

Tidsmiljøer i 4-dages arbejdsuge – erfaringer fra to kommunale cases

Janne Gleerup, Agnete Meldgaard Hansen & Henrik Lambrecht Lund

Abstract

På få år har interessen for 4-dages arbejdsuge bredt sig stærkt, såvel internationalt som herhjemme. I denne artikel fremlægges indsigter fra kvalitative studier af to danske forsøg indenfor det kommunale område. Fokus afgrænses mod at belyse, hvordan omlægning til 4-dages arbejdsuge påvirker tidsmiljøer i arbejdslivet ud fra en begrebslig optik, der udspringer fra tidssociologien og arbejdslivsforskningen. Analysen viser, at tidsmiljøer forandrer sig i et komplekst samspil mellem bevægelser mod øget fleksibilitet og grænseløshed i tid og rum på den ene side, og tiltag der sigter på at strukturere arbejdets temporaliteter under hensyntagen til snitflader og samspil mellem arbejde og øvrigt liv på den anden. Artiklen peger på en række dilemmaer og udfordringer, som må adresseres, hvis forsøgserfaringerne skal danne baggrund for udbredelse af 4-dages arbejdsuge i en større skala.

Keywords: komprimeret arbejdsuge, fleksibilisering, temporalitet, rytmer, kontrol

Indledning

Internationalt gøres der i stigende grad forsøg med 4-dages arbejdsuge (Campbell, 2023; Autonomy, 2023), og tendensen vinder også indpas i Danmark, hvor der både på det offentlige og private arbejdsmarked eksperimenteres med forskellige modeller (Gleerup & Lund, 2021; Abildgaard, 2019). Fælles for disse er, at de udgør alternativer til grundnormen for arbejdstidens omfang og organisering, der siden starten af 1990'erne har været 37 timer fordelt på fem dage. Baggrunde for den stigende interesse for nye, og ofte mere fleksible, organiseringer af arbejdstiden er mangfoldige. 4-dages arbejdsuge kan fx forbinde sig til forhåbninger om forbedret work-life balance, tilgodese særlige behov og ønsker hos den enkelte medarbejder, reduktion af stress, øget medarbejdertilfredshed og forbedret rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, men også øget produktivitet

kan være et motiv for omlægning (Videnskab.dk, 2023a; Djøefbladet.dk, 2022). Nogle ser derudover 4-dages arbejdsuge som et skridt mod et opgør med vækstsamfundet til fordel for klima og miljø, for så vidt modellen indebærer reduceret arbejdstid, som kan begrænse transport, produktion og forbrug (fx Mogensen & Baastrup, 2023).

Der er også skeptiske stemmer i debatten, der fx peger på manglende evidens for produktivitetsgevinster ved 4-dages ugen (Videnskab.dk, 2023b) samt på den mulige begrænsning af arbejdsudbuddet, det kan medføre; fx italesat af statsminister Mette Frederiksen, der i foråret 2023 kommenterede på den stigende interesse for nedsat arbejdstid således: "Glem det venner, glem det" (Berlingske Tidende, 2023).

Spørgsmålet om nye arbejdstidsmodeller er således indvævet i bredere politiske diskussioner om hvilken rolle og fylde, arbejdet

skal have i samfundsudviklingen og menneskers livssammenhæng. Den interesse for nytænkning af arbejdstiden, som breder sig blandt ledere og medarbejdere på arbejdspladsniveau, handler dog sjældent om nedsat arbejdstid i et større samfundsperspektiv. Lokalt handler det snarere om, hvorvidt og hvordan nye arbejdstidsmodeller kan være redskab til mere optimal brug af tiden i arbejdslivet og i samspillet mellem arbejde og øvrigt liv. Interessen samler sig også om, hvordan 4-dages arbejdsuge, med nye tidslige rammer, kan bane vej for en bedre og mere fleksibel betjening af borgere og kunder. Med afsæt i vores studier af to kommunale forsøg med 4-dages arbejdsuge stiller vi skarpt på, hvordan 4-dages arbejdsuge forandrer "tidsmiljøer" i arbejdslivet. For at indfange de ændrede tidsmiljøers betydning for arbejdslivets kvalitet inddrager vi begreberne *rytme* og *kontrol*, hvilket leder til følgende forskningsspørgsmål: *Hvordan forandrer omlægningen til 4-dages arbejdsuge tidsmiljøer på arbejdspladsen og medarbejdernes oplevelse af kontrol og rytmer?*

Eksisterende forskning

Den forskningsmæssige belysning af 4-dages arbejdsuges betydning for arbejdslivet er begrænset, men udvides løbende med studier af forsøg fra forskellige lande. En vigtig opmærksomhed er, at nogle af disse studier gennemføres af individer og organisationer, der samtidig er stærke fortalere for 4-dages arbejdsuge (fx *Autonomy*, 2023; *Barnes*, 2021; *Haraldsson & Kellam*, 2021; *Grosse*, 2018). Den ovenfor beskrevne politisering gør sig således også delvist gældende i vidensproduktion om 4-dages arbejdsuge, hvor nogle aktører tilgår feltet ud fra et ønske om "at vise, at det virker". I et kronologisk og systematisk review af forskningslitteraturen peger *Campbell* (2023) på, at den litteratur, der er produceret uafhængigt af disse interesser,

samlet set demonstrerer, at 4-dages arbejdsuge har positiv betydning for medarbejderes engagement, jobtilfredshed, omkostningsreduktioner og personalegennemstrømning. Samtidig ses dog også effekter som intensivering af performancemål og -monitorering, flere planlægningsudfordringer, og de positive effekter af tiltagene er ikke nødvendigvis blivende. Ift. de klima- og miljømæssige effekter samt produktivitetseffekterne ved 4-dages arbejdsuge, kan der ikke drages tydelige konklusioner (ibid.).

Når man, som vi, interesserer sig for de praksisnære konsekvenser af 4-dages arbejdsuge, er det desuden vigtigt at være opmærksom på, at konkrete modeller for 4-dages arbejdsuge formes af kontekstuelle forhold. Offentlige og private arbejdspladser er fx underlagt forskellige rammebetingelser, og internt på arbejdspladsen kan der være store forskelle på arbejdets karakter, som har betydning for, hvilke modeller der kan tages i anvendelse. Ift. medarbejderes oplevelser af værdien af omlægningen til 4-dages arbejdsuge, kan disse også være påvirket af indflydelsesvilkår, herunder om deltagelse i 4-dages arbejdsuge er valgfrit (*Hyatt & Coslor*, 2018), og om medarbejdere har indflydelse på modellens udformning (*Delaney & Casey*, 2022).

Når vi trækker hovedkonklusioner ud fra eksisterende forskning om 4-dages arbejdsuge, er det desuden vigtigt at skelne mellem modeller, hvor arbejdstiden fx reduceres til 30-32 timer på de fire dage (*reduceret arbejdsuge*), som det ofte ses i den private sektor (*Abildgaard*, 2019), eller om arbejdstiden ikke, eller kun i mindre grad, reduceres således, at der fx arbejdes 35-40 timer på fire dage (*komprimeret arbejdsuge*), som det typisk ses på offentlige arbejdspladser (*Spicer & Lyons*, 2022). I nærværende artikel fokuserer vi på forsøg med sidstnævnte. *Wadsworth* og *Facer* (2016) viser, i et review om effekterne af komprimerede arbejdsuger, stort set samme

effekter, som beskrevet i Campbells studie ovenfor. I tillæg til disse peger de bl.a. på effekter i form af forbedret produktivitet og kundeservice samt lavere niveauer af stress og angst blandt medarbejdere. Af ulemper fremhæver de vanskeligheder med planlægning og mindre tid til, at kollegaer mødes ansigt-til-ansigt på arbejdspladsen samt øget træthed blandt medarbejdere på grund af de længere arbejdsdage. Desuden peger Travis (2010) på, at medarbejders oplevelse af "work-life balance" kan falde meget forskelligt ud i komprimerede arbejdsuger, og særligt kan de medarbejdere, der oplever flest konflikter mellem arbejdsliv og familieliv, blive udfordrede af denne arbejdstidsmodel.

Denne artikel bygger videre på ovennævnte indsigter om 4-dages arbejdsuge som et mangefacetteret og kontekstbestemt fænomen, med forskelligartede effekter for forskellige arbejdspladser og medarbejdergrupper. Den bidrager med empirisk funderet viden om komprimerede 4-dages arbejdsuger på danske kommunale arbejdspladser, hvor der både løses administrative, borgernære- og virksomhedsrettede opgaver af forskellige personalegrupper. De lokalt udformede modeller for forsøgene med 4-dages arbejdsuge og arbejdets specifikke karakter beskrives i afsnittet Cases og metode. I kraft af dette bidrager vi også til at udvide den hidtil meget sparsomme forskning gennemført i dansk kontekst om 4-dages arbejdsuge (fx Gleerup & Lund, 2021; Mikkelsen, 2022). Artiklen bidrager desuden med et særligt analytisk fokus. Forskningen på feltet er, som vist ovenfor, overvejende optaget af, hvilke effekter der kan dokumenteres i relation til de forskelligartede mål, der knyttes til 4-dages arbejdsuge. Vi er dog i tråd med nyere tidssociologiske studier af 4-dages arbejdsuge (Mullens & Glorieux, 2023) i stedet interesserede i, hvordan 4-dages arbejdsuge forandrer arbejdslivets temporalitet; nærmere bestemt de tidsmiljøer der skabes på arbejdspladserne,

og medarbejdernes oplevelser af kontrol og rytmer i disse. Mange arbejdspladser, der indfører 4-dages arbejdsuge, og herunder også de to kommunale eksempler, vi har studeret, arbejder indgående med udvikling af tidsmiljøer til understøttelse af forskelligartede behov i opgaveløsningen som fx rum til ro og fordybelse, effektive mødeformater og koordinerede arbejdsrytmer på tværs af enheder. Forskellige tidsstyringssystemer, som opdeler arbejdstiden i definerede tidsintervaller, kan anvendes hertil (se fx Abildgaard, 2019; Autonomy, 2023). Samtidig ser vi dog også, at forsøgene i vores casestudier adskiller sig fra mange andre forsøg med 4-dages arbejdsuge, idet der parallelt med sådanne tiltag til koordinering og styring af arbejdsrytmer åbnes for en øget fleksibilisering ift. arbejdstid og -sted, der trækker i retning af mere individualiserede rytmer på arbejdspladserne. Denne spænding samt vores analytiske vinkel udfolder vi nu.

Analytisk ramme

Til undersøgelse af hvordan tidsmiljøer opleves at forandre sig ved omlægning til 4-dages arbejdsuge, lader vi os inspirere af både tidssociologien og arbejdslivsforskningen, og vi uddyber nedenfor, hvordan tilgange og begreber herfra bringes sammen i en analyseoptik, som fokuseres med afsæt i begreberne *rytme* og *kontrol*.

Tidsmiljøer og rytmer

For at opnå indblik i de subjektive oplevelser af tidens karakter og kvaliteter, når de tidslige betingelser og mønstre i arbejdslivet ændres, tager vi afsæt i en tidssociologisk forståelsesramme. Dette afsæt indebærer, at tid forstås som mere end "urets lineære tid", og at vi ønsker at indfange den kvalitative side af tiden som hverdagsligt oplevet, kontekstuel og rumligt forankret fænomen. I

denne forståelsesramme anvendes begrebet *Timescapes* i studier af, hvordan arbejdet kan være præget af forskellige tidsordener (Adam et al., 2002; Adam, 1998). Dette har i dansk arbejdslivsforskning inspireret til anvendelsen af begrebet *Tidsmiljøer* (Holt et al., 2013). Tidsmiljøbegrebet er her konstrueret som et tværfagligt greb, hvor tidssociologien og arbejdslivsforskningen kan mødes. Intentionen har været at finde et intuitivt begreb, der er let at associere til begrebet arbejdsmiljø, for at gøre begrebet praksisrettet og anvendelsesorienteret i indsatser rettet mod det psykosociale og organisatoriske arbejdsmiljø.¹ Tilgangen er operationaliseret i flere arbejdsmiljøstudier (Holt et al., 2013; Hvid et al., 2008; Hvid et al., 2011), og i disse studier peges der på, at arbejdslivet udfolder sig i forskellige tidsmiljøer, kendetegnet ved forskellige temporaliteter. Konkret forfølger vi i analysen spørgsmålet om, hvad der kendetegner tidsmiljøerne ved at undersøge, hvordan arbejdet og arbejdstiden organiseres på nye måder i 4-dages arbejdsuge.

Rytmebegrebet er sjældent anvendt i arbejdslivsforskningen, men står centralt i tidssociologisk forskning, som forsøger at indfange dynamikker og mekanismer i samfundet, som skaber og forandrer hverdagslivets tidslige betingelser. Med en tidssociologisk og rytmeorienteret tilgang åbnes der således for at forstå og fortolke forandringer i arbejdslivets tidsmønstre i et bredere, mere helhedsorienteret hverdagslivsperspektiv (Lefebvre, 2005). Konkret forfølger vi i analysen spørgsmålet om ændrede rytmer ved at undersøge, hvordan balancer mellem synkronitet og asynkronitet i arbejdslivet forskyder sig i 4-dages arbejdsuge.

Med omlægning til 4-dages arbejdsuge forandres tidsmiljøet endvidere på måder, som kan lede til oplevelser af både "intensivering" og "ekstensivering" af arbejdet (Glerup & Lund, 2021). Intensivering sker, når effektiviseret opgaveløsning øger arbejds-

tempo og intensitet. En konsekvens heraf kan være underminering af, at medarbejderne oplever at kunne opretholde rytmer, der sikrer løbende og tilstrækkelig restitution. Ekstensivering sker, når arbejdet breder sig ud over fritiden, fx i form af aften- og weekendarbejde, hvilket kan give problemer ift. rytmerne i den samlede livssammenhæng. Erfaringer af såvel intensivering som ekstensivering kan således påvirke oplevelsen af at have kontrol over tiden.

Kontrol

Kontrolbegrebet, forstået som medarbejderens mulighed for selvbestemmelse og medindflydelse, er et klassisk og velkendt greb i arbejdslivsforskningen (Trist & Bamforth, 1951; Thorsrud & Emery, 1970; Karasek & Theorell, 1990), og i arbejdstidsforskningen undersøges det fx, hvordan mistrivsel knyttet til ændringer i arbejdstid kan imødegås ved at øge medarbejdernes indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse i tid og rum (Holt, 2003; Albertsen et al., 2007; Albertsen et al., 2014; Pedersen, 2009). I vores tilfælde er spørgsmålet om kontrol interessant, når vi ser på medarbejdernes vilkår for at håndtere nye balancer mellem synkronitet og asynkronitet samt intensivering og ekstensivering indenfor rammerne af 4-dages arbejdsuge. Graden af kontrol har betydning for, om og hvor langt medarbejderne oplever, at der kan skabes velfungerende rytmer i arbejdet. Kontrol skal i den forbindelse ikke kun forstås som individualiseret selvforvaltning af arbejdets tid og sted. Kontrol er i høj grad relationel og forankret i kollektive vaner, rutiner og praksisser (Hvid, 2009). Spørgsmålet om kontrol må derfor anskues som dækkende en kombination af selvbestemmelse og medindflydelse på de kollektive vaner, rutiner og praksisser, og som muligheden for at improvisere over og finde en personlig stil i opgaveløsningen, der er forenelig med den

kollektive grundrytme. Konkret forfølger vi i analysen spørgsmålet om kontrol, ved at spørge til indflydelsesmuligheder i 4-dages arbejdsuge.

Oplevelser af kontrol ser vi desuden som tæt sammenhængende med det kontinuerlige "grænsearbejde", der kræves for at mestre hverdagens tidspuslespil i en bredere livssammenhæng (Perlow, 1998; Ashforth et al., 2000; Nippert-Eng, 1996). Dvs. det arbejde med at sætte, opretholde og flytte grænser, der hver dag udfolder sig for, at medarbejdere kan få krav og rytmer fra hhv. arbejds- og privatsfære til at gå op med hinanden.

Hvor godt det lykkes at sikre oplevelser af kontrol og hensigtsmæssige rytmer i 4-dages arbejdsuge, kan kun afklares empirisk i konteksten. Vi undersøger det i praksis ved at spørge ind til, hvordan 4-dages arbejdsuge forandrer tidsmiljøet i arbejdet i retning af mere synkrone hhv. asynkrone arbejdsgange, intensivering og ekstensivering samt oplevede tidskonflikter og oplevelsen af den rytmiske relation mellem arbejde og øvrigt liv.

Nedenfor introducerer vi kort til de to kommunale forsøg og reflekterer metodisk over, hvordan indsigter fra undersøgelserne kan danne grundlag for analyser i nærværende artikel.

Cases og metode

De to kommunale forsøg med 4-dages arbejdsuge har begge baggrund i ønsker om at teste, hvorvidt tiltaget kan være redskab til på én gang at øge arbejdsglæde, fremme fastholdelse og rekruttering, udvide kommunens tilgængelighed og styrke borgernes serviceoplevelse på omkostningsneutrale måder. Forsøgene omfatter i første omgang kun et udsnit af medarbejdere indenfor udvalgte forvaltninger, som løser opgaver indenfor områderne borgerservice, arbejdsmarked og beskæftigelse, erhverv, miljø og teknik. Områderne kendetegnes ved store forskelle

i arbejdets karakter og organisering. I nogle tilfælde er opgaveløsningen bundet op på detaljeret lovgivning og stramme svarfrister, mens andre opgavetyper har friere rammer. Nogle opgaver kræver fremmøde på arbejdspladsen, fx grundet samtaler med jobsøgende borgere. Andre kan udføres i hjemmet, fx administrative opgaver, som alene kræver adgang til en PC. Nogle opgaver kræver fordybelse og strækker sig over lang tid som fx komplekse byggesager, andre er mere klart afgrænsede og kan lettere organiseres og udføres i definerede tidsintervaller som fx telefontider til borgerhenvendelser. Nogle opgaver er udviklingsrettede og uforudsigelige, og andre bærer mere præg af forudsigelighed og gentagelser. Nogle opgaver indebærer tæt og direkte kontakt med borgere, andre ikke, og karakteren af relationer til borgerne er også forskellige. Nogle arbejder med resourcesvage borgere, andre møder primært ressourcestærke borgere, eller samarbejder med virksomheder. I nogle enheder tildeles borgerne tider af medarbejdere, i andre skal borgerne selv booke tider, og der er forskel på, i hvor høj grad borgere kan henvende sig telefonisk eller ved fremmøde i forskellige enheder. Arbejdspresset varierer også. I nogle enheder er det oplevelsen, at opgaverne kan nås inden for tidsrammen. I andre opleves tidsnød, som igen kan være konstant eller knyttet til særlige perioder i et årshjul eller gennem et uge-flow. Tilsvarende kan produktivitet og kvalitet for nogle opgavers vedkommende måles, mens andre vanskeligt lader sig kvantificere. Endelig udføres nogle opgaver vidtgående af soloarbejdende medarbejdere, mens opgaveløsningen i andre tilfælde er stærkt afhængig af tæt fagligt samarbejde, tværfagligt samarbejde og koordinering eller samarbejder ud over afdelingens, forvaltningens eller kommunens grænser. Alle disse forskelle i relation til arbejdets karakter, organisering og udførelse har betydning for arbejdets tidsmiljø, som

derfor også påvirkes forskelligt af omlægning til 4-dages arbejdsuge.

Den første kommune har afsluttet forsøgsperioden og indført en permanent ny ordning, mens den anden i skrivende stund endnu er undervejs i forsøgsperioden. Vi har i alt, over en periode på godt fire år, gennemført ca. 40 kvalitative gruppe- og enkeltmandsinterviews med medarbejdere og ledere i de to kommuner. Hertil kommer interviews med ca. 40 borgere og andre aktører, som kommunerne interagerer med. Informanterne er i begge undersøgelser udvalgt på baggrund af et forskningsdesign, som forfølger åbne spørgsmål om, hvordan omlægning af arbejdstiden i 4-dages arbejdsuge forandrer arbejdslivet, herunder hvordan arbejdsmiljø og trivsel påvirkes. Hertil kommer undersøgelses spørgsmål om, hvordan kommunernes omverden (fx borgere og virksomheder) oplever omlægningen i samspil med deres tidsmiljøer og ønsker om service. Sidstnævnte er dog ikke medtaget i nærværende artikel.

Forskningsprojekterne er gennemført i forlængelse af hinanden og er ikke tilrettelagt som komparative studier. Ikke desto mindre er der centrale ligheder i de to kommuners formål med og indretning af 4-dages arbejdsuge. Tilsvarende er forskningsspørgsmål og metodiske tilgange stort set ens. Forskellene er primært, at det første projekt strakte sig over en treårig periode og indeholdt udviklingsrettede værksteder med intervenerende islæt, med henblik på at skabe og anvende praksisnær viden undervejs i det lange forløb. I det andet projekt er der medtaget et større empirisk fokus på omverdens oplevelser af omlægningen. Disse forskelle står dog ikke i vejen for, at vi, med forskningsspørgsmålet om forandrede tidsmiljøer i 4-dages arbejdsuge i forgrunden, kan anvende empiriske indsigter fra begge cases.

Grundmodellen i de to cases

På det private arbejdsmarked ser vi primært modeller for 4-dages arbejdsuge, som vi kan betegne som *reduceret arbejdsuge*. Medarbejderne går ned i tid svarende til én arbejdsdag, med eller uden aflønning for den femte dag (Abildgaard, 2019). I det offentlige er der, i de få men stadigt flere eksempler vi ser, tale om en *komprimeret* og/eller *fleksibiliseret arbejdsuge* (Gleerup & Lund, 2021). I vores cases er der i forsøgsperioden indgået lokale arbejdstidsaftaler, som integrerer elementer fra disse tre grundmodeller. 37 timer afvikles i udgangspunktet indenfor fire dage, idet rammen for arbejdstiden mandag til torsdag er udvidet. Herefter følger tre sammenhængende fridage. To af de 37 timer defineres imidlertid som kompetencetimer, som medarbejderne ikke skal placere i formelle timeregnskaber for arbejdets udførelse. En mindre andel af kompetencetimerne organiseres i fælles temadage, som afholdes på særlige fredage, og de øvrige timer disponerer medarbejderne selv over.² Modellen giver ansatte muligheder for selvorganisering af øvrig arbejdstid, som, i varierende grad, både kan lægges i og udenfor normal arbejdstid. Hertil kommer diverse decentrale aftaler om hjemmearbejde, kollektive fremmødedage samt forskellige lokale ledelsesmæssige praksisser, når det gælder styring og kontrol med arbejdstiden.

Analyse

Analysen er disponeret således, at vi først beskriver, hvordan tidsmiljøerne i de to cases forandres af omlægning til 4-dages arbejdsuge og betydningen heraf for medarbejdernes oplevelser af kontrol og rytmer. Herefter beskriver vi, hvordan forandringerne opleves at påvirke medarbejderne i en bredere livssammenhæng.

Øget kontrol i 4-dages arbejdsuge?

Selvom 4-dages arbejdsuge som model umiddelbart signalerer en stærkere styring af arbejdstiden, påvirkes forsøgene med 4-dages arbejdsuge også af den omfattende fleksibiliseringsproces, som gennemsyrrer den moderne arbejdsmarkedsudvikling (Sennett, 1999; Standing, 2011; Scheuer, 2017; Glerup et al., 2018; Chung, 2022). Medarbejdere i begge kommuner har dog forskellige vilkår for udnyttelse af den øgede fleksibilitet, der indføres sammen med 4-dages arbejdsugen. Vilkårsforskelle hænger sammen med de ovenfor beskrevne forskelle på arbejdets karakter og organisering. Men også forskellige ledelsesstile påvirker medarbejdernes oplevelse af kontrol over egne arbejdstider. Det beskrives af en medarbejder:

”Der er jo meget stor forskel på de enkelte centre, hvor kontrollerende lederne er. Der er jo nogle, der ikke får lov til at arbejde hjemme, og så er der andre centre: Der kan man næsten bare blive væk. Specielt, hvis man ikke har nogen borgerkontakt. Så der er jo himmelvid forskel på, hvad for en leder man har. Og der kan man godt sommetider blive lidt udfordret af, afhængig af hvilken leder man har, at man ikke synes, at det er retfærdigt”. (Medarbejder, gruppeinterview)

Uens vilkår og muligheder for indflydelse på arbejdstid og -sted kan altså udfordre oplevelser af retfærdighed og ligebehandling, for så vidt lederne forvalter omlægningerne forskelligt. På topledelsesniveau er den overordnede intention i begge forsøg imidlertid, at omlægning til 4-dages arbejdsuge følges af en tillidsbaseret tilgang til medarbejdernes vilje og evne til hensigtsmæssig selvforvaltning af arbejdstiden. En del medarbejdere oplever, at intentionen slår igennem som udvidede muligheder for selvforvaltning af arbejdstiden: *”Vi har fået mulighed for, hvis det*

passer bedre ind i mit familieliv, at jeg tænder min computer søndag eller onsdag aften kl. 20, så kan jeg gøre det.” (Medarbejder, gruppeinterview)

Mange medarbejdere oplever dette som en positiv udvikling. Nogle er udelt positive: *”Fleksibel arbejdsplads og arbejdstidstilrettelæggelse er simpelthen guld værd i det her projekt, og bør fortsætte i en eller anden form.” (Medarbejder, gruppeinterview)*. Andre peger på, at mere frie rammer nok er positivt, men at det kræver tilvænning at skabe rytmer på de nye betingelser:

”For mig har det været sådan en ”trial-and-error”-ting. Altså, jeg har prøvet mig frem. Og er landet i noget, som jeg synes, fungerer nogenlunde. Men det har været en lang tilnærmelse, hvordan fungerer det bedst for mig? I starten prøvede jeg at knalde alle timerne af her [på arbejdspladsen, red]. Det var måske lige optimistisk nok, fordi de 4-dage, der var jeg virkelig meget herinde. Så det fungerede ikke, og så er det blevet mere: x antal her og resten derhjemme”. (Medarbejder, gruppeinterview)

På tværs af det empiriske materiale er det et tydeligt mønster, at 4-dages arbejdsuge kan øge oplevelsen af kontrol, når indflydelse på arbejdstid og sted kombineres med øget fleksibilitet.

Organisering af tid og arbejdsprocesser på arbejdspladsen

Som belyst ovenfor opleves tidsmiljøer med mindre styrede tidsstrukturer at fremme oplevelsen af kontrol, men dette skaber samtidig nye udfordringer i forhold til organisatorisk sammenhængskraft. For når arbejdet fleksibiliseres og individualiseres, ombrydes rytmeskabende vaner i arbejdsfællesskabet. Homogenitet viger for heterogenitet, synkron praksis viger for asynkron (Kamp, Lund & Hvid, 2009). Med øget individuali-

seret arbejdstid og -sted opstår der således nye behov for koordinering, og fleksibiliseringsens udmøntning skal balancere en mangfoldighed af organisatoriske hensyn overfor hensyn til medarbejderes ønsker til øget selvorganisering af arbejdet i tid og rum (Gleerup & Lund, 2021).

I erkendelse heraf, er der i begge kommuner taget forskellige initiativer målrettet mere koordineret tilrettelæggelse af (sam)arbejdet. Politikker for brug af digitale redskaber skærpes i kombination med, at øget organisationskulturel forventningsafstemning om adfærd i det daglige samarbejde prioriteres med henblik på at fremme balancen mellem synkrone og asynkrone rytmer. Der arbejdes i nogle enheder fx med aftaler om fixtid (hvor alle er til stede) og flekstid (som medarbejderne selv disponerer over). Hertil kommer brug af særlige tidsstyringskoncepter, som søger at installere kollektive organisatoriske rytmer i tidsmiljøerne baseret på definerede tidsintervaller: stilletid/fordybelsestid, borgerrettet tid og kontakttid målrettet medarbejdernes indbyrdes samarbejder mv. En leder forklarer:

”Det rykker ved alt lige fra mødetilrettelæggelse, mødeafvikling, mødeindhold, hvor længe vi holder møde, hvornår vi bruger hinanden, hvornår vi er til rådighed for hinanden, og det, at vi nogle gange skal bruge kollegaer på distance [...]. Vi har prøvet at arbejde med stillezoner, og vi ville også gerne lave arbejdsstrukturen lidt anderledes, så vi arbejder i intervaller”. (Leder, gruppeinterview)

Systemer til synkronisering af tidsmiljøer fungerer kun efter hensigten, hvis der etableres normer, vaner og rutiner omkring denne måde at arbejde på, som en slags rytmisk arbejdspladskultur, som alle oplever, tjener den fælles opgaveløsning. Negligeres behovet for en grundrytme i arbejdspladsens hverdag, opstår der en for høj diversitet i måden at arbejde på, som kan medføre tidsligt kaos,

hvor alles rytmer eroderes, med manglende temporal stabilitet til følge. Erfaringerne er imidlertid blandede. Der er medarbejdere, der sætter pris på standardiserede måder at etablere rytmer i hverdagen på, fordi de spiller godt sammen med arbejdets karakter og skaber mere forudsigelighed i opgaveløsningen, fx i kraft af definerede intervaller, hvor man ikke må forstyrre hinanden. Således kan systemet bruges til at anerkende og beskytte behovet for fordybelse og ro i arbejdet. Modsat reagerer andre medarbejdere med modstand overfor sådanne tidsstyringsteknikker, fordi de konflikter med medarbejdernes forståelse af, hvad der sikrer faglig kvalitet og flow i egen opgaveløsning. Sådanne medarbejdere oplever, at tiltagene fratager dem kontrol i arbejdet og forhindrer dem i at skabe relevante rytmer i opgaveløsningen.

Mere styret tilrettelæggelse af forskellige typer af arbejdsopgaver kan også tjene det formål at sikre en arbejdsdag med afvekslende opgaver, så den enkelte ikke risikerer, at lange dage bliver for udtrættende. En af lederne reflekterer i nedenstående udsagn over, hvordan også hensyn til medarbejdernes arbejdsmiljø skal tænkes sammen med en arbejdsorganisering, som på godt og ondt griber ind i balancen mellem styring og autonomi:

”Vi har snakket om at ændre på arbejdsstrukturen, så vi holder hele dagen [...]. Også det her med, om man kan arbejde i intervaller og få hjælp til den struktur. Det er jo at skubbe til den selvforvaltning eller selvbestemmelsesret, der ligger i at administrere eget arbejde. Og man er nødt til helt bevidst at gå ind i: Nu snakker vi faktisk om noget, du kan opleve som indgribende, i din egen mulighed for at tilrettelægge dit eget arbejde. I hvert fald hvis det handler om akademikere. Det stritter fuldstændig på dem, når man taler om det her”. (Leder, gruppeinterview)

Lederen adresserer her udfordringen ved at etablere en organisatorisk struktur, som tilgodeser arbejdsmiljøet ved hjælp af styring, uden det opleves som en begrænsning af den enkeltes selvbestemmelse og oplevelse af faglig autonomi.

Samlet viser de empiriske indsigter, at det er en dilemmafyldt opgave at finde løsninger, hvor der organisatorisk kan tages højde for, at nogle medarbejdergrupper oplever, at kollektive tidsstyringssystemer fremmer tidsmiljøer præget af kontrol, mens andre omvendt oplever kontroltab, fordi standardiseringen repræsenterer en ydrestyring, som matcher dårligt med deres fortolkning af arbejdets karakter, eller forhindrer dem i at lade deres faglige autonomi være styrende for rytmer i opgaveløsningen.

Hjemmearbejdsdage former de nye tidsmiljøer

Samarbejds- og koordineringsudfordringer øges særligt i de enheder, hvor hjemmearbejdsdage tillades. De er populære, fordi mange oplever, at hjemmet udgør en ramme for koncentreret og uforstyrret opgaveløsning, men producerer samtidig asynkronitet i samspillet med kollegaer. En medarbejder forklarer:

"Det eneste problem, jeg kan se ved det her, er de dage, hvor vi arbejder hjemme. Det kan nogle gange være ret svært at træffe hinanden på nogle tidspunkter, hvor man har tid til at snakke sammen. Jeg har faktisk prøvet, især med en af mine kollegaer; vi kan nogle gange gå galt af hinanden i flere timer i træk, hvor vi sidder og ringer til hinanden. Og så bliver den ikke lige taget, fordi man er i gang med noget andet". (Medarbejder, gruppeinterview)

I forlængelse af sådanne erfaringer ser vi eksempler på, at fleksibiliteten og den individuelle indflydelse på arbejdstid og -sted

søges afgrænset, fx gennem indførelse af fremmødepligt to faste dage om ugen. Dette gøres med henblik på at styrke både faglige og sociale fællesskaber indenfor de nye rammer. På trods af tiltag som disse oplever en del medarbejdere, at både faglige og sociale kvaliteter i arbejdslivet lider, når tidsmiljøet er præget af komprimering og individualiserede rytmer. En medarbejder forklarer:

"Jeg ved ikke, om det er pga. 4-dages arbejdsuge, fordi alt er blevet komprimeret, men det er ikke altid, at der er nogen, der spiser frokost i vores afdeling [...]. Men på de arbejdspladser, jeg tidligere har været, der synes jeg, at dér hvor du får det der ekstra - og det fælles, det er enten ved kaffemaskinen, eller også er det faktisk, når man spiser frokost. Så sidder man lige og snakker med en fra en anden afdeling [...]. Lur mig om det ikke har noget med kombinationen af 4-dages arbejdsuge og hjemmearbejde at gøre. Fordi hvis du har to faste hjemmearbejdsdage, det er der mange, der har, og hvis de så er her forskudt, så er det jo ret svært". (Medarbejder, gruppeinterview)

Som eksemplerne viser, er det ikke entydigt let at finde de gode balancer mellem øget individuel selvtilrettelæggelse af arbejdet i tid og rum på den ene side og etableringen af fælles tidsstrukturer, der skaber organisatorisk sammenhængskraft, på den anden.

Intensivering og ekstensivering

I tråd med ovenstående beskriver medarbejderne på tværs af de to kommuner, at omlægningen har medført et øget fokus på effektivitet. Til den positive side beskriver enkelte, at de nu oplever at have "snuden mere i sporet". Andre har en mere negativ oplevelse af intensivering. En medarbejder konstaterer således: *"Jeg sidder også gerne fredag morgen fuldstændig forpustet, de fire dage var fandme for hårde."* (Medarbejder, gruppeinterview)

Udmattelse og træthed er et grundlæggende arbejdsmiljøproblem, som skaber udfordringer på mange arbejdspladser, men i 4-dages arbejdsugen melder det sig på nye måder, som knytter sig til, at der sker en komprimering af opgaveløsningen på fire længere dage samt det forhold, at den registrerede arbejdstid reduceres til 35 timer ugentligt, mens opgavemængden er uændret. En del oplever også, at de lange dage går ud over kvaliteten, samt at der, trods de længere dage, ikke er tid nok i 4-dages arbejdsuge:

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

Den sidste del af udsagnet viser, at ekstensivering kan blive en copingstrategi, der gøres brug af, når intensiveringen i den 4-dages komprimerede arbejdsuge overstiger medarbejdernes kapacitet. Nogle beskriver i den forbindelse også, at de undertiden ser sig nødsaget til at tage aftener og weekender i brug for at nå opgaverne.

For nogle bliver ekstensivering således en uønsket følgesvend til 4-dages arbejdsuge, som er svær at styre, og arbejdstidsmodellen, der skulle skabe mere sammenhængende fritid, kan paradoksalt nok ende med det modsatte:

"Det fungerer heller ikke skidegodt for mig. Jeg kommer til at arbejde lidt hele tiden [...]. Det startede med fredag. Nu er det også søndag, fordi så er jeg forberedt til mandag, og nogle gange er det så også lørdag. Og det kan godt være, at det bare er et kvarter, men nogle gange udvikler det sig, og så sidder man og hænger ud alligevel. Og det er noget, som jeg arbejder med, fordi... jeg har lidt mindre fri på en eller

anden måde. Jeg har mere fri, men mindre fri".
(Medarbejder, gruppeinterview)

Implikationerne her, at arbejdet for nogle breder sig ind over tidsmiljøer i fritiden, vender vi tilbage til nedenfor.

Tidsmiljøernes betydning for samspillet mellem arbejdsliv og fritidsliv

Som vist ovenfor, er asynkronitet en afledt konsekvens og udfordring internt på arbejdspladserne, men asynkroniteten optræder også i relation til resten af samfundet, der rytmemæssigt er organiseret omkring en 5-dages arbejdsuge. At være i utakt med det omgivende samfund giver anledning til konflikter mellem tidsordener i de to kontekster, men mange oplever omvendt også, at der opstår nye tidslommer af frirum på fredage, hvor der bliver plads til, hvad man kan kalde "egen-tid", mens alle andre går på arbejde, og eventuelle børn er i skole. Ambivalente oplevelser af fordele og ulemper sameksisterer i mange fortællinger.

Tidskonflikter opstår, når medarbejdere kommer i en tidsklemme, fordi de oplever, at de burde være to steder på samme tid. Særligt småbørnsforældre oplever tidskonflikter grundet lange arbejdsdage, og fordi fri fredag ikke uden videre kan omsættes til øget samvær med børn. En medarbejder, som er enlig mor, beskriver, hvordan hun tyer til nødløsninger:

"De går til basket og parkour og alt muligt. Der kan jeg sgu ikke samle det sammen og bruge min fredag på det. Jeg finder nødløsninger. Jeg må, meget mod min vilje, alliere mig med min eksmand. Den uge, hvor jeg har vores søn, tager han ham så hver torsdag og kører ham til basket". (Medarbejder, gruppeinterview)

Ovenstående udsagn er eksempel på de tidskonflikter, som især (men ikke kun) kvinde-

lige informanter oplever at blive fanget i, når tidsordner i 4-dages arbejdsuge kolliderer med tidsordner i det øvrige samfund. Denne form for tidsklemme kan ikke løses ved at sætte farten op. Tabet af tid til samvær med børnene skyldes asynkrone tidsstrukturer, som man ikke kan arbejde sig ud af, ligesom den udvidede arbejdstidsramme mandag til torsdag ikke kan bruges til at løse tidskonflikterne. I stedet må man fx, som i udsagnet ovenfor, gøre sig afhængig af andre, hvilket indebærer tab af kontrol. De berørte kvinder føler sig henvist til lederens forståelse, eksmandens gode vilje eller andre, der kan træde hjælpende til, eller betales for det. Hvor de før i højere grad selv kunne klare opgaverne, oplever de nu tab af temporal autonomi i fritidslivet. Nogle medarbejdere løser tidskonflikter ved at gå ned i tid, men dette er langt fra en mulighed, alle ønsker eller tilbydes.

De nye tidsmiljøer i 4-dages arbejdsuge kan således for nogle medarbejdere opleves at producere "tidsfattigdom", fordi de indebærer, at medarbejderne kommer ud af takt med det omgivende samfunds rytmer. Samtidig giver fri fredag også anledning til positive oplevelser af at "vinde" tid, hvilket vi vender tilbage til nedenfor.

Grænsearbejde i et tiltagende grænseløst arbejdsliv

Grænser mellem arbejdsliv og fritidsliv bliver mere flydende, når mulighederne for at arbejde udenfor normale arbejdstider og hjemmefra øges og bruges. Det medfører, at nogle oplever behov for skarpere grænsedragninger mellem arbejde og fritid for at opretholde en grundrytme. Andre forsøger at finde en rytme ved at jonglere med tiden, fx ved at ordne private ting i arbejdstiden og arbejde i fritiden, ud fra løbende vurderinger af hvad der bedst får dagligdagen til at glide.

Når nogle medarbejdere i de nye tidsmiljøer lykkes med at skabe individuelle rytmer med kontrol, uden at arbejdstiden er reduceret, er en nærliggende forklaring sparet transporttid fredag og eventuelle hjemmearbejdsdage. I den ene kommune var der eksempler på medarbejdere, der sparede op til ni timer om ugen på transport, plus transport rundt i kommunen, fordi mange møder med eksterne blev omlagt til onlinemøder. For nogle bidrager hjemmearbejdsdagene dog til arbejdets ekstensivering, idet løsningen på oplevet tidnød i en komprimeret arbejdsuge - bevidst eller ubevidst - let bliver at konvertere sparet rejsetid til mere arbejdstid. Mange oplever dog, at hjemmearbejdsdage bidrager til en mindre stresset hverdag og øger selvbestemmelsen ift. tidens disponering i og på tværs af begge kontekster.

Der er imidlertid også ulige vilkår, når det gælder mulighed for at vinde tid i kraft af hjemmearbejdsdage. Medarbejdere, som primært løser opgaver, der kræver fremmøde, kan således ikke gøre brug af denne form for udvidet kontrol over tiden. Efter lange arbejdsdage på arbejdspladsen er der ofte heller ikke overskud til at bruge aftener til at løse arbejdsopgaver hjemmefra:

"Med to timers transport om dagen og x antal timer heroppe [på arbejdspladsen, red.], er jeg ikke personen, der – når jeg først er kommet hjem – hiver min pc op og synes, det er dejligt at arbejde tre timer til. Når jeg er hjemme, så har jeg fri. Jeg ved godt, at vi kan bytte rundt på det og arbejde i weekenden, eller arbejde fredag, eller du kan selv arbejde kl. 22-23 om aftenen, men hvor mange gør det? På den måde synes jeg, at det var mere frit med 5-dages arbejdsuge [...]". (Medarbejder, gruppeinterview)

Andre oplever, at 4-dages arbejdsuge har fremtvunget skarpere grænsearbejde, som ikke mindst må håndhæves mere konsekvent

overfor omverdenen, som har forventninger om fortsat tilgængelighed på fredage:

"Jeg vil så også argumentere for, at jeg er meget til stede og tilgængelig alle andre af ugens dage [...]. Hvor man er sådan lidt: "OK jeg har faktisk åbnet butikken, udvidet åbningstiderne, så udnyt venligst det." Så er det bare ærgerligt, at jeg ikke er der om fredagen. Og der ER folk, der prøver at ringe og skrive om fredagen, og pr. konsekvens siger jeg nej, fordi det er min fredag. Jeg skal kunne distancere mig selv, fordi jeg er ikke på arbejde lige nu. Det er I. Det er ærgerligt. Det kommer til at vente til på mandag. Ganske enkelt. For at bevare en eller anden form for sindsfred også". (Medarbejder, gruppeinterview)

Disse udsagn viser, at grænsearbejdet blandt nogle er kilde til nyt pres. Andre oplever det lettere at udnytte mere frie rammer og fortæller, hvordan de nyder at tage læse- og skriveopgaver med i sommerhus eller arbejde igennem, fx hvis børn er på weekend hos bedsteforældre.

Fri fredag og tre sammenhængende fridage

Rigtig mange oplever, at fri fredag – isoleret set – producerer en ny og kærkommen tidslomme af frihed og beskriver, hvordan de bruger fredagen på at købe ind, gøre rent og forberede weekenden, så den bruges mere optimalt til samvær med familien, end der var mulighed for i 5-dages arbejdsugen. Hertil kommer en følelse af, at fredag fri har særlige tidslige kvaliteter alene af den grund, at fritiden er placeret, mens andre går på arbejde. En forklarer herom:

"Jeg ved ikke, om I kender den barnlige fornøjelse, der er ved at sidde og få en snaps og en sild i solskin, mens alle andre er på arbejde [...]. Det ville selvfølgelig ændre sig, hvis alle

andre også får 4-dages arbejdsuge". (Medarbejder, gruppeinterview)

At fri fredag er let at vænne sig til, betyder også, at mange ikke ønsker at vende tilbage til 5-dages arbejdsuge:

"Men jeg ved ikke, om jeg ville kunne gå tilbage, fordi jeg synes virkelig, at fredagen er rar, fordi du kan planlægge så mange ting den dag. Og ordne alt muligt både praktisk, men også eget selvværd. Gøre noget ved sig selv". (Medarbejder, gruppeinterview)

En af tesoerne bag forsøgene med 4-dages arbejdsuge er, at de tre sammenhængende fridage gør en positiv forskel ift. restitution. En del medarbejdere oplever således også, at de sammenhængende fridage åbner nye muligheder for, at fritidslivet kan fylde mere i hverdagen. En forkortet arbejdsuge tydeliggør, at livet kan udfyldes med andet end lønarbejde, selvom der ikke er tale om reduceret arbejdstid. Flere nævner, at fritidsinteresser, de tidligere havde nedprioriteret eller udskudt til pensionistlivet, nu kan integreres i ugen og oplever dette som en berigelse. Nogle oplever desuden, at tre sammenhængende fridage udgør en art "miniferie", som betyder, at de møder mere veloplagede ind mandag morgen. Flere medarbejdere reflekterer over, hvordan de erfarer tiden anderledes, når der er tre sammenhængende fridage:

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

Som den sidste del af udsagnet indikerer, bliver alle forandringer over tid til nye vaner, mentalt og fysisk. Måske vil oplevelsen af at have fået en særlig gave i form af fri fredag aftage over tid, men de restituerende gevinster kan samtidig godt være blivende.

Diskussion og konklusion

I tråd med den eksisterende forskning om komprimerede 4-dages arbejdsuger (Wadsworth & Facer, 2016; Campbell, 2023) peger vores undersøgelser overordnet på, at omlægningerne opleves at bidrage til jobtilfredshed, idet langt de fleste udtrykker glæde ved modellen, og få kan forestille sig at gå tilbage til en 5-dages arbejdsuge.

Gennem de tematiske nedslag i empirien ser vi, hvordan forandringerne i tidsmiljøerne i de to cases er præget af en samtidig bevægelse mod øget styring af arbejdstiden og forpligtelse på de kollektive rytmer på arbejdspladsen samt øget fleksibilisering og individuel selvforvaltning af tid og rum, hvor de personlige rytmer er i fokus. Den valgte model for 4-dages arbejdsuge skriver sig derved på den ene side ind i en postindustriell bevægelse mod mere fleksibelt og grænseløst arbejde, hvor arbejdets temporaliteter bryder med de bureaukratiske og standardiserede tids- og styringslogikker, vi kender fra industrisamfundet (Sennett, 1999; Allvin et al., 2006; Chung 2022). På den anden side relaterer modellen også til modsatrettede bevægelser, der via standardiserede tidsstrukturer søger at gøre op med det grænseløse og "grådige" (Burchielli et al., 2008) arbejdes tendens til at kolonisere livssammenhængen, og forsøger derved at modvirke grænseløshedens multiple og individualiserede temporaliteter, lange arbejdsdage og 24/7 tilgængelighedskultur (Grosse, 2018). Ved hjælp af den beskrevne tidssociologiske optik og kontrolbegrebet fra arbejdslivsforskningen kan vi vise et væsentligt mere nuan-

ceret billede af de temporale dynamikker i komprimerede 4-dages arbejdsugemodeller, som kombinerer elementer af øget styring af arbejdstid og kollektive rytmer, med øget fleksibilisering og individuel indflydelse på arbejdstid og -sted. Analysen viser således dilemmaer og paradokser for medarbejderne, når de skal navigere i denne dobbelthed, som den eksisterende litteratur om 4-dages arbejdsuge ikke indfanger.

Omlægning til 4-dages arbejdsuge ændrer arbejdspladsernes tidsmiljø, og de afledte tidslige betingelser og vilkår i samspillet mellem arbejde og øvrigt liv gør, at medarbejderne erfarer tiden kvalitativt på nye måder, i begge sfærer. Trods vanskeligheder for småbørnsforældre, som ofte bliver fanget i konfliktende tidsordner og kan opleve tab af kontrol, oplever mange medarbejdere, at de nye rytmer mellem arbejde og øvrigt liv bidrager til livskvalitet. Konklusionerne er markant positive, når det gælder oplevelser af fri fredag. Der er forskel på, i hvor høj grad medarbejderne oplever at kunne bruge fridagen optimalt, men at fri fredag findes, er velgørende, og den får karakter af en skattet tidslomme. At fri fredag producerer tre sammenhængende fridage, opleves desuden som forbedret restitution og for nogle nærmest frigørende, idet det bliver mere tydeligt, at livet kan være andet og mere end lønarbejde. Det er også en udbredt oplevelse blandt de interviewede, at de tre sammenhængende fridage, et godt stykke af vejen, kompenserer for de afsavn, der opstår på de fire lange arbejdsdage. Ikke mindst når omlægningen følges af øget indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse i tid og rum. Denne artikel tilføjer således en dimension til forskningens diskussioner om medarbejderindflydelse ift. 4-dages arbejdsuge, idet indflydelse ikke kun viser sig vigtigt i forhold til valgfri deltagelse i forsøg (Hyatt & Coslor, 2018) og indflydelse på modellens udformning (Delaney & Casey,

2022), men også i udstrakt grad i forhold til arbejdets tilrettelæggelse i tid og rum.

Analysen viser dog også, at der skabes tidsmiljøer med mere asynkrone arbejdsprocesser og -rytmer, der kan resultere i både intensivering og ekstensivering af arbejdet. Medarbejdere påvirkes forskelligt afhængigt af arbejdsfunktioner, livsfase og -situation, og der udvikles individuelt grænsearbejde og mestringsstrategier. I tråd med Mullens & Glorieux (2023) kombineres de kollektive tidsstyringstiltag således med rum til udfoldelse af medarbejderes egne temporale strategier. Strategier, som på kort sigt og i et individuelt perspektiv opleves attraktive (fx udstrakt brug af hjemmearbejde), kan dog på lang sigt, i kollektivt perspektiv, vise sig uhensigtsmæssige. Over tid kan tab af de kollektive rytmer, som binder de faglige og sociale praksisser på arbejdspladsen sammen, føre til tab af kontrol. I tråd med den øvrige forskning om komprimerede arbejdsuger ser vi indikationer på, at ansigt-til-ansigt-tiden med kollegaer og ledere reduceres, og vi ser i tillæg til dette, at rytmiske ankerpunkter for det sociale liv på arbejdspladsen forsvinder i omlægningerne. Hvis sammenhængskraften eroderer, kan det på sigt forringe oplevelsen af at være del af et samarbejdende og meningsproducerende fællesskab på arbejdspladsen. Dette kalder på nye greb til kollektiv rammesætning af, hvordan organisatoriske behov og individuelle ønsker balanceres. De involverede enheder er ikke lige langt i denne proces, og indsigterne peger samlet på vigtigheden af, at tiltag til sikring af fagligt og socialt bæredygtige tidsmiljøer drøftes og aftales på medarbejderinvolverende måder, så en bred vifte af forskelligheder i medarbejdernes samlede arbejds- og livssammenhæng kan tilgodeses.

Artiklen peger således på en række dilemmaer og udfordringer i udformningen af bæredygtige lokale tidsmiljøer, som må adresseres, hvis forsøgs erfaringerne skal danne

baggrund for udbredelse af 4-dages arbejdsuge i en større skala. Indsigterne begrænser sig dog til erfaringer med kombinationen af komprimerede og fleksibiliserede 4-dages arbejdsuger på det kommunale område, og herunder ikke alle dele af det kommunale arbejdsmarked. Vilkaerne for indførelse af 4-dages arbejdsuger og øget medarbejderindflydelse på arbejdstid og -sted vil givetvis være anderledes i regi af velfærdsarbejde, der i højere grad betinges af tilstedeværelse og ansigt-til-ansigt-tid, fx med børn i daginstitutioner og skoler fem dage om ugen eller borgere i ældreplejen 24/7. Dog mener vi, at erfaringerne fra de studerede forsøg kan inspirere udformningen af andre, lokalt tilpassede (evt. rullende), nye arbejdstidsmodeller på andre velfærdsområder. Dette er desuden et oplagt felt at udforske for videre forskning på området.

REFERENCER

- Abildgaard, P. G. (2019). Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige. Frederiksberg: Frydenlund.
- Adam, B. (1998). *Timescapes of modernity: the environment and invisible hazards*. London: Routledge.
- Adam, B., Whipp, R. & Sabelis, I. (2002). Choreographing Time and Management: Traditions, Developments and Opportunities. I: Whipp, R., Barbara, A. and I. Sabelis (red.) *Making Time. Time and Management in Modern Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Albertsen, K., Garde, A. H., Nabe-Nielsen, K., Hansen, A. M., Lund, H. & Hvid, H. (2014). Work-life balance among shift workers: Results from an intervention study about self-rostering. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(3). <https://doi.org/10.1007/s00420-013-0857-x>
- Albertsen, K., Kristensen, T. S. & Pejtersen, J. (2007). Lange og skæve arbejdstider — kan øget indflydelse bedre balancen? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9(1), 61-80. <https://doi.org/10.7146/tfa.v9i1.108605>

- Allvin M. P., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB.
- Ashforth, Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Autonomy (2023). *The UK's Four Day Week Pilot*. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>
- Barnes, A. (2021). *4-dages arbejdsuge. Hvordan fleksible arbejdsmetoder kan øge produktiviteten, livskvaliteten og chancerne for en bæredygtig fremtid*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Berlingske Tidende (2023). *Mette Frederiksen om kortere arbejdstid: "Glem det, venner. Glem det"* Hentet 6. okt. 2023 fra <https://www.berlingske.dk/business/business-overblik-mette-frederiksen-om-kortere-arbejdstid-glem-det-venner>
- Burchielli, R., Bartram, T. & Thanacoody, R. (2008). Work-Family Balance or Greedy Organizations? *Relations Industrielles*, 63(1), 108–133. <https://doi.org/10.7202/018124ar>
- Campbell, T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
- Chung, H. (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2c3k1n8>
- Delaney, H. & Casey, C. (2022). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations*, 44(1), 176–190. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>
- Djøfbladet.dk (2022). *3 åbenlyse fordele ved 4-dages-uge*. Hentet 6 okt. 2023 fra <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2022/10/tre-aabenlyse-fordele-ved-fire-dages-arbejdsuge>
- Gleerup, J. & Lund, H. L., (2021). 4-dages arbejdsuge som fleksibiliseret arbejdstid. *Arbejdslivet i kritisk perspektiv: Problemstillinger og tendenser*. Hansen, A. M., Jakobsen, A., Kamp, A., Nielsen, B. S. & Nielsen, K. T. (red.). Frederiksberg: Frydenlund Academic, s. 224-248
- Gleerup, J., Warring, N., Nielsen, B. S. & Olsén, P. (2018) *Prekarisering – og akademisk arbejde*. København: Frydenlund.
- Grosse, R. (2018): *The Four-Day Workweek*. London: Routledge.
- Haraldsson, G. D. & Kellam, J. (2021): *Going public: Iceland's journey to a shorter working week*. Reykjavík: Alda and Autonomy.
- Holt, H. (2003): Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdstid og familieliv. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5(3), 23-40. <https://doi.org/10.7146/tfa.v5i3.108402>
- Holt, H., Hvid, H., Kamp, A. & Lund, H. (2013). *Et arbejdstid i acceleration - Tiden og det grænseløse arbejde*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hvid, H., Garde, A. H., Lund, H., Ajslev, J., Møller, J., Albertsen, K. & Hansen, Å. M. (2011). Frit valg som aflastning og belastning – selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(3), 81–97. <https://doi.org/10.7146/tfa.v13i3.108891>
- Hvid, H., Lund, H. & Pejtersen, J. (2008). Control, flexibility and rhythms. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Supplement, 6.
- Hvid, H. (2009). To be in control — vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11(1), 11–30. <https://doi.org/10.7146/tfa.v11i1.108763>
- Hyatt, E. & Coslor, E. (2018). Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47(2), 278–293. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189>
- Kamp, A., Lund, H. L. & Hvid, H. (2009): Tid, belastning og fællesskaber i det grænseløse arbejde. *Psyke & Logos*, vol. 2: 612-632. <https://doi.org/10.7146/pl.v30i2.8759>
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Lefebvre, H. (2005). *Rhythmanalysis space, time and everyday Life*. London: Continuum.
- Mikkelsen, C. H. (2022) 4-dages arbejdsuge ved jobcenter Esbjerg – Midtvejsevaluering. Rapport, VIVE, DK
- Mogensen, B. D. & Baastrup, R. (2023). *Efter festen: nye veje til et bedre samfund uden vækst*. Gad.

- Mullens, F. & Glorieux, I. (2023). Reducing weekly working hours: Temporal strategies and changes in the organization and experiences of work-Results from a qualitative study of a 30-hour workweek experiment. *Time & Society*, 32(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0961463X231156948>
- Nippert-Eng, C. (1996). *Home and work*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pedersen, V. B. (2009): Work-life-samspil betragtet fra et indflydelsesperspektiv – en vej til syntese? I *Psyke & Logos*, 2009, 30, 632-651.
- Perlow, L. (1998): Boundary Control: The social ordering of work and family time in a High-tech Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), 328-357.
- Scheuer, S. (2017). *Atypisk beskæftigelse i Danmark. Om deltidsansattes, midlertidigt ansattes og soloselvstændiges vilkår*, LO-dokumentation Nr. 1/2017. København: LO.
- Sennett, R. (1999): *Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Hovedland.
- Shipp, A. & Richardson, H. A. (2021). The Impact of Temporal Schemata: Understanding When Individuals Entrain Versus Resist or Create Temporal Structure. *The Academy of Management Review*, 46(2), 299–319. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0384>
- Spicer, Z. & Lyons, J. (2023). Small Town, Short Work Week: Evaluating the Effects of a Compressed Work Week Pilot in Zorra, Ontario, Canada. *State & Local Government Review*, 55(1), 73–81.
- Standing, G. (2011): *The Precariat. The New Dangerous Class*, London, Bloomsbury Academic.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon – eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Travis, M. A. (2010). What a difference a day makes, or does it? Work/family balance and the four-day work week. *Connecticut Law Review*, 42(4), 1223.
- Trist, E. & Bamforth, K. (1951): Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. I; *Human Relations*, 4(1):3-38.
- Videnskab.dk, (2023a): 4-dages arbejdsuge sænker stress, mens produktiviteten bevares, viser nyt studie. Hentet 6. okt. 2023 fra <https://videnskab.dk/kultur-samfund/4-dages-arbejdsuge-saenker-stress-mens-produktivite-ten-bevares-viser-nyt-studie/>
- Videnskab.dk, (2023b): Økonom: Rapport om fire dages arbejdsuge ser tvivlsom ud. Hentet 6. okt. 2023 fra <https://videnskab.dk/kultur-samfund/oeconom-rapport-om-fire-dages-arbejdsuge-ser-tvivlsom-ud/>
- Wadsworth, L. L. & Facer, R. L. (2016). Work-Family Balance and Alternative Work Schedules. *Public Personnel Management*, 45(4), 382–404. <https://doi.org/10.1177/009102601667885>

Noter

- 1 Denne miljø-orienterede tilgang adskiller sig fra fx psykologiske tilgange med fokus på medarbejderes individuelle "temporale skemata" (fx Shipp & Richardsson, 2022).
- 2 I den ene kommune er forsøgsperioden slut, og der er aftalt en ny permanent model, hvor de to kompetencetimer er faldet bort således, at alle 37 timer skal placeres. Dog er der åbnet op for placering af et begrænset antal timer om fredagen.

Janne Glerup, lektor, ph.d.,

Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, gleerup@ruc.dk

Agnete Meldgaard Hansen, lektor, ph.d.,

Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, agmeha@ruc.dk

Henrik Lambrecht Lund, lektor, ph.d.,

Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, llund@ruc.dk