

# Nye tider i Odsherred kommune

Empirisk delrapport fra perioden februar-december 2021

*Ved Henrik Lambrecht Lund & Janne Gleerup, Roskilde Universitet*

Baggrund og formål

Dette notat bygger videre på pilotundersøgelsen og statusnotatet fra foråret 2020, vedrørende indførelse af 4 dages arbejdsuge. De empiriske aktiviteter fra projektets midterfase består af dels undersøgelsesrettede interview, dels intervenserende aktiviteter workshops. Sidstnævnte har først og fremmest til formål at understøtte interne drøftelser af erfaringer med forsøget og eventuelle ideer til forbedring af 4 dages arbejdsuge. Følgende aktiviteter er gennemført:

## Interview

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

## Workshops

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

Coronaen har givet nogle forsinkelser i empiriindsamlingsforløbet, men kommunen har et ønske om at undgå væsentlige forsinkelser i forskernes evaluering af forsøget. Desuden har kommunen ønsket at tilføje forskernes sparring på en kvantitativ undersøgelse, kommunen selv står for. Som konsekvens heraf, er det aftalt, at nærværende notat først og fremmest *refererer* indsigter fra de 9 interview og udvalgte diskussionstemaer fra workshops. Til gengæld udfoldes mere tværgående analyser i den afsluttende rapport.

Særlige betingelser i undersøgelsesperioden

Undersøgelsesperioden februar - december 2021 er kendetegnet ved en række særlige betingelser som vi indledningsvist reflekterer ift. validiteten af undersøgelsen. Det drejer sig først og fremmest om betydningen af pandemien og de hjemsendelsesperioder, som denne har medført. For det andet det forhold, at empiriindsamlingsforløbet er gennemført på delvist digitale betingelser og strakt ud over en længere periode end oprindeligt planlagt.

Det er oplagt at pandemien, herunder især de større runder af hjemsendelser, forstyrrer undersøgelsen af 4 dages arbejdsuge, idet det er vanskeligt for både medarbejdere og forskere at skelne mellem *oplevet arbejdslivskvalitet knyttet til 4 dages ugen*, fra *oplevet arbejdslivskvalitet knyttet til hjemsendelserne*. Derfor kan det metodisk være relevant at overveje, hvilken betydning det har, for det empiriske materiales evne til at kaste lys over forsøget med 4 dages arbejdsuge, isoleret set. På den ene side betyder det meget, på den anden side påvirker det principielt ikke undersøgelsens gyldighed, idet den metodiske ambition i undersøgelsen ikke er at "rense analysen" for andre indvirkende forhold på arbejdsmiljøet end 4 dages ugen, men i stedet at reflektere disse i mødet med forsøget. Ikke desto mindre er den covid-afledte påvirkning af arbejdslivet i 4 dages ugen af central betydning. Mest markant påvirkes forsøget af de længerevarende nedlukninger, hvor de af forsøget omfattede medarbejdere, stort set arbejdede hjemmefra hele tiden. Erfaringer hermed har været en læreproces i mange henseender, og har f.eks. i nogen grad påvirket medarbejdere og lederes indstilling til hjemmearbejde, omend ikke nødvendigvis i samme retning. Hjemsendelse og andre uregelmæssigheder til trods, fortæller informanterne, at de som hovedregel har holdt fast i *fredag fri*. Oplevelsen af forholdet mellem arbejds- og fridage har imidlertid for mange været anderledes under hjemmearbejdsperioder end i fremmødeperioder.

Andre forhold kan naturligvis også påvirke forsøget på måder, som man ikke kan "udrense" fra analysen af forsøget i sin oprindelige intention, men må vurderes i mødet med forsøget. Eksempelvis har arbejdsorganisatoriske indretninger og aftaler i nogle enheder ændret sig undervejs i undersøgelsesperiodens midterfase - nogle mere vidtgående end andre. Det gælder f.eks. tilblivelse af aftalen om 'Fleksibelt arbejdssted', som nogle af kommunens medarbejdere har haft mulighed for at vælge til, andre ikke. I den forbindelse er det endvidere værd at bemærke, at interview hovedsageligt er gennemført *før* aftalen om øget brug af hjemmearbejde i 4 dages ugen er indgået (tidligt forår 2021), mens workshops er gennemført *efter* (efteråret 2021). Det betyder, at informanter drøfter oplevede arbejdsvilkår på forskellige præmisser, alt efter hvor i forløbet udsagn stammer fra, og hvilke enheder informanterne arbejder i. Dette giver en kompleks heterogenitet i det empiriske materiale. Hertil kommer, at den forlængede undersøgelsesperiode kan betyde, at nogle af de udfordringer og problemstillinger som informanter beskriver tidligt i undersøgelsesforløbet (primo 2021), meget vel kan være løst eller have ændret sig efterfølgende, hvilket der ikke kan tages højde for i nærværende rapport. På den anden side indebærer empiriindsamling udspændt over en længere tidsperiode, præget af covid-afledte uregelmæssigheder og løbende forandringer, at en bred vifte af erfaringer kommer til syne. Materialet rummer således alsidig vigtig viden - både i forhold til hjemmearbejde som sådan, og i forhold til mulige veje at gå, i videreførelse og eventuel tilpasning af model for 4 dages arbejdsuge efter forsøgsperiodens formelle afslutning.

#### Digitale interview og fysiske workshops

Grundet covid19 restriktioner er 5 ud af 7 interview blevet gennemført online, hvilket har afstedkommet nogle udfordringer i relation til rekruttering af deltagere og samtalekvalitet i interviewsituationen. Det er for det første vanskeligt at etablere en tryk og flydende samtalepraksis i et digitalt format. Det gælder ikke mindst i de tilfælde, hvor interviewer og informanter ikke kender hinanden på forhånd, og informanter ikke kender hinanden indbyrdes, hvilket særligt var tilfældet i interview med nyansatte og repræsentanter fra kommunens

omverden. For det andet havde informanterne meget forskellige forudsætninger og erfaringer ift. det anvendte digitale kommunikationsformat (teams), hvilket gav vanskelige vilkår for ligeværdig inklusion i samtalen og jævn fordeling af talemål i gruppeinterview. Hertil kommer praktisk tekniske vanskeligheder i form af ustabile netforbindelser, vanskeligheder ved at få camarafunktioner til at fungere for alle deltagere, dårlig lyd kvalitet eller uvanthed med kommunikative spilleregler i digitale formater. Disse praktiske udfordringer har ikke forhindret gennemførelse af interview som muliggør en substantiel analyse, men har muligvis givet en mindre mætning af det empiriske materiale, end fysisk tilstedeværelse i interviewsituationen ville give. De 3 planlagte workshops blev grundet nedlukning udskudt i to omgange, før de blev gennemført som fysiske arrangementer, efteråret 2021.

## Indsigter fra Interview med medarbejdere fra Miljø og Teknik

Interview med medarbejdere fra Miljø og Teknik området blev gennemført i februar 2021, i forlængelse af perioder med hel eller delvis nedlukning i 2020, men på et tidspunkt, hvor det var muligt at gennemføre interview fysisk i Odsherred. I det følgende præsenteres udvalgte erfaringer og vurderinger af 4 dages arbejdsuge i det hele taget, og i lyset af hjemsendelsesperioder, hhv. perioder med delvist eller fuldt fremmøde på arbejdspladsen.

Allerede i pilotundersøgelsen, forud for forsøget med 4 dages arbejdsuge, gav medarbejderne udtryk for, at arbejdspresset indenfor Miljø og Teknik området er højt, og at det ofte er vanskeligt at nå opgaverne. Det høje arbejdspress er ikke forsvundet med indførelse af 4 dages ugen, men knyttes i interviewet omvendt heller ikke først og fremmest til indførelse af den. I stedet peges der eksempelvis på mangel på kollegaer og reduktion i medarbejderstaben forud for forsøget, som årsag til arbejdspress og en kronisk oplevelse af at være bagud. Nogle oplever imidlertid, at 4 dages ugen er kilde til problemer med at få familie/arbejdslivsbalancen til at fungere. Gradvis tilvænnelse og tilpasning til modellen synes dog overordnet at have trukket indstillingen til forsøget i en mere positiv retning. Flere forklarer, at der er fundet løsninger på konkrete problemer og informanterne udpeger en række fordele ved 4 dages arbejdsuge, herunder især fri fredag, samt øget indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse, hvilket opleves som et grundlæggende aktiv i arbejdslivet under 4 dages arbejdsuge.

Flere informanter har undervejs i forsøgsperioden siddet i ansættelsesudvalg, eller på anden vis været involveret i rekruttering. Vurderingen er, at 4 dages ugen har påvirket rekruttering positivt. Særligt i starten steg antallet af ansøgere, og ansøgere begrundede ofte ansøgninger med interessen for 4 dages arbejdsuge.

### Arbejdstidens tilrettelæggelse i 4 dages arbejdsuge

Forud for forsøgets opstart, havde en del medarbejdere en hverdag kendetegnet ved stor fleksibilitet og vidtgående muligheder for selvtilrettelagt arbejde. Mange medarbejderne havde i forlængelse heraf, som udgangspunkt, præferencer i retning af mest mulig fleksibilitet. De så i begyndelsen derfor forsøgets stærke fokusering på at placere arbejdet indenfor en fast ramme af 4 lange dage efterfulgt af fri fredag, som en begrænsning af den selvtilrettelæggelsesfrihed, de havde været vant til. Ved opstart var der således en betydelig skepsis overfor udsigten til at blive

underlagt større arbejdstidsstyring. Selvom nogle pointerer, at en indskrænkning af selvtilrettelæggelse *har* fundet sted, og at komprimering af arbejdet udløser en række problemer i form af intensivering og udtrætning, peges der nu også i positive vendinger på, at 4 dages arbejdsuge faktisk bidrager til, at man får holdt fri. Flere forklarer, at forsøgets store fokus på arbejdstiden har betydet, at de har fået øjnene op for, hvor meget de i virkeligheden arbejder, og at de er blevet bedre til at holde styr på arbejdstiden og begrænse den til aftalte timetal. Trods oplevet tab af selvbestemmelse ift. arbejdstilrettelæggelsen, kan den nye opmærksomhed på værdien af 3 sammenhængende fridage således modvirke grænseløst arbejde og bidrage til balancen mellem arbejde og fritid. Flere understreger, at den balance muliggøres, fordi de i vid udstrækning har bevaret den fleksibilitet, de tidligere har været vant til.

I begyndelsen af forsøgsperioden fandt nogle medarbejdere, at det føltes mærkeligt og var vanskeligt at holde fri fredag, når interne kolleger og eksterne samarbejdspartnere havde almindelig 5 dages arbejdsuge. Med egen og omverdenens gradvise tilvænnning til modellen, er oplevelsen af fri fredag nu mere entydigt forbundet med noget positivt. Fredagen får i højere grad status af et legitimt personligt frirum, og virker som en ekstra restitutionsdag, der kan balancere de 4 mere intensive arbejdsdage.

Tidsbestillingssystemet og samspillet med borgerne

Ift. strukturering af opgaver indenfor rammen af 4 dage, fremhæver flere medarbejdere, at tidsbestillingssystemet understøtter opmærksomheden på god planlægning af arbejdsopgaver. Det fremmer forudsigelighed, som igen fremmer muligheder for at planlægge eventuelle hjemmearbejdsdage. Systemet påvirker også oplevelsen af arbejdsindholdets faglige kvalitet positivt, idet medarbejderne sætter pris på muligheden for at forberede sig inden samtaler med borgere eller virksomheder. Flere vurderer, at tidsbestilling bør øge borgere og virksomhedernes oplevelse af serviceniveauet, da de møder velforberejede medarbejdere. Dog peger nogle også på ulemper. F.eks. at man kommer til at bruge uforholdsmæssig meget tid på bestemte borgere og det kan gå ud over målrettede prioriteringer i et helhedsperspektiv. Nogle har endvidere oplevet, at borgere er irriterede over tidsbestillingssystemet, og de problemer det kan give, ift. at få fat i en medarbejder, når umiddelbare kontaktbehov melder sig. Det påpeges dog også, at der trods borgernes brok, faktisk som regel er ledige timer i systemet, og vurderingen er, at utilfredshed blandt nogle borgere kan handle om, at de har svært ved at tilegne sig det digitale format. I et team er tidsbestillingsordningen afviklet, idet erfaringen var, at borgere bookede tid i dette team, fordi de ikke kunne få tider andre steder. Der blev således brugt uforholdsmæssig meget tid på at omdirigere borgere og ombooke møder. Medarbejderne drøfter i forlængelse heraf, i hvilket omfang omstillingens vejledning og dirigering af borgere til rette enheder fungerer godt nok. Alle er enige om, at udfordringer forbundet til at sikre en optimal brug af tidsbestillingssystemet ikke har noget med 4 dages arbejdsuge som sådan at gøre. Borgerne kan imidlertid blande negative erfaringer med tilgængelighed knyttet til tidsbestillingssystemet, sammen med 4 dages arbejdsuge og dermed "kaste skylden" på 4 dages ugen. Flere peger på, at der f.eks. på facebook er kritiske skrivelser, hvor oplevelser med ventetid eller utilfredsstillende service gerne kædes sammen med at "medarbejderne jo heller ikke længere arbejder om fredagen".

### Work/life balance udfordringer

Forventningen forud for forsøget var, at det over tid ville lykkedes medarbejderne at tilpasse forpligtelser udenfor arbejdslivet med den nye arbejdstidsmodel, hvilket da også er lykkedes et langt stykke af vejen. Dels ved, at medarbejderne har fundet løsninger i privatlivet, dels i kraft af individuelle aftaler mellem ledere og medarbejdere. Trods mange positive effekter ved 4 dages ugen, først og fremmest i form af fri fredag, er der imidlertid også medarbejdere indenfor området, som stadig oplever W/L balanceproblemer. Dvs. at de oplever konkrete tidskonflikter mellem arbejdslivet og øvrigt liv. Som vi så i opstartsfasen, er det primært småbørnsforældre og enlige forældre. Interviewdeltagerne er som gruppe – med og uden småbørn - ikke selv meget negativt ramt. De har fundet løsninger, men kender til problemer fra kollegaer. De peger på, at det er ærgerligt, at medarbejdere med negative erfaringer ikke har meldt sig til interviewet, da det risikerer at betyde, at vigtige erfaringer ikke kommer frem. Til den positive side fremhæver nogle, at fri fredag giver nye muligheder ift. samvær med børn, hvilket særligt forbindes med erfaringer fra skolelukningsperioder, men ikke kun. Det fremhæves f.eks. at det er lettere at få "barns første sygedag" til at række, fordi man ikke behøver finde pasning på fredage.

### Hjemsendelserfaringerne og 4 dages arbejdsuge

Erfaringerne fra covid nedlukninger er sammensatte. De fleste peger på en række fordele ved at arbejde hjemmefra, og medarbejderne har holdt fast i 4-dages ugen under hjemsendelse. Hjemmearbejdet har for mange givet bedre ro i arbejdet, fordi transport er sparet og forstyrrelser mindsket. Det har på den måde for mange været muligt at fokusere på kerneopgaver, men også meget intenst og for nogle næsten grænseløst. Derfor peger flere på, at fri fredag har været af ekstra stor værdi under hjemsendelser, fordi den gav et frirum til at tage sig af familien, som var tiltrængt. Nogle, især børnefamilier, har dog haft dårligere betingelser for hjemmearbejde end andre, og der er enkelte, som i perioder har fået lov til at møde på arbejde, fordi de ikke har kunne få hjemmearbejde til at fungere i den private bolig. Der er også enkelte eksempler på medarbejdere, som har fået lov til at arbejde om fredagen, fordi det ikke har været praktisk muligt at realisere 4 intensive arbejdsdage med hele familien hjemme. I en af enhederne har de gjort meget ud af forventningsafstemning i forhold til tilgængelighed på kollegialt plan. Det har været positivt ift. at finde mødested mellem individuelle og kollektive/organisatoriske behov i den særlige corona situation, hvor arbejde og hjemmeskoling skulle kombineres. Ift. arbejdsrelaterede problemer ved hjemmearbejde har de største udfordringer været sociale afsavn, samt vanskeligheder ved at være ny - eller modtage og integrere nye medarbejdere på en god måde under nedlukning.

I nogle enheder, har man under hjemsendelser forsøgt at kompensere manglen på fagligt og socialt fællesskab gennem faste møder på Teams, på daglig eller ugentlig basis. I nogle tilfælde med deltagelse af ledelse, i andre uden. Det vurderes, at sådanne tiltag i nogen udtrækning har modvirket desynkronisering og opløsning af de fælles arbejdsrytmer, som er en af fordelene ved et arbejdsliv baseret på fysisk fremmøde på arbejdspladsen. Der peges på, at mere systematisk brug af elektronisk kalender kan afhjælpe koordineringsproblemer, hvilket det også er oplagt at arbejde videre med post corona. I andre enheder har forholdene været så pressede, at der ikke har været overskud til koordinerede tiltag som f.eks. digitale morgenmøder, eller andre tiltag, gennem hvilke der kunne tages hensyn til udsatte kollegaer. Årsager har – ud over højt arbejdspress, især været sygemeldinger blandt både medarbejdere og ledere, samt personaleudskiftning. Nogle fortæller,

at de som konsekvens heraf har været 100 % selvledende i lang tid. Det er gået nogenlunde, men kan ikke fortsætte sådan, hvorfor medarbejderne håber på snarlig stabilisering. Bemandingsproblemer og ledelsesfravær har dog ikke først og fremmest noget med hjemsendelser eller 4 dages arbejdsuge at gøre.

Samlet vurderer informanterne, at hjemsendelser har givet anledning til vigtige læreprocesser i hele kommunen. På ledelsessiden er negative indstillinger overfor hjemmearbejde mindsket, ikke mindst under indtryk af den høje produktivitet som har kendetegnet hjemsendelsesperioder. Også blandt kollegaer spores der et skifte. Hvor der måske tidligere, blandt kollegaer uden erfaringer med hjemmearbejde, herskede en vis skepsis overfor hjemmearbejde som en art "halve fridage", har kollektiv hjemsendelse givet fælles erfaringer og nyt syn på hjemmearbejde som ramme for produktiv arbejdsudførelse. Nogle fremhæver, at medarbejderne, trods mangfoldige udfordringer, har været rigtig gode til at samarbejde om at få det hele til at fungere, hvilket det har været godt for arbejdsfællesskabet.

Digitale mødeformater under og efter hjemsendelse

Under hjemsendelser brugte Odsherred kommune det digitale mødesystem Teams. I drøftelser af betydningen af digitale teknologiers betydning for arbejdslivet under hjemsendelse, fremhæver nogle, at digitale formater giver en bedre, mere fokuseret mødekultur. Mødernes formål og dagsorden er blevet mere præcise, uformel snak er skåret væk og mødeafviklingen er mere effektiv. Adspurgt om digitale mødeformater risikerer at begrænse kreativitet, flydende dialoger og ligeværdig deltagelse, er vurderingen, at det først og fremmest handler om tilvænning og god digital mødeledelse. Sidstnævnte har nogle naturligt mere flair for end andre, men gennem kompetenceudvikling kan alle blive dygtigere. Konkret kan man f.eks. samle relevante mødematerialer i teams, dele mødepapirer på fælles skærm, så alle ser det samme på samme tid osv. Omvendt peger nogle på, at særligt hybridmøder er anstrengende, ikke mindst for dem som deltager hjemmefra, hvor man let kan føle sig reduceret til tilskuer, fremfor ligeværdig deltager. Der tales om, at fortsat brug af teams som møderamme, post corona, kan være hensigtsmæssig, men at der skal skeles til, hvilke mødeemner som egner sig til digitalt format, og hvilke, som mere oplagt bør afvikles ved fuld fysisk tilstedeværelse, herunder hvad der skal til, for at sikre kvalitet i eventuelle hybride løsninger. Heri ligger ikke blot faglige hensyn, men også sociale og arbejdspladskulturelle overvejelser, idet flere er opmærksomme på, at fravær af uformel snak og kollegial hygge bidrager til ensomhedsfølelse og oplevelse af et ensformigt arbejdsmiljø, alene foran skærmen.

Arbejdstid og -liv i det private hjem

Medarbejderne har oplevet sparet transporttid under hjemsendelse som en forbedring af W/L balancen. Flere har oplevet den vundne tid som en 'buffer' i forhold til at nå presserende opgaver/indhente opgaver, de er bagud med. Flere peger i det hele taget på, at de under hjemsendelse har indhentet opgaver, de var bagud med. Nogle erkender i bakspejlet, at de ofte har konverteret sparet rejsetid til ekstra arbejdstid. Nogle har registeret disse timer, andre ikke. Flere peger på, at sparet transport har givet overskud, og de ser dette som et godt grønt argument for videreførelse af 4 dages ugen, og som argument for at åbne for mere hjemmearbejde.

Hjemmearbejdet har givet bedre mulighed for at passe syge børn, men også åbnet mulighed for at arbejde med halvsyge børn i hjemmet. På samme måde bliver egne sygedage relativiseret, forstået således, at flere beretter, at de selv og kollegaer under hjemsendelse nogle gange har arbejdet, selvom de var halvsloje. De har ikke været utilfredse hermed, fordi det har været selvvalgt. Individuelt styret vekslen mellem hvile og arbejde under mild sygdom muliggøres, når traditionelle skel mellem enten at holde fri hele dagen eller arbejde hele dagen opløses. Den fleksibilitet som hjemmearbejdet giver i relation til håndtering af sygdom, oplever medarbejderne derfor som en fordel, både ift. børnene, dem selv og flowet i opgaveløsningen.

I afvejende drøftelser af fordele og ulemper ved hjemmearbejde, når medarbejderne til enighed om, at en videreførelse af 4 dages arbejdsuge ønskes, men at arbejdstidsmodellen fremadrettet bør justeres gennem øget mulighed for hjemmearbejde, eksempelvis i form af 1-2 hjemmearbejdsdage. Langt fra alle forudsiger at ville gøre brug af det, men alle vil værdsætte, at muligheden tilbydes. Flere supplerer, at en sådan øget fleksibilisering skal følges af et særligt fokus på det faglige og sociale fællesskabs forudsætninger, herunder at arbejdsmiljøet for medarbejdere som foretrækker fast fremmøde også tilgodeses. I perioder under coronaen, hvor der har været mulighed for delvist fremmøde (50 %), har nogle gjort sig gode erfaringer med at dele fremmøde mellem teams på måder, som har givet en god balance mellem behov for fagligt/socialt samspil og fordele ved koncentreret hjemmearbejde. Som det skulle vise sig, da forskerne vendte tilbage til området ifbm. workshops, efteråret 2021, blev der på området efterfølgende indgået en aftale som, under bestemte forudsætninger, åbner for øget hjemmearbejde (Fleksibelt arbejdssted).

#### 4 dages arbejdsuge i fremtiden

I interviewet drøfter medarbejderne også perspektiverne i en videreførelse af 4 dages arbejdsuge og forbedringsønsker i den forbindelse. Her er mulighed for 1-2 hjemmearbejdsdage som nævnt et stort ønske. Flere peger tillige på, at fleksibilitet også bør angå ansættelsesgraden. Langt fra alle ønsker at arbejde fuld tid. Det er derfor vigtigt for medarbejderne, at ledelsen – særligt i en 4 dages arbejdsuge, hvor medarbejdere kan komme i klemme grundet kombination af lange dage og lang transport, er indstillet på at tage hensyn hertil. En enkelt nævner en kollega, som ifbm. 4 dages arbejdsuge ønskede nedsat tid, grundet familie/arbejdslivs problemer under lange dage, men fik afslag og søgte væk. Medarbejderne er endvidere opmærksomme på, at forsøget ikke må få den utilsigtede konsekvens, at medarbejdere som både har børn og ønsker fuldtidsansættelse, ikke kan rekrutteres, fordi de ikke kan få familie/arbejdslivskabalen til at gå op. De peger på, at ikke alle udfordringer skal løses indenfor 4 dages modellen, men anbefaler, at der fremadrettet arbejdes mere intensivt med udvikling af en livsfasepolitik, som i et holistisk perspektiv omsætter alsidige bæredygtighedshensyn i kommunens personalepolitik.

## Indsigter fra interview med medarbejdere fra Job og Ydelse

Interview med medarbejdere fra Job og Ydelser blev gennemført i februar 2021, hvor det var muligt at gennemføre det fysisk i Odsherred, efter perioder med hel eller delvis nedlukning i 2020. I det følgende præsenteres udvalgte erfaringer og vurderinger af 4 dages arbejdsuge i det hele taget, og i lyset af både hjemsendelsesperioder og perioder med fremmøde på arbejdspladsen.

Arbejdstidens tilrettelæggelse i 4 dages arbejdsuge

Flere medarbejdere forklarer, at arbejdspresset på tidspunktet for indførelse af 4 dages arbejdsuge var meget højt. Nogle var derfor, fra begyndelsen, kritiske over for forsøget, idet de frygtede, at arbejdets komprimering til 4 dage ville øge arbejdspresset og begrænse fleksibiliteten i tilrettelæggelsen. De forklarer, at det især er det opfølgende administrative arbejde på samtaler med borgerne, som det er vanskeligt at få placeret og udført, når fredagen ikke er tilgængelig. Omvendt har de oplevet en relativt større frihed til arbejdstilrettelæggelse i det udvidede tidsrum mandag til torsdag, end først forventet. Medarbejderne vurderer imidlertid, at de i Job og Ydelser, i sammenligning med andre enheder, generelt er underlagt strammere styring og mindre ledelsesmæssig fleksibilitet ift. at finde bæredygtige løsninger på den intensivering af arbejdet, som 4 dages ugen indebærer, for især medarbejdere med omfattende borgerkontakt. Det gælder først og fremmest ledelsesmæssig uvilje overfor brug af hjemmearbejdsdage. Der fremhæves undtagelser herfra, idet mellemledere har forskellige tilgange i ledelsesstilen, men det ændrer ikke ved, at uens vilkår i relation til hjemmearbejde opleves som ubegrundet forskelsbehandling, forankret i manglende tillid til medarbejderne som gruppe. Til den positive side fremhæver medarbejderne, at udbyttet af fri fredag særligt mærkes, når det ind i mellem lykkes dem at undgå, at opgaver 'hænger' fra torsdag til mandag. Så opleves 3 dages sammenhængende fritid at give en klart bedre restitution end de 2 dage under 5 dages ugen. En medarbejder, der var skeptisk i starten, fordi hun er enlig mor til et skolebarn fortæller, at hun nu er blevet ret begejstret for ordningen, fordi hun har fundet praktiske løsninger i privatlivet og oplever, at fredagen genererer mere overskud til at få det hele til at hænge sammen derhjemme. Hun ser 4 dages arbejdsuge som fastholdelsesfaktor og benytter kompetencetimer til at tage uddannelse. Kombinationen af 4 dages arbejdsuge og mulighed for at anvende kompetencetimer til faglig udvikling, virker fastholdende, idet hun derved finder det mindre attraktivt at søge andet arbejde. Nogle understreger vigtigheden af, at fridagen er fredag, fordi samlede fridage giver en oplevelse af 'miniferie', som skaber energi.

I evaluerende tilbageblik på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø før første nedlukning, fremkommer medarbejdere imidlertid med flere eksempler på somatiske problemer, stress symptomer som ondt i maven og udmattelse, og der refereres til sygemeldinger indenfor området på daværende tidspunkt. Årsagerne til sådanne former for mistrivsel opsummeres til at handle om højt arbejdspresset, mange borgersamtaler i træk, ekstraarbejde pga. sygemeldinger samt, oplevelsen af begrænset ledelsesmæssig fleksibilitet ift. hjemmearbejde. Hertil kommer, at mange mistrives ved at arbejde i storrum, idet de bl.a. generes af støj og forstyrrelser. Det er således ikke indførelse af 4 dages arbejdsuge i sig selv, som er hovedproblemet, men en del medarbejdere oplever, at den forstærker nogle af problemerne. Flere fortæller, at de selv og andre kollegaer, før første hjemsendelse, derfor overvejede at gå tilbage til 5 dages ugen. Alligevel er der ingen af informanterne, der på undersøgelsestidspunktet, februar 2021, har besluttet at opgive 4-dages arbejdsuge. Medarbejdernes forhåbning til, at mål om bæredygtig arbejdstilrettelæggelse godt kan indfris i regi af 4 dages uge, hænger ikke mindst sammen med deres erfaringer under nedlukning.

Erfaringer under nedlukning

Medarbejderne oplever ikke, at de under nedlukning selv - eller i enheden som sådan - er faldet tilbage til praksis før forsøget, men har som hjemsendte holdt fast i fri fredag. Den generelle



erfaring er, at det i hjemsendelsesperioder i 2020 blev lettere at trives i en 4 dages arbejdsuge, end tilfældet er, i perioder med fuldt tilstedeværelseskrav. Der udpeges en række årsager hertil. Medarbejderne oplevede, at der under hel og delvis hjemsendelse var bedre muligheder for fleksibel arbejdstid og selvrettelagt arbejdsudførelse, hvorved det blev lettere at få løst opgaverne til tiden. De vurderer, at dette har bidraget til bedre workflow og forklarer, at de under hjemsendelse følte sig mindre stressede og i højere grad undgik at komme bagud med arbejdsopgaver. Flere oplevede, at der i perioden var mere tillid og mindre kontrolorienteret ledelsesadfærd, ligesom fravær af støj og forstyrrelser fra arbejdet i storrum forbedrede koncentrationen i opgaveløsningen, eksempelvis løsningen af administrative opgaver. Flere peger imidlertid også på sociale afsavn under nedlukninger, herunder manglen på kollegial sparring, utilstrækkelig informationsdeling m.m.

Medarbejderne har i en periode under covid-nedlukningen haft lovhjemmel til at gennemføre samtaler med borgere telefonisk eller online. Denne mulighed har de oplevet som både tidsbesparende og fleksibel, ligesom de vurderer, at også mange borgere satte pris herpå. Ordningen var dog midlertidig, knyttet til nedlukningen, og regeringen har ikke tilladt, at telefoniske/digitale borgermøder videreføres efter genåbning.

Nogle fortæller, at de grundet familie/bolig omstændigheder (hjemsendte børn og ægtefælle) undertiden fik lov til at arbejde nogle timer om fredagen. Selvom dette bryder med intentionen i 4 dages arbejdsuge, ser alle positivt på, at den løsning har været mulig, da ønsker om fredagsarbejde udsprang fra medarbejdere selv og knyttede sig til særlige familieomstændigheder, snarere end til forhold i arbejdet som sådan. Nogle medarbejdere fortæller, at de har flekset ud ved alle afbræk i arbejdsudførelse under hjemmearbejde, fordi de er utrygge ved, hvor lang en pause egentlig må være og derfor helgarderer sig gennem nøje regnskab over arbejdstiden.

Digitale mødeformater under og efter hjemsendelse

Teamsmøder har været et vigtigt værktøj under hjemsendelse og medarbejderne har taget det digitale format til sig. Samtidig opleves det dog, at online møder ikke altid muliggør den nødvendige sparring og videndeling. Enkelte har i perioder, hvor det kunne tillades, mødtes med få faste kollegaer på rådhuset, for at sikre samarbejde og socialt fællesskab. For at opleve kollegialitet, mindre ensomhed og adgang til vigtige informationer, er der i nogle enheder blevet etableret aftaler om faste fællesmøder på teams, og dette opleves positivt. I andre enheder er dette ikke prioriteret i samme grad, men dog er der en udvikling i gang i disse enheder nu. Medarbejderne finder det samlet set vigtigt, at alle - i hjemsendelsesperioder - regelmæssigt prioriterer at 'tjekke ind' online. Under alle omstændigheder fremhæver medarbejderne, at det er vigtigt at forholde sig til, hvad digitale møder kan bruges til – og ikke bruges til – post corona, hvor medarbejderne nok ønsker sig forbedrede muligheder for hjemmearbejde, men samtidig er meget opmærksomme på, at det digitale mødeformat har sine begrænsninger. Ved øget brug af hjemmearbejde, skal der derfor arbejdes med afklaring af, i hvor vid udstrækning møder kan gennemføres digitalt eller som hybrid-møder, eller om hjemmearbejde skal begrænses til mødefri dage, eller andre ordninger der kan løse koordinationsproblemer.

## Fleksibilitet og fællesskab

Dilemmaer omkring balanceret brug af digitale mødeformater genfinder sig i mere overordnede diskussioner om at finde den rette balance mellem individuel frihed til hjemmearbejde og hensyn til kollektivets behov i arbejdsfællesskabet. Medarbejderne har forskellige indstillinger til, hvor vidtgående en fleksibilitet der er ønskelig. Nogle ønsker mulighed for 1-2 faste hjemmearbejdsdage, andre ønsker en mere ad hoc baseret fleksibilitet, hvor den enkelte f.eks. har mulighed for at gå lidt tidligere en dag og færdiggøre restopgaver om aftenen. Sådanne forskellige ønsker vurderes imidlertid at kunne forenes i en samlet ordning. Alle enige om, at det vigtigste er, at der gives mulighed for det, også selvom de færreste måske ender med at gøre brug af det. De ser således selve muligheden som et redskab, der kan virke som ventil, når arbejdet på arbejdspladsen opleves for presset og stresset og medarbejderen mangler ro til at komme i bund med nogle opgaver, som løses bedre i rolige hjemlige omgivelser. En nylig ledelsesmæssig udmelding om, at alle skal møde ind fast og fuldt, så snart regeringen tillader det, giver anledning til bekymring, idet flere forudser, at arbejdsmiljøproblemerne fra før corona vil genopstå, med mistrivsel og sygemeldinger til følge.

I modsætning til den ultimativt selvtilrettelagte arbejdsorganisering, peger andre på faren for, at arbejdsfællesskaber lider skade, hvis der ikke findes kollektive rammer og sikres en vis grad af synkronitet. Sådanne medarbejdere understreger, at de under nedlukning har savnet fremmøde på arbejdspladsen som en ramme, der modvirker grænseløst arbejde. De fremhæver det liv, og den 'dynamik', som samspillet i hverdagen giver, herunder faglig kollegial sparring og som sikrer, at alle har let adgang til de informationer, de behøver i arbejdsudførelsen. Disse medarbejdere er dog samtidig bekymrede ift. faren for, at tilbagevenden til fast fremmøde også betyder tilbagevenden til pressede og stressende forhold, sygemeldinger m.m.

I 4 dages arbejdsuge med lange dage, opstår behovet for at finde balancen mellem synkrone og asynkrone rytmer og praksisser. Både ledere og medarbejdere har forskellige præferencer ift. at møde sent eller tidligt (hvilket dog også, i mindre målestok, var tilfældet før 4 dages arbejdsuge). Ledelsen møder typisk senere end 'morgenfuglene' og blandt borgerne ikke er den store interesse for meget tidlige eller sene mødetider. Nogle oplever, at ledelsen tager hensyn til medarbejdernes arbejdstider, andre oplever det modsatte, og medarbejderne er derfor enige om, at en forventningsafstemning ift. hvornår møder lægges bør prioriteres.

## Familie/arbejdslivsbalancen

Selvom alle informanter værdsætter fri fredag, peger flere på, at deres fritids- og familieliv er blevet påvirket negativt af de 4 lange dage. Flere er overraskede over, hvor meget en blot lille arbejdstidsforøgelse går ud over det daglige overskud, mandag til torsdag. Nogle fortæller, at de helt har opgivet sportsaktiviteter og sociale aftaler i ugens første 4 dage. Samtidig oplever nogle dog også, at tilvænning har mindsket problemet. Hvor man i starten følte sig reduceret til en "arbejdsrobot" de første fire dage, og alene magtede at spise aftensmad og kaste sig på sofaen et par timer før sengetid, oplever flere nu, at de fire dage fungerer bedre. Flere understreger også, at de til gengæld har stor glæde af de 3 fridage til familieforpligtelser og fritidsinteresser. I vurderinger af udvikling i familie/arbejdslivsbalancen peger flere dog på, at det kan være svært at vurdere, hvorvidt den oplevede forbedring knytter sig til tilvænning til 4 dages arbejdsuge, eller

snarere til hjemsendelserfaringerne, hvor mange har oplevet bedre muligheder for at få familie/arbejdsliv balancen til at gå op.

Fokus på arbejdslivet på arbejdspladsen post corona

Det forklares mere overordnet, at stor arbejdsbyrde, forud for coronaen, i nogle tilfælde har givet anledning til sygemeldinger. Disse forbindes ikke eksklusivt til 4-dages arbejdsuge, men bl.a. til tilblivelse af en ond cirkel af underskud, når kollegaer sygemeldes og andre derved får mere travlt. Nogle vurderer, at årsager til sygemeldinger må analyseres i sammenhæng med, at arbejdet i fremmødeperioder opleves stressende, fordi det udføres i storrums, hvor muligheder for roligt arbejdsmiljø er begrænsede. Sådanne erfaringer og vurderinger er kendte fra forskning i sammenhængen mellem storrumskontorer og arbejdsmiljø. Ikke mindst efter perioder med hjemmearbejde, hvor omfanget af uro og forstyrrelser for mange blev reduceret, kan kontrasten ved tilbagevenden til storrumsarbejde være markant. Den antagelse understøttes af, at flere medarbejdere netop fremhæver arbejdsro og fordybelsesmuligheder, som de mest positive erfaringer fra arbejdslivet under hjemsendelse. Selvom kollegerne savnes, både socialt og professionelt, er det en positiv oplevelse at føle sig produktiv og kunne holde trit med arbejdsopgaverne på måder, man ikke tidligere har oplevet sig i stand til. Medarbejderne betragter sådanne gode erfaringer under hjemsendelse som "bevis" for, at det er både muligt og hensigtsmæssigt, at sætte øget frivilligt hjemmearbejde i system. Flere peger på, at der fra øverste ledelseslag har været udmeldinger om, at der i lyset af erfaringerne under hjemsendelser åbnes for mere hjemmearbejde post corona, og forventer, at der bredere vil indfinde sig ledelsesmæssig anerkendelse af kombinerede produktivets- og arbejdsmiljømæssige gevinster ved at gå den vej.

Nogle medarbejdere fortæller, at de ligefrem oplevede den første hjemsendelse som en 'redning' fra en tiltagende belastende arbejdsituation på arbejdspladsen, efter indførelse af 4 dages arbejdsuge. De peger i den forbindelse på, at øget hjemmearbejde ikke kan stå alene, som løsning på arbejdsmiljøproblemer. Der skal også arbejdes på arbejdsorganiseringen på selve arbejdspladsen, herunder især behovet for rammer der giver mere ro.

4 dages arbejdsuge i et kønsperspektiv

Danske og internationale undersøgelser af nedlukningers påvirkning af arbejdsdelingen mellem kønnene har påvist, at kvinder har oplevet et øget pres ift. at løfte opgaver i hjemmet f.eks. madlavning, børnepasning, hjemmeskoling med videre. Informanterne i gruppeinterviewet i Job og Ydelser er alle kvinder, og vi spurgte ind til eventuelle negative kønnede erfaringer under nedlukning. Kvinderne oplevede ikke sådanne effekter. Tværtimod fremhævede nogle, at de lange arbejdsdage (hjemsendt, såvel som under fremmødeperioder), har været anledning til, at der er sket en øget ligestilling i forhold til de huslige arbejdsforpligtelser. Det kan f.eks. være i form af, at ægtefællen overtager ansvaret for indkøb og madlavning de 4 lange dage, eller familien begynder at bruge net tjenester til fødevarerindkøb og andre foranstaltninger, som aflaster ift. huslige forpligtelser mandag – torsdag.

Kompetencetimer

Som ved pilotundersøgelsen, er der stadig i midterfasen usikkerhed omkring rammerne for brug af kompetencetimer. Der er variation i, hvordan medarbejderne oplever at skulle redegøre for de 2 timer, samt usikkerhed om, hvad der er almindeligt arbejde, hhv. kan defineres som kompetencetimer. Det indebærer, at nogle medarbejdere er i tvivl om, hvordan de skal agere. På

den ene side ønsker medarbejderne selvforvaltning og fleksibilitet. På den anden side ønsker de anerkendelse af, at de bruger tiden 'fornuftigt', og tryghed ift. at deres dispositioner ikke kan 'ramme dem i nakken', hvis de bruger timerne på noget, det viser sig, at nærmeste leder ikke finder relevant. Afklaringer af kompetencetimeres anvendelse er således på undersøgelsestidspunktet primo '21, fortsat et opmærksomhedspunkt. Informanter understreger, at der ikke skal være alt for store forskelle enheder imellem, så oplevede privilegieforskelle går ud over arbejdsmiljø og social sammenhængskraft. Der ud over ønsker medarbejderne, af planlægningshensyn, at samling og afvikling af kompetencetimer, f.eks. på udvalgte fredage, kommunikerer i god tid.

4 dages arbejdsuge i fremtiden

Medarbejderne vurderer generelt ikke, at 4 dages arbejdsuge er en fordel for borgerne i Job og Ydelser. De færreste borgere er interesserede i møder i ydertimerne og fjernelse af fredag som en dag, man kan komme i kontakt med kommunen, oplever borgerne som forringet service. Mange af borgerne er på den anden side ledige, og har derfor gode muligheder for at imødekomme de mødetider, medarbejderne planlægger til dem. Når medarbejderne opsummerende ser på eget arbejdsmiljø, opleves hjemmearbejde og 4-dages arbejdsuge samlet set overvejende positivt, om end de positive elementer udfordres af oplevet begrænset selvstyret arbejdstilrettelæggelse, belastninger knyttet til arbejde i storrum og mangel på muligheder for hjemmearbejdsdage, gennem hvilke intensiteten i de 4 arbejdsdage kan afbalanceres i individuelle løsninger. Som anført ovenfor, vurderer flere på den baggrund, at løsninger på beskrevne arbejdsmiljøproblemer kan findes indenfor rammerne af 4 dages ugen, gennem større medindflydelse på arbejdstilrettelæggelse, mere afstemt og ensartet tillidsbaseret ledelsespraksis og det altoverskyggende ønske er, at der åbnes op for brug af hjemmearbejdsdage, post corona.

## Indsigter fra interview med nyansatte

Hvor der forskellige steder i organisationen har været oplevelser af forbedret rekruttering pga. den 4 dages arbejdsuge, så er det ikke den udløsende årsag til, at deltagerne i interview med nyansatte søgte job i Odsherred kommune. Det er andre forhold der har været afgørende, f.eks. jobbet karakter og match med ansøgers faglighed eller aktuell livssituation, f.eks. ønske om at flytte til Odsherred under alle omstændigheder m.m. Alle peger dog på, at 4 dages arbejdsuge 'talte på plussiden', da de søgte. De oplever 4 dages arbejdsuge som et personalegode, som de ser positivt på. Denne opfattelse af forsøget er ikke blot interessant ift. rekrutteringsmål, men også i relation til forsøgets potentiale i et langsigtet fastholdelsesperspektiv.

Selvom medarbejdere, der er blevet ansat under nedlukning, af gode grunde har oplevet en vanskelig opstart, fortæller de nyansatte også om, at der er gjort en stor indsats fra ledere og kolleger, i forhold til at hjælpe dem godt i gang under disse vilkår. Som ny har man imidlertid ikke blot brug for praktisk hjælpsomhed og oplæring. Man har også brug for at fornemme den kontekst, man bidrager ind i, og man har brug for at 'falde til' i arbejdspladsens rytmer, få kendskab til faglige praksisser og normer. Kombinationen af, at de nye ikke har været med fra forsøgets start, og samtidig er blevet ansat i en tid med hjemsendelsesperioder, betyder

tilsammen, at det for nogle har været svært at vænne sig til 4 dages arbejdsuge på egen hånd. Det føltes i starten mærkeligt, ikke at arbejde om fredagen, som man plejer, lade være med at svare på mails osv. Nogle peger også på, at fraværet af kollektiv fredagsstemning og fælles afrunding af ugen, som kendetegner resten af samfundet, skaber en mærkelig følelse af 'ikke-afslutning' af ugen. Arbejdsophør torsdag eftermiddag giver med andre ord en brat ugeafslutning. Nogle peger også mere generelt på sociale afsavn og manglende følelse af at falde til socialt. Andre peger omvendt på, at det positivt har været forbundet med frihed, ikke at blive indrullet i sociale forpligtelser som f.eks. fredagsøl eller torsdagskage. De har i stedet værdsat at kunne hellige sig det faglige indhold i jobbet fuldt ud og hjemmefra. Nogle nyansatte har stort set kun erfaringer med 4-dages arbejdsuge under hjemsendelse, de tidligst ansatte har nået en periode med fysisk fremmøde, men uanset disse forskelle, oplever alle en vis usikkerhed omkring normer og forventninger ift. placering af arbejdstid indenfor tidsrammen mandag - torsdag, herunder problemer med asynkronitet, fordi medarbejderne arbejder på forskellige tidspunkter af dagen og der ikke er afstemte forventninger ift. fremmøde, legitime kontakt- og mødetider, i form af fix- og flekstidsaftaler.

Nogle påpeger, at de 4 lange dage i streg er udmattende. En fortæller, at lægger han transporttid oveni, er han ofte oppe på en 12 timers arbejdsdag. Dog vurderer flere, at dette opvejes af fri fredag, særligt, hvis der er fleksibilitet til, at man kan tage en opgave med hjem og gøre den færdig om aftenen, hvilket de fleste oplever velvillighed overfor. Enkelte registrerer al arbejdstid og bruger fleks systemet, andre regulerer selv deres arbejdstid i sparring med kollegaer og ledere efter behov.

#### Forbedringer af 4 dages arbejdsuge

De nyansatte har, alt efter hvad de arbejder med, forskellige former for kontakt med borgere og øvrig omverden. Særligt dem med løbende borger- og omverdenskontakt oplever, at tidsbestillingssystemet modvirker mål om øget tilgængelighed i den kommunale service og savner indblik i baggrunden for ordningen og intentionerne med den. De sammenligner med ansættelser i andre kommuner og oplever, at borgernes adgang til kommunen i Odsherred ikke er optimal. Det er især en udfordring for ældre borgere, udsatte borgere eller borgere med begrænsede digitale kompetencer. De nyansatte kan ikke gennemskue, hvorvidt og i hvilket omfang lav tilgængelighed også hænger sammen med 4 dages ugen, men påpeger, at borgerne i hvert fald ofte kæder det sammen. *"I er ikke til at få fat i, men I arbejder jo også kun 4 dage"*. Flere understreger, at negative reaktioner fra borgerne står i kontrast til de mange meget positive fortællinger om 4 dages arbejdsuge, som ellers er i offentligheden. Effekter af 4 dages arbejdsuge er imidlertid ikke ens for alle borgere. De nyansatte peger f.eks. på, at ydertider er et stort plus ifbm. byggesager og andre forhold, hvor borgerne er interesserede i at komme i kontakt med kommunen udenfor egen normal arbejdstid. Omvendt peges der på, at kommunens ledige borgere ikke har nogen fordel af denne ekstra tilgængelighed, og der skal derfor fremadrettet ikke nødvendigvis kommunikeres ensartet til borgerne med relationer til forskellige forvaltninger.

De nyansatte oplever også skyggesider af forsøget indadtil, i mødet med andre kommunalt ansatte, f.eks. sosu'er og pædagoger, som ikke er omfattet af forsøget. Deres tilgang tager afsæt i 37 timers normen, som jo den gængse model, og de oplever, at deres kollegaer i forsøget har fået en 'ekstra fridag', mens deres vilkår ikke er blevet forbedret. Sådanne former for modstand fra

borgere og andre kommunale kollegaer skaber en barriere ift. oplevelsen af at være del af et fællesskab, og det gør deltagelse i forsøget 'lidt betændt', selvom ideen er god. Derfor foreslår nogle, at der gøres en indsats til fremme af bedre og mere tydelig kommunikation ift. hvordan man booker tider, eller kommer i kontakt med kommunen på anden vis. Der fremkommer eksempler på små praktiske løsninger, f.eks. at de ansatte skriver deres telefonnummer ind i mails m.m. Samtidig understreges vigtigheden af at opprioritere mere eksplicite interne drøftelser af, hvordan arbejdet organiseres i tid, herunder på måder som synliggør, at medarbejdere omfattet af forsøget faktisk arbejder 35 timer plus 2, men på længere arbejdsdage. Tilsvarende opfordres der til, at der kommunikeres mere indbyrdes og eksternt herom. Det foreslås endelig også, at der udarbejdes vejledninger, der beskriver normer og f.eks. rådgiver om, hvordan man bruger ydertider effektivt. Bortset fra ovennævnte anker og opmærksomheder, har informanterne samlet set foreløbigt generelt positive erfaringer med, og forventninger til, arbejdslivet i 4 dages arbejdsuge.

## Et omverdensperspektiv på forsøget med 4 dages arbejdsuge

Undersøgelsen af 4 dages arbejdsuge har omdrejningspunkt i spørgsmålet om, hvordan forsøget påvirker arbejdslivet blandt dem som er omfattet af forsøget. Imidlertid påvirker forsøget også de dele af kommunens ansatte, som på nuværende tidspunkt ikke er omfattet af forsøget, samt kommunens borgere, eksterne samarbejdspartnere og de byrådspolitikere, der er valgt til at sætte den overordnede ramme for den kommunale drift og service. Derfor er der i undersøgelsesdesignet indlagt interview med udvalgte (mere eller mindre) eksterne aktører midt i forsøgsperioden. Indblik i det, vi under en samlebetegnelse kalder "omverdensperspektivet", er begrænset, og giver ikke grundlag for repræsentative konklusioner. Ikke desto mindre giver disse empiriske undersøgelsesaktiviteter et kig ind i, hvordan forsøget opfattes og vurderes i et "udefra-perspektiv".

Omverdensperspektivet er ikke mindst interessant ift. kommunens omdømme og legitimiteten forbundet med forsøget. Synspunkter herpå farves naturligvis af interviewpersoners personlige og politiske holdninger til, hvad en kommune er og skal være. Eksperimentet med 4 dages arbejdsuge er i den forbindelse kontroversielt, fordi det afviger fra den gængse organisering af arbejdet i den offentlige sektor. Forsøget opfattes blandt nogle som progressivt og nytænkende, som forløber for ny arbejdsmarkedsmodel, mens andre er mere skeptiske. Med henvisning til skattefinansieringen af den offentlige sektor, finder nogle det illegitimt, hvis forsøget giver anledning til uens standarder i service og arbejdsvilkår, sammenlignet med andre kommuner. Det er derfor interessant at vide, om repræsentanter fra kommunens omverden oplever forsøget med 4 dages arbejdsuge som en styrkelse eller svækkelse af kommunens vilkår for at løfte sin opgave bedst muligt. Uanset om positive eller negative vurderinger af kommunens service kan føres stringent tilbage til 4 dages arbejdsuge eller ej, er indsigterne i synspunkter herpå relevante, fordi forsøgets fremtidige bæredygtighed er forbundet til forsøgets legitimitet i offentligheden.

Alle omverdens interview fandt sted under hjemsendelsesperioden i foråret 2021 og er derfor gennemført i teams. Rekruttering af informanter under nedlukning og pr. digitalt format var vanskelig, og vi kan ikke vide, om de eksterne informanter som deltog, var motiveret af særligt

positive eller negative erfaringer med kommunens forsøg. Med baggrund i gænge metodologiske erfaringer, antages det dog, at negative erfaringer med service vil medføre en større motivation for deltagelse end positive og neutrale erfaringer, hvilket givetvis ligeledes vil gøre sig gældende for en kvantitativ undersøgelse. Dette forbehold til trods, viste det sig, at informanter i vid udstrækning kunne bidrage med både positive og negative erfaringer og opmærksomhedspunkter, som udgør vigtigt input i drøftelser af videreførelse og eventuelle revideringer af modellen for 4 dages arbejdsuge.

Som beskrevet ovenfor, finder medarbejdere, omfattet af forsøget, det ofte vanskeligt at skelne mellem positive og negative erfaringer knyttet til 4 dages arbejdsuge, fra positive og negative erfaringer knyttet til andre vilkår i arbejdet. I nogle tilfælde beror erfaringerne på en række komplekst samvirkende forhold. Tilsvarende har eksterne aktører vanskeligt ved at afgøre, om positive eller negative oplevelser af den kommunale service og samarbejdsvilkår skal henføres til forsøget med 4 dages arbejdsuge, eller andre forhold og forandringer i kommunen, ligesom de eksterne har forskellige typer af relationer til kommunen og til forskellige dele af den. Input fra omverdensinterview skal ses i lyset heraf, og informanterne var som nævnt også selv opmærksomme på, at deres vurderinger var begrænset af, at de som eksterne ikke har indblik i større arbejdsorganisatoriske sammenhænges betydning. På tværs af interview understreger mange, at kritiske indvendinger ikke retter sig mod enkeltpersoner i forvaltningen, idet de over en bred kam alle oplever, at kommunens medarbejdere er meget investerede i at levere bedst mulig service, udvise imødekommenhed m.m.

## Indsigter fra interview med interne og eksterne institutionelle aktører

Informanterne i dette gruppeinterview består af dels kommunale ledere fra institutioner som ikke er omfattet af forsøget, dels eksterne institutionelle samarbejdspartnere der samarbejder med enheder og medarbejdere omfattet af forsøget.

De interne har været orienteret om forsøget forud for dets opstart og de eksterne har enten læst om det i avisen, eller hørt om det fra samarbejdspartnere i kommunen. Nogle af de eksterne peger på, at den megen omtale i medier har været positiv for kommunen, og at man kan se eksperimentet som et "frisk pust", og initiativ til fornyelse af arbejdsformerne på et kommunalt arbejdsmarked, som ellers ikke præges af fornyelse i sådanne henseender.

De interne ledere er mere berørt af forsøget end de eksterne samarbejdspartnere. De er ikke modstandere af forsøget, men oplever, at de ikke har del i forsøgets fordele, men må indrette sig efter de effekter det har, og peger her på nogle udfordringer, som de selv, eller andre som de samarbejder med, oplever. Det gælder først og fremmest en ny asynkronitet i samarbejdet mellem omfattede og ikke omfattede enheder og medarbejdere, idet nogle arbejder 4 dage, andre 5, nogle har normale arbejdstider mandag til torsdag, andre har lange arbejdsdage, hvor de både starter tidligere og slutter senere. Samarbejde og koordination af mødetidspunkter kommer derved under pres.

Korte og lange arbejdsdage

Nogle har flere gange oplevet at blive ringet op af kollegaer omfattet af forsøget udenfor normal arbejdstid, f.eks. meget tidligt om morgenen, eller meget sent på eftermiddagen. Det kan være anstrengende at blive kontaktet udenfor egen arbejdstid, samtidig med, at man gerne vil imødekomme kollegaer i 4 dages ugen, som er nødt til at gøre brug af ydertider til at kontakte interne samarbejdspartnere, eller til at lægge møder i. Her oplever informanterne, at nedgang fra 5 til 4 dages arbejdsuge gør det mere vanskeligt at finde mødetider, og nogle gange må interne møder i egen enhed flyttes, af hensyn til møder med kollegaer i 4 dages arbejdsuge, som har begrænset fleksibilitet ift. mødetider indenfor normal arbejdstid. Det understreges, at begge parter har forståelse for hinandens vilkår, men de interne informanter oplever alligevel en vis ensidighed i, at ikke-omfattede skal tilpasse sig de omfattedes vilkår. Det påpeges, at udfordringer ift. at få placeret møder på tidspunkter som alle kan leve med, kan hænge sammen med coronaen og hjemsendelserne som har betydet, at der har været brug for flere møder end normalt. Det kan derfor være vanskeligt at udskille, i hvilken grad problemerne først og fremmest kan føres tilbage til indførelse af 4 dages arbejdsuge, eller de særlige omstændigheder under corona. Til den positive side fremhæves det, at lange dage f.eks. muliggør at lave børneinddragelse, uden børnene skal tages ud af skolen for at deltage i møder med ansatte indenfor normal skole/arbejdstid.

Holde fri eller arbejde om fredagen

Nogle af de interne har oplevet at mangle vigtige samarbejdspartnere i administrationen på fredage, f.eks. indenfor HR, løn og IT. I enheder, hvor der, grundet arbejdets karakter, også arbejdes i weekenden, f.eks. på en døgninstitution, er der nu ikke 2 men 3 dage arbejdsdage, hvor man kan mangle kollegaer i administrationen. Særligt kritisk er det i tilfælde med personalesager. Det sker ikke ofte, men når man har sådanne sager, er det til gengæld uhyre vigtigt, at man som leder kan få den rette rådgivning.

Informanterne udpeger også fordele ved 4 dages arbejdsuge. Særligt for de interne opleves fredagen nu at være forbundet med færre henvendelser fra administrationen, og det giver en ny ro til at tage sig af egne medarbejdere om fredagen. Samlet er vurderingen, at de ovenfor beskrevne effekter af 4 dages arbejdsuge nok er kilde vanskeligheder, men at det kun i meget sjældne tilfælde giver alvorlige problemer.

De eksterne informanter oplever generelt ikke samarbejds- og koordinationsproblemer forbundet til 4 dages arbejdsuge - eller i det hele taget. Det hænger til dels sammen med, at samarbejdet ikke er så tæt, og der ofte er mulighed for at planlægge møder og andre aktiviteter i god tid. At dele af kommunen er lukket om fredagen, giver ikke nævneværdige problemer. Det krævede en tilvænning i starten, men går fint nu. En bemærker imidlertid, at han stadig under tiden kommer til at ringe til en forsøgsomfattet medarbejder om fredagen. Som regel tager medarbejderen telefonen alligevel og løser problemet, selvom hun har fri. Informanten er opmærksom på, at dette ikke er efter bogen og øver sig i at tage fredagen ud af ligningen, når det gælder de forsøgsomfattede medarbejdere. Kommunikationen opleves generelt smidig og fleksibel.

Sammenhængskraften i lyset af uens arbejdsvilkår

De interne informanter peger på, at det forhold, at nogle medarbejdere er omfattet af forsøget mens andre ikke er, giver udfordringer ift. fællesskabsfølelsen på tværs af enheder. Tilsvarende er



informanterne bekendt med udfordringer i enheder hvor flertallet er omfattet, mens enkelte har fravalgt ordningen og derfor arbejder 5 dage. Det beskrives endvidere, at der nogle steder eksisterer en art misundelse over, at bestemte kollegaer har fast fri fredag. Nogle medarbejdere stiller også spørgsmålstegn ved, om dem i 4 dages arbejdsuge overhovedet arbejder lige så meget, som dem på 5 dages ugen. Det handler her ikke kun om de 2 kompetencetimer, men også om, hvor stort et udbytte kommunen faktisk har af, at nogle arbejder så langt ud på eftermiddagen, t de måske bliver for trætte til at yde optimalt, eller omvendt er reelt er forhindrede i at arbejde effektivt om morgenen, fordi samarbejdspartnere eller borgere alligevel ikke står til rådighed fra kl. 07.00. Informanterne understreger, at sådanne hypoteser kan være ganske ubegrundede, men ikke desto mindre eksisterer de i dele af kommunen. Det kalder på, at der fremadrettet gøres en indsats for at modvirke mulig polarisering eller gnidninger mellem omfattede og ikke-omfattede ift. oplevelsen af fair fordeling af den samlede arbejdsbyrde og nogenlunde ligeværdige arbejdsvilkår. De interne informanter understreger, at eftersom fast fredag fri ikke kan praktiseres i alle enheder i kommunen, må flere modeller for fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse bringes i spil, ved eventuel udbredelse af forsøget, herunder modeller tilpasset arbejdets karakter i lokale enheder.

Forsøgets fordele og potentialer i et fleksibiliseringsperspektiv  
Informanterne drøfter mere overordnet de positive gevinster ved eksperimentet og vurderer her, at 4 dages arbejdsuge kan forbedre rekruttering af medarbejdere som ikke bor i nærområdet. De peger imidlertid på, at også andre fleksibilitetsformer kan gøre en positiv forskel i rekrutterings- og fastholdelsesøjemed. Fremfor at være bundet af én fælles ordning med 4 lange arbejdsdage, kan det for nogen eksempelvis være mere attraktivt og hensigtsmæssigt at blive tilbudt mulighed for digitale arbejdsformer og hjemmearbejde. Informanter vurderer her, at de erfaringer som kommunen, såvel som det øvrige kommunale arbejdsmarked har høstet under corona, oplagt kan inspirere nyudvikling af arbejdstidsmodellen. Endvidere peges der på, at øget fleksibilitet også kan inspireres af arbejdstidsformer fra skifteholdsarbejde, og ansatte i vagtordninger kan f.eks. tilbydes større fleksibilitet ift. korte eller lange vagter, ligesom mulighed for halve hjemmearbejdsdage kan være et tilbud, som gør ansættelse i kommunen mere attraktiv.

#### Work life balance

I vurdering af fordele og ulemper ved 4 dages arbejdsuge peger flere på, at man i et arbejdsmiljøperspektiv skal være opmærksom på mulige negative effekter af alt for lange arbejdsdage, som kan lede til en for ujævn arbejdsfordeling, som på sigt kan gå ud over trivsel og forringe arbejdsmiljøet. En beskriver i den forbindelse, at nogle sagsbehandlere har meget krævende opgaver og derfor er trætte og udmattede efter lange arbejdsdage med omfattende borgerkontakt. Særligt for disse medarbejdere, vurderer informanten, at det må være hårdt, derefter at skulle hjem og hente børn, lave mad og være gode forældre, hjælpe med lektier osv.

Nogle anlægger i diskussionen af 4 dages arbejdsuge et særligt børneperspektiv og stiller spørgsmålstegn ved, om forsøget er positivt, set fra de omfattede medarbejders børns vinkel. Der er risiko for længere institutionsdage 4 dage om ugen og trætte forældre. Informanten ville ikke selv synes, at sådanne omkostninger kan opvejes af en fri fredag, hvor børnene alligevel (normalt) går i skole eller institution. Omvendt peges der på, at 4 dages arbejdsuge kan være en fordel for især de medarbejdere, som ikke har mindre børn og som derfor i højere grad (alt efter

eventuel ægtefælles vilkår), har mulighed for at bruge de 3 sammenhængende dage på nye og mere interessante måder end en almindelig weekend tillader.

#### Erfaringer under nedlukning

Informanterne i interviewet er ikke selv interesserede i at overgå til 4 dages arbejdsuge. De forudser en for ujævn arbejdsbelastning og har grundet deres arbejdsområder brug for at være tilgængelige mere end 4 dage om ugen. Dette hænger muligvis sammen med, at flere af informanterne har ledelseshverv. Til gengæld fremhæves positive erfaringer med hjemmearbejde under nedlukning. Dels har det været en øjenåbner at tage digitale mødeformater mere seriøst i anvendelse. Nogle peger på, at møder er blevet optimeret. I samarbejder med eksterne fra hele landet, er nogle fysiske møder nu fast erstattet af digitale møder, hvilket også er tidsbesparende ift. transport. Samtidig opleves det, at hjemmearbejde giver noget godt. En leder fortæller, at hun før den aktuelle nedlukning på interviewtidspunktet, var begyndt at arbejde hjemmefra hver anden eller tredje fredag og nu også tillader medarbejderne det. Dette opleves meget positivt af begge parter og informanten vil i det hele taget tage erfaringerne fra nedlukninger med videre til inspiration for nye fleksible organiseringer post corona.

#### Føringet tilgængelighed og 4 dages arbejdsuge i fremtiden

Interne og eksterne informanter peger samstemmende på, at der den senere tid er sket markant forringelse, hvad angår borgernes mulighed for at komme i kontakt med kommunen. Det handler ikke først og fremmest om, at fredag er fridag i nogle dele af kommunen, men snarere om, at indgange til kommunen er blevet begrænset og mere besværlige. Informanterne er i tvivl om, hvorvidt denne ændring direkte eller indirekte hænger sammen med 4 dages arbejdsuge – eller slet ikke, men de forklarer, at de ofte møder kraftig kritik fra borgerne af denne forringelse. De anbefaler derfor, at dette problem medreflekteres ved eventuelle kommende revideringer i arbejdets organisering og borgernes adgang til kommunen og dens medarbejdere.

Endvidere foreslår informanterne, at forsøget, ud over den løbende kvalitative forskning, følges op af interne kvantitative undersøgelser, som f.eks. kan afdække forsøgets indflydelse på rekruttering, borgernes oplevelse af service m.m. Endelig foreslår informanterne, at alternativ organisering af 4 dages arbejdsuge som en rullende ordning, overvejes. Der henvises til ansatte på nedsat tid, som i realiteten ofte har 4 dages arbejdsuge, men ikke altid fri på samme ugedag. En rullende model kan bevirke, at der altid er et lille beredskab i vigtige administrative funktioner, som ansatte i 5 dages arbejdsuge kan tage kontakt til på fredage.

#### Indsigter fra interview med borgere

De borgere som deltog i interviewet, har forskellige typer af relation til kommunen. Nogle har primært kontakt med Job og Ydelser, andre med Miljø og Teknik. En er sommerhusejer i kommunen. En anden driver samtidig kommunalt relateret virksomhed og har derved også et professionelt forhold til kommunen. Borgerne var generelt ikke bekendt med forsøget forud for opstart, men blev orienteret om det, i forbindelse med deres kontakt med kommunens medarbejdere. En enkelt er meget kritisk overfor forsøget, og argumenterer for, at borgerne, over skattebilletten, betaler for, at der er adgang til kommunen på alle 5 hverdage. Borgeren henviser

også til, at lange dage kan være negative for medarbejdernes arbejdsmiljø, ligesom han nævner, at han flere gange, i sin professionelle relation til kommunen, har oplevet at blive ringet op om fredagen af en medarbejder, som formelt har fri. Han forklarer, at medarbejderen har så travlt, at vedkommende bliver nødt til, ind i mellem, at arbejde om fredagen. Endvidere er det borgerens indtryk, at medarbejderen tager fredage i brug, fordi hun ikke kan ringe til samarbejdspartnere alt for sent på eftermiddagen, de 4 dage hvor hun selv har lang arbejdstid. De øvrige informanter har ikke principielle meninger for eller imod forsøget.

Alle er som sådan positive overfor ideen om, at kommunen eksperimenterer med mere fleksibel tilrettelæggelse af medarbejdernes arbejdstid, for så vidt det kan forbedre de ansattes arbejdsmiljø, men flere udpeger nogle ulemper forbundet til, at man ikke kan få fat i kommunen og medarbejdere om fredagen.

En sommerhusejer har for nylig haft et godt samarbejde med kommunen omkring en byggesag og sætter pris på muligheden for tidsbestilling forud for møde med en relevant og velforberedt medarbejder. Han har ikke selv oplevet konkret behov for kontakt med kommunen på en fredag, men finder det oplagt, at der anvendes en form for akutordning i relevante tilfælde. Muligheden for møder i ydertider opleves positivt, men mulighed for tidsbestilling vægtes højere, da borgeren som regel har mulighed for at organisere sig, så møder kan gennemføres i arbejdstiden, hvis blot planlægning sker i god tid, gennem f.eks. tidsbestillingssystemet. Borgere med kontakt til Job og Ydelser bliver i udgangspunktet indkaldt til møder af deres sagsbehandler, og har hverken behov for eller ønske om, at ydertider tages i brug. Til gengæld oplever borgere med kontakt til Job og Ydelser, at manglende adgang til kommunen om fredagen er en serviceforringelse. En borger fortæller, at hun normalt har møder med sin sagsbehandler om torsdagen, og i forlængelse heraf modtager referater/afgørelser om fredagen. Efter indførelse af 4 dages arbejdsuge, har hun ikke mulighed for at komme i kontakt med medarbejderen/kommunen, når hun modtager brev. Hun oplever dette som et problem, især i de tilfælde, hvor svar giver anledning til spørgsmål eller bekymringer. I sådanne tilfælde oplever hun, at weekenden kan blive 'ekstra lang' og 'fuld af uro i sindet', fordi hun er afskåret fra at komme i dialog med nogen om fredagen. En anden borger har oplevet, at en udbetaling torsdag udeblev og kom i klemme, fordi han ikke kunne tage kontakt til kommunen om fredagen, så fejlen kunne rettes. Borgerne peger også på, at der kan være grupper af borgere, som kan blive utrygge, hvis de ikke kan tage kontakt til kommunen 3 dage i træk. Det kan være nybagte mødre eller sårbare borgere, som kan behøve råd eller hjælp på uforudsigelige tidspunkter og som derfor har mere glæde af en åben kommune 5 dage, fremfor 4.

Forsøgets målsætning om at levere øget tilgængelighed i den kommunale service viser sig i det konkrete interview således alene som en fordel for borgere med kontakt til Miljø og Teknik, hvor dog tidsbestillingssystemet først og fremmest fremhæves. Blandt ledige informanter opleves 4 dages arbejdsuge ikke at have positiv betydning for oplevet service, og tab af fredagen til kontakt opleves decideret som en forringelse.

4 dages arbejdsuge i fremtiden

Flere borgerne understreger, som nævnt ovenfor, at de er positive overfor at kommunen eksperimenterer med arbejdstid. Til kompensation for den "tabte fredag" foreslår de, at kommunen i stedet udvikler en model for rullende fridage, så medarbejderne nok beholder en 4

dages arbejdsuge, men ikke altid på samme tid. På den måde kan både forsøg og serviceniveau opretholdes, lyder vurderingen. Fastholdes 4 dages arbejdsuge med lukket fredag, foreslår borgerne, at akutlinjer eller minimumsberedskab på centrale områder udvikles og kommunikeres til borgerne, så de ved, hvor de kan henvende sig i særlige situationer på fredage. Endelig foreslår borgerne også, at kommunen går vante arbejdsgange igennem for at afdække, i hvilke tilfælde, ændrede rytmer i arbejdsudførelsen kan tage højde for borgergrupper, som ikke kan komme i kontakt med medarbejdere på fredage. Et konkret eksempel på tiltag er forslaget om, at kommunen beslutter, at man ikke sender breve, der kan give anledning til utryghed og spørgsmål, ud til borgerne torsdag eftermiddag. F.eks. kan der aftales rytmer for, at sådanne breve altid udsendes mandag/tirsdag.

## Indsigter fra interview med virksomhedsrepræsentanter

Informanterne i interviewet er virksomhedsejere. 2 arbejder indenfor byggeri og rådgivning og har primært kontakt til Miljø og Teknik, mens en tredje virksomhedsejer primært har kontakt til Job og Ydelser, idet han indimellem har udsatte arbejdspløse i jobtræning/virksomhedspraktik og er samtidig borger i kommunen. Informanterne fortæller, at de ikke havde hørt om forsøget forud for dets iværksættelse, men læste om det i avisen. Særligt de 2 som har kontakt med Miljø og Teknik forvaltningen oplever, at forsøget overvejende har haft negativ indvirkning. De undrer sig over, at branchen ikke blev inddraget forud, i drøftelse af mulige effekter for erhvervslivet i kommunen. Som vi skal vende tilbage til senere, er en af informanterne efterfølgende blevet medlem af et udvalg under kommunen, hvor der samarbejdes om gode løsninger på byggesagsområdet, og denne inddragelse opleves som positiv og konstruktiv.

### Tidsbestillingssystemet

De problemer virksomhedsrepræsentanterne oplever, knytter sig særligt til effekter på samarbejde og tidsforløb i byggesager. Det understreges, at de negative effekter ikke mindst hænger sammen med, at der nogenlunde samtidig, eller umiddelbart forud for indførelse af 4 dages arbejdsuge blev indført ændringer i kontaktvilkår, der forringer tilgængelighed. Det drejer sig primært om tidsbestillingssystemet, som træder i stedet for en mere direkte og fleksibel adgang til medarbejdere som tidligere har været praksis. En oplever, at det i realiteten betyder, at kommunens medarbejdere kan kontakte virksomhederne, mens de omvendt ikke kan kontakte dem, med mindre, de bestiller en tid. Ofte er der først ledige tider efter en uge, hvor man så bliver ringet op. Hvis man bliver forhindret i at tage telefonen på opringningstidspunktet, må man starte forfra og bestille ny tid og vente endnu en uge. Dette system opleves som meget ufleksibelt og er kilde til stor frustration i dagligdagen, fordi det begrænser effektivt flow i (sam)arbejdet og skaber uforholdsmæssige store forsinkelser som, efter informanternes vurdering, let kunne være undgået, hvis muligheden for direkte henvendelser, telefonopkald og afklaring af småsager var blevet opretholdt.

Virksomhedsejeren, som primært har kontakt til Job og Ydelser, har dog som borger et positivt eksempel på et vellykket forløb omkring en privat byggesag som blev overstået på 7 uger og på baggrund af god kontakt til relevante medarbejdere gennem tidsbestillingssystemet. Han fortæller, at han i det konkrete forløb havde fordel af, at medarbejderen havde ydertider til rådighed, og kunne ringe borgeren op efter arbejdstid. Heroverfor fremhæves det, at selvom

det er positivt, at nogle, måske især i rollen som borger, oplever øget tilgængelighed udenfor normal arbejdstid, er det fra erhvervslivets synsvinkel ikke en fordel, at medarbejderne har 4 lange dage, efterfulgt af fri fredag. Årsagen er, at de fleste håndværksvirksomheder har 5 dages arbejdsuge med normale arbejdstider, og derfor ikke kan bruge meget sene eftermiddagstider til noget. Tilsvarende savnes muligheden for kontakt om fredagen, og det gør samarbejdet besværligt, at man i planlægning af opgaver og henvendelser skal tage højde for, at kommunen er utilgængelig på fredage, hvilket ikke altid er muligt, grundet arbejdets karakter. Adspurgte, om tidsbestillingssystemet har den fordel, at medarbejderen er bedre forberedt på sagen og planlagte møder derved giver mere kvalitet, vurderes det, at der ikke er kvalitetsmæssig forskel ift. tidligere praksis. Og hvis man er uheldig, at det er en forkert medarbejder, der er booket til mødet, må man starte forfra.

Virksomhedsrepræsentanten som primært samarbejder med Job og ydelser, oplever ikke de ovenfor beskrevne problemer. Samarbejdet er af en sådan art, at kommunen kontakter virksomheden, når de har en borger, som de vurderer, kunne have gavn af at komme i et forløb i virksomheden. I et konkret tilfælde med en særligt sårbar borger, fik informanten medarbejderens mobilnummer, så der kunne tages kontakt ved eventuelle vanskeligheder. Virksomhedsejerens samarbejde med kommunen er således ikke blevet negativt berørt af hverken tidsbestillingssystem eller 4 dages arbejdsuge.

#### Synet på forsøget

Informanterne med kontakt til byggesagsområdet vurderer, at tidsbestillingssystemet, i kombination med 4 dages arbejdsuge, tilsammen skader kommunens omdømme og bevirker en "dårlig stemning" blandt håndværksvirksomheder og borgere, som har kontakt med Miljø og Teknik forvaltningen. De vurderer, at det sender et dårligt signal at indføre 4 dages uge og svække tilgængelighed, når medarbejderne i forvejen er bagud og der er store forsinkelser i byggesager. Hvis byggesagsområdet fungerede godt, ville de ikke se noget problem i at eksperimentere med ændrede arbejdstider, og de ville heller ikke være kritiske overfor forsøget, hvis det havde understøttet en positiv udvikling i byggesager, men de oplever ikke, dette har været tilfældet. Det anerkendes, at medarbejderne ikke har fået mere fritid, men sådan opfattes det muligvis i en bredere offentlighed, hvor man ikke kender detaljerne i medarbejdernes arbejdstidsforhold.

#### Problemerkernes rod i andre forhold

Informanterne understreger flere gange i interviewet, at de har fuld tillid til, at medarbejderne arbejder de timer de skal, og anerkender samtidig, at arbejdspresset er meget højt blandt de ansatte. De henviser til tal, som dokumenterer, at antallet af ekspederede byggesager er øget med 30 % som eksempel på, at der gøres en ihærdig indsats, blandt medarbejdere og ledere. Virksomhedsrepræsentanterne knytter ikke denne effektivisering sammen med 4 dages ugen, men snarere til, at der er opmærksomhed på problemerne og i en periode har været tilknyttet nogle eksterne konsulenter. Informanterne vurderer også, at årsagen til tung sagsbehandlingsproces relaterer til, at medarbejderne er tvunget til at operere et centralt bureaukratisk system, som de i kommunen ikke har indflydelse på arbejdsgangen i. Tilsvarende beror sagsbehandling ofte på samarbejder med eksterne styrelser nævnt m.v. hvor sagsbehandlingstider kan være meget lange, og kommunens medarbejdere i disse etaper i sagsbehandlingsperioden, ingen påvirkningsmuligheder har. En af informanterne er blevet

medlem af et udvalg under forvaltningen, som arbejder på forbedring af sagsgange på byggesagsområdet. Gennem dette udvalg har han fået information som skaber større forståelse for den mangfoldighed af årsager, som kan medforklare problemer med lange sagsbehandlingsforløb. I udvalget arbejdes på en model, hvor der opereres med såkaldte 'frontmedarbejdere', som virksomhedsrepræsentanter og borgere kan møde fysisk, hvis de henvender sig på kommunen. I første omgang drejer forsøget sig om 'straks sager', men kan på sigt udbredes til flere sagstyper. Desuden arbejdes der i udvalget med at styrke oplysning til borgere og virksomheder om, hvor sager befinder sig i behandlingsforløbet, herunder ikke mindst oplysninger om, når kommunens medarbejdere har ekspederet sager videre til andre myndigheder (f.eks. planankenævn, osv.). På den måde kan borgere og virksomheder få at vide, når forsinkelsers årsager ikke sorterer under kommunen. Sådanne oplysninger kan afhjælpe noget af den kritik og frustration som uretmæssigt kan gå ud over medarbejdere, som ikke har mulighed for at fremskynde processen. Til identifikation af årsager til udfordringer indenfor byggesagsområdet, peger informanterne dog også på, at rammevilkår på området afspejler politisk prioritering i kommunalbestyrelsen og dermed er et anliggende som byrådet har ansvar for, mens ansatte ledere og medarbejdere i forvaltningen ikke uden videre har indflydelse. Informanterne kommer her med en række forslag, som kommunens politiske ledelse kan overveje ift. fremtidige politiske og administrative prioriteringer og målsætninger.

4 dages arbejdsuge i fremtiden

Virksomhedsejerne bidrager med en række input til såvel politiske visioner for, som administrativ organisering af, driften i kommunen. Politisk foreslår de, at kommunen opprioriterer at styrke sit *brand* som attraktiv bo- og sommerhus kommune, gennem levering og synliggørelse af højt serviceniveau. En foreslår konkret, at kommunen, i stedet for at brande sig gennem 4 dages arbejdsuge, kunne brande sig som kommune med ultrakort frist på byggesager, lovliggørelser og lignende. Med en markant satsning på dette område, kunne man skille sig positivt ud og drage større fordel af interessen for kommunens naturmæssige herligheder og de stigende huspriser som allerede er i gang. Ud over økonomisk prioritering af hurtig sagsbehandling, er det vigtige redskab her tilgængelighed.

Ift. styrkelse af de interne administrative sagsgange foreslås det, der til hver byggesag udpeges en særlig tovholder blandt medarbejderne, som følger sagen fra start til slut, og kan være kontaktperson for boligejer eller virksomheder relateret til sagen. En sådan gennemgående tovholder og hjælper ville højne oplevelsen af service og lette samarbejdet i dagligdagen, så kommunen og dens omverden kan være hinandens medspillere, fremfor modspillere, som en virksomhedsrepræsentant udtrykker det.

Endelig foreslår informanterne, at kommunen i fremtidig tilretning af 4 dages arbejdsuge, undersøger muligheden af en rullende ordning, hvor nogle har fri fredag, mens andre måske har fri mandag. På den måde sikres en mere kontinuerlig service og tilgængelighed, mens forsøgets intention stadig - i store træk - kan opretholdes. Dette ville også medvirke til et mere positivt omdømme, idet virksomheder og borgere ville opleve, at kommunen kommer dem i møde med øget tilgængelighed. Det vurderes, at også medarbejdere indenfor byggesagsområdet vil få et bedre arbejdsmiljø, hvis deres kontakt til omverdenen ikke belastes af et kritisk syn på kommunen.

## Interview med 3 byrådspolitikere

Interview med politikerne blev gennemført enkeltvist og på teams. informanterne repræsenterer begge politiske fløje og er forskellige ift. anciennitet i politik, erhvervsbaggrund og aktuelle udvalgsposter, hvorved de også har forbindelse til forskellige forvaltninger.

### Optakt og indstilling til forsøget

Politikerne havde i udgangspunktet forskellige indstillinger, ift. om det var en god ide at afprøve 4 dages arbejdsuge i Odsherred. Ingen af dem er principielt modstandere af at eksperimentere med arbejdstider, herunder f.eks. i form af 4 dages arbejdsuge, som de kender eksempler på fra den private sektor. Imidlertid finder en, at det er mere vanskeligt i en kommune, som er underlagt en lang række forpligtelser, som private virksomheder ikke er. Hertil kommer, ifølge denne politiker, at kommunen ved forsøgsopstart, på flere parametre var presset, og tidspunktet derfor ikke optimalt. Politikeren er generelt urolig for, om kommunen søsætter flere udviklingsprojekter, end den kan magte at føre til dørs. Informantens grundsynspunkt er, at kommunen er et serviceorgan og skal koncentrere al sin energi herpå. Andre peger på, at bl.a. vanskeligheder ved at rekruttere og fastholde pendlere, kaldte på nytænkning og finder derfor forsøget meget relevant og rigtigt timet. De fremhæver, at der generelt på arbejdsmarkedet savnes nytænkning, herunder bedre muligheder for fleksibilitet og indflydelse på egne arbejdsvilkår og tider. De vurderer, at den epoke, hvor arbejdet blev udført fra 8 – 16 på arbejdspladsen er ved at være forbi. De henviser til, at fleksibilitet altid har været et aktiv i deres eget arbejdsliv, og at deres børn tilhører en generation som stiller krav til arbejdsgiver om udstrakt fleksibilitet. Trods forskellige indstillinger og bekymringer, valgte alle interviewede politikere at bakke op om forsøget.

Politikerne er i nogen udstrækning løbende blevet informeret om forsøgets udvikling, herunder særligt en, som sidder i økonomiudvalget, hvor forskellige beregninger af forsøgets økonomiske forudsætninger er blevet drøftet, særligt i optakten. I den efterfølgende periode har politikerne ikke været meget involverede, og de peger i den forbindelse også på, at selve driften af forsøget sorterer under den administrative ledelse, og politikerne skal holde armslængde til daglig drift.

### Effekter af forsøget

Politikerne er interesserede i både indadrettede og udadrettede effekter af forsøget. Indadrettet handler det om, hvordan arbejdslivet og arbejdsmiljøet påvirkes blandt de omfattede. Det nævnes, at data viser, at sygefraværet er faldet, men derudover efterspørges talbaseret information om effekter i relation til mål om forbedret rekruttering, produktivetsforbedringer og udbyttet af, at en del af rådhuset er lukket om fredagen. Udadrettet samler interessen sig om, hvordan forsøget påvirker kommunens service overfor borgere, virksomheder og foreningsliv, samt kommunens omdømme mere overordnet. Der er en særlig opmærksomhed på byggesagsområdet, som dog også allerede forud for forsøget var kendetegnet ved udfordringer i form af især lange sagsbehandlingstider.

### Arbejdslivet i 4 dages arbejdsuge

En rejser spørgsmålstegn ved, om indførelse af længere arbejdsdage er slået igennem, idet politikerne oplever, at der ofte ikke er ret mange medarbejdere på rådhuset, når politikerne

ankommer til udvalgsmøder kl. 16.00. Det nævnes dog også i den sammenhæng, at det jo kun er udvalgte enheder som er omfattet, hvorfor det kan være vanskeligt at vurdere gennemslaget af nye arbejdstider set udefra. Hertil kommer, at corona, med perioder med hel og delvis nedlukning har betydet mange uregelmæssigheder, som gør det samlede billede uklart.

#### Betjening af byrådet

Ingen af politikerne har oplevet, at forsøget har spillet negativt ind i betjening af byrådet. De har fundet praktiske løsninger i form af justering af rytmer for kontakt til ansatte omfattet af forsøget, f.eks. i form af, at dagsordner udsendes en dag tidligere end før forsøget. Vurderingen er, at cheferne ikke er underlagt 4 dages arbejdsuge, da de som regel arbejder langt mere end 37 timer og altid er til rådighed. I enkelte tilfælde har nogle også oplevet, at medarbejdere har stillet sig til rådighed for praktisk hjælp på fredage, hvor de med den nye ordning ellers har fri.

#### Tilgængelighed - med eller uden 4 dages arbejdsuge

I forhold til borgere og virksomheders syn på forsøget henviser en politiker til, at der har været en del kritik. Det drejer sig først og fremmest om forringet tilgængelighed, som særligt håndværksmestre oplever, men også nogle borgere, herunder især ældre mennesker, som ikke er hjemmevante i digitale teknologier til bestilling af møder med kommunen. Kritikken angår ikke først og fremmest 4 dages arbejdsuge, herunder at nogle medarbejdere ikke arbejder om fredagen, men handler i stedet om indførelse af telefonsluse og tidsbestilling, som gør det besværligt at komme i kontakt med kommunen. Det vurderes ikke, at den udvidelse af tidsrummet for kontakt med kommunen som 4 dages arbejdsuge muliggør, kompenserer herfor. En politiker vurderer, at der i forlængelse af begrænset tilgængelighed er opstået en negativ stemning om kommunen som et sted, man helst skal undgå at tage kontakt til. Det erkendes, at kritik også fandtes før tiltaget, men vurderingen er, at den er skærpet. En anden politiker fremhæver omvendt, at det altid tager tid at tilvænne borgerne til ændringer, og det understreges, at forudgående forsøg med tidsbestilling på biblioteket har fået meget positive evalueringer, da først borgerne havde vænnet sig til det og havde fået øje på fordelene.

En politiker har – i rollen som borger - selv oplevet en forringet tilgængelighed og nævner et par konkrete eksempler. Det første angik et privat vejproblem, som kommunen skulle ind over. Her var det vanskeligt at få en dialogisk effektiv proces og tidsbestillingssystemet oplevedes særligt at bidrage til langt og trægt forløb. I et andet tilfælde havde politikerens barn svært ved at få fat i skolen for at orientere om et barn som havde forladt skolen i utide. Informanten oplevede at blive dirigeret rundt i et omstændigt omstillingssystem. Samme politiker vurderer, at den store opmærksomhed Odsherred kommune har fået grundet forsøget, har været en ulempe for kommunen, som er blevet for optaget af at promovere kommunen i det øvrige kommunale landskab, på bekostning af indadrettet fokus på, hvor godt forsøget virker. De 2 andre peger omvendt på, at den positive omtale styrker og synliggør kommunen som nytænkende, til gavn for rekruttering af medarbejdere og tilflyttere, udvikling af lokalsamfundet m.m.

#### Rekruttering og fastholdelse

Politikerne drøfter ikke kun om forsøget fremmer rekruttering, men også af hvem. En vurderer, at en model med 4 lange dage, efterfulgt af 3 fridage, først og fremmest appellerer til seniorer og ligefrem kan virke afskrækkende for yngre børnefamilier, med mindre, en ægtefælle eksempelvis



er hjemmegående. Informanten tror snarere på, at rekruttering fremmes ved at der tilbydes fagligt interessante jobs i spændende udviklingsmiljøer som man gerne vil være del af. Det kan f.eks. være uddannelsesinstitutioner som får ry af at arbejde med spændende faglig pædagogisk udvikling. Alternativerne er ikke gensidigt udelukkende, men vidner om, at rekruttering og fastholdelse kan styrkes på mange måder. De 2 andre informanter vurderer omvendt, at netop yngre mennesker tiltrækkes af en kommune som bryder med traditionalismen og rækker ud til deres arbejdslivsforventninger med attraktive tilbud om fleksibilitet og tilpassede arbejdstidsløsninger.

#### Forsøget i fremtiden

Selv om politikerne ser forskelligt på, om 4 dages arbejdsuge grundlæggende er den rette løsning fremadrettet, er de alle tre meget positive overfor øget fleksibilitet ift. brug af hjemmearbejde og fleksible arbejdstider, som medarbejderne har vidtgående indflydelse på. Det understreges, at fleksible arbejdsvilkår skal appellere til en bred vifte af medarbejdere i alle aldre og indenfor forskellige fag. Der henvises til, at kommunen kan udvikle en livsfasepolitik som favner og tilgodeser forskellige ønsker og behov, som ofte ændrer sig gennem et langt arbejdsliv. Det foreslås endvidere, at formålet med og rammerne omkring kompetencetimerne beskrives mere udfoldet, så det er klart for både medarbejdere og ledere, hvordan de er tænkt og anvendes i praksis.

Ift. spørgsmålet om videreførelse af 4 dages arbejdsuge efter forsøgsperioden, peges der på vigtigheden af at inddrage input fra medarbejdere og ledere om deres erfaringer, såvel som oplevede konsekvenser blandt kommunens borgere og virksomheder. Muligheden af en rullende ordning fremhæves også som mulig justering, gennem hvilken, modellen også kan udbredes til den borgernære velfærd. Samtidig nævnes det, at øget fleksibilisering skal følges af opmærksomhed på arbejdsmiljø og god tilrettelæggelse af både arbejdet hjemme og på arbejdspladsen. Det drejer sig f.eks. om organisering af pauser på lange arbejdsdage, hensyn til børnefamilier og kollektive praksisser. Samtidig foreslås det, at der arbejdes med nytænkning af rådhusets indretning, så det imødekommer og understøtter nye organiseringer af arbejdet. Det kan f.eks. være anskaffelse af motionscykel, brug af gåture eller andre tiltag som understøtter god trivsel på lange dage.

Uafhængigt af 4 dages arbejdsuge, nævner politikerne alle behovet for at se på effekterne af telefonsluse og tidsbestillingssystem. Selvom de ser forskelligt på, om og hvor meget der evt. skal ændres i disse systemer, er de enige om, at der på området er udfordringer som skal adresseres. I overvejelserne om, hvordan kommunen bedst imødekommer kommunens virksomheder, peges der på, at der må skelnes mellem forskellige virksomhedstyper og de forskellige forvaltninger de samarbejder med, da behov kan vise sig at være forskellige. Der peges endvidere på, at også foreninger og kulturliv er relevante aktører at søge dialog med. Endelig rettes opmærksomheden som nævnt også mod borgernes udbytte af en 4 dages arbejdsuge og behov for indsigt heri, før beslutninger om videreførelse træffes. En politiker understreger her, at der ofte er fokus på ældre borgere, men kommunen måske skal blive bedre til også at sætte det lange lys på, og interessere sig for, hvilke ønsker og behov yngre borgere har til kommunens services nu og i fremtiden.

## Workshops

Der er gennemført 3 workshops med hhv. ledere, medarbejdere fra Miljø og Teknik og medarbejdere fra Job og Ydelser. Formålet med workshops er at sætte en ramme for intern udforskning af erfaringer høstet undervejs i forsøget, herunder udpege styrker, identificere udfordringer og formulere eventuelle ideer til forbedringer af modellen for 4 dages arbejdsuge. Workshops varede mellem 3 og 4 timer og blev indledt med oplæg fra forskerne, som præsenterede nogle indsigter fra empiriindsamlingen, samt nogle mulige opmærksomhedspunkter eller dilemmaer, som derigennem er kommet til syne. Herefter bød deltagerne ind med deres vurderinger af styrker og udfordringer og prioriterede de vigtigste udfordringer, som der derefter blev arbejdet videre med i mindre grupper. Arbejdsspørgsmål til støtte for gruppearbejdet bestod i følgende: *Hvad består udfordringen i? Hvordan relaterer udfordringen til 4 dages arbejdsuge? Hvad kan der evt. gøres, så problemet mindskes eller overvindes? Hvordan kan der arbejdes videre med udfordringen? Hvem, hvordan og hvorhenne?* Hovedpointer fra gruppearbejdet blev afslutningsvist præsenteret og drøftet i plenum.

I workshoppen for ledere er afsættet udfordringer i ledelsesarbejdet under 4 dages arbejdsuge og i lyset af corona perioden, hvor både ledere og medarbejdere gjorde sig erfaringer med hjemmearbejde og digitale medier til møder og samarbejde på distancen. Der sættes især fokus på mulige *dilemmaer* og *paradokser*, hvor der ikke er enkle svar, eller som kræver, at man løbende forholder sig aktivt til dem og drager erfaringer heraf, for at opnå den bedste den bedste ledelsesmæssige understøttelse af arbejdet under de nye betingelser. Det drejer sig eksempelvis om ansvaret for sammenhængskraften på arbejdspladsen, løsningen af kerneopgaven, samt mål om samspillet ledelsesmæssigt kollegialt arbejdsmiljø.

Overskriften for ledelsesworkshoppen var i forlængelse af ovenstående: *Ledelsesdilemmaer i 4 dages arbejdsuge - i spændet mellem øget fleksibilisering og sikring af arbejdsfællesskaber*. Forskerne havde valgt denne indfaldsvinkel til workshoppen for at bane vej for drøftelser af, hvordan ledelsesgruppen, som kollektiv, kan afbalancere forskellige hensyn og ledelsespraksisser på måder, som åbner til relevante former for fleksibilisering på den ene side, og sikring af tilstrækkeligt kollektive vilkår og overordnede mål på den anden. Årsager til - samt styrker og svagheder ved - at ledere sætter forskellige rammer for fleksibel arbejdsorganisering i tid og sted, blev diskuteret, ligesom også ledernes egne arbejdsvilkår under 4 dages arbejdsuge blev reflekteret.

Der er blandt lederne positioner og tilgange, som trækker i retning af hyperfleksibilitet, forstået som at lederens opgave består i at finde den bedste løsning for hver enkelt medarbejder, både hvad angår arbejdstid og hjemmearbejde. Omvendt er der også positioner som rummer forbehold overfor hjemmearbejde som sådan, samt tilgange som tager afsæt i, at 4 dages arbejdsuge kalder på øget styring og kontrol. Det påpeges endvidere, at enheder virker under forskellige vilkår, hvoraf nogle er vanskeligt forenelige med muligheder for hjemmearbejde. I diskussioner indenfor dette dilemma, anerkendes det, at fravær af fælles grundvilkår kan danne grobund for misundelse, tab af tillid og oplevelse af manglende anerkendelse og retfærdighed blandt medarbejderne. Som

leder kan det tilmed være vanskeligt at tilgodese alle ønsker og behov. Omvendt er medarbejdernes interesse for øget indflydelse på tid og sted for arbejdsudførelse vokset og stikordet 'fleksibilitet' er i kraft af forsøget, blevet en del af Odsherred kommunes brand og skal være et strategisk redskab til fastholdelse og rekruttering. Behovet for fastholdelse og rekruttering opleves imidlertid forskelligt i de enheder, lederne i workshoppen repræsenterer. 'One-size-fits-all' forekommer på baggrund af ovenstående vanskeligt at realisere, og på grund af lederne frirum til selv at forvalte ledelsen i de forskellige enheder, handler det i sidste ende om, i hvilken udstrækning, den enkelte leder oplever betingelserne for ledelse på distancen som foreneligt med egen forståelse af god ledelse. Omvendt er kommunens ledelse som kollektiv også nødt til at skele til, hvad der har ledelsesmæssig legitimitet hos medarbejderne, herunder om forskelle i vilkår anerkendes som gode grunde til at medarbejderne tilsvarende har forskellige frihedsgrader, eller snarere opleves som ubegrundet forskelsbehandling.

Overskriften for workshops for medarbejdere fra Teknik og Miljøområdet, hhv. medarbejdere fra Job og Ydelser var: *Øje for det bæredygtige arbejdsmiljø*. Forskerne havde valgt denne overskrift, idet spørgsmålet om forsøgets påvirkning af arbejdsmiljøet fylder meget i det empiriske materiale fra forudgående medarbejderinterview. Under den brede overskrift var det op til deltagerne at udpege væsentlige forhold og drøfte mulige løsninger på udfordringer. Begge medarbejderworkshops blev, som hos lederne, indledt med oplæg fra forskerne efterfulgt af diskussioner, gruppearbejder og fælles opsamling. Et dominerende emne som gik igen i begge workshops, var erfaringerne med hjemmearbejde under de corona-afledte hele og delvise nedlukninger, herunder, hvordan disse integreres i 4 dages arbejdsuge og i det hele taget omsættes bedst muligt i gode fremtidige arbejdsorganiseringer.

I Miljø og Teknik workshoppen er der ikke den kritik af 4 dages arbejdsuge, som vi har mødt i tidligere undersøgelsesfaser. Deltagerne forklarer det bl.a. med, at der er tilføjet yderligere mulighed for fleksible arbejdstider, særligt i form af nytiltaget "Fleksibel arbejdssted" som også var et stort omdrejningspunkt i drøftelserne, herunder årsagerne bag dets indførelse og effekterne af udmøntning i praksis. Medarbejderne hilser overordnet tiltaget velkomment, men peger samtidig på vigtigheden af klar kommunikation af årsager til og formålet med ordningen, samt gennemsigtige rammer omkring den, så den f.eks. ikke giver anledning til diskussioner om privilegieforskelle på kollegialt plan. Medarbejderne vurderede imidlertid ikke, at dette er en alvorlig fare i arbejdsmiljøet. De fremhævede i stedet ordningens arbejdsmiljømæssige gevinster i form af øget indflydelse på eget arbejde, mulighed for mere optimal arbejdsplanlægning – til gavn for servicen, såvel som for medarbejdere, særligt i et work/life balance perspektiv.

Medarbejderne i Job og ydelser er ikke omfattet af aftalen om fleksibelt arbejdssted og den ledelsesmæssige vilje til at åbne op for hjemmearbejde, er til sammenligning med Miljø og teknikområdet begrænset, omend der også i Job og Ydelser er eksempler på ledere, som er imødekommende overfor medarbejdernes hjemmearbejdsønsker. Den overordnede restriktive linje er imidlertid kilde til frustration blandt de ansatte indenfor området, og deltagerne i workshoppen bruger en del tid på at diskutere, hvad ledelsesmæssige motiver hertil har rod i. Desuden fremhæver de en række positive erfaringer med hjemmearbejde under nedlukning, som de mener, bør sætte spørgsmålet i nyt lys. De forklarer eksempelvis, at de føler sig mere

produktive, når de har mulighed for hjemmearbejde, og de oplever, at de ved nedlukningen gik fra en situation, hvor de var kronisk bagud, til en situation, hvor de fik bedre kontrol med opgaverne.

Blandt temaer som blev prioriteret til gruppearbejde, var f.eks. spørgsmålet om, *hvordan man kan skabe en organisationskultur som understøtter 4 dages arbejdsuge*. Vurderingen er, at den intensivering, som 4 lange dage med fast fremmødekrav, skaber, delvist står i vejen herfor, fordi mange medarbejdere oplever, at presset bliver for stort. Øget fleksibilisering ift. tid og sted for arbejdsudførelse, kan afhjælpe problemer og øge tilslutning. En stærkere organisationskulturel basis for 4 dages arbejdsuge med øget fleksibilitet, skal imidlertid også fremmes gennem særligt fokus på styrkelse af faglig og social sammenhængskraft. Det fremhæves, at her kan erfaringer med brug af nye digitale redskaber i nedlukningsperioder, inspirere udvikling af nye arbejds- og mødepraksisser som kan understøtte kollektivt overblik blandt både medarbejdere og ledere. Det kan dreje sig om nytænkende brug af teams, elektronisk kalender m.v. Klog brug af ny teknologi kan også modvirke potentielle negative effekter af øget fleksibilitet, som f.eks. desynkronisering af arbejdsfællesskaber, lyder vurderingen.

I medarbejderworkshops blev det også tematiseret, at der skal ses nærmere på, *hvad 4 dages arbejdsuge ikke skal have skyld for*. Fokus må her rettes på vigtigheden af at skelne mellem udfordringer som udspringer af forsøget og udfordringer som har rod i andre forhold. Det gælder eksempelvis borgernes utilfredshed med telefonsluser, tidsbestillingssystemet eller lange sagsbehandlingstider, som ikke har baggrund i 4 dages arbejdsuge. Her kan interne indsatser gøre en forskel, f.eks. i form af bedre vejledning og viderestilling af borgere der henvender sig telefonisk, bedre samarbejde mellem enheder, hjælp af borgere til at håndtere digitalisering, øget mulighed for at borgere kan møde op på rådhuset, samt hensyn til særlige grupper. Et andet emne der blev arbejdet med, rettede fokus mod *de medarbejdere, som ikke er med i 4 dages arbejdsuge*. Der ønskes her større fokus på at udrede, hvad der skal til, for at gøre deltagelse mere attraktiv, herunder eventuelle hensyn der kan tages, så mindretallet som indtil videre var fravalgt forsøget kan integreres. Det kan f.eks. være mulighed for at skifte fri fredag ud med fri mandag, eller mulighed for at arbejde få timer på fredage ved særligt behov, tage arbejdsopgaver med hjem på hverdage eller andre tiltag. Spørgsmålet om andre tiltag blev også drøftet under overskriften *4 dages arbejdsuge i et 5 dages samfund*. Her var det især muligheden af at udvikle vagtordninger som fremmer borgernes tryghed ved, at de kan få fat i kommunen, når det brænder på, og de har brug for kontakt.

Deltagerne i medarbejderworkshops oplever, at arbejdspladsen ikke er ret langt med 'New Ways Of Working', tilpasning af mødekultur, pauser, gennemtænkte tidsstrukturer i hverdagen etc. Dette kan muligvis tilskrives Covid forstyrrelserne og diverse omstruktureringer, som har efterladt begrænset tid og overskud til at eksperimentere med hverdagslivet og rytmerne på arbejdspladsen. Det er dog ikke entydigt. Nogle peger på at der visse steder er høstet gode erfaringer med bedre tilrettelæggelse af arbejdet 'smart work', herunder øget opmærksomhed på god brug af møder i digitalt format.

Andre diskussionstemaer fra workshops og analytiske refleksioner herover, udfoldes i den tværgående afsluttende evalueringsrapport.