidskabler ikke uden videre op. Omlægningen til 4 dages uge rummer modsigelsesfulde erfaringer, som udfordrer både ledere, medarbejdere og den omverden kommunerne er sat i verden for at betjene. Den helt centrale udfordring handler om, hvordan 4 dages arbejdsuge kan tilrettelægges i god balance mellem medarbejderes og organisationens behov, herunder hvordan komprimering af arbejdet ikke sker på bekostning af et bæredygtigt arbejdsmiljø på kort og lang bane. Imidlertid viser vores studier, at der er potentialer for nye løsninger som, ved god ledelsesmæssig understøttelse, kan have frisættende virkninger.

Ser vi på hvorvidt og hvordan de interessante erfaringer fra de to cases kan udbredes til det øvrige arbejdsmarked, må fokus rettes mod, om de eksperimentelle løsninger kan generaliseres og institutionaliseres. I de nytænkende kompromisser vi har identificeret, synes nøglen til 'win-win' oplevelser at ligge i et nyt 'trade-off' mellem parterne, hvor øget gensidig

fleksibilitet katalyserer nye balancer mellem øget medarbejdervilje til effektiviseringer til gengæld for tillidsbaseret ledelse og bedre muligheder for god brug af fritiden. Processuelt ligger nøglen til god implementering i, at medarbejderne involveres i diskussions- og beslutningsprocesser om bedst mulig tilrettelæggelse af opgaveløsningen i tid og rum.

Måske kan udbredelse af pionerkommunernes erfaringer inspirere arbejdsmarkedets parter og politiske beslutningstagere til at blive mere nysgerrige på, hvordan aftale- og lovgivningsmæssig rammesætning af fremtidens arbejdsmarked kan formes. De empiriske indsigter indikerer i hvert fald, at selvom der nok er der både ulemper og udfordringer forbundet med de afprøvede modeller, er der tydeligvis, på det konkrete arbejdspladsniveau, en fælles interesse for at udvikle løsninger som forener individuelle og organisatoriske hensyn i et helhedsperspektiv. Tænk, hvis der heri ligger mulige spirefrø til nye kompromisser om arbejdets organisering som kan have frisættende virkninger til gavn for medarbejdere, organisationer og samfundet i bredere forstand.

LITTERATUR

Abildgaard, Pernille Garde (2019) *Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige*. Frederiksberg: Frydenlund.

Allen, T.D., Merlo, K., Lawrence, R.C., Slutsky, J. & Gray, C.E. (2021) "Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home." *Applied psychology* 70 (1): 60–84.

Andersen, M. F. & Elmholdt, C. (2021). Hvad coronakrisen fremkalder om ledelse af trivsel på distancen. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 23 (3), 26–40.

Ashforth, B.E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.

Autonomy (2023) *The results are in: The UK's Four-Day week pilot*. Rapport, Autonomy, UK.

Baltes, B. B., Briggs, T. E. and Huff, J. W. (1999) 'Flexible and Compressed workweek Schedules', *Journal of Applied Psychology*, pp. 496–513.

Barnes, A. & Jones, S. (2021) *4 dages arbejdsuge - hvordan fleksible arbejdsmetoder kan øge produktiviteten, livskvaliteten og chancerne for en bæredygtig fremtid*. Frederiksberg: Frydenlund.

Campbell, T. (2023): The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management review Quarterly* (2023)

Delaney, H. & Casey, C. (2022): The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations*, 44(1), 176–190.

Emery, F. & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work: the report of the Norwegian industrial democracy program*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division.

Gleerup, J., Nielsen, B.S., Olsén, P. & Warring, N. (2018): *Prekarisering - og akademisk arbejde*. Frederiksbergs: Frydenlund Academic.

Gleerup, J. & Lund, H.L. (2021): "4 dages arbejdsuge som fleksibiliseret arbejdstid" i (Hansen, A.M. Jakobsen, A. Kamp, A. Nielsen K.T red.) *Arbejdslivet i kritisk perspektiv, Problemer og tendenser*. Frederiksberg: Frydenlund Academic

Gleerup, J. & Egmose, J. (2022). Fremtidsværkstedet som metode til erkendelse og forandring: Metodologiske erfaringer med kritisk utopisk aktionsforskning. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 55-74.

Grosse, R. (2018) *The Four-Day Workweek*. London: Routledge.

Halpern, D. & Murphy, S. (2005) *From work-family balance to work-family interaction changing the metaphor*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ

Holdt Christensen, P. (2022) *Hybridarbejde: balancen mellem nye og gamle måder at arbejde på* København: Samfundslitteratur.

Holt, H., Hvid, H., Kamp, A., & Lund, H. (2013). *Et arbejdsliv i acceleration - Tiden og det grænseløse arbejde*. København: Samfundslitteratur.

Hvid, H. (2009). To be in control — vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation?1. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11(1), 11–30.

Hvid, H. *et al.* (2011) 'Frit valg som aflastning og belastning – selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde', *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(3), pp. 81–97.

Hyatt, E. and Coslor, E. (2018) 'Compressed lives: how "flexible" are employer-imposed compressed work schedules?', *Personnel Review*, 47(2), pp. 278–293.

Kreiner, G.E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730.

Kristensen, A.R. (2011) *Det grænseløse arbejdsliv - At lede de selvledende medarbejdere*. København: Gyldendal Business.

Lund, H. L. (2019) 'New Working time and New Temporalities – The Erosion of Influence and Rhythms in Work', I Søndergaard Hvid, H. and Falkum, E. (eds) *Work and Wellbeing in the Nordic Countries, Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. London: Routledge, pp. 134–152.

Lund, H. & Thomsen, R. (2022) *Dilemmaer og paradokser for ledere ved hybridarbejde*. Center for Arbejdslivsforskning, RUC og ARK.

Munyon, T.P, LeClaire, C., Pace, L. & Boldin, T. (2023): What makes a compressed workweek successful? *Organizational Dynamics*, 52(2).

Nippert-Eng, C. (1996). *Home and work: negotiating boundaries through everyday life*. University of Chicago Press.

Pedersen, V.B. (2009): Work-life-samspil betragtet fra et indflydelsesperspektiv – en vej til syntese? *Psyke & Logos*, 2009, 30, 632-651.

Trist, E. & Bamforth, K.W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3

NOTER

[1] Fortalere for 4 dages arbejdsuge organiserer sig internationalt i mangfoldige netværk og interesseorganisationer som understøtter videndeling om erfaringer, udgiver bøger, afholder konferencer i samarbejde med forskere m.v.

[2] Se f.eks. <https://videnskab.dk/kultur-samfund/4-dages-arbejdsuge-saenker-stress-me...> <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2022/10/tre-aabenlyse-fordele-ved-fi...> <https://politiken.dk/udland/art9186429/En-arbejdsuge-p%C3%A5-fire-dage-v...>

[3] Indsigter fra omverdensundersøgelserne er ikke inddraget i denne artikel.

[4] For nærmere indblik i metodisk tilgang til disse involverende og læringsrettede udviklingsaktiviteter, henvises til Gleerup & Egmoose 2022.

[5] Hertil kommer en række tematiserede videnskabelige publikationer som i skrivende stund er under udarbejdelse. For indblik i indledende undersøgelsesresultater fra det første projekt, se: Gleerup & Lund 2021.

[6] På det private arbejdsmarked er der typisk tale om modeller, vi kan betegne som *reduceret arbejdsuge*, hvor medarbejderne går ned i tid svarende til én arbejdsdag, med eller uden aflønning for den femte dag (Abildgaard 2019 Baltés, B. B. et al. (1999). I de få - men stadig flere offentlige eksempler, er der tale om en *komprimeret og/eller fleksibiliseret arbejdsuge*.

[7] I den ene kommune er forsøgsperioden slut og der er efterfølgende aftalt en ny permanent model, i hvilken de 2 kompetencetimer er faldet bort, således, at alle 37 timer skal placeres. Til gengæld er der åbnet op for mere fleksibilitet ift. hvornår timerne afvikles. I den anden kommune er der i skrivende stund endnu ikke truffet afgørelse om forsøgenes fremtid.