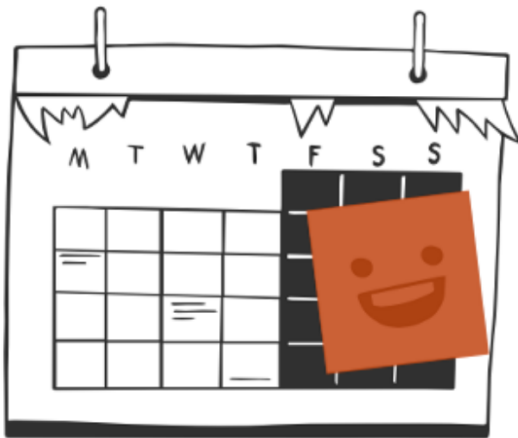




Arbejdslivsstudier
Roskilde Universitet

FIRE DAGES ARBEJDSUGE

I et offentligt og privat
medarbejderperspektiv



Af Cecilie Ingemann Emsø (70003)
& Line Brochmann Jensen (70097)

Vejledt af Agnete Meldgaard Hansen

Antal anslag/fysiske sider:

181.404 (76 sider)



*” It’s hard work,
working less”*

- Nordic Sustainability

Abstract

During the 20th century, we have reduced the number of working hours through central agreements between the social partners. In this way, the working hours are a societal construction constantly negotiated; one such negotiation is the four-day work week. Today, some companies are challenging traditional time management in innovative ways. Among others are the organizations Nordic Sustainability (NS), a private company, and Odsherred Kommune, a municipality. These two case studies are used to empirically elaborate on the theory.

The theoretical foundation consists of Hartmut Rosa's social critical theory of acceleration and deceleration. His theory is used to identify the parts of the four-day work week that lead to acceleration and deceleration, respectively. Furthermore, elements of Anders Raastrup Kristensen's eight dimensions of boundaryless work are applied. First, we identify how the employees' lives are affected by boundaryless. Second, we assess how they manage to navigate a boundaryless working life. According to boundary theory, we can identify the boundaries that the employees maintain or create between their work life and private life and whether the employees integrate or segmentate these two parts of their lives.

In this empirical study, we will analyze how the employees in Odsherred and the employees in NS experience the time environments in a four-day work week. Next, we will examine how the employees experience boundaries at their respective workplaces, and how they are balancing their working life and private life.

Based on our theoretical foundation and empirical study, we conclude that the four-day work week can be a well-defined working time model. However, it requires common commitment in the organization. The case study shows that both organizations have adapted their working environment to the new working time model. Furthermore, we conclude that the four-day working week does not avoid the need for management to focus on boundaryless work.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	6
2. Problemfelt	8
3. Casebeskrivelse	12
3.1. Odsherred Kommune	13
3.2. Nordic Sustainability	14
4. Problemformulering	15
4.1 Afgræsning	16
5. Begrebsafklaring	17
6. Videnskabsteori	20
6.1 Hermeneutikken	21
6.2 Den filosofiske hermeneutik	21
6.3 Den hermeneutiske cirkel	22
6.4 Vores forforståelser	23
6.4.1 Generelle forforståelser	24
6.4.2 Forforståelser i NS	24
6.4.3 Forforståelser i Odsherred	24
7. Metode	26
7.1 Projektdesign	27
7.2 Litteratursøgning	27
7.2.1 Susan Imels litteratur matrice	28
7.3 Kvalitativ metode	29
7.3.1 Semistrukturerede interviews	29
7.3.2 Udarbejdelse af interviewguides	30
7.3.3 Kontakt og udvælgelse	30
7.4 Abtion som et pilotstudie	31
7.5 Beskrivelse af medarbejderne	32
7.5.1 Nordic Sustainability	32
7.5.2 Odsherred Kommune	33
7.6 Ethiske overvejelser	33
7.7 Transskription af interviews	34

7.8 Specialets troværdighed og kvalitetskriterier	34
7.9 Bias	36
7.10 Analysestrategi	36
8. Teori	38
8.1 Argumentation for valg af teorier	39
8.1.1 Hartmut Rosa	39
8.1.2 Det grænseløse arbejde	43
8.1.3 Kristensens otte dimensioner	43
8.1.4 Boundary theory	46
9. Analysedel 1 – Nordic Sustainability	48
9.1 Tidsmiljøer i Nordic Sustainability	49
9.2 Medarbejdernes tidsmiljø	53
9.3 Fredagens muligheder og udfordringer	55
9.4 Strategier ift. grænsesætning mellem arbejds- og privatliv	60
9.4.1 Delkonklusion	64
10. Analysedel 2 – Odsherred Kommune	66
10.1 Tidsmiljøer i Odsherred Kommune	67
10.2 Medarbejdernes tidsmiljø	71
10.3 Fredagens muligheder og udfordringer	76
10.4 Strategier ift. grænsesætning mellem arbejds- og privatliv	80
10.4.1 Delkonklusion	87
11. Diskussion	89
12. Konklusion	94
13. Litteraturliste	97
14. Bilagsoversigt	102

1

Indledning

Følelsen af tidsnød betegnes som en moderne epidemi, som både påvirker vores arbejds- og privatliv. Vi bestræber os på at vinde og låne tid, da tiden føles som en knaphedsressource, der blot består af 24 timer i døgnet (Holt, Hvid, Kamp & Lund, 2013, s. 13). Dette speciale tilsigter netop at undersøge en række medarbejderes oplevelse af tidsmiljøet og balancen mellem arbejds- og privatliv i en fire dages arbejdsuge. Det handler ikke alene om at opnå den kortest mulige arbejdstid, men ligeledes hvilken indflydelse én ekstra fridag kan have på medarbejdernes arbejdsmiljø. At reducere arbejdstiden bliver beskrevet som et arbejdsmiljøbehov, men fokuserer samtidig også på, hvor lav arbejdstiden skal være, før at vi som samfund kan bevæge os fra, at vi “lever for at arbejde” til at vi “arbejder for at leve” (Lund & Gleerup, 2019, s. 9). Tid er en objektiv faktor, som er afgørende for vores muligheder, men også vores begrænsninger. Arbejdstidens placering og længde spiller en central rolle for den oplevede tid til at vedligeholde og dyrke relationer med f.eks. familie, venner, fritidsinteresser og foreningsliv. Da tiden ofte anses som en manglende ressource i det moderne samfund, er der stadig flere mennesker, som oplever en følelse af manglende tid til nærvær, ro og fordybelse (Lund & Gleerup, 2019, s. 9-10).

I specialet tilsigtes indsigt i medarbejdernes oplevelse af en fire dages arbejdsuge, samt hvilken indflydelse denne kan have på medarbejdernes oplevelse af tid samt deres balance mellem arbejds- og privatliv. Denne viden erhverves gennem kvalitative interviews, som kan give indsigt i, hvilke tendenser der gør sig gældende både i Odsherred Kommune og virksomheden Nordic Sustainability (NS). Der findes imidlertid mange forskellige konstellationer af den fire dages arbejdsuge. F.eks. kan nævnes modellen, 4/30 (en arbejdsuge på 30 timer om ugen fordelt på fire dage), hvor også medarbejdernes arbejdstid er reduceret. Medarbejderne får således løn for 37 timer, men arbejder i praksis 30 timer om ugen (Abildgaard, 2019). Ligeledes findes modellen, 4/40 (her arbejder medarbejderne ti timer fordelt på fire dage), som er en udbredt og velafprøvet komprimeret arbejdstidsmodel, der primært benyttes i USA (Grosse, 2018, s. 32).

I Odsherred anvendes modellen, 4/35, hvilket anses som værende en komprimeret arbejdstidsmodel. Medarbejderne arbejder således 37 timer ugentligt fordelt på fire arbejdsdage, hvoraf 35 timer er almindelig arbejdstid, mens de sidste to timer er kompetencetimer (Gleerup & Lund, 2021, s. 231). I NS bestræber de sig på, at medarbejderne arbejder 32 timer fordelt på fire dage. På den måde har NS ikke en komprimeret arbejdstidsmodel. Arbejdstidsmodellerne for hhv. Odsherred og NS vil blive udfoldet yderligere i afsnit 3.

2

Problemfelt

Danmark er blandt et af de lande, som er kendt for at have en af de korteste arbejdsuger og anses som værende en af de højest scorende lande i spørgeskemaundersøgelser omhandlende levestandard, arbejdstilfredshed og graden af lykke (Grosse, 2018, s. 18). Ifølge Lund & Gleerup (2019) anser udenlandske forskere den kortere arbejdsuge i Norden som en forklaring på, at Danmark ofte bliver udpeget som et af verdens lykkeligste lande. Dette grundet, at en kortere arbejdstid fører til lykkeligere mennesker, som er mere motiverede og produktive, hvilket bliver beskrevet som et stærkt argument for at indføre en fire dages arbejdsuge. Det er dog ikke så enkelt, når forskningslitteraturen studeres nærmere (Lund & Gleerup, 2019, s. 8).

I Danmark er arbejdstiden reguleret gennem centrale aftaler mellem arbejdsmarkedets parter. Arbejdstiden er gradvist reduceret i løbet af det 20. århundrede. Mere specifikt resulterede denne reducere i, at arbejdstiden i 1920 lød på 48 timer (otte timer, fordelt på seks dage). Reduceringen tog efterfølgende fart; i år 1961 blev arbejdsugen reduceret til 45 timer, i 1974 lød den på 40 timer, og i 1991 indtrådte aftalen på en 37 timers arbejdsuge fordelt på fem dage, som i dag er betegnelsen for den ordinære arbejdstid. Arbejdstiden fastsættes således traditionelt i et politisk spil mellem forskellige interessenter (Holt et al., 2013, s. 52). Arbejdstiden er dermed en samfundsmæssig konstruktion, som løbende er til forhandling og som historisk er reduceret; både i antallet af timer samt den fælles forståelse for, hvad der betegnes som arbejdsdage og fridage. Den fire dages arbejdsuge udfordrer netop den samfundsmæssige konstruktion af en ordinær arbejdsuge, hvor vi i Danmark traditionelt arbejder 37 timer fordelt på fem dage. Den fire dages arbejdstidsmodel anses på nuværende tidspunkt snarere som et fænomen end en egentlig tendens. Lund & Gleerup (2019) understreger, at de næstkommende generationer formentlig vil opleve en fire dages arbejdsuge, men de anser imidlertid ikke modellen som værende udbredt på arbejdsmarkedet og som vores primære arbejdsmodel inden for den nærmeste fremtid (Lund & Gleerup, 2019, s. 9). For yderligere information om arbejdstidens udvikling, se bilag 1.

Lund & Gleerup (2019) finder det vanskeligt at vurdere de reelle konsekvenser ved en komprimeret arbejdsuge, da der endnu ikke findes tilstrækkelig viden om, hvad tre sammenhængende fridage kan have af betydning for vores mentale restitution. Arbejdstidsforskningen har tidligere været optaget af længden af arbejdsdagene samt spørgsmålet om, hvornår arbejdsdagen kan blive så lang, at det kan være uhensigtsmæssigt. Forskning om lange

arbejdsdage vurderer den komprimerede arbejdsuge som uegnet i tilfælde, hvor medarbejdere har en permanent arbejdstid på mere end 45 timer om ugen. Dette vil potentielt kunne medføre alvorlige sundhedskonsekvenser for medarbejderne (Lund & Gleerup, 2019, s. 20-21). I et forskningsstudie påpeges, at øvrige fordele ved en fridag i en komprimeret arbejdsuge forsvinder, hvis medarbejderne har arbejdsdage på mere end 12 timer (Hyatt & Coslor, 2018, s. 279). Pauser kan være medvirkende til at reducere de negative konsekvenser ved de lange arbejdsdage. Den komprimerede arbejdstidsmodel kan dog medføre, at pauserne kommer yderligere under pres, idet arbejdstiden er reduceret med to timer om ugen (Lund & Gleerup, 2019, s. 20- 21).

Centralt for mange menneskers arbejdsliv er ikke alene ændringer i arbejdstiden, arbejdets tilrettelæggelse og omfang, men også hvordan disse ændringer har indvirkning på det enkelte individs hverdagsliv og øvrige livssammenhænge. Arbejdet er en central del af menneskers liv og mange arbejder i stigende grad uden for det, der betegnes som normal arbejdstid (Gleerup & Lund, 2021, s. 224). Hvis medarbejderne selv kan bestemme, om de vil arbejde fem eller fire dage om ugen, kan det være medvirkende til at gøre 4/35-modellen ustabil. Dette skyldes, at medarbejderne kan sende og modtage mails på deres fridage, hvilket kan medføre, at de medarbejdere, der holder fri, kan opleve at være længere bagud, end de havde forventet, når de igen møder på arbejdspladsen. En mulig konsekvens ved, at medarbejderne ikke parkerer deres arbejdsopgaver på deres fridage er, at den fire dages arbejdsuge kan give anledning til mere grænseløst arbejde (Lund & Gleerup, 2019, s. 26-27). En komprimeret arbejdsuge kan medføre, at medarbejderne får lange arbejdsdage. Hyatt & Coslor (2018) fremhæver, at en komprimeret arbejdsuge kan give medarbejderne en oplevelse af øget træthed, på grund af de lange arbejdsdage. I studiet undersøges 4/10-modellen, hvor medarbejderne arbejder ti timer fordelt på fire dage. Studiet beskriver, at arbejdspladser, der implementerer en komprimeret arbejdsmodel, kan udfordre medarbejdernes følelse af autonomi i arbejdet. Dette skyldes, at medarbejderne bliver pålagt at arbejde i en komprimeret arbejdsuge, som bliver en “one-size-fits-all”-politik, hvilket medfører en formindskelse af medarbejdernes mulighed for fleksibel arbejdstidsplanlægning (Hyatt & Coslor, 2018).

Tilrettelæggelsen af arbejdstiden er en af de faktorer, som har størst påvirkning på privatlivet. Albertsen, Kristensen & Pejtersen (2007) har foretaget en undersøgelse af medarbejdernes

konflikter i arbejds- og privatliv samt dennes påvirkning ift. det grænseløse arbejde. Undersøgelsen viser, at de medarbejdere, der potentielt har grænseløst arbejde, har en større grad af konflikter mellem deres arbejds- og privatliv (ca. 21-40 procent), i modsætning til de medarbejdere, som ikke har et arbejde af grænseløs karakter (ca. 18-29 procent). Derudover indikerer undersøgelsen, at konflikterne var mere udbredt desto længere arbejdstiden var og blandt de medarbejdere, som arbejdede uden for normal arbejdstid (Albertsen et al., 2007, s. 66-70).

Lund & Gleerup (2019) fremhæver, at en komprimeret arbejdsuge kan føre til større familie- og arbejdskonflikter. Balancen mellem arbejds- og privatliv kan blive udfordret i en komprimeret arbejdsuge, da de længere arbejdsdage kan gøre det vanskeligt at få tidspuslespillet til at hænge sammen. De medarbejdere, som har en traditionel arbejdsuge, og som har udfordringer med at få tilpasset afhentning og aflevering af deres børn inden for institutionens åbningstid, vil formentlig opleve det mere vanskeligt med en komprimeret arbejdsuge grundet de længere arbejdstider. Det synes omvendt nemmere for enlige og familier med større børn at drage fordele ved de tre sammenhængende fridage, idet disse ofte nemmere kan navigere i de mere pressede hverdage (Lund & Gleerup, 2019, s. 19).

Med specialets fokus på medarbejdernes oplevede tid, tjener specialet at undersøge, hvordan tidsmiljøer opleves i en fire dages arbejdsuge. Med denne arbejdstidsmodel som fællesnævner for de to cases i specialet, undersøges, hvilken relevans konteksten kan have for medarbejdernes oplevelse af tiden.

3

Casebeskrivelse

Henrik Lambrecht Lund og Janne Glerup (2019), har beskæftiget sig med fire dages arbejdsuge i Odsherred Kommune. Deres pilotundersøgelse tager udgangspunkt i data inden implementeringen af den nye arbejdsmodel og har dermed ikke fokus på medarbejdernes oplevelse af den komprimerede arbejdsuge. Formålet med dette speciale er således at opnå viden om medarbejdernes oplevelse af arbejdsmodellen, hvorfor vi etablerede kontakt til Odsherred. Derudover søgte vi endnu en virksomhed, som havde en fire dages arbejdstidsmodel og erhvervede et samarbejde med NS. Dette valg beror på et ønske om at erhverve viden om kontekstens betydning for den fire dages arbejdsuge.

3.1 Odsherred Kommune

Odsherred har, som en del af et treårigt projekt, indgået et samarbejde med HK, vedrørende implementering af fire dages komprimeret arbejdstidsmodel i kommunen. Odsherred indførte den fire dages arbejdsuge i 2019 med det formål at opnå større tilgængelighed for borgerne ved at forlænge kommunens betjeningstidspunkter. Odsherred ønskede samtidig at opnå et bedre arbejdsmiljø for deres medarbejdere ved at give en forøget mulighed for restitution (Wieland, 2019). Projektet er i skrivende stund under revidering om, hvorvidt kommunen skal fortsætte med den fire dages arbejdsuge.

I arbejdstidsmodellen får medarbejderne fortsat løn for 37 timer om ugen, hvoraf 35 timer er almindelig arbejdstid, og de sidste to timer er dedikeret til kompetencetimer, som kan anvendes til arbejdsmæssige aktiviteter efter aftale med nærmeste leder. Med den nye arbejdsorganisering har medarbejderne fri hver fredag, hvorfor de 35 timer fordeles fra mandag til torsdag (Wieland, 2019). Ifølge lokalaftalen for forsøget kan medarbejderne fordele deres 35 timer på de fire dage mellem kl. 07.00 og 19.00, hvormed arbejdstidsmodellen benævnes 4/35 (Lund & Glerup, 2019, s. 13).

Medarbejderne har fleksibel arbejdstid og bestemmer selv, hvornår de placerer deres arbejdstimer (Lund & Glerup, 2019, s. 13). Forinden implementeringen af den fire dages arbejdsuge havde Odsherred tre dage af almindelig arbejds længde, en lang torsdag og en kort fredag. Den fire dages arbejdsuge er dermed medvirkende til at ændre arbejdskulturen, vaner, mødekultur samt rytmer i forbindelse med løsning af arbejdsopgaver (Lund & Glerup, 2019, s. 15). Odsherred har beskrevet følgende motiver bag implementeringen af den komprimeret arbejdstidsmodel; at øge

medarbejdernes arbejdsglæde/trivsel, forbedre fastholdelse og opnå bedre rekrutteringsmuligheder, at højne serviceniveauet for borgerne og forbedre effektiviteten i kommunen (Lund & Gleerup, 2019, s. 31-32).

3.2 Nordic Sustainability

NS er et konsulentfirma, som hjælper kunder ved f.eks. at udarbejde, drive og vejlede i bæredygtighedsindsigter og strategiprocesser. Virksomheden er privatejet og har 16 medarbejdere ansat (Nordic Sustainability, u.å., ¶ People). I 2020 besluttede NS at skære ned på arbejdstiden, hvilket skete i forbindelse med corona. Under første lockdown, indførte ledelsen, at medarbejderne skulle arbejde tre dage om ugen og holde to fridage. Dette blev indført grundet en reducere i deres arbejdsopgaver, da flere af deres kunder satte projekter på pause på grund af en økonomisk usikkerhed grundet de omfattende restriktioner. Da flere virksomheder atter åbnede op, begyndte ledelsen at reflektere over deres vision for virksomheden og dennes fremtid. Ledelsen havde på tidligere arbejdspladser erfaringer med medarbejdere, som havde sygemeldinger på skift på grund af stressende vilkår på arbejdspladsen (Mouritsen, 2022).

Det var naturligt for ledelsen at implementere den fire dages arbejdsuge efter coronapandemiens indtraf, da medarbejderne i forvejen arbejdede tre dage i stedet for fem. Ledelsen var desuden interesseret i at undersøge, om fem dage var nødvendigt for medarbejdernes opgaveløsning. Fredagen blev således en fleksibel dag, hvor medarbejderne som udgangspunkt havde fri, men dagen kunne potentielt bruges på arbejde. NS har øget deres vækst med 100 procent, hvilket de beskriver, har været udfordrende i forbindelse med en fire dages arbejdstidsmodel. Som virksomheden skriver på deres hjemmeside: *“It’s hard work, working less”*. De beskriver, at det er en dynamisk proces, hvor de kontinuerligt arbejder på, at deres medarbejdere kan reducere deres arbejdstid, og hele tiden undersøger nye metoder, hvorpå de kan arbejde mindre tid (Mouritsen, 2022). Virksomheden har ikke beskrevet præcis, hvor mange timer deres medarbejdere arbejder ugentligt, men har på flere platforme og i deres personalehåndbog udtrykt, at de stræber efter en arbejdsuge på 32 timer (Bilag 2). I forbindelse med den fire dages arbejdsuge har NS indført en række tiltag, herunder ændret varigheden af deres møder, fra en time til 40-45 minutter. Samtidig hermed har NS introduceret medarbejderne til Pomodoro (jf. begrebsafklaring), hvilket medarbejderne selv bestemmer om de vil anvende (Mouritsen, 2022).

4

Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående, søges nedenstående problemformulering besvaret:

Hvordan oplever medarbejderne i hhv. Odsherred Kommune og Nordic Sustainability tidsmiljøer i en fire dages arbejdsuge? Og hvordan oplever de grænser i arbejdet og balancen mellem deres arbejds- og privatliv?

4.1 Afgrænsning

Nærværende speciale er afgrænset til udelukkende at omhandle medarbejderne fra én afdeling i Odsherred og tre medarbejdere i NS. Medvidere er en afgrænsning foretaget, idet empiriindsamlingen består af kvalitative interviews med medarbejdere, hvorfor specialet anskues ud fra et medarbejderperspektiv. Vi har samtidig inkluderet et ledelsesinterview fra hver organisation med det formål at opnå større indsigt i organisationers bagvedliggende intention med den fire dages arbejdsuge.

Det er endvidere fremhævelsesværdigt, at vi med specialet har fokus på medarbejdernes oplevelse af tidsmiljøerne i den fire dages arbejdsuge, hvorfor vi ikke har fokus på selve implementeringen af arbejdstidsmodellen. Dette valg beror på en overbevisning om, at fokus på medarbejdernes oplevelse af tidsmiljøerne i en fire dages arbejdsuge imidlertid er et uudforsket område i Danmark, hvorfor dette speciale afspejler en ny vinkel på allerede eksisterende forskning.

5

Begrebsafklaring

Af nedenstående fremgår en beskrivelse af de begreber, vi finder det nødvendigt at afklare, med det formål at skabe gennemsigtighed.

Tidsmiljøer

I dette speciale anvendes begrebet “tidsmiljøer”, idet der ønskes en diskussion omkring tiden og dennes påvirkning på medarbejderne. Tiden anses som værende en kompleks og kontekstspecifik størrelse. Tidsmiljøerne har indflydelse på medarbejderne og deres arbejde, hvormed vi forsøger at belyse de forskelligartede aspekter ved tiden (Holt et al., 2013, s. 16-17).

Komprimeret arbejdsuge

Kendetegnede ved kompression af tiden er en konsekvens af, at alle mellemrum og pauser bliver fyldt ud med opgaver. Små pauser forsvinder, hvilket fjerner mulighed for restitution (Holt et al., 2013, s. 125). En komprimeret arbejdsuge er kendetegnet ved reducere af antallet af arbejdsdage, hvor resterende arbejdstimer flyttes til de øvrige dage (Lund & Glerup, 2019, s. 11).

Reduceret arbejdsuge

Antallet af arbejdstimer er formindsket ift. den oprindelige arbejdstid. Vi refererer i dette speciale til, at der er sket en reducere i relation til arbejdstimer fra normtiden.

Fixtid

I dette speciale defineres “fixtid”, som et bestemt tidsrum, hvori medarbejderne skal være tilgængelige for arbejdspladsen. Medarbejderne har derfor ikke helt fleksible rammer omkring deres mødetid.

Autonomi

Autonomi defineres som medarbejdernes selvbestemmelse og egen mulighed for at foretage handlinger, uden ledelsens involvering. Derudover er autonomi medarbejdernes indflydelse på nye initiativer og i arbejdet i øvrigt (Pedersen, 2018, s. 4).

Pomodoro

Pomodoro er et arbejdsværktøj, som kan benyttes til at undgå forstyrrelser i arbejdet, herunder bevare fokus på én arbejdsopgave ad gangen. En Pomodoro er en arbejdsform, hvor medarbejderne skal arbejde 25 minutters intensivt og derefter holde 5 minutters pause. Når medarbejderne er i gang med en Pomodoro, frabeder de sig forstyrrelser af kollegaer, mails eller andet (Abildgaard, 2019, s. 141).

6

Videnskabsteori

Nedenstående afsnit er dedikeret til en præsentation af den hermeneutiske videnskabsteori, da nærværende speciale bevæger sig inden for denne vidensforståelse. Dette skyldes ikke alene vores interesse i at erhverve viden omkring medarbejdernes oplevelse af tid i relation til en fire dages arbejdsuge, men at dette tilmed tilstræbes ved hjælp af en fortolkende forståelse (Juul & Pedersen, 2012a, s. 16-17). Vores bestræbelse er dermed at undersøge, hvordan medarbejderne i hhv. Odsherred og NS oplever tidsmiljøer i en fire dages arbejdsuge samt deres balance mellem arbejds- og privatliv.

6.1 Hermeneutikken

Hermeneutikkens ontologiske udgangspunkt er en overbevisning om, at den sociale virkelighed forståelsesmæssigt er adskilt fra naturen, mens hermeneutikkens epistemologi opererer med en forståelse af, at fortolkning er forbundet med usikkerhed og dermed er åben for diskussion (Juul, 2012b, s. 110). Hermeneutik har sin oprindelse fra det oldgræske “hermeneuein” og betyder grundlæggende “at fortolke” (Jacobsen, Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 205). Hermeneutikken søger således at fortolke og forstå den mening, der ikke alene findes i nedskreven form, men også den mening, der findes gemt i sproglige udtryksformer og menneskelige handlinger (Juul, 2012b, s. 108). Den hermeneutiske videnskabsteori omfavner således muligheden for at fortolke og forstå medarbejdernes oplevelse af tidsmiljøer i den fire dages arbejdsuge. Der findes imidlertid flere forskellige udgaver af den hermeneutiske videnskabsteori, hvilke er hhv. den før-moderne bibelhermeneutik, den kritiske hermeneutik, metodehermeneutikken og den filosofiske hermeneutik (Juul, 2012b, s. 107). I dette speciale arbejder vi ud fra sidstnævnte, hvilket uddybes i nedenstående afsnit. Qua vores videnskabsteoretiske position er vi af den overbevisning, at det ikke er muligt at være objektive, men at vores “væren i verden” og forforståelser grundlæggende er en del af vores fortolkning og forståelse af medarbejdernes udsagn (Juul, 2012b, s. 86).

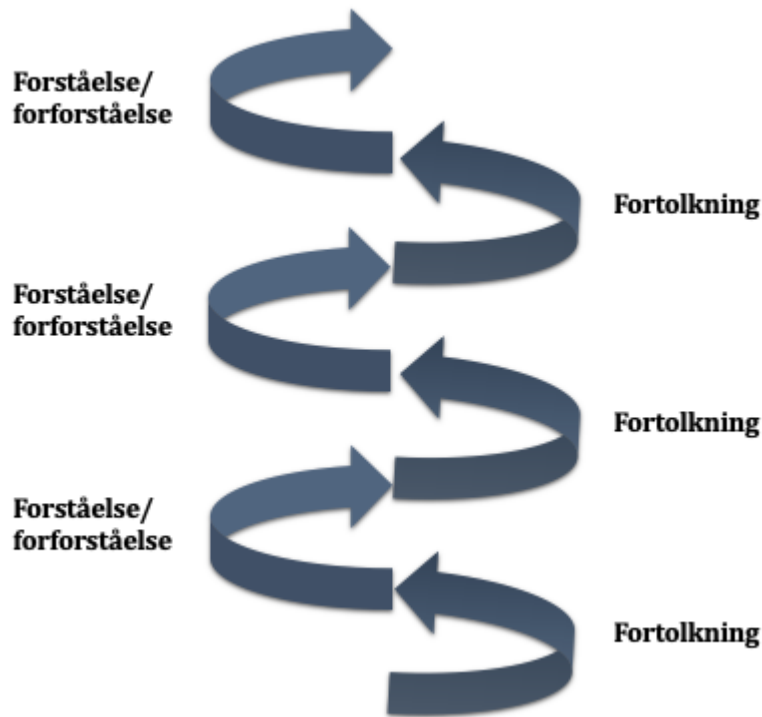
6.2 Den filosofiske hermeneutik

Ifølge de førende hermeneutiske filosoffer, hvem er hhv. Martin Heidegger, Hans-Georg Gadamer og Paul Ricoeur, er det umuligt at træde ud af vores respektive “livsverden” og erhverve en objektiv forståelse af medarbejdernes oplevelse af tid i en fire dages arbejdsuge. Gadamer fremhæver, at forskerens forforståelser er et vilkår for opnåelsen af forståelse og fortolkning (Juul,

2012a, s. 86). På den måde er forskerens rolle ikke udenforstående, men er snarere en del af den verden, der søges fortolket (Juil, 2012b, s. 111). Vi læner os op ad Gadamer's filosofiske hermeneutik, inden for hvilken forskerens rolle er af afgørende betydning, idet forskeren utvivlsomt medbringer en række gavnlige forforståelser i erkendelsesprocessen. Ifølge Gadamer er det ikke alene umuligt, men også uhensigtsmæssigt at ekskludere forskerens forforståelser i en undersøgelse, eftersom at disse er katalysatorer for skabelsen af forståelse og fortolkning (Juil, 2012b, s. 122). Netop denne overbevisning anses som Gadamer's brud med forestillingen om, at forskerens forforståelser bør sættes i parentes og er tilmed den filosofiske hermeneutiks epistemologiske princip om, at forskeren ikke bør sætte sin "væren i verden" i parentes (Juil & Pedersen, 2012b, s. 404). Gadamer's filosofiske hermeneutik opererer med en overbevisning om, at forskeren ikke er en neutral observatør. Forforståelser er en del af forskerens forståelsesproces, og som inddrages omend det ønskes eller ej. Gadamer anser inddragelsen af forforståelser som afgørende for, om forskeren kan stille relevante spørgsmål samt tilegne nye erfaringer (Juil, 2012b, s. 122). Nogle forforståelser er bevaringsværdige, hvor andre fortjener at gå til grunde, fordi de på baggrund af nyere erfaringer ikke kan fastholdes. Det er derfor af afgørende betydning, at forskeren er åben over for de nye erfaringer, der viser sig, hvilket beskrives som en fænomenologisk side af hermeneutikken (Juil, 2012b, s. 125).

6.3 Den hermeneutiske cirkel

Grundet den filosofiske hermeneutiske ontologi om den menneskelige væren i verden, er forskerens rolle imidlertid flyttet ind i den hermeneutiske cirkel. På den måde betegner den filosofiske hermeneutiske cirkel den fortolkningsproces, hvorigennem forståelse søges gennem en vekselvirkning mellem forskerens forforståelse og de nye erfaringer, forskeren erhverver (Juil & Pedersen, 2012b, s. 404). Denne fortolkningsproces handler således grundlæggende om menneskets væren og omgang med verden (Juil, 2012b, s. 121). Ud fra den filosofiske hermeneutik er forskeren ikke alene fortolkende, men er også en del af verden selv (Juil, 2012b, s. 111). Ifølge Gadamer sker der en horisontsammensmeltning, som betyder, at forskeren i sin bestræbelse på at opnå erkendelse af den sociale virkelighed, kontinuerligt bør udfordre sine forforståelser ved at søge nye erfaringer. Det er således i vekselvirkningen mellem forskerens forforståelser og nye erfaringer at opnåelsen af fortolkning og forståelse muliggøres (Juil & Pedersen, 2012b, s. 404-405). Denne vekselvirkning er forsøgt illustreret i nedenstående figur:



Figur 2. Den hermeneutiske cirkel (egen tilvirkning, 2022).

Som det fremgår af figuren ovenfor, har den hermeneutiske cirkel sin berettigelse i bestræbelsen på at fortolke og erhverve forståelse af det studerede fænomen eller genstand. Muligheden for fortolkning og forståelse kan således alene opnås gennem en vekselvirkning mellem forskeren og genstanden. Den hermeneutiske cirkel bliver ligeledes anvendt løbende i specialet, idet den helhedsforståelse, som vi havde om den fire dages arbejdsuge forinden interviewene, ændres i takt med vores nærmere undersøgelse af delene af helheden; den fire dages arbejdsuge (Juul, 2012b, s. 111). Dette uddybes i det nedenstående.

6.4 Vores forforståelser

Et centralt element i arbejdet med hermeneutikken er, at forskeren bringer sine forforståelser i spil og er villig til at lære nye erfaringer (Juul, 2012b, s. 129). Vi finder det vigtigt at ekspliciteres vores forforståelser, således det bliver muligt opnå indblik i udviklingen af vores nye erfaringer. Som en kontinuerlig proces erfarer vi en ny forståelseshorisont, som danner grundlag for ny erhvervet viden i relation til vores forforståelse. Vores erfaringer og fund bliver dermed dannet ved hjælp af vores kontinuerlige fortolkninger.

6.4.1 Generelle forforståelser

Forinden vores empiriindsamling havde vi en forforståelse omkring den fire dages arbejdsuge samt tidsforskning, hvilket bl.a. er dannet via undervisning på tidligere semestre. Vi havde en forforståelse om, at der formentlig var nogle udfordringer ved en fire dages arbejdsuge, idet vi havde en forestilling om, at dette ville resultere i lange arbejdsdage. Dette kunne udfordre logistikken i en børnefamilie ift. afhentning af børn. Det er dog vanskeligt for os at af- eller bekræfte, da det ikke har været muligt at interviewe medarbejdere med småbørn. Af empirien fandt vi dog frem til, at medarbejderne oplever en større frihed til fritidsaktiviteter og praktiske gøremål. Ydermere havde vi en forforståelse om, at den fire dages arbejdsmodel ville medføre en skarp opdeling mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv. Denne forforståelse fik vi afkræftet i Odsherred, idet medarbejderne ikke havde overskud til private arrangementer fra mandag til torsdag, og at arbejdet fyldte i medarbejdernes fritid. Vi fik dog bekræftet denne forforståelse i NS, idet medarbejderne har tydeligere opdeling mellem deres arbejds- og privatliv.

6.4.2 Forforståelser i NS

Vi havde en forforståelse om, at medarbejderne i NS i højere grad fokuserer på deres omsætning og kundernes behov, frem for medarbejdernes trivsel og tidsmiljø. Vi fandt dog, at dette ikke var tilfældet, men at NS i særdeleshed prioriterer, at medarbejderne skal arbejde mindre og at kundemøder kun, under særlige omstændigheder, bør finde sted om fredagen.

Vi havde endvidere en forforståelse om, at den fire dages arbejdsuge snarere var forbundet med omtale end en egentlig efterlevelse af arbejdstidsmodellen. Af empirien tydeliggøres det dog, at NS forsøger at efterleve den fire dages arbejdsuge, og at de i bestræbelsen herpå, har implementeret en række værktøjer til arbejdstidstilrettelæggelse.

6.4.3 Forforståelser i Odsherred

Vi havde en forforståelse om, at den komprimerede arbejdstidsmodel medførte en mere “firkantet” arbejdstid, hvor medarbejderne skulle arbejde på bestemte tidspunkter. Dette kunne potentielt være medvirkende til at nedtone det grænseløse arbejde og medføre mindre fleksibilitet i arbejdet. Qua vores empiriindsamling fandt vi dog, at dette ikke var gældende i Odsherred, som tværtimod havde en oplevelse af forøget grænseløshed og samme grad af fleksibilitet.

Vi havde en forforståelse om, at der i Odsherred, som følge af den fire dages arbejdsuge, var igangsat en række justeringer i deres arbejdstidstilrettelæggelse. Denne forforståelse fik vi afkræftet, idet størstedelen af medarbejderne fremhævede, at der ikke havde været store ændringer i deres arbejdstid efter implementeringen af den nye arbejdstidsmodel.

7

Metode

I nedenstående afsnit præsenteres de metodiske valg, der er foretaget i udarbejdelsen af nærværende speciale. Indledningsvist fremgår en skitsering af vores projektdesign, hvormed der er forsøgt at skabe et overblik og en gennemsigtighed med specialets opbygning. Efterfølgende fremgår en beskrivelse af vores litteratursøgning, som efterfølges af en beskrivelse af vores metodiske valg samt en vurdering af specialets reliabilitet og validitet.

7.1 Projektdesign

Problemformulering	Hvordan oplever medarbejderne i henholdsvis Odsherred Kommune og Nordic Sustainability tidsmiljøer i en fire dages arbejdsuge? Og hvordan oplever de grænser i arbejdet, og balancen mellem deres arbejds- og privatliv?
Teoretisk afsæt	Hartmut Rosa, det grænseløse arbejde og boundary theory
Empirisk data	10 kvalitative interviews, hvoraf der er foretaget seks i Odsherred Kommune og fire i Nordic Sustainability
Analyse	Analysedel 1: Nordic Sustainability Analysedel 2: Odsherred Kommune
Diskussion	Diskussion på baggrund af analyse
Konklusion	Konklusion af fremanalyserede pointer

7.2 Litteratursøgning

For at opnå større viden om fire dages arbejdsuge, startede vi med at søge bredt på både Google, Google Scholar og øvrige databaser. Dette gjorde vi for at erhverve et større kendskab til allerede eksisterende viden samt for at spore os ind på relevante vinkler vedrørende fænomenet (Brinkmann & Tanggaard, 2020b, s. 43). Vi foretog indledningsvist en generel søgning om fire dages arbejdsuge, hvilket gav anledning til en afgrænsning, hvormed vi kunne finde relevante problemstillinger. I denne proces blev vi særligt interesserede i medarbejdernes oplevelse af tidsmiljøerne i arbejdet, og dennes indvirkning på balancen mellem deres arbejds- og privatliv i en fire dages arbejdsuge.

Ved fremsøgning af litteratur har vi anvendt databasen “ProQuest”, som er en universel database, der indeholder artikler fra hele verden (ProQuest, u.å.). Vi har i søgningsprocessen anvendt forskellige søgeord med det formål at fremsøge en bred vifte af relevant litteratur på området (Bilag 3). Disse ord kombinerede vi med boolske operatører som AND og OR samt anførelsestegn omkring fraserne med det formål at opnå så præcise søgninger som muligt (Andersen, Jørgensen & Davidsen, 2019, s. 72-73). Medvidere valgte vi, at ordene skulle være en del af studiets abstract, med ønsket om, at bestemte ord skulle være centrale i artiklerne. I nogle af de søgninger, der gav mange hits, valgte vi at sætte filter på, som medvirkede til fremsøgning af artikler, der højst var ti år gamle.

I vores systematiske søgning er litteraturen primært baseret på videnskabelige peer-review artikler. Dette betyder, at de videnskabelige artikler er blevet kvalitetssikret af andre uafhængige fagfolk, som har vurderet artiklernes fremgangsmåde og resultater (Andersen et al., 2019, s. 65). I vores søgning blev vi opmærksomme på, at en del af de fremsøgte studier var af ældre dato. Vi blev desuden opmærksomme på, at der imidlertid eksisterer mange forskellige konstellationer af den fire dages arbejdsuge, hvilket gav anledning til endnu en frasortering, alt efter om artiklen gav mening ift. netop vores problemformulering. Vi har derudover anvendt grå litteratur, som er kendetegnet ved at være tekniske rapporter og akademisk litteratur, som (endnu) ikke anses som publiceret. En stor del af grå litteratur anses som værende af høj kvalitet og kan afspejle den nyeste forskning. Flere af studierne er fundet ved hjælp af kædesøgning, da relevante kilder blev fundet gennem andre særligt relevante kilder (Andersen et al., 2019, s. 68-70).

7.2.1 Susan Imels litteratur matrice

Som en del af vores litteratursøgning anvendte vi Susan Imels litteratur matrice med det formål løbende at kunne vurdere den læste litteraturs relevans ift. besvarelsen af vores problemformulering (Imel, 2011, s. 154). Som det fremgår af bilag 4, indeholder Imels litteratur matrice en række allerede definerede kriterier, hvorfor vi - i bestræbelsen på at foretage en grundig sortering i den fremsøgte litteratur - valgte at tilføje en række yderligere kriterier. Disse kriterier specificerer, hvorvidt litteraturen omhandler fire dages arbejdsuge, om der er et perspektiv på balancen mellem arbejds- og privatliv samt muligheder og begrænsninger ved den fire dages arbejdsuge.

7.3 Kvalitativ metode

Med vores bestræbelse på at opnå en fyldestgørende besvarelse af specialets problemformulering har vi valgt at indsamle vores empiri ved hjælp af den kvalitative metode. Kendetegnen ved et kvalitativt studie er, at empiriindsamlingen produceres i et socialt samspil mellem os og den interviewede (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 91). Den kvalitative metode kan anvendes til at erhverve dybdegående viden om, hvordan bestemte fænomener “siges, gøres, opleves, fremtræder eller udvikles”. Hovedinteressen er herved at beskrive, fortolke og forstå den indsamlede empiri og de kvaliteter, som fænomenerne tillægges (Brinkmann & Tanggaard, 2020a, s. 15). I specialet er formålet at undersøge medarbejdernes oplevelse af den fire dages arbejdsuge i relation til tidsmiljøer og grænsesætning mellem deres arbejds- og privatliv. Vores bestræbelse er således at opnå dybdegående indsigt i fænomenet, og hvilke oplevelser medarbejderne tillægger den fire dages arbejdsuge.

7.3.1 Semistrukturerede interviews

Dataindsamlingsmetoden i nærværende speciale er det kvalitative forskningsinterview, hvilket afspejles i vores anvendelse af den semistrukturerede interviewform. Styrken ved det kvalitative forskningsinterview er, at det giver adgang til viden og erfaringer fra interviewpersonen, som ofte besidder en skjult viden, opnået gennem praksis. Formålet med interviewene er at opnå dybdegående og detaljerede interviews, som hjælper med at belyse specialets problemformulering (Poulsen, 2019, s. 97-98). Forinden afviklingen af de semistrukturerede interviews, udarbejdede vi en interviewguide, hvor vi i nedenstående afsnit vil uddybe udarbejdelsen af denne. Ved interviewet tilpassede vi spørgsmålene løbende ift. den enkelte medarbejders udtalelser og stillede opfølgende, nye og ikke-forberedte spørgsmål ud fra medarbejdernes udsagn (Poulsen, 2019, s. 98). Interviewguiden blev dermed ikke fulgt stringent, men anvendt som et støtteredskab for interviewereren for at sikre, at de ønskede emner blev belyst tilstrækkeligt gennem interviewet. Det semistrukturerede interview blev anvendt, da vi ønskede at gå i dybden med medarbejdernes udsagn samt at erhverve et større indblik i deres oplevelse af den fire dages arbejdsuge.

Det semistrukturerede interview er ikke tilknyttet en bestemt videnskabsteori (Poulsen, 2019, s. 99). Jf. ovenstående afsøgte vi viden omkring emnet i bred forstand, inden afvikling af interviewene. Dette valg knytter sig til vores videnskabsteoretiske position, idet hermeneutikken

anser inddragelsen af interviewerens forforståelse som værende central for at kunne forstå verden. At intervieweren har et stort kendskab til området forinden afvikling af interviewene, viser sig i praksis at være medvirkende til, at spørgsmålene bliver mere relevante (Brinkmann & Tanggaard, 2020b, s. 43).

7.3.2 Udarbejdelse af interviewguides

Ved udarbejdelsen af vores interviewguides opstillede vi en række overordnede temaer, hvorunder vi formulerede en række forskellige forskningsspørgsmål, der havde sit afsæt i de tematiske inddelinger (Bilag 5). Formålet med denne inddeling var at opnå struktur i interviewsituationen, så vi bedre kunne sikre et overblik over belyste emner. Dette gav mulighed for at føre en mere fri samtale, hvor fokus var at lytte til medarbejdernes udsagn og derudfra stille opfølgende spørgsmål (Poulsen, 2019, s. 104). Interviewguiden blev tilpasset de forskellige cases, da flere spørgsmål ikke ville give mening at stille samtlige medarbejdere. Indledningsvist anvendte vi praktiske spørgsmål, der umiddelbart er nemmere at besvare - dette med det formål at få samtalen i gang (Poulsen, 2019, s. 106). Efterfølgende stillede vi spørgsmål, som var mere relateret til emnet ud fra de opstillede temaer i interviewguiden.

7.3.3 Kontakt og udvælgelse

Inden vi tog kontakt til Odsherred og NS, gjorde vi os overvejelser omkring, hvilken viden vi ønskede at opnå, og dermed hvilken metode, der var mest anvendelig. Dette affødte en naturlig forventningsafstemning omkring, hvor mange medarbejdere vi ønskede at inddrage, samt hvilke in- og eksklusionskriterier, der ville være til gavn for specialets problemformulering.

Med dette for øje vurderede vi, at tre-fire medarbejdere i hver organisation ville være passende, da vi ønskede medarbejdere i forskellige livssammenhænge. Dette var også en del af vores in- og eksklusionskriterier. Baggrunden for nedenstående kriterier var, at vi formodede, at medarbejdere med småbørn kunne opleve en fire dages arbejdsuge anderledes end medarbejdere uden børn. Dette skyldes vores forforståelse om, at børnefamiliers hverdagsliv i højere grad er forbundet med faste rammer som f.eks. aflevering og afhentning af børn i inden for institutionernes åbningstid.

Vi opstillede dermed følgende in- og eksklusionskriterier:

- En medarbejder med småbørn
- En medarbejder som er ansat inden implementering af fire dages arbejdsuge
- Hvis muligt en nyansat medarbejder som er ansat efter implementeringen
- Gerne flere køn repræsenteret

Efter disse overvejelser tog vi kontakt til Odsherred og NS, hvilket blev efterfulgt af en invitation til deltagelse i vores speciale (Bilag 6-7). Invitationen blev fremsendt med henblik på, at organisationerne tydeligt kunne identificere vores oplyste in- og eksklusionskriterier samt få et indblik i formålet med deres deltagelse og vores speciale i øvrigt. Det forventede tidsforbrug af interviewene beskrev vi var omtrent 45-60 minutter med ønsket om at interviewe tre til fire medarbejdere. Efter flere henvendelser, fik vi mulighed for at interviewe tre medarbejdere i NS, hvoraf den ene var nyligt ansat som studentermedhjælper på deltid, mens vi fik en aftale i hus om fem interviews i Odsherred. Undervejs gennem interviewet fandt vi frem til, at et muligt eksklusionskriterie kunne have været, at medarbejderen ikke skulle arbejde på deltid, da dette ikke gav indsigt i oplevelsen af en fire dages arbejdstidsmodel. Deltidsmedarbejderen i NS er dermed kun inkluderet, når det mere specifikt vedrører hendes tanker omkring den fire dages arbejdsuge. Endvidere bør det fremhæves, at vi interviewede en leder fra hver organisation. Der vil i afsnit 6.9 fremgå en beskrivelse af både medarbejdere og ledelse.

7.4 Abtjon som et pilotstudie

Som en del af dataindsamlingsprocessen har vi gennemført to individuelle interviews i den private virksomhed, Abtjon. Vores oprindelige plan var at bruge Abtjon som en separat case, men da det ikke var muligt at erhverve tilstrækkeligt interviews og ej heller interviews ud fra et medarbejderperspektiv, anvendes pilotinterviewene alene som erfaring og baggrundsviden. Abtjon var den første virksomhed, vi interviewede, hvorfor vi havde mulighed for at teste vores spørgsmål af inden vores empiriindsamling i Odsherred og NS. Yderligere beskrivelse af vores pilotstudie samt transskriberet materiale, findes i bilag 8, 8a og 8b.

7.5 Beskrivelse af medarbejderne

7.5.1 Nordic Sustainability

Medarbejderne

Alma

Kvindelig medarbejder (i HR). Uddannet fra CBS i 2020, og har arbejdet i Nordic Sustainability siden.
Privat har hun ingen børn.

Bea

Kvindelig studentermedhjælper. Læser en kandidat i Climate Change på KU, og har arbejdet i Nordic Sustainability siden 2022. Privat har hun ingen børn.

Carl

Mandlig manager. Uddannet fra KU i 2015, og har været ansat i Nordic Sustainability siden 2020.
Privat bor han med sin hustru, men har ingen børn.

Ledelsen

Partner

Mandlig partner, og har fungeret som partner i 3 år i Nordic Sustainability.
Privat bor han med sin kone og børn.

7.5.2 Odsherred Kommune

Medarbejderne

Anne

Kvindelig medarbejder i direktionen, og har været ansat i kommunen siden 1995.
Privat bor hun alene, og har ingen børn.

Bo

Mandlig medarbejder i direktionen, og har været ansat i kommunen i siden 2016.
Privat bor han med sin kone og to børn.

Clara

Kvindelig kontorelev i direktionen, og har været ansat i kommunen i siden 2021.
Privat bor hun med sin kæreste.

Dorit

Kvindelig medarbejder i direktionen, og har været ansat i kommunen i siden 2015.
Privat bor hun med sin mand, og har udeboende børn.

Eva

Kvindelig medarbejder i direktionen, og har været ansat i kommunen i siden 1992.
Privat bor hun med sin mand og hans, men de har ingen fælles børn.

Ledelsen

Chef

Mandlig chef i kommunen, og har været ansat i kommunen siden 2005.
Privat bor han med sin kone og børn.

7.6 Ethiske overvejelser

Inden påbegyndelse af de respektive interviews, spurgte vi ind til medarbejdernes navn, uddannelses- og karrieremæssige baggrund samt stillingsbetegnelse i nuværende stilling. Idet denne oplysning er givet i fortrolighed, vil hverken navn, stillingsbetegnelse eller yderligere information, der kan føre til identifikation, fremgå i dette speciale. Ligeledes vil eventuel information om øvrigt nævnte medarbejdere, anonymiseres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 117). Vi indledte desuden samtlige interviews med en forventningsafstemning og informeret samtykke, således specialets overordnede formål og medarbejdernes frivillige deltagelse, samt ret til enhver tid at trække sin deltagelse tilbage, blev fremhævet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116). I forlængelse heraf, sikrede vi godkendelse af både optagelse og transskribering til brug i specialet. Dette affødte en naturlig snak om destruering af lydoptagelserne og transskriptionen, som finder

sted efter vores snarlige dimension. Endvidere oplyste vi medarbejderne om, at deres udsagn vil blive anonymiseret, og at de udsagn, som kan føre til identifikation, ikke vil fremgå af specialet. På den måde har det etiske princip om beneficence været en del af vores indledende forberedelser, for således at skabe tryghed og minimere risikoen for at skade medarbejderne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 117-118).

7.7 Transskription af interviews

Efter indsamlingen af empiri valgte vi at transskribere samtlige interviews relativt kort tid efter samtalen, da vi således lettere ville kunne dechifrere, hvad der blev sagt. Transskriptionen af vores interviews er en del af bearbejdningen af empirien og gav anledning til nye ideer til analyse og refleksioner om emnet (Brinkmann & Tanggaard, 2020b, s. 51). I specialet har vi valgt at transskribere ordret fra lydfilen og har derfor skrevet “øh” samt registreret tænkepauser ved “...”. Grammatiske fejl og ord er dog tilrettet, således sætningerne giver mening. De fremhævede citater i specialet er omformuleret til et mere skriftligt sprog, hvorfor vi har fjernet “øh” og tænkepauserne “...”. Dette med henblik på at gøre citaterne mere læsevenlige (Poulsen, 2019, s. 110). De transskriberede interviews vil fremgå af bilag 9-18.

7.8 Specialets troværdighed og kvalitetskriterier

Formålet med specialet er at erhverve en forståelse for medarbejdernes oplevelse af tidsmiljøer i relation til fire dages arbejdsuge i hhv. Odsherred og NS. Dette speciale tjener således ikke det formål at skabe generaliserbar viden omkring den fire dages arbejdsuge, men snarere at opnå forståelse for oplevelsen af tid i en fire dages arbejdsuge blandt et udpluk af medarbejdere i to specifikke cases.

Dette giver anledning til at vurdere interviewresultaternes grad af troværdighed (reliabilitet), hvorved der henvises til spørgsmålet om, hvorvidt interviewresultaterne vil kunne reproducere af andre på et andet tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 318). Hertil bør fremhæves, at det er muligt for andre at foretage en tilsvarende undersøgelse med samme projektdesign og dertilhørende interviewguide, men at dette ikke er ensbetydende med, at de vil erhverve de samme interviewresultater og ej heller, at de interviewede medarbejdere svarer nøjagtigt det samme. Dette kan forklares med, at interviewsituationen er et øjebliksbillede, hvorfor medarbejderne ikke alene

kan ændre deres holdninger over tid, men at de tilmed kan give forskellige interviewere forskellige svar (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 318). Qua vores videnskabsteoretiske position er det desuden essentielt at være bevidst om forskerens rolle, da denne inden for den filosofiske hermeneutik ikke er udenforstående, men snarere er en del af den verden, der søges fortolket (Juul, 2012b, s. 111). Det er således ikke givet, at andre forskere vil have det samme udgangspunkt og forforståelser som vi, hvorfor en anden forsker formentlig ej heller vil opnå den samme forståelse og fortolkning af empirien.

Det er endvidere fremhævelsesværdigt, at diversiteten i interviewsituationen i hhv. NS og Odsherred, men også i NS alene, kan påvirke specialets reliabilitet og mulighed for reproduktion. Dette skyldes, at interviewsituationen i Odsherred var mere optimal, end det var tilfældet i NS. Vores oplevelse var, at Odsherred havde flere ressourcer end NS til både at tilbyde interviews, og til at stille et lokale til rådighed. Dette er meget ulig den oplevelse, vi havde i NS, hvor vi ikke havde et lokale til rådighed (ej heller i interviewsituationen), hvorfor det første interview bærer præg af forstyrrelser og baggrundsstøj. De efterfølgende to interviews er foretaget via Teams, hvilket endnu skaber diversitet i måden, hvorpå interviewene er foretaget. Dette er en beslutning, vi bevidst har truffet grundet vores oplevelser med det første interview.

Vurderingen af specialets reliabilitet giver anledning til at frembringe dens gyldighed (validitet), der henviser til, hvorvidt specialet undersøger netop det, vi med problemformuleringen søger at belyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 318). Af hensyn til spørgsmålet om specialets gyldighed har vi metodisk valgt at benytte semistrukturerede interviews for således at kunne læne os op ad vores interviewguide, hvormed vi på forhånd havde oplistet relevante temaer og spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49). Dermed kunne vi sikre, at vi fik besvaret de spørgsmål, vi på forhånd havde udarbejdet til gavn for specialet.

7.9 Bias

Det ideelle undersøgelsesdesign ville have været en (mere) ligelig fordeling af repræsenterede mænd og kvinder ud fra den traditionelle kønsforståelse for at få et større indblik i, hvorvidt der kan være kønsmæssige forskelle i brugen af fridagen om fredagen. Endvidere bør det nævnes, at det ikke har været muligt at erhverve interviews med medarbejdere, som har småbørn, hvorfor dette inklusionskriterie ikke er opfyldt. Om end dette kunne bidrage til et større indblik i, hvordan tidspuslespillet i en fire dages arbejdsuge kan opleves i en børnefamilie. Endvidere er det fremhævelsesværdigt, at der er forskel i antallet af interviewede medarbejdere i hhv. Odsherred og NS.

Medvidere kan det fremhæves, at studentermedhjælperen, Bea, arbejder 10-20 timer ugentligt, hvorfor hendes arbejdstider ikke lever op til den fire dages arbejdsuge. Derfor vil Bea ikke fremgå i alle analysedele, og hendes tilstedeværelse i specialet vil alene afspejle hendes udtalelser omkring den fire dages arbejdsuge generelt. Idet Bea ikke er dansktalende, foregik interviewet på engelsk, hvorefter vi foretog transskriptionen på dansk. Dette kan have betydning for essensen af det talte sprog, hvilket kan få en anden betydning ved oversættelse. Samtidig kan der være begrænsninger ift. at foretage interviewet på fremmedsprog, idet hverken vi eller Bea taler flydende engelsk, hvorfor sprogløften kan have en begrænsende effekt på spørgsmålene og udtalelserne.

7.10 Analysestrategi

I dette afsnit præsenteres vores hermeneutisk inspirerede analysestrategi, hvormed vi illustrerer vores analytiske arbejde med den indsamlede empiri, som tager udgangspunkt i fire forskellige trin (Dahlager & Fredslund, 2012, s. 175-177). For at fokusere på medarbejdernes udtalelser, har vi i de første trin af analysen, qua den fænomenologiske tankegang, bestræbt os på at sætte vores forforståelser i parentes. I de efterfølgende to trin optræder en operationalisering samt en rekontekstualisering af empirien, hvormed den hermeneutiske inspiration kommer til udtryk. I denne fase foretog vi således en kodning af interviewene. Analysestrategiens første trin vedrører gennemlæsning af interviewene med det formål at kunne danne helhedsindtryk, mens der i andet trin identificeres meningsbærende enheder, hvilke vi kategoriserede i forskellige temaer.

I analysestrategiens tredje trin foretog vi en operationalisering af tematikkerne, hvormed disse blev inddelt i overordnede temaer. I bestræbelsen på at besvare problemformuleringen, foretog vi

analysestrategiens sidste trin, og dermed en rekontekstualisering og hermeneutisk fortolkning. Dette med det formål at knytte kategorierne sammen på nye måder (Dahlager & Fredslund, 2012, s. 176-177). I specialet er den primære empiri at finde i medarbejdernes udsagn, hvorfor fremstillingen af de fremanalyserede pointer anskues fra et medarbejderperspektiv. For yderligere indblik i processen, henvises til bilag 19.

8

Teori

Dette afsnit er dedikeret til en beskrivelse af specialets teoretiske fundament, der tilsammen tjener det formål at søge besvarelse af specialets problemformulering. Indledningsvist fremgår en begrundelse for valg af teorier, som bliver efterfulgt af en introduktion til Hartmut Rosas teori om *acceleration* og *deceleration*. Dernæst følger en beskrivelse af Kristensens dimensioner i relation til det grænseløse arbejde. Afslutningsvist beskrives boundary theory, der anvendes med det formål at identificere medarbejdernes grænsesætning mellem deres arbejds- og privatliv.

8.1 Argumentation for valg af teorier

Vi finder Hartmut Rosas teori om *acceleration* og *deceleration* relevant ift. besvarelsen af vores problemformulering, idet denne kan bidrage med en større forståelse af aspekterne i relation til tid i en fire dages arbejdsuge. Med dette henvises der til, at der kan være accelererende tendenser i en fire dages arbejdsuge, da medarbejderne skal nå de samme ting på færre dage. Derudover kan der argumenteres for at der opstår *deceleration*, idet medarbejderne erhverver en ekstra fridag om ugen.

Kristensens dimensioner benyttes rammesættende for medarbejdernes arbejdsmiljø, hvormed dette giver et indblik i de bagvedliggende facetter af det grænseløse arbejde. Kristensens dimensioner kan bidrage til at give os en større forståelse for, hvad der konstituerer det grænseløse arbejde, herunder hvilken påvirkning dette har for medarbejdernes grænsesætning mellem deres arbejds- og privatliv. For at kunne identificere, hvilke grænser medarbejderne skaber, vedligeholder eller ændrer, anvendes boundary theory. Denne teori vurderes relevant, idet den fire dages arbejdsuge lægger op til, at der skabes flere grænser i arbejdet. Dette skyldes, at arbejdstidmodellen i højere grad opdeler medarbejderne som hhv. "arbejdsperson" fra mandag til torsdag og "privatperson" fra fredag til søndag. Teorien vil derfor kunne åbne op for en større viden om medarbejdernes grænsesætning ift. skabelsen af en balance mellem deres arbejds- og privatliv samt hvilken effekt dette kan have på tidsmiljøerne i Odsherred og NS.

8.1.1 Hartmut Rosa

Nedenstående afsnit er dedikeret til en præsentation af Hartmut Rosa og hans teori om *acceleration* og *deceleration*. Rosas teoretiske positionering er samfundskritisk, og illustrerer med sit essay i bogen "*Fremmedgørelse og acceleration*", de accelerationsprocesser, der præger det moderne samfund (Rosa, 2014, s. 12-13). Rosa anskuer verdens nationer som værende et

højhastighedssamfund, hvorfor han bestræber sig på at forklare årsagen til, at mange mennesker føler sig fremmedgjorte i en accelereret tilværelse (Rosa, 2014, s. 7-8).

Accelerationsprocesser

Med Rosas fremstilling af de forskellige accelerationsprocesser understreger han undertiden, at der ikke findes en universel opskrift, der får *alt* til at gå hurtigere (Rosa, 2014, s. 20). Det er fremhævelsesværdigt, at på trods af, at tiden *synes* at forløbe hurtigere, kan tiden ikke accelerere - en time er en time, uanset hvor hurtigt, vi synes, at den time er gået (Rosa, 2014, s. 19). Der findes dog flere sociale fænomener, hvorpå individer har forsøgt at fremskynde acceleration, hvormed accelerationsbegrebet kan identificeres. Hertil kan nævnes speed-dating, povernaps, lyntog og teknologiens til stadighed udvikling af hurtigere og mere effektive systemer (Rosa, 2014, s. 20). Rosa (2014) er dog ikke af den overbevisning, at de mangeartede accelerationsprocesser kan samles under én samlebetegnelse, hvorfor han inddeler de samfundsmæssige accelerationsprocesser i en række analytiske kategorier. Disse udgør tilsammen det, Rosa betegner som en forsvarlig og empirisk holdbar analyseramme (Rosa, 2014, s. 19-20). Kategorierne er henholdsvis *teknologisk acceleration*, *acceleration af social forandring* og *acceleration af livstempoet* (Rosa, 2014, s. 20) og udfoldes nærmere i nedenstående.

Teknologisk acceleration

Rosa (2014) fremhæver den *teknologiske acceleration* som værende den accelerationsproces, der er mest målelig og indrammer udviklingen i den tilsigtede tempoforøgelse af formålsstyrede transport-, kommunikations- og produktionsprocesser (Rosa, 2014, s. 21). Denne udvikling tjener ikke alene det formål at øge tempoet, men har samtidig affødt en transformation af samfundets opfattelse af tid og rum. På den måde er accelerationsprocesserne ikke længere stedbundne, men snarere udgjort af en mangel på historie, relation og identitet (Rosa, 2014, s. 22). Et eksempel herpå kan være coronapandemiens indtraf, der resulterede i flere tusind medarbejdere har været nødsaget til at arbejde hjemmefra, til hvilket den teknologiske udvikling i særdeleshed har gjort sit bidrag.

Acceleration af social forandring

Mens den *teknologiske acceleration* henviser til accelerationsprocesser i samfundet, klassificeres accelerationsprocesserne inden for den sociale forandring som værende accelerationer *af*

samfundet. Kendeteggnende ved denne accelerationsproces er imidlertid et øget forandringstempo, hvormed acceleration af holdninger, handlinger, sociale relationer og vaner i stigende grad finder sted (Rosa, 2014, s. 22-23). Med familie- og beskæftigelsesmønstrene i centrum argumenterer Rosa for, at accelerationen af disse medfører en stigning i antallet af skilsmisser og ægteskab samt hyppigheden i job- og karriereskift (Rosa, 2014, s. 25).

Acceleration af livets tempo

Tidsopfattelsen er potentielt den mest presserende facet af den sociale acceleration i det moderne liv (Rosa, 2014, s. 26). Den stigende acceleration i det moderne samfund, nødvendiggør menneskers investering i tiden, idet netop tiden er blevet en knaphedsressource (Rosa, 2014, s. 9). Denne tidsopfattelse er, ifølge Rosa (2014), medvirkende til det, han benævner som acceleration af livets tempo, og dermed en udpræget bestræbelse på en *forøgelse af antallet af handlinger eller erfaringer per tidsenhed*. På den måde muliggøres det at foretage flere handlinger på samme eller sågar mindre tid (Rosa, 2014, s. 26). Ifølge Rosa (2014) hænger bestræbelsen på komprimering af handlinger og erfaringer per tidsenhed sammen med den teknologiske udvikling, hvilket han forklarer med at den teknologiske acceleration frigiver tid. Rosa eksemplificerer dette ved at fremhæve at besvarelsen af ti beskeder eller tilbagelægning af ti kilometer tidligere fandt sted ved at sende ti breve og gå/løbe de kilometer, mens det i dag er muligt at sende ti mails og cykle/køre ti kilometer (Rosa, 2014, s. 28-29). Disse handlinger er alt andet lige hurtigere forløst, end det tidligere har været tilfældet, hvorfor Rosa finder det paradoksalt, at vi i det moderne samfund i stadig stigende grad oplever tiden som en knap ressource (Rosa, 2014, s. 30). Rosa beskriver således det moderne samfund som et accelerationssamfund, der er præget af et forøget livstempo (og deraf følgende oplevelse af tidsmangel) på trods af den teknologiske udvikling, som ellers skulle synes at frigive tid (Rosa, 2014, s. 32).

Social deceleration

Ifølge Rosa (2014) vil der formentlig altid være accelererende dele i et samfund, samtidig med andre processer forsøger at decelerere det sociale liv. De to modsatrettede kræfter vil kunne være medvirkende til at holde en vis balance i samfundet. Rosa (2014) beskriver, at der findes fem forskellige former for inertie og deceleration; *naturlige hastighedsgrænser, oaser af deceleration, deceleration som dysfunktionel konsekvens af social acceleration, tilsigtet deceleration* og

bagsiden af medaljen - strukturel og kulturel inerti (Rosa, 2014, s. 41-47). I dette teorigennemgang udbydes tre af de ovenstående decelerationsformer, da disse findes relevante ift. besvarelsen af specialets problemformulering.

Naturlige hastighedsgrænser

Denne form for deceleration handler om processer i vores tilværelse, som vi ikke kan accelerere på uden, at det ville have negative konsekvenser. Dette kan f.eks. være den tid, det tager at reproducere naturlige processer samt fysiske processer i vores kroppe eller hjerner. Derudover henvises også til astronomiske begivenheder, som definerer en dag eller et år, som vi ikke har indflydelse på og ej heller mulighed for at accelerere (Rosa, 2014, s. 41).

Deceleration som dysfunktionel konsekvens af social acceleration

Dette omhandler en utilsigtet hastighedsnedsættelse i en social acceleration som f.eks. en trafikprop, som skaber stilstand, hvor alle har et ønske om at komme hurtigt fremad (Rosa, 2014, s. 43).

Tilsligtet deceleration

I modsætning til ovenstående beskrivelser om utilsigtede hastighedsnedsættelser, dækker denne kategori over tilsligtede former for deceleration. Denne kategori bestræber sig dermed på at sænke samfundets accelerationsprocesser og dens konsekvenser. I denne kategori beskrives to forskellige former tilsligtet deceleration, hvoraf vi blot vil uddybe *funktionel (accelererende) deceleration*. Denne form for deceleration beskriver Rosa (2014) som en midlertidig form for deceleration, hvor det tilstræbes at bibeholde funktionsevnen og øge muligheden for yderligere acceleration. Dette kalder Rosa (2014) for *acceleratoriske former for deceleration*, som omhandler, at individet får mulighed for at holde en pause med fokus på at øge innovative eller kreative ressourcer. Dette kunne være, at stressede ledere deltager i en yogasession for at få muligheden for at puste ud og komme tilbage til det accelererede system med endnu mere succes (Rosa, 2014, s. 43-44).

8.1.2 Det grænseløse arbejde

I nedenstående afsnit redegøres for begrebet; det grænseløse arbejde, hvormed det er essentielt at understrege, at dette er en tendens snarere end en egentlig teori.

Arbejdet har tidligere været kendetegnet ved faste rammer og rytmer, hvor arbejdet blev udført på et bestemt tidspunkt. De traditionelle rammer omkring arbejdet, såsom arbejdstid, fagligt indhold og fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen, har således for mange medarbejderes arbejdsliv mistet sin betydning. Arbejdet er blevet mindre afgrænset og er ikke længere adskilt fra privatlivet, da arbejdsdagen ikke ophører, når medarbejderne forlader arbejdspladsen. Arbejdsdagen slutter først, når medarbejderne selv sætter grænser og f.eks. slukker deres arbejdstelefon eller fokuserer på andet mentalt. Den enkelte medarbejder må dermed selv være ansvarlig for at sætte en ramme om arbejdet og definere grænser mellem deres arbejds- og privatliv (Kristensen, 2011, s. 73-74). En manglende grænsesætning kan afføde en følelse af, at medarbejderne skal være tilgængelige for deres arbejdsplads - også i weekender og sent på aftenen. Medarbejderne kan tilmed føle sig nødsaget til at holde sig opdateret om, hvad der sker på arbejdspladsen ved at læse mails løbende (Kristensen, 2011, s. 27). Følelsen af aldrig at have fri fra arbejde kan opstå, når medarbejderne selv kan styre deres arbejdstid, da dette ofte fører til længere arbejdsdage end normtiden (Lund & Hvid, 2007, s. 4). Ifølge Kristensen (2011) kan det dog være udfordrende at sætte grænser mellem arbejds- og privatliv, da det ofte kan være det samme, som belaster og begejstrer medarbejderne (Kristensen, 2011, s. 10-12).

8.1.3 Kristensens otte dimensioner

Anders Raastrup Kristensen (2011) beskriver det grænseløse arbejde ud fra otte dimensioner, men dette speciale vil blot tage udgangspunkt i et udpluk af dimensionerne. Selvom dimensionerne kan have overlappende berøringsflader, vil de blive beskrevet enkeltvis nedenfor (Kristensen, 2011, s. 28).

Teknologisk udvikling

Den *teknologiske udvikling* har affødt en udvikling i måden, hvorpå mange medarbejdere i dag udfører deres arbejde uafhængig af tid og sted. Udviklingen af det trådløse internet, bærbare computere, iPads og mobiltelefoner har således resulteret i, at arbejdet ikke nødvendigvis er forbundet med en bestemt lokation eller et bestemt tidsrum. Teknologien gør det muligt for

medarbejderne at kommunikere, selvom de ikke sidder fysisk sammen, og derfor er medarbejderne i princippet altid tilgængelige. På den måde er den teknologiske udvikling medvirkende til at nedbryde de fysiske rammer om arbejdslivet, hvorfor teknologien stiller store krav til medarbejdernes grænsesætning (Kristensen, 2011, s. 28-29).

Tidslig fleksibilitet

Som nævnt ovenfor har medarbejderne qua den teknologiske udvikling mulighed for at være tilgængelige og arbejde uden at være fysisk til stede på arbejdspladsen (Kristensen, 2011, s. 30). Flere virksomheder har formaliseret medarbejdernes muligheder for at arbejde uafhængigt af tid og sted, hvilket for mange kan imødekomme ellers travle familiekalendere og forbedre deres balance mellem arbejds- og privatliv. *Tidslig fleksibilitet* kan være gavnligt for både virksomheden og medarbejderne, idet arbejdstimerne kan tilpasses arbejds mængden samt til det familiære behov. Idet medarbejdernes arbejdstid ikke længere er veldefineret, er det i højere grad op til medarbejderne selv at grænsesætte ift. at opnå en balance mellem deres arbejds- og privatliv (Kristensen, 2011, s. 30-31).

Identitetsskabende kultur

Ifølge Kristensen (2011) er det af afgørende betydning, at medarbejderne kan identificere sig med virksomheden samt dennes værdier og strategier, og at arbejdet ikke alene er handlinger, der udføres i et bestemt tidsrum. Med den *identitetsskabende kultur* er det således essentielt, at medarbejderne kan se sig selv som en del af noget større, som er mere end bare et arbejde, hvorfor virksomhederne forsøger at skabe et værdi- og interessefællesskab mellem virksomheden og medarbejderne. Den identitetsskabende kultur omhandler ydermere det væsentlige aspekt om, at virksomhederne skal være og give udtryk for noget særligt; det være sig en særlig strategi, kultur og et værdisæt, som medarbejderne kan identificere sig med og samtidig føle sig stolte over at være en del af (Kristensen, 2011, s. 32-33).

Immateriel produktion

Med den *immaterielle produktion* henviser Kristensen (2011) til, at der er sket en udvikling i måden, hvorpå vi forstår, hvad arbejde indbefatter. Denne udvikling har resulteret i, at produktets beskaffenhed ikke nødvendigvis er af fysisk karakter, men snarere består af viden, service og kommunikations- og udviklingsydelser. Immateraliseringen kan endvidere medføre, at arbejdet

bliver allestedsværende, idet medarbejderne kan idégenerere eller løse arbejdsopgaver, selvom de egentlig forsøger at holde fri. På den måde kan arbejdet florere i medarbejdernes bevidsthed, og samtidig gøre det nemmere for dem at tage arbejdet med hjem. Dette kan både være i form af deres psykiske forbundethed med arbejdet, men kan også være i form af computere, ringbind, artikler o.l. Medarbejdernes arbejdsopgaver er således ikke forbundet med en bestemt lokation, hvorfra løsningen af disse i højere grad kan finde sted psykisk, hvilket kan medføre at arbejdet mentalt hele tiden er til stede hos medarbejderne (Kristensen, 2011, s. 36-37).

Altinkluderende subjektivitet

I det moderne arbejdsliv, er der en højere grad af forventninger til, at medarbejderne brænder for deres arbejde således, at de ikke kun definerer sig selv som arbejdskraft. Konsekvensen for disse medarbejdere kan være, at de har svært ved at skelne mellem dem selv som medarbejdere og som privat person. Flere forskere mener, at medarbejderne kan miste sig selv i processen og at arbejdet opsluger deres identitet, hvilket kan føre til en afhængighed af arbejdet. Flere virksomheder ønsker dog ikke, at deres medarbejdere fylder livet ud med arbejde, men ønsker at få det meste ud af deres medarbejdere. Arbejdsopgaverne stilles derfor så tilpas høje, at medarbejderne hele tiden skal strække sig for at nå dem. Dette benævnes *stretching* og er en måde, hvorpå medarbejderne udvikler sig hurtigere (Kristensen, 2011, s. 40-42).

Performance som værdiskabelse

I denne dimension beskriver Kristensen (2011), at virksomheder har et større fokus på medarbejdernes ydelse frem for antallet af arbejdstimer. Fokus er dermed snarere på output og på resultaterne af arbejdet end på input, som er den tid og energi, der er lagt i arbejdet. Arbejdstiden er derfor mindre central og medarbejdernes performance bliver mere væsentlig. De gode medarbejdere er derfor ikke længere dem, som går senest hjem fra arbejdspladsen, men er snarere dem som varetager de gode projekter. De projekter er dog sjældent tilpasset medarbejdernes ressourcer og kommer ofte på tidspunkter, hvor der allerede er travlt med andre projekter. I denne form for arbejde, er der ikke nogen grænse for hvor meget man kan arbejde og medarbejderne kan potentielt arbejde hele tiden for at gøre det bedre (Kristensen, 2011, s. 46-48).

8.1.4 Boundary theory

Boundary theory er en teori, som beskæftiger sig med grænser, og hvordan mennesker skaber, ændrer eller vedligeholder disse. Grænser bliver anset som en mulighed for at opnå tilfredshed på en arbejdsplads og i privatlivet og dermed opnå et minimum af rollekonflikter. Konflikter mellem arbejds- og privatliv kan opstå ved en manglende tilpasset grænse mellem de to aspekter og kan føre til stress, udbrændthed og manglende tilfredshed med job, familie og livet generelt. Oplevelsen af konflikter mellem arbejds- og privatliv bliver defineret som en rollekonflikt, hvilket er sammenkædet ved uforenelige forventninger og udfordringer forbundet med balancen mellem arbejds- og privatliv (Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2009, s. 704-705). Kreiner et al. (2009) beskriver to forskellige måder, hvorpå individet kan anvende strategier til at opnå en passende balance mellem arbejds- og privatliv, hvilke er henholdsvis *segmentering* og *integration*. I det nedenstående følger en beskrivelse af strategierne.

Segmentering (segmenters)

Segmentering er en strategi, hvorved individet foretrækker at adskille arbejds- og privatlivet. I denne strategi skabes eller vedligeholdes grænser, eller der opstilles et “mentalt hegn” mellem de to dele af vedkommendes liv. Et eksempel herpå kan være, at individet foretrækker at have adskilt sin arbejds- og privattelefon, og at disse udelukkende anvendes til arbejde og omvendt til private anliggender. Et andet eksempel herpå kan være, at segmenters sjældent (og formentlig aldrig) vil blande de to dele af vedkommendes liv, hvorfor kollegaer og private venskaber ej heller blandes (Kreiner et al. 2009, s. 707).

Integration (integrators)

Integration kan identificeres som værende en strategi, hvor der sker en sammensmeltning af individets arbejds- og privatliv. Individet fjerner dermed grænserne mellem de to dele af vedkommendes liv og blander facetter af hver. De mennesker, der overvejende foretrækker at integrere deres arbejds- og privatliv, vil formentlig vælge at have én telefon, hvilken både anvendes i privat- og arbejdsregi samt én kalender, der både rummer arbejdsrelaterede og private aftaler (Kreiner et al., 2009, s. 707-710).

Ovenstående begreber er strategier, som kan anvendes i forskellige situationer, hvorfor man ikke kan betegne mennesker som værende “rene typer” af den ene eller den anden kategori. Menneskers valg af strategi afhænger derfor snarere af omstændighederne, og individets ønske om forholdet mellem sit arbejds- og privatliv (Kreiner et al., 2009, s. 710).

9

Analysedel 1 Nordic Sustainability

Denne analysedel omhandler NS, hvormed det tilstræbes at fremanalysere tidsmiljøerne i organisationen, herunder medarbejdernes strategier ift. grænsesætning mellem deres arbejds- og privatliv. Som en afrunding herpå følger en delkonklusion, der samler op på de fremanalyserede pointer.

9.1 Tidsmiljøer i Nordic Sustainability

For at forstå medarbejdernes opfattelse af tid kan der argumenteres for, at det er nødvendigt at undersøge medarbejderne tidsmiljøer ved at studere arbejdstidens placering og længde. For at forstå tidens kvaliteter undersøges eksempelvis fælles rutiner, vaner, møder og pauser (Lund, 2012, s. 13-14). I relation til dette finder vi det relevant at undersøge medarbejdernes tidsmiljøer, herunder deres opfattelse af vaner og rutiner i arbejdet. I NS er forskellige værktøjer blevet afprøvet i forbindelse med den fire dages arbejdsuge, hvortil de bl.a. har iværksat Pomodoro, færre og kortere møder samt høretelefoner med lydisolering. NS har valgt ikke at formulere formelle retningslinjer, hvorfor de ej heller har implementeret faste værktøjer i forbindelse med medarbejdernes tilrettelæggelse af arbejdet. Hertil beskriver Alma: *"Den grad af sådan micro management var folk ikke interesseret i"* (Bilag 9, s. 6, l. 197-198). Medarbejderne må derfor selv bestemme, om de vælger at bruge Pomodoro som et arbejdsredskab. NS har dog valgt at implementere det, de kalder "stille morgener", som er et fastsat tidspunkt, indenfor hvilket medarbejderne har mulighed for at påbegynde dagen med ro og fordybelse, hvorfor mødeafholdelse - om muligt - ikke skal finde sted i dette tidsrum. Dette foregår hver mandag til torsdag fra kl. 09.00 til 12.00, hvilket Bea beskriver som:

(...) en politik, der handler om, at vi bestræber os på at arbejde med hovedtelefoner eller bare fokusere så meget som muligt (...) Så ja vi har den her politik, som er virkelig god, og for det meste af tiden er de der 3 timer før frokost virkelig produktive; det er rart at få noget ordnet om morgenen, så man efterfølgende har mere tid til at gøre de andre vigtige ting (Bilag 10, s. 2, l. 53-59).

Med udgangspunkt i ovenstående udtalelse kan der argumenteres for, at de stille morgener kan være et forsøg på at opnå *acceleration af livstempoet*, idet flere handlinger per tidsenhed muliggøres. Der dannes dermed en ramme omkring medarbejderne, hvormed udefrakommende

forstyrrelser mindskes, og medarbejderne kan nå flere arbejdsopgaver. På den måde har medarbejderne mulighed for at foretage mange arbejdsopgaver per tidsenhed (Rosa, 2014, s. 26). Overordnet kan der argumenteres for, at den fire dages arbejdsuge kan være ledelsens forsøg på at skabe ro omkring medarbejderne. Dette kan relateres til Rosa og identificeres som en *acceleratorisk form for deceleration*, som ifølge Rosa er den individuelle form for *tilsigtet deceleration*. Dette kan forklares med, at den ekstra fridag kan give medarbejderne fornyet energi og bedre forudsætning for at bibeholde hastighedsniveauet i et accelereret arbejdsliv (Rosa, 2014, s. 43-44).

En anden måde, hvorpå NS har en accelereret tidsstruktur, afspejles i anvendelsen af to ugentlige teammøder, som afholdes i medarbejdernes frokostpause. Mandagens dagsorden byder på en snak omkring de igangværende projekter, statusopdateringer og fordeling af medarbejderressourcer. Samtidig er formålet med torsdagsmødet at snakke om, hvorvidt medarbejderne har påtænkt sig at arbejde den følgende fredag (Bilag 10, s. 4, l. 114-119). Der skabes dermed en struktur omkring medarbejdernes tidsmiljøer, hvormed medarbejderne får et overblik over deres arbejdsopgaver. Dét, at teammøderne planlægges og gennemføres over frokostpausen, kan endnu anses som værende et forsøg på at foretage flere handlinger per tidsenhed, hvilket Rosa betegner som *acceleration af livstempoet* (Rosa, 2014, s. 26). Herudfra kan det udledes, at medarbejdernes korte frokostpause på mindre end 30 minutter, og ledelsens reservation af denne til snak omkring en række arbejdsrelaterede emner, kan være endnu et tegn på NS forsøg på at accelerere antallet af handlinger og erfaringer per tidsenhed (Rosa, 2014, s. 26). Samtidig har ledelsen valgt at dedikere hver femte fredag til afholdelse af et teammøde (Bilag 9, s. 5, l. 165-167). Dette er fastlagt på trods af, at ledelsen i NS som udgangspunkt opfordrer medarbejderne til at holde fri om fredagen.

Ledelsen i NS opererer med et udpræget fokus på tid, hvorfor tidsregistrering er en stor del af medarbejdernes hverdag, idet de registrerer deres arbejdstimer på kundeprojekter (Bilag 9, s. 20, l. 637-639). Dette kan være medvirkende til, at medarbejderne hele tiden har fokus på deres tid, hvorfor tidsmiljøet kan synes anderledes. Der kan argumenteres for, at medarbejdernes udprægede fokus på tid kan resultere i, at tiden kan føles længere. Ifølge Rosa (2014) hersker der imidlertid en række *naturlige hastighedsgrænser*, hvorfor det ikke er alle processer, der kan accelereres (Rosa, 2014, s. 41), idet en time er en time, og en dag er en dag, men at den subjektive opfattelse

af tiden kan føles forskellig (Rosa, 2014, s. 19). Medarbejdernes tidsregistrering kan dermed have en indvirkning på deres bevidsthed omkring tid, som kan føre til en belastning på grund af en kontinuerlig bestræbelse på at strukturere deres arbejdstid bedst muligt (Lund, 2012, s. 18).

Idet en stor del af NS arbejde består i at tilbyde og hjælpe kunder med at udtænke og implementere bæredygtige strategier, er en stor del af deres arbejde afhængig af et samarbejde med deres kunder på forskellige projekter (Nordic Sustainability, u.å., ¶ work). Det er dog ikke alle kunder, der har en fire dages arbejdsuge, hvorfor disse sommetider glemmer, at NS bestræber sig på, ikke at arbejde om fredagen. Dette på trods af, at NS gentagende gange har gjort opmærksom på, at de bestræber sig på at efterleve en fire dages arbejdsuge. Dette eksemplificerer Carl ved at fremhæve, at de i NS sommetider finder det nødvendigt at gøre opmærksom herpå:

Nu har vi fortalt vores kunder, at vi forsøger at få en fire dages arbejdsuge til at fungere, hvis de glemmer det og gerne vil lægge et møde ind om fredagen, jamen så skriver vi til dem og siger: "Undskyld, vi forsøger at få en fire dages arbejdsuge til at fungere - har I noget imod at lægge mødet torsdag eller ugen efter?". Og jeg har ikke i et eneste af de projekter, som jeg sidder på, oplevet, at kunderne ikke bare har sagt: "Ved du hvad, det er superfint" (Bilag 11, s. 5, l. 149-154).

Med afsæt i ovenstående giver Carl udtryk for en stor forståelse fra kunderne om NS fire dages arbejdsmodel. På den måde kan medarbejderne bruge den fire dages arbejdsuge som en forklaring på, hvorfor møder om fredagen bedes rykkes eller afholdes på andre tidspunkter (eksempelvis den næstkommende hverdag), således at medarbejderne kan holde fri om fredagen. Medarbejdernes arbejdstid og samarbejde med deres kunder i øvrigt kan medføre en risiko for desynkronisering af arbejdets rytmer. Dette kan afspejles i en ophobning af kundernes behov for koordinering, ekspertviden og afklarende spørgsmål på tidspunkter, hvor medarbejderne i NS ikke er tilgængelige, hvilket kan skabe en desynkronisering. Desynkroniseringen kan være medvirkende til at skabe et arbejdspress og følelsen af en forøget arbejdsmængde, særligt når medarbejderne i NS møder ind mandag morgen, hvor deres kunder har været på arbejde fredag (Holt et al., 2013, s. 44). Alma beskriver dette på følgende måde: "(...) rigtig mange af vores kunder arbejder igennem om fredagen, og så sender de helt vildt mange mails til os" (Bilag 9, s. 8, l. 254-255).

Desynkroniseringen af arbejdstiden kan medføre, at tidsmiljøet bliver uforudsigeligt og fragmenteret, hvilket kan skabe en belastning på medarbejderne (Holt et al., 2013, s. 64). Arbejdsugen kan for medarbejderne dermed starte hektisk og være et incitament til at arbejde om fredagen, fordi medarbejderne således har mulighed for at besvare mails løbende i stedet for at møde ind til en fyldt mailboks. Der kan ydermere opstå en følelse af manglende tid til afholdelse af møder med deres kunder, idet NS, som beskrevet ovenstående, har indført stille morgener, hvori de i videst muligt omfang undgår mødeafholdelse. Ud af medarbejdernes arbejdstid er der således en del ugentlige timer, indenfor hvilke de ikke kan tilbyde møder med deres kunder, hvilket på sigt kan skabe udfordringer ift. kommunikation, samarbejde og øvrig tid til deres kunder. Ifølge Kristensen (2011) er den *immaterielle produktion* kendetegnet ved, at serviceydelser og kommunikation er det værdiskabende i arbejdet (Kristensen, 2011, s. 36). Eftersom at arbejdet i NS er af immateriel karakter, og at en stor andel af samarbejdet med deres kunder foregår kommunikativt, kan desynkroniseringen have en negativ indvirkning på deres samarbejde og kommunikation.

På trods af at implementeringen af den fire dages arbejdsuge skete på baggrund af nedsat kapacitet som følge af corona, har NS alligevel valgt at fastholde arbejdstidsmodellen, selvom de nu er i vækst. På trods af en stor efterspørgsel, oplever medarbejderne fortsat, at de kan risikere at tabe kunder, hvilket formentlig kan forklares med deres fire dages arbejdsuge, idet de: “(...) *jo ikke bare banker 100 timer af på vores junior medarbejdere i to måneder, og så kan vi sige; jamen det nåede vi*” (Bilag 9, s. 9, l. 288-289). Dermed tydeliggøres det, at NS respekterer og værner om medarbejdernes arbejdstid i en sådan grad, at de ikke vil påtage sig arbejdsopgaver, som fordrer, at medarbejderne skal arbejde mange (ekstra) timer for at kunne løse opgaverne. Det fremgår således af citatet, at NS har et større fokus på deres medarbejdertrivsel frem for at øge deres produktion, hvortil Carl udtaler: “*Vi er jo ikke konkurrencedygtige ift. de andre konsulenthuse (...) fordi de har en ekstra dag om ugen. Så kan de jo levere hurtigere, end vi kan*” (Bilag 11, s. 14, l. 427-428). Som beskrevet ovenstående, har NS ikke den samme mulighed for at konkurrere med andre konsulenthuse, idet NS i højere grad fokuserer på deres arbejdsbetingelser. Dette tydeliggøres i nedenstående citat, hvormed Carl udspecificerer, at NS kan adskille sig fra de øvrige konsulenthuse ved at tilbyde en kortere arbejdsuge:

(...) dem som søger hos os, siger: ”Jamen jeg har været til samtale hos jer, også har jeg været til samtale hos en af de store konsulenthuse. Og når I snakker om 32 timer hos jer og de snakker om, at man nok skal forvente at arbejde 80 timer om ugen til at starte med, så er det lidt en no-brainer, hvor man gerne vil arbejde, ikke?” (Bilag 11, s. 5, l. 136-139).

Ifølge Rosa (2014) er det at være foran sine konkurrenter i både proces- og produktrelaterede innovationer, et vigtigt element for at kunne opretholde konkurrenceevnen (Rosa, 2014, s. 33-34). Den fire dages arbejdsuge kan hermed ses som et forsøg på legitimering ift. nytænkning af medarbejdernes arbejdstid og arbejdsmiljø, hvilket kan gøre NS mere attraktiv på markedet hvad angår rekruttering og samtidig skille sig ud ift. andres arbejdstidsmodeller.

9.2 Medarbejdernes tidsmiljø

I bestræbelsen på at opnå succes med den fire dages arbejdsuge er det essentielt, at medarbejderne er gode til at administrere deres arbejdstid, idet arbejdsopgaverne skal udføres på fire arbejdsdage i stedet for fem. NS formulerer i deres personalehåndbog en bestræbelse på at arbejde 32 timer ugentligt, men samtidig beskriver medarbejderne, at de i praksis arbejder mere. Der kan således argumenteres for, at dette kan være en indikator for, at NS snarere har en komprimeret arbejdsuge end en fire dages arbejdsuge. Den komprimerede arbejdsuge kan være medvirkende til at accelerere tiden og resultere i længere arbejdsdage for medarbejderne fra mandag til torsdag (Holt et al., 2013, s. 17). De lange arbejdsdage kommer til udtryk i NS, hvortil Alma udtaler: *”Jeg har haft en del uger, hvor jeg knokler 10 timer, men det er heldigvis også mere undtagelsen end reglen”* (Bilag 9, s. 20, l. 655-656). Det kan udledes af citatet, at Alma sjældent arbejder mere end 10 timer dagligt, idet hun bestræber sig på at bevare en arbejdsdag på 8 timer (Bilag 9, s. 20, l. 664). Alma beskriver ligeledes: *”Jeg kommer fra at banke igennem nærmest alle timer til at starte her”* (Bilag 9, s. 10, l. 316), og giver samtidig udtryk for, at organiseringen af hendes arbejdstid i NS medvirker til, at hun har mulighed for at lave private aktiviteter uden for arbejdstid (Bilag 9, s. 10, l. 316-318). Dette har haft en positiv indvirkning på hende, idet hun beskriver, at hun har mulighed for at holde fri med god samvittighed: *”Fordi jeg har nået det, jeg skulle. Jeg har ikke følt mig utilstrækkelig i mine arbejdsopgaver, og jeg skal ikke stresse over i morgen”* (Bilag 9, s. 10, l. 330-332). Herudfra kan det udledes, at Alma på trods af en reducere i antallet af arbejdsdage fortsat føler, at hun kan nå sine arbejdsopgaver, og at den fire dages arbejdsuge

umiddelbart ikke har haft en negativ påvirkning på hendes oplevelse af tid.

Carl beskriver, at hans mødetider primært ligger mellem kl. 08.30 til 16.00, men at han sommetider først holder fri kl. 18.00 (Bilag 11, s. 4, l. 100-101). I forlængelse heraf fremhæver Carl, at han typisk arbejder 35-36 timer om ugen, og at det er yderst sjældent at han arbejder op mod 50 timer ugentligt (Bilag 11, s. 3, l. 84-86). Som beskrevet i problemfeltet, er det essentielt at have fokus på medarbejdernes arbejdstid i forbindelse med en fire dages arbejdsuge, da en permanent arbejdstid på mere end 45 timer ugentligt, kan udgøre en sundhedsrisiko (Lund & Gleerup, 2019, s. 20-21). Derudover har et studie, foretaget af Hyatt & Coslor (2018), konkluderet, at de øvrige fordele ved at have en ekstra fridag forsvinder, hvis medarbejderne har arbejdsdage på mere end 12 timer om dagen (Hyatt & Coslor, 2018, s. 279). Ud fra Carls udsagn tydeliggøres det, at han sommetider har arbejdsuger på op til 50 timer ugentligt, men at dette hører til sjældenhederne, hvorfor han ikke umiddelbart er disponibel for ovenstående sundhedsrisiko. Ved implementering af en fire dages arbejdsuge er det derfor væsentligt, at arbejdstiden ikke permanent overstiger 12 arbejdstimer. Hvis efterspørgslen på projekter og arbejdsopgaver stiger, kan det medføre et ekstra pres på medarbejderne og en deraf følgende stigning i antallet af arbejdstimer, hvis ansættelse af nye medarbejdere ikke følger udviklingen. Det fremgår af medarbejderne, at NS netop ansætter nye i relation til deres vækst i virksomheden, hvorfor de snarest kan tælle 30 ansatte (Bilag 9, s. 14, l. 441). Ifølge Kristensen (2011) er det moderne arbejdsliv kendetegnet ved *stretching*, hvilket han forklarer med, at medarbejdernes arbejdsopgaver skal være tilpas udfordrende til, at medarbejderne kontinuerligt skal gøre sit ypperste for at nå dem (Kristensen, 2011, s. 41). Der kan argumenteres for, at det således er essentielt, at NS rekrutterer flere medarbejdere i takt med deres vækst, således de nuværende medarbejders *stretching* ikke resulterer i overbelastning. Samtidig er det fremhævelsesværdigt, at medarbejdernes arbejdsopgaver ligeledes bør tilpasses reducere af deres arbejdstid, hvilket kan imødekommes ved ansættelse af flere medarbejdere.

Som beskrevet i teoriafsnittet kan tiden opleves som en knaphedsressource (Rosa, 2014, s. 26), hvilket Carl oplever som værende en udfordring efter implementeringen af den fire dages arbejdsuge:

Lige nu synes jeg, at jeg bruger al den tid, jeg skal, på at levere på nogle projekter, så jeg vil jo rigtig gerne sige, at jeg har mere tid til at sætte mig ind i tingene, men det synes jeg faktisk stadig, at jeg mangler (...) tiden til at holde mig konstant opdateret om alting. Det er noget af det, jeg virkelig gerne vil prioritere (Bilag 11, s. 9, l. 252-255).

Af citatet beskriver Carl således, at hans arbejdstid i høj grad bliver brugt på levering af projekter snarere end fordybelse i udviklingstendenser på klimaområdet. Han har på nuværende tidspunkt fyldt sin arbejdskalender med projekter, hvorfor han ikke har tid til fordybelse. Dette kan relateres til det, Rosa benævner som *acceleration af livstempoet*, idet Carl oplever tiden som en knaphedsressource og samtidig bestræber sig på at nå flere handlinger indenfor samme tidsrum (Rosa, 2014, s. 26). Carl ønsker at kunne prioritere sin tid således, at han kan holde sig opdateret på klimaområdet, samtidig med at han leverer på sine projekter. Dette kan anses som et paradoks, da Carls kalender er fyldt med projekter, hvilket besværliggør hans mulighed for fordybelse. Han taler desuden ind i Rosas teori om den samfundsmæssige acceleration, idet han fremhæver den hastige udvikling på klimaområdet, hvorfor han finder det nødvendigt hele tiden at holde sig opdateret for at kunne følge med (Rosa, 2014, s. 19). Af citatet fremgår det således, at Carl oplever tiden som værende en knaphedsressource, hvormed det bliver op til den enkelte medarbejder at prioritere sin arbejdstid. Hertil bør det overvejes, om Carl imidlertid har for mange projekter, hvortil ledelsens understøttelse med fordel kunne afhjælpe medarbejderne med at prioritere deres arbejdsopgaver.

9.3 Fredagens muligheder og udfordringer

Implementeringen af den fire dages arbejdsuge blev, ifølge Alma, igangsat med“(...) *hele grundtesen om, at udhvilede hjerner træffer bedre beslutninger*”, hvormed medarbejdernes beslutningsdygtighed forbedres i takt med en forøget restitution (Bilag 9, s. 9, l. 272-273). Ud fra citatet kan den fire dages arbejdsuge imidlertid være en indikation for, at NS finder medarbejdernes restitution essentiel, således de kan møde ind på arbejdet mandag morgen med *veludhvilede hjerner*. I forbindelse med interviewene af medarbejderne har vi spurgt ind til, hvad medarbejderne typisk bruger deres fredag på, herunder hvad de har planlagt for den næstkommende fredag. Til dette spørgsmål svarede Alma, at hun ikke arbejder om fredagen (Bilag 9, s. 8, l. 249). I forbindelse hermed beskriver hun, at den øgede frihed giver hende større mulighed for at være noget for sine

omgivelser, arbejde frivilligt og dyrke forskellige fritidsinteresser (Bilag 9). Den nye arbejdsmodel har ikke alene medført forøget fleksibilitet og følelsen af at kunne tillade sig at holde fri om fredagen, men har for Alma også affødt en generhvervelse af både lyst og overskud til at dyrke andre aktiviteter uden for arbejdstiden: “*Jeg har fået hobbyer igen. Det er jeg helt oppe og køre over*” (Bilag 9, s. 21, l. 671). Dette uddyber Alma i nedenstående citat, hvori hun forklarer, hvordan hun typisk bruger sin fridag om fredagen:

Jeg kommer fra at banke igennem nærmest alle timer, til at starte her, også kan man gå på arbejde 8-9 timer og have noget efter arbejde aktivitetmæssigt, se ens venner, gå til dans, gøre et eller andet. Nu kommer fredag, for eksempel i morgen, og jeg har fri. Og der kan jeg nå rigtig meget sådan livsadministration, hvor man sådan sparer på de der ting, betalt de der regninger og vasketøj. Du ved sådan noget som hober sig op igennem ugen (Bilag 9, s. 10, l. 316-320).

Det kan udledes, at Alma førhen har haft et arbejdsliv i acceleration, hvor arbejdet har fyldt meget i hendes hverdag. Den fire dages arbejdsuge åbner op for en større frihed til at nå praktiske gøremål og øvrige fritidsaktiviteter såsom at se venner og gå til dans. Der kan med udgangspunkt i Rosa (2014) derfor argumenteres for, at der for Alma er sket en acceleration af hendes privatliv, idet den fire dages arbejdsuge muliggør, at hun kan nå mere efter endt arbejdsdag. Den fire dages arbejdsuge medfører således en acceleration af hendes privatliv, idet hun har en oplevelse af at have mere tid i sit privatliv, hvilken hun bruger på at dyrke flere aktiviteter end hun tidligere har gjort. Ud fra Almas udtalelser fremstår hun umiddelbart som en aktiv person, som foretager mange forskelligartede aktiviteter, hvilket udtrykkes i følgende citat:

Nu er jeg kommet hjem kl. 21.30 alle dage, fordi jeg har haft sport og sociale aftaler alle tre dage efter arbejde. Så er det altså nogle virkelig lange dage at cykle på arbejde lidt i kl. 8.00 (Bilag 9, s. 22, l. 716-718).

Almas deltagelse i fritidsaktiviteter efter endt arbejdsdag resulterer i nogle lange dage, hvilket for hende ikke opleves som en stressende faktor, idet fridagen om fredagen giver hende ekstra energi (Bilag 9, s. 22, l. 720-722). Ifølge Lund & Glerup (2019) kan arbejdet frigive energi til fritiden,

og omvendt kan fritiden give energi i arbejdet, hvilket kan skabe en positiv spiral, men kan dog også have modsatte effekt (Lund & Gleerup, 2019, s. 19). Som beskrevet ovenstående forklarer Alma, at hun i forbindelse med de tre sammenhængende fridage har generhvervet overskud til at dyrke sine hobbies, hvilket har frigivet tid til at hjælpe familie med praktiske gøremål. Den ekstra fridag om fredagen kan anses som en *tilsigtet deceleration*, idet formålet er at mindske accelerationer og øge restitution (Rosa, 2014, s. 43-44). De tre sammenhængende fridage kan dermed afføde en forøget mental restitution, som kan være medvirkende til, at Alma finder det nemmere at navigere i de længere hverdage.

I modsætning til Alma beskriver Carl, at han sommetider finder det nødvendigt at arbejde om fredagen, hvortil han svarer: “(...) *normen er tre timer. Og så er det mere typisk, at jeg ender med at bruge en hel fredag, end det er, at jeg holder helt fri*” (Bilag 11, s. 10, l. 290-291). På den måde tydeliggøres en forskel i medarbejdernes mulighed for at realisere ønsket om at holde fri om fredagen. Carl beskriver, at han har en arbejdsrolle, i hvilken han besidder ekspertviden på klimaområdet, og i øjeblikket sidder han på fem til seks projekter, som han enten driver eller understøtter (Bilag 11, s. 2, l. 52-53). Qua hans position og hans besiddelse af ekspertviden kan der fra andre kollegaer eller kunder opstå en efterspørgsel på hans support (Bilag 11, s. 2, l. 57-58), hvilket kan være medvirkende til at minimere sandsynligheden for, at han kan holde fri om fredagen og i weekenden. Der kan argumenteres for, at NS bør reducere medarbejdernes arbejdsopgaver og foretage en bedre tilpasning til den fire dages arbejdsuge og de deraf følgende færre arbejdstimer. Herved tydeliggøres det, at Carl anvender en integrerende strategisætning i de tilfælde, hvor en kunde har uopsætteligt behov for hjælp. Medarbejdernes arbejdsopgaver og positionering kan således medføre, at de sommetider finder det nødvendigt at arbejde, selvom de egentlig havde tænkt at holde fri. Carl beskriver, at fredagen dog også kan blive benyttet til en løbetur, foretage praktiske gøremål, besøge sin søster på barsel eller besøge gode venner, som ej heller arbejder om fredagen (Bilag 11, s. 4, l. 111-116).

På trods af at der i NS ikke er formuleret formelle retningslinjer for, hvordan fredagen bør bruges, tyder det dog på, at der eksisterer nogle normative forventninger til, at medarbejderne bruger fredagen til at restituere fra arbejdet. Om torsdagen har NS tradition for at afholde teammøde, hvor alle italesætter, hvorvidt de har planlagt at arbejde den næstkommende fredagen eller ej. På mødet bliver der således skabt et rum, hvor der kollektivt opmuntres til at finde løsninger på, hvordan

den enkelte medarbejder kan undgå at arbejde om fredagen (Bilag 10, s. 4, l. 116-119). Denne agenda kan være en måde, hvorpå medarbejderne forsøger at aflaste hinanden, således muligheden for kollektiv restitution øges. Dette har resulteret i en form for oplevet forventningspres blandt medarbejderne, herunder deres bestræbelse på at holde fri om fredagen, hvilket både Alma og Carl forklarer uafhængigt af hinanden. Dette eksemplificerer Carl med følgende citat:

(...) det lykkes mig faktisk ikke særlig godt det her med at holde fredagen fri, og der tror jeg, at der er kommet sådan et lille forventningspres; folk vil jo rigtig gerne have, at en fire dages arbejdsuge kan komme til at fungere, ikke? (Bilag 11, s. 9, l. 256-258).

Med afsæt i ovenstående citat kan det udledes, at der imidlertid hersker et ønske om og en bestræbelse på at kunne leve op til ledelsens forventning om, at den fire dages arbejdsuge potentielt kan blive en bæredygtig arbejdsmodel i NS. Forventningspresset kan således opstå som følge af en kollektiv stræben efter at opnå succes med den fire dages arbejdsmodel, hvorfor det kan være svært for den enkelte medarbejder at fremhæve en eventuel nødvendighed om at bruge fredagen på at indhente arbejde. Dette kan formentlig have den u hensigtsmæssig følge, at det kan skabe en følelse af, at vedkommende ikke lykkes med den fire dages arbejdsuge. Dette understøttes af Kristensen (2011), hvem fremhæver, at det ofte er vores egne forventninger, der kan skabe en følelse af ikke at lykkes, men at vi samtidig påvirkes af vores omgivers forventninger (Kristensen, 2011, s. 132). Alma giver udtryk for, at teammødet kan medføre, at der for den enkelte medarbejder kan skabes en følelse af skam over at skulle sige, at vedkommende finder det nødvendigt at arbejde den næstkommende fredag. Dette kan undertiden afføde en følelse af at blive udstillet samt give anledning til dybere refleksioner om *“(...) har jeg bare for meget? Er jeg ikke god nok til mit job?”* (Bilag 9, s. 12, l. 380). Der kan endnu argumenteres for, at ansvaret om at lykkes med den fire dages arbejdsuge bliver et individuelt anliggende, hvormed det er op til de respektive medarbejdere at skabe tidsmiljøer, inden for hvilke de kan imødekomme normen om at holde fri om fredagen.

Det individuelle ansvar for at lykkes med den fire dages arbejdsuge kan ligeledes opstå i medarbejdernes privatliv, hvilket Carl fremhæver, idet han nærmest skammer sig, når han fortæller sin kone om sin fire dages arbejdsuge. Dette forklarer han med, at hun er af den overbevisning, at

han ikke lykkes med at efterleve modellens forskrifter. Dette forklarer han skyldes, at han ofte arbejder et par timer om fredagen i stedet for at holde helt fri, mens det for hende: *“(...) jo er meget klart altså; mandag til torsdag, hvis du ikke gør det, så får du det jo ikke til at fungere”* (Bilag 11, s. 9, l. 263-264). Idet Carl alligevel sjældent holder fri om fredagen føler han, at forventningspresset mindskes, hvis han ikke italesætter, at han har en fire dages arbejdsuge (Bilag 11, s. 9, l. 265-268). Denne oplevelse understøttes imidlertid af den ene partner fra NS, hvem også forklarer, at mange af medarbejderne selv, men også i samspil med deres omgivelser, har skabt en række forventninger til den fire dages arbejdsuge:

Men det er klart, at mange af dem (medarbejderne) havde været ude og sige det til deres venner og familie: ”Nu skal I høre et fedt sted, jeg arbejder - de har en fire dages arbejdsuge” og pludselig var det svært for dem i de uger, hvor de rent faktisk arbejdede mere end det. Fordi de synes, at de ligesom havde fået skabt nogle forventninger derude, ikke? (Bilag 12, s. 3, l. 73-76).

I relation til ovenstående kan det udledes, at der både skabes en forventning fra omgivelserne, partnerkredsen i NS samt hos den enkelte medarbejder om, at de i NS kollektivt forsøger at efterleve den fire dages arbejdsuges forskrifter om at holde fri om fredagen. På den måde bliver der skabt nogle forventninger til medarbejdernes tilrettelæggelse af tid, som kan være af belastende karakter, idet disse forventninger kan være vanskelige at efterleve i praksis.

9.4 Strategier ift. grænsesætning mellem arbejds- og privatliv

Medarbejderne og den interviewede partner anser imidlertid implementeringen af den fire dages arbejdsuge som værende en kærkommen mulighed for bedre at kunne navigere i en ellers travl hverdag, hvor der også skal være rum til at være mere end blot arbejdende mennesker. Medarbejderne kan have forskellige præferencer, hvad angår grænsesætningen mellem deres arbejds- og privatliv, hvormed der kan være forskel på, hvilke strategier medarbejderne anvender i bestræbelsen på enten at *segmentere* eller *integrere* de to dele af vedkommendes liv (Kristensen, 2011, s. 24-25). Fælles for medarbejderne og den ene partner er, at de i høj grad forsøger at opretholde et kollegialt arbejdsmiljø, der bærer præg af segmenterende strategier for at bevæge sig væk fra: *“McKinsey-agtige konsulenthuse, og vi vil gerne arbejde på en anden måde og ikke brænde vores folk ud”* (Bilag 9, s. 2, l. 53-54). Et eksempel på en segmenterende strategi kan findes i Almas udsagn, hvori det tydeliggøres, at hun i sin bestræbelse på at efterleve den fire dages arbejdsuges forskrifter, forklarer: *“Hvis jeg først er gået fra arbejdet, så åbner jeg i hvert fald slet ikke min computer (...) Jamen jeg arbejder ikke om fredagen”* (Bilag 9, s. 8, l. 238-249). Med dette citat tydeliggøres det, at Alma forsøger at sætte en skarp grænse for, hvornår hun er på arbejde og omvendt, når hun holder fri. På den måde kan der argumenteres for, at Alma lever op til grundpræmissen om den fire dages arbejdsuges; nemlig at fredagen holdes fri for arbejde. Alma forsøger således at opretholde en grænse mellem sit arbejds- og privatliv, idet hun bestræber sig på at holde fredagen fri og aktivt vælger ikke at arbejde på sin fridag - heller ikke, når hun kommer hjem om aftenen (Kreiner et al. 2009, s. 707). På den måde kan der med udgangspunkt i boundary theory (2009) argumenteres for, at Alma sjældent vil kombinere sit arbejds- og privatliv, idet hun i særdeleshed forsøger at holde disse dele adskilt (Kreiner et al., 2009, s. 707). Et andet eksempel på en segmenterende strategi kan fremhæves, idet Carl ligeledes forsøger at adskille sit arbejds- og privatliv, hvormed han forsøger at holde fri om eftermiddagen mandag til torsdag. På den måde forsøger Carl at skabe en tydelig grænsesætning mellem de to dele af sit liv:

Min kone arbejder alligevel om fredagen, så på den måde, er det dejligere for mig at have fri om eftermiddagen på en mandag, tirsdag, onsdag, torsdag eftermiddag, end det er at holde fri på en fredag, hvor hun alligevel sidder og arbejder (Bilag 11, s. 4, l. 95-98).

Med afsæt i ovenstående citat kan der argumenteres for, at den fire dages arbejdsuge ikke i alle henseender fungerer optimalt for Carl. Dette skyldes, at hans kone fortsat arbejder om fredagen, hvorfor det for ham giver bedre mening at holde fri sammen med hende om eftermiddagen i hverdage end at holde fri om fredagen, hvor hun alligevel er på arbejde. Der kan således argumenteres for, at den fire dages arbejdsuge på sin vis konflikter med dét, at han og hans kone ikke arbejder inden for samme arbejdstidsmodel. Dette kan være en medvirkende årsag til, at Carl oplever, at det kan være vanskeligt at efterleve den fire dages arbejdstidsmodel, idet han prøver at arbejde og at holde fri på samme tidspunkter som sin kone. I de tilfælde, hvor Carl vælger at arbejde om fredagen, kan anses som værende medvirkende til en desynkronisering af deres arbejdsrytmer. Dette skyldes, at Carl og hans kone arbejder på forskellige tidspunkter, hvilket kan vanskeliggøre deres koordinering og planlægning (Holt et al., 2013, s. 44). Den fire dages arbejdsuge stiller således krav til Carls grænsesætning, idet han forsøger at tilpasse denne (og sin arbejdsuge) til sin kone. Implementeringen af den fire dages arbejdsuge har ydermere medført en ændring af Carls arbejdsrytme, hvilket han forklarer med, at han tidligere har arbejdet hele weekender, til hvilket han beskriver:

(...) når jeg har arbejdet for meget i tidligere jobs, så betyder det også, at du arbejder både lørdag og søndag. Eller du har siddet og arbejdet til midnat på en fredag, og når jeg har arbejdet for meget ved NS, jamen så kan det være at, jeg så arbejder til (...) kl. 20.00 om aftenen, også tager jeg måske en fuld dag om fredagen, men det rykker standarden for, hvad for meget arbejde det er (Bilag 11, s. 8-9, l. 244-249).

Af ovenstående citat kan det udledes, at den fire dages arbejdsuge har haft en positiv indvirkning på Carls forståelse af, hvad det for ham vil sige at arbejde for meget, hvorfor der kan argumenteres for, at den fire dages arbejdsuge for Carl har affødt en forøget opmærksomhed på, hvor meget han egentlig arbejder. Med dette forøget fokus på tiden i arbejdet kan der desuden argumenteres for, at Carls opmærksomhed på tid samt grænserne mellem hans arbejds- og privatliv i øvrigt også skærpes. Det udprægede fokus på tid kan ligeledes have en betydning for hans mentalitet omkring tilrettelæggelse af sin tid, hvilket Carl udtrykker jævnt før nedenstående:

(...) for mig i hvert fald, så har det taget rigtig, rigtig lang tid at nå dertil, hvor jeg har

ændret min mentalitet til: "Jamen jeg skal sgu helst levere så godt jeg kan indenfor de timer jeg har tilgængelige" i stedet for at jeg skal levere, så godt som jeg kan period. Non-stop (Bilag 11, s. 6, 184-187).

Den fire dages arbejdsuge har derfor haft en indvirkning på Carls opfattelse af tid, hvormed han har ændret sin mentalitet fra et udpræget fokus på levering til, at han leverer sit bedste inden for de timer, som han har til rådighed. Carl beskriver hermed, at det har været nødvendigt for ham at ændre sin mentalitet omkring sit arbejde, og at han som følge heraf har skærpet sin bevidsthed omkring den tid, han har til rådighed i den fire dages arbejdsuge. Det kan antages, at denne bevidsthed opretholdes i bestræbelsen på at opnå en passende grænse mellem sit arbejds- og privatliv, da arbejdet førhen fyldte mere i hans hverdagsliv. Arbejdstidsmodellen kan dermed medføre en forøget mulighed for at dyrke øvrige interesser og aktiviteter i privatlivet, hvilket kan indfri forventninger fra medarbejdernes private omgivelser. Ifølge Holt et. al (2013) giver fleksible arbejdsvilkår større mulighed for at tilpasse de gøremål, der er i den enkelte medarbejders arbejds- og privatliv, således det er muligt for vedkommende at udføre private gøremål i arbejdstiden og omvendt. Dette kan medføre en intensivering af medarbejdernes fritid og samtidig intensivere medarbejdernes arbejdstid, eftersom at medarbejderne bestræber sig på at nå de mange arbejdsopgaver inden for en bestemt rum tid for at kunne holde tidligere fri (Holt et. al, 2013, s. 45). Idet medarbejderne med en fire dages arbejdstidsmodel bestræber sig på at holde fri hver fredag, kan der opstå en større forventning til medarbejderne om at få tidspuslespillet til at gå op. Den øgede frihed om fredagen kan give medarbejderne flere opgaver både i privat- og i arbejdslivet, da de i højere grad har mulighed for at planlægge sin arbejdstid til privatlivet. Dette skyldes, at medarbejderne således intensiverer ikke alene deres arbejdsliv, men også deres privatliv, idet medarbejderne kan planlægge arbejdet således, at de kan nå flere ting i privatlivet. Fleksible arbejdstider kan derfor medføre, at medarbejderne bliver bundet op på flere arbejdsopgaver i såvel arbejdslivet såvel som i privatlivet (Holt et al., 2013, s. 45). På den måde kan Kristensens (2011) dimension omkring den *identitetsskabende kultur* fremhæves. Medarbejdernes mentalitet omkring deres arbejde kan i høj grad være præget af et grundlæggende engagement, idet de arbejder med bæredygtige udviklingsstrategier til andre virksomheder. På den måde kan der argumenteres for, at en stor andel af medarbejderne har et interesse- og værdifællesskab med NS, hvorfor de i højere grad kan identificere sig med virksomhedens

strategisætning. Arbejdet kan derfor udvikle sig til at være mere end bare et arbejde, da de kan se sig selv som en del af en kultur, der er mere end blot et arbejde fra 08.00 til 16.00 (Kristensen, 2011, s. 33). Dette kan også hænge sammen med dét, at deres arbejde med bæredygtig udvikling i særdeleshed er en aktuell problematik i det senmoderne samfund, hvormed det formentlig kan være prestigefyldt for medarbejderne at beskæftige sig med netop disse komplekse problemstillinger. Kristensens (2011) dimensionen omkring *performance som værdiskabelse* kan herved identificeres, idet den gode medarbejder kan defineres ud fra vedkommendes deltagelse i de rigtige projekter (Kristensen, 2011, s. 47). Den *identitetsskabende kultur* i NS kan være en medvirkende årsag til, at medarbejderne kan finde det vanskeligt at navigere i den fire dages arbejdsuge, fordi arbejdsmodellen tilsigter en skarpere opdeling mellem medarbejdernes privat- og arbejdsliv. Qua vores empiri tydeliggøres det, at der i NS hersker en kultur, i hvilken medarbejdere og ledelsen kollektivt opfordrer hinanden til at holde fri om fredagen, hvortil Carl beskriver følgende:

Jeg tror egentlig, at vi er meget gode til lige at hjælpe hinanden og også til at fortælle: "Nå, nu er det vist også ved at være slut for i dag, ikke?". Og man får ikke bonuspoint for lige at tjekke en mail senere på aftenen. Der er ikke det der: "Ej, hvor er du bare engageret i dit arbejde" med et smil på læben. Det er mere sådan: "Hvad søren laver du nu? Det er vist ikke helt det, du skal" (Bilag 11, s. 7-8, l. 215-219).

Blandt medarbejderne tydeliggøres et behov for at understøtte hinanden til at holde fri om fredagen, hvilket kan udfordre den *identitetsskabende kultur*, der ellers tilstræber at arbejdet er mere end blot et arbejde. Der kan argumenteres for, at medarbejderne i den *identitetsskabende kultur* i højere grad vil integrere deres arbejds- og privatliv, mens medarbejderne i NS hovedsageligt benytter de segmenterende strategier. Den kollektive bestræbelse på at bryde med de længere arbejdsdage kan relateres til flere af Kristensens (2011) dimensioner, hvoraf *performance som værdiskabelse* og den *altinkluderende subjektivitet* kan fremhæves. Førstnævnte kan identificeres, idet de gode medarbejdere ikke længere er dem, som møder først ind eller er hurtigst til at respondere på mails (Kristensen, 2011, s. 47). Dimensionen omkring den *altinkluderende subjektivitet* henviser til, at arbejdstilrettelæggelsen handler om medarbejdernes mulighed for realisering i arbejdet, men at der på trods heraf fortsat skal være plads til at være andet end et arbejdende menneske (Kristensen, 2011, s. 42).

9.4.1 Delkonklusion

Der har med implementeringen af den fire dages arbejdsuge i NS medfulgt nogle strukturelle ændringer i organiseringen af arbejdet. Eksempelvis kan det fremhæves, at NS har indført stille morgener, indenfor hvilke medarbejderne har mulighed for at påbegynde deres arbejdsdag uforstyrret og produktivt. Vi fandt desuden en øget fokusering på acceleration af livstempoet, idet teammøderne afholdes i medarbejdernes frokostpause. Den fire dages arbejdsuge har derfor medført en acceleration af dele af tidsmiljøerne i NS, idet der er foretaget justeringer i arbejdet, således medarbejderne har mulighed for at nå flere handlinger per tidsenhed. Arbejdstidsmodellen kan dog samtidig anses som værende en deceleration, da medarbejderne kan opnå en ekstra ugentlig fridag.

Medarbejdernes arbejde indbefatter krav om tidsregistrering på kundeprojekter, hvorfor der opereres med et udpræget fokus på deres tid i arbejdet, hvilket kan afføde en kontinuerlig bestræbelse på at strukturere sin arbejdstid bedst muligt. Det tydeliggøres dog, at der på trods af indførelsen af stille morgener blandt medarbejderne kan herske en oplevelse af manglende tid til fordybelse. Medarbejdernes opmærksomhed på tid har medført, at medarbejderne har erhvervet mere luft til private aktiviteter, end de havde inden implementeringen af den fire dages arbejdsuge. Til trods for deres oplevelse af manglende tid til fordybelse, har den fire dages arbejdsuge medført færre arbejdstimer og et større fokus på aktiviteter i privatlivet.

I ovenstående delanalyse fremgår det endvidere, at der i samarbejdet mellem kunderne og NS, kan opstå en desynkronisering af arbejdets rytmer. De forskelligartede arbejdstidsmodeller kan være medvirkende til, at medarbejderne sommetider finder det nødvendigt at arbejde om fredagen for ikke at møde mandag morgen til ophobede arbejdsopgaver. I analysen fremgår det, at medarbejderne oplever et forventningspres om, at de formår at holde fri om fredagen, hvorfor de kollektivt opmuntrer hinanden til at strukturere deres tid anderledes. Det kan endvidere udledes, at medarbejdernes fridag om fredagen kan være en deceleration, hvilket kan skabe øget energi, som kan resultere i en efterfølgende acceleration af medarbejdernes privatliv, hvormed flere aktiviteter og hobbies kan blive en realitet. Samtidig kan det dog også anses som værende en udfordring for den enkelte medarbejder, hvis der i deres privatliv er et ønske om eksempelvis at komme tidligt hjem om eftermiddagen fra mandag til torsdag.

Afslutningsvist kan det fremhæves, at der i NS kan identificeres flere af Kristensens (2011) dimensioner om det grænseløse arbejdsliv, hvoraf både den identitetsskabende kultur, performance som værdiskabelse og den altinkluderende subjektivitet kan fremhæves. Desuden er det fremhævelsesværdigt, at medarbejderne alene italesætter segmenteringsstrategier i relation til balancen mellem deres arbejds- og privatliv, hvilket kan forklares med Nordics udprægede fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø.

10

Analysedel 2

Odsherred Kommune

Denne analysedel omhandler Odsherred, hvormed det tilstræbes at fremanalysere tidsmiljøerne i kommunen, herunder medarbejdernes strategier ift. grænsesætning mellem deres arbejds- og privatliv. Som en afrunding på denne analysedel følger en delkonklusion, der samler op på de fremanalyserede pointer.

10.1 Tidsmiljøer i Odsherred Kommune

Som beskrevet har Odsherred valgt at implementere den fire dages arbejdstidsmodel, hvilket betyder, at de bestræber sig på at holde fredagen fri for arbejdsmæssige aktiviteter. Det var derfor til vores overraskelse, at Odsherred på flere parametre afviger fra modellen, idet medarbejderne sommetider bruger fredagen på at arbejde og samtidig på ugentlig basis ikke registrerer deres arbejdstid. Jf. casebeskrivelsen i afsnit 3, har Odsherred bevaret en arbejdstid på 37 timer, hvoraf to timer udgør kompetencetimer, men på baggrund af den manglende tidsregistrering beskriver medarbejderne en oplevelse af at arbejde mere end de 37 timer. Grundtankerne bag kompetencetimerne er, ifølge lokalaftalen, at medarbejderne kan fordybe sig fagligt, deltage i kurser eller planlægge et par læsedage (Lund & Gleerup, 2019, s. 53). Samtlige medarbejdere beskriver dog, at de i praksis ikke bruger timerne til kompetenceudvikling, og finder dem ikke relevante, hvortil Dorit udtaler: *“Altså det er jo lidt sjovt med vores arbejde – vi skal jo være der, når der er behov for os. Så derfor er det jo ikke sådan, at vi tæller timer på den måde”* (Bilag 16, s. 5, l. 152-153). Det, at medarbejderne ikke registrerer deres arbejdstid, kan imidlertid svække deres overblik over, hvor mange timer de reelt arbejder samt udfordre deres mulighed for at afsætte tid til afholdelse af deres respektive kompetencetimer. På den måde kan den manglende tidsregistrering være medvirkende til, at en stor del af medarbejderne beskriver, at de arbejder mere end 37 timer ugentligt. Eksempelvis udtaler Anne følgende om kompetencetimerne:

Den må jeg indrømme, at den ser jeg stort på, fordi jeg tænker, at jeg har dækket mine timer ind, selv hvis der var nogle, som skulle komme og sige “Du har ikke fordybet dig i to timer”. Nej, det har jeg ikke, men så har jeg lavet noget andet, ikke? (Bilag 13, s. 10, l. 307-309).

Anne forklarer således, at hun ikke sætter tid af til kompetencetimer, idet hun allerede fylder sin arbejdstid ud med andet arbejde. Odsherred har ikke pålagt, at medarbejderne skal registrere deres

kompetencetimer, men at timerne skal håndteres i samarbejde med ledelsen, og at 16 ud af de ca. 95 timer skal benyttes til heldagsarrangementer (Lund & Gleerup, 2019, s. 11). Ledelsen benytter dermed nogle af kompetencetimerne til afholdelse af to årlige temadage, hvilke er fastlagt på fredage (Bilag 17, s. 33, l. 1082).

Medarbejderne beskriver, at de i forbindelse med den fire dages arbejdsuge har indført vagtplaner for at sikre, at minimum én medarbejder er til rådighed frem til kl. 18.00. Forinden havde de kun én lang arbejdsdag, som fandt sted hver torsdag, hvor åbningstiden var længere end de øvrige arbejdsdage (Bilag 17, s. 28, l. 921). Samtlige medarbejdere har fået en ugentlig lang arbejdsdag, mens eleven, Clara, er undtaget. Medarbejderne har således oftere lange arbejdsdage, da åbningstiden blev udvidet i forbindelse med den fire dages arbejdsuge. Dette kan dog påvirke den allerede eksisterende flextidsaftale i Odsherred, hvormed medarbejderne på skift har fixtid igennem vagtordninger, hvor de skal være til stede på arbejdspladsen. Dette kan være medvirkende til, at medarbejderne oplever en mindsket grad af fleksibilitet ift. egen arbejdstidstilrettelæggelse. Vi fandt dog frem til, at samtlige medarbejdere gav udtryk for, at de fortsat oplever en stor grad af indflydelse og fleksibilitet, hvad angår tilrettelæggelse af egen arbejdstid. Denne oplevelse har medarbejderne på trods af, at deres arbejdsopgaver er bygget op omkring andres behov, hvor medarbejderne skal være til rådighed for både borgere og direktion. Dorit fremhæver, at en stor del af deres arbejde tilmed består i at videresende oplysninger til relevante aktører, hvilket kan ske på alle tidspunkter af døgnet, hvorfor hun også holder øje med sin telefon om aftenen (Bilag 16, s. 6, l. 180-192).

Som beskrevet ovenfor, er medarbejdernes arbejdsopgaver i høj grad forbundet med tilgængelighed og uopsættelige arbejdsopgaver, hvor medarbejderne f.eks. har behov for at videresende mails umiddelbart efter modtagelse. Denne arbejdspraksis kan dog skabe en kultur på arbejdspladsen, om at medarbejderne kontinuerligt skal være til rådighed og løbende tjekke mails. Dette kan blandt andet udledes fra følgende udtalelse fra Eva:

(...) Gud, bare jeg nu ikke overser noget, ikke? (...) Jeg er jo væk de der 3-4 timer, og der har jeg også haft det sådan. "Ej, men det kan heller ikke passe, at jeg ikke må være væk i 4 timer" (Bilag 17, s. 21, l. 690-695).

At meget af kommunikationen foregår via mails, kan være en medvirkende årsag til øget grænseløst arbejde, da arbejdet således kan finde sted uafhængig af tid og sted. Medarbejderne kan opleve, at de skal være tilgængelige døgnet 24 timer, hvortil Anne udtaler: *“Jeg aner ikke, hvad der kommer ind i løbet af en dag”* (Bilag 13, s. 3, l. 88-89). Dette kan skabe uforudsigelighed i medarbejdernes arbejdsopgaver, hvormed koordination og synkronisering af arbejdstid må løses ad hoc, da mange af deres opgaver er presserende og skal ske på det rette tidspunkt (Holt et al., 2013, s. 29). Dette kan skabe en desynkronisering blandt medarbejderne, hvortil Bo udtaler følgende i relation til en korrespondance med sine kollegaer i afdelingen:

(...) det er i hvert fald op til mig at afgøre, om jeg vælger at handle på den for altså, hvis de nu siger: “Jeg sendte dig en mail i fredags”. Ja, du sendte mig en mail i fredags! Om fredagen, hvor vi har fri. Altså det kunne man jo så spille tilbage med, ikke? (Bilag 14, s. 24, l. 718-721).

I relation til ovenstående kan det udledes, at medarbejderne har forskellige holdninger til det at være tilgængelige om fredagen, hvilket kan være grundet deres forskellige arbejdsfunktioner, herunder hvem de kommunalpolitisk servicere. Dorit forklarer, at hun servicerer borgmesteren, hvortil hun beskriver, at borgmesteren altid er på arbejde, hvorfor det er afgørende, at Dorit tilpasser sine arbejdstider til borgmesteren (Bilag 16, s. 8, l. 210-212). Forskellen i medarbejdernes arbejdsfunktioner kan derfor have betydning for medarbejdernes arbejdstid, hvilket skyldes, at borgmesteren, som den eneste er fuldtidspolitiker, mens de øvrige kommunalpolitikere har anden primær beskæftigelse og derfor betegnes som fritidspolitikere (KL, 2022, s. 11). Idet Eva servicerer direktionen (Bilag 17, s. 2, l. 33-34), er hendes arbejdstider afhængig af kommunalpolitikernes, som oftest tilrettelægger deres arbejdstid efter deres primære arbejde. I Odsherred er der dog også eksempler på medarbejdere, som ikke servicerer en bestemt stab og derfor har mindre krav til deres tilgængelighed i arbejdet, hvortil eleven, Clara, kan nævnes. Der kan argumenteres for, at medarbejderne tilrettelægger deres arbejdstid efter kommunalpolitikere, og at dette tilstræbes qua en hierarkisk struktur i kommunen. På den måde er medarbejdernes tidsmiljøer bestemt ud fra deres respektive arbejdsfunktioner og den hierarkiske struktur. Det kan desuden udledes, at medarbejdernes forskellige holdninger omkring det at være tilgængelige uden for deres arbejdsliv også kan være afhængig af medarbejdernes arbejdsposition. Idet arbejdstiden kan variere alt efter medarbejdernes arbejdsfunktion, kan dette skabe en desynkronisering af

arbejdets rytmer, eftersom medarbejderne arbejder på forskellige tidspunkter. Dette kan vanskeliggøre kommunikation og koordinering medarbejderne imellem, hvilket tilmed kan afføde en følelse af frustration. Hvis arbejdets kollektive møder, pauser og rytmer nedbrydes, kan udfaldet være, at nogle medarbejdere vil være helt isoleret i perioder, mens de i andre perioder hyppigt afbrydes, fordi tingene, der skulle koordineres, hoer sig op (Holt et al., 2013, s. 44). Gennem vores empiri blev vi opmærksomme på, at medarbejderne i Odsherred har ganske få kollektive pauser og møder i løbet af en almindelig arbejdsuge. Samtlige medarbejdere beskriver dog, at de har en kollektiv kageklub hver torsdag, til hvilket Anne udtaler: “ (...) vi tager lige et kvarter eller en halv time og spiser et stykke kage sammen” (Bilag 13, s. 14, l. 450). Frokostpauserne bliver brugt foran computeren, hvortil Eva beskriver: “(...) *deciderede pauser, hvor vi flytter os, gør vi egentlig ikke*” (Bilag 17, s. 17, l. 545). “Pauserne” bliver således holdt individuelt, hvorfor muligheden for impulsiv sparring og uformel snak under frokosten ikke afholdes. Bo giver ligeledes udtryk for en manglende pausekultur, hvilket han tydeliggør i nedenstående citat:

Jeg tror ikke, at vi er så gode til at holde pauser. I hvert fald ikke sammen. Der er frokostpausen, og det er dét. Så kan det godt være, at man selv kobler ud et par gange i løbet af dagen, men der er ikke andre pauser (Bilag 14, s. 16, l. 475-477).

Ovenstående citat kan være en indikation på, at medarbejderne i høj grad afholder individuelle pauser, hvilket kan medføre, at arbejdet individualiseres. En individualisering af tidskonflikter kan medføre en oplevelse blandt medarbejderne af ikke at kunne kontrollere deres arbejdstid, hvilket med tiden kan skabe et belastende tidsmiljø for både medarbejdere og ledelse i Odsherred (Holt et al., 2013, s. 64). Der kan argumenteres for, at Odsherred mangler en række kollektive normer og arbejdsrytmer, som ledelsen med fordel kan understøtte for at undgå en individualisering i arbejdet og opnå en sundere arbejdsrytme. På den måde vil det være fordelagtigt for ledelsen at gøre det mere acceptabelt for medarbejderne at holde pauser løbende, hvorfor en fokusering på dette vil kunne afhjælpe medarbejdernes restitution i arbejdet.

De manglende pauser kan anses som en strategi til at accelerere arbejdet og muliggøre flere handlinger per tidsenhed, hvilket kan associeres med Rosas tanker om *acceleration af livstempoet*. Det at medarbejderne vælger at spise foran deres computer, mens de arbejder, kan anses som værende en strategi til at opnå flere handlinger på mindre eller samme tid (Rosa, 2014, s. 26). Som

følge af denne acceleration kan medarbejdernes nedprioritering af pauserne resultere i en intensivering af arbejdet, hvormed grænserne nedbrydes, og pauserne fyldes op med arbejdsrelaterede opgaver (Holt et al., 2013 s. 50). Det er dog ikke givet, at medarbejderne er mere effektive, hvis de ikke får pauser i løbet af arbejdsdagen, da dette kan påvirke deres koncentrationsevne, hvilket Eva også beskriver: “(...) *Jeg tror egentlig ikke, at man er mere effektiv. Jeg tror faktisk, at det der med, hvis man tog sig sammen og rejste sig (...) at det kunne gøre noget (...) I stedet for bare at stirre*” (Bilag 17, s. 16-17, l. 532-539). Ifølge Lund og Gleerup (2019) kan afholdelsen af pauser være medvirkende til at reducere de potentielle negative konsekvenser, der kan følge af de lange arbejdsdage (Lund & Gleerup, 2019, s. 21). Det er naturligvis forskelligt fra medarbejder til medarbejder, hvorvidt de oplever deres arbejde som værende grænseløst, herunder om medarbejderne oplever et behov for afholdelse af pauser. Kristensen (2011) argumenterer for, at afholdelse af pauser kan opleves som værende mindre væsentlige for medarbejdere, som foretrækker at integrere deres arbejds- og privatliv (Kristensen, 2011, s. 25). Det kan dermed antages, at medarbejderne i Odsherred overvejende foretrækker integration af deres arbejds- og privatliv, idet pauserne nedprioriteres. Dette tydeliggøres, idet størstedelen af medarbejderne forklarer, at de ikke holder pauser, men blot spiser foran computeren, mens Bo som den eneste fremhæver, at han sætter pris på sin pause, hvor han kan få et afbræk fra sit arbejde (Bilag 14, s. 18, l. 524-526). Vi forstår afholdelsen af pauser som en *tilsigtet, funktionel deceleration*, da medarbejderne får en pause fra arbejdet med det formål at øge en efterfølgende acceleration (Rosa, 2014, s. 43-44). Med pauser i løbet af arbejdsdagen kan medarbejderne således få et afbræk fra arbejdsopgaverne, få tilført ekstra energi og et frisk mindset, der potentielt kan forbedre opgaveløsningen. Afholdelsen af pauser kan således være medvirkende til at forbedre fysiske arbejdsmiljøforhold herunder imødekomme en eventuel udtrætning qua de mange stillesiddende timer (Lund & Gleerup, 2019, s. 49).

10.2 Medarbejdernes tidsmiljø

Som tidligere beskrevet, vurderer eksisterende forskning om lange arbejdsdage, at den komprimerede arbejdsuge er uhensigtsmæssig, hvis medarbejderne har en permanent arbejdstid på mere end 45 timer ugentligt. En arbejdsuge på mere end 45 timer kan føre til alvorlige sundhedskonsekvenser for medarbejderne (Lund & Gleerup, 2019, s. 20-21). Det samme er gældende ift. antallet af daglige arbejdstimer, hvormed Hyatt & Coslor (2018) har fremvist, at

fordelene ved en ekstra fridag forsvinder, hvis medarbejderne arbejder mere end 12 timer dagligt (Hyatt & Coslor, 2018, s. 279). Det vurderes derfor relevant at undersøge medarbejdernes arbejdstid i Odsherred. Her fandt vi frem til, at fire ud af fem medarbejdere beskrev, at de gennemsnitligt har en arbejdsuge på 36-40 timer, mens Eva fremhæver, at hun formentlig har en arbejdsuge på 50-55 timer (Bilag 17, s. 10, l. 316). Hun er teamkoordinator og er ansat uden for højeste arbejdstid (Bilag 17, s. 10, l. 319), hvorfor hun ikke indgår i flexordningen, som de øvrige medarbejdere. Der kan dog sættes spørgsmålstegn ved, hvorvidt tidligere forskning vedrørende antallet af arbejdstimer i en komprimeret arbejdsuge kan sættes i relation til Evas bestræbelse på at holde fri, hvilket hun forklarer, er udfordrende:

Også det her med, at jeg prøver at få fritid og så sige; jamen så er det okay at have fritid. (...) Også at have accepten her fra arbejdspladsen af, at; "Nå ja, men Eva svarer ikke lige der. Og det er okay" (Bilag 17, s. 33, l. 1096-1099).

Den manglende mulighed for at holde helt fri kan både være på baggrund af Evas arbejdsopgaver, hvilke er forbundet med krav til (og korte) tidsfrister samt videresendelse af informationer til relevante aktører i rette tid. Det kan dog også være på baggrund af Evas arbejdstitel, idet hun er ansat uden for højeste arbejdstid, som kan medføre en større forventning til hendes grad af tilgængelighed i arbejdet. Disse forventninger kan både være af individuel og kollektiv karakter, til hvilket Kristensen (2011) forklarer, at forventninger skabes hos den enkelte medarbejder, og at det ofte netop er disse forventninger, som kan virke stressende. Han beskriver samtidig, at vores egne forventninger påvirkes af vores omgivelser, hvilket Kristensen (2011) uddyber således: *"Vores forventninger til os selv gør det muligt at blive bedømt af andre. De bedømmer ikke os selv som sådan, men de bedømmer de forventninger, vi selv har til os selv"* (Kristensen, 2011, s. 132, l.19-21). Med udgangspunkt i Evas citat kan det udledes, at hun kan have en forventning til sig selv om, at hun som medarbejder altid er tilgængelig, men arbejder samtidig på at acceptere at hun også har brug for at holde fri. Ifølge Holt et al. (2013) kan denne tilgængelighed i arbejdet således medføre, at Eva kan risikere at blive inddraget i arbejdet, mens hun egentlig ikke er på arbejde. Omvendt kan det for Eva være attraktivt, da det kan afføde en følelse af at være uundværlig, hvilket endvidere kan skabe en følelse af tilfredsstillelse og anerkendelse (Holt et al., 2013, s. 44). Dette kan blandt medarbejderne skabe en forventning om, at Eva altid er tilgængelig, og at hun

undertiden er inden for kommunikativ rækkevidde. Følelsen af forventningspres, som også afspejles i Evas udtalelse, kan således være skabt på baggrund af hendes egne forventninger til sin arbejdsrolle. Det kunne formentlig være relevant at overveje, hvorvidt en fire dages arbejdsuge fungerer for alle typer af ansættelseskontrakter, såfremt arbejdsrollen medfører en række krav, der i praksis vanskeliggør medarbejdernes mulighed for at holde fri om fredagen.

Samtlige medarbejdere i Odsherred gav udtryk for, at den komprimerede fire dages arbejdsuge har resulteret i længere arbejdsdage fra mandag til torsdag. Dette har haft en påvirkning på medarbejdernes tilrettelæggelse af tid, hvortil Dorit beskriver:

Jamen det er jo netop det der med, at man ikke har de der store udskejelser i hverdagsaftenerne, og man kommer først hjem ved 18.00-tiden og skal måske handle på vej hjem og lave mad og alle de trivielle ting, man nu skal. Så bliver livet bare på den måde. Og så førhen hvor man var hjemme kl. 15.30, så havde man overskud til en masse andre ting også, ikke? (Bilag 16, s. 19, l. 618-621).

Med udgangspunkt i ovenstående beskriver Dorit, at der på baggrund af de længere arbejdsdage er medfulgt mindre overskud til at foretage andet end arbejde i hverdagen. Før implementeringen af den fire dages arbejdsuge var hun hjemme tidligere, hvilket muliggør deltagelse i flere forskelligartede aktiviteter i hverdagen. Dorit forklarer, at hun nu kommer hjem mellem kl. 17.00-18.00, og "(...) så synes jeg ikke, at der er så meget dag tilbage, fordi så kommer du hjem, og så skal du starte med at lave mad og (...) så har man jo først helt fri bagefter, ikke?" (Bilag 16, s. 8, l. 260-262). Anne beskriver ligeledes et mindre overskud til praktiske gøremål samt deltagelse i sociale aktiviteter i sin hverdag efter endt arbejdsdag, hvortil hun udtaler:

Fordi det er de ting, som jeg ikke når, altså de andre fire dage. Og det gør man simpelthen ikke, hvis man først er hjemme kl. 18.00-19.00, så er det lige at få spist. Og så er man ærlig talt lidt træt, ikke? (Bilag 13, s. 7, l. 211-213).

Anne beskriver ud fra ovenstående citat, at hun har brug for at slappe af efter endt arbejdsdag, idet hun kommer sent hjem fra arbejde. Af ovenstående citater kan det udledes, at den fire dages

arbejdsuge har resulteret i en acceleration af arbejdet, idet arbejdet komprimeres i en sådan grad, at medarbejderne hverken har tid eller overskud til at foretage andet end arbejde i hverdagens. Denne komprimering af arbejdsugen fremhæver Anne ligeledes i følgende citat: “*Det er meget koncentreret ved fire dages arbejdsuge, fordi at man jo helst gerne vil være fri for at arbejde om fredagen, ikke?*” (Bilag 13, s. 5, l. 157-158). Denne holdning deler Eva, idet hun forklarer:

Altså det her med, at det er blevet lidt komprimeret, at man så har følelsen af... jamen jeg skal nå det på det her, for ellers har jeg ikke fri om fredagen, som denne her ordning nu går på, som man har meldt sig til, ikke? (Bilag 17, s. 19, l. 624-626).

Der kan således opstå en *acceleration af livstempoet*, idet medarbejderne oplever, at de skal arbejde mere koncentreret og accelereret i bestræbelsen på at kunne holde fri om fredagen (Rosa, 2014, s. 26). Ud fra citaterne kan der tilmed argumenteres for, at Anne og Eva oplever en større mulighed for at holde fri om fredagen, hvis de når flere arbejdsopgaver i løbet af ugen. Den øgede acceleration af arbejdet kan være en medvirkende årsag til, at medarbejderne har et øget behov for deceleration efter endt arbejdsdag. Dette kan relateres til den *funktionelle (accelererende) deceleration*, med hvilken dét at puste ud og holde en pause efter endt arbejdsdag kan identificeres som en strategi til at bibeholde kadencen. Pauserne kan således være medvirkende til, at medarbejderne kan vende tilbage til det accelererende arbejde med fornyet energi (Rosa, 2014, s. 44). De manglende pauser, som er skabt i forbindelse med accelerationen af arbejdet, kan medføre øget træthed hos medarbejderne. I tidligere forskning, foretaget af Hyatt & Coslor (2018) fremhæves det, at en komprimeret arbejdsuge kan medføre øget træthed blandt medarbejderne grundet lange arbejdsdage. Den øgede træthed kommer også til udtryk hos flere af medarbejderne, hvortil Clara beskriver følgende:

(...) altså de fire dage, jeg arbejder, laver jeg ikke så meget andet end at arbejde. Så går jeg hjem og slapper af (Bilag 15, s. 4, l. 132-133). *(...) Jeg synes ikke, at jeg har energi til så meget andet, når jeg kommer hjem. (...) Det er sådan en trance, jeg er gået ind i; sådan at nu skal jeg bare arbejde, og så er det bare det og så kommer jeg bare hjem, og du ved... i bad, mad og sove* (Bilag 15, s. 13, l. 421-424).

Til trods for, at flere af medarbejderne beskriver en øget træthed i hverdagen i forbindelse med den fire dages arbejdsuge, beskriver samtlige medarbejdere undertiden, at det er det hele værd ift. at få en ekstra fridag. Hertil kan Bo fremhæves, hvem forklarer: *“Den der lange dag, den kan godt være lidt lang, men det tager jeg gerne med for at have fri en fredag”* (Bilag 14, s. 13, l. 385-386). Dette erklærer Anne sig enig i, hvormed hun beskriver en øget træthed, når hun kommer hjem fra arbejde:

Fordi at man skal have de der timer. Men det gør måske, at man er en smule mere træt, når man kommer hjem, ikke? Set i lyset og holdt op mod at have en fem dages uge, så er jeg gerne træt de 4 dage (Bilag 13, s. 8, l. 252-256).

Dorit fremhæver således, at ugens første dage i høj grad er centreret omkring arbejdet, mens de sidste tre dage i højere grad er forbundet med privatrelaterede aktiviteter: *“Så de dage er lidt mere stille. Det er som om, at den tid på ugen, at den går op i arbejde, og de sidste 3 dage det er fest og ballade”* (Bilag 16, s. 8, l. 250-251). Denne fremstilling genkender Eva også, idet hun forklarer, at hun har mere ro til private aktiviteter i weekenden: *“Jeg synes jo det der med, at vi kan få klaret de der ting om fredagen og så have forholdsvis ro på om lørdagen og søndagen til alle de private ting, ikke? Det er da absolut en fordel”* (Bilag 17 s. 20, l. 639-641). Clara beskriver, at de hektiske dage fra mandag til torsdag ikke overskygger det fordelagtige i at opnå en ekstra fridag om fredagen. Dette på trods af, at hendes arbejdsopgaver i hverdagen kan medføre en oplevelse af øget træthed:

Jeg sidder med meget tungt stof, så jeg kan da godt mærke, at jeg bliver ør i hovedet til sidst, men (...) så går man lige ud i køkkenet og henter lidt vand eller et eller andet, ikke? (...) Jeg synes bare, at det helt klart er det værd, at jeg så har fri om fredagen (Bilag 15, s. 3, l. 73-76).

Den ekstra fridag opleves blandt medarbejderne som værende positivt, og en stor andel af medarbejderne fremhæver erhvervelse af en større ro i weekenden, idet praktiske gøremål kan udføres om fredagen. Det positive ved den fire dages arbejdsuge er, at den åbner op for en ekstra fridag og forøget mulighed for at ordne de praktiske gøremål, hvilket frigiver tid til andre vigtige

aktiviteter i weekenden. Dette kan anses som en *tilsigtet deceleration*, som kan øge medarbejdernes mulighed for restitution og tilføre forøget energi i løbet af arbejdsugen (Rosa, 2014, s. 43-44). Af negative konsekvenser kan fremhæves, at medarbejderne har længere arbejdsdage, og at arbejdet undertiden accelereres, idet medarbejderne arbejder mere intenst i bestræbelsen på at nå arbejdsopgaverne i løbet af ugen. Dette tilstræbes for at øge sandsynligheden for at kunne holde fri om fredagen (Bilag 17, s. 19, l. 624-526). Arbejdet kan derfor resultere i en øget arbejdsintensitet, da arbejdsugen bliver komprimeret, og medarbejderne skal arbejde én dag mindre om ugen. Dette medfører samtidig en række krav til nytænkning af arbejdets rytmer, idet arbejdet skal udføres inden fredag, hvilket Eva fremhæver:

Det kan man godt se, når vi sidder med dagsordner, blandt andet også til økonomiudvalg og byrådet (...). Altså man kan godt se "Nå ja, men der er skåret en dag væk", så meget skal sendes ud om torsdagen, ikke? (Bilag 17, s. 26, l. 842-844).

Det fornyede tidsmiljø, som følge af den fire dages arbejdsuge, skaber således nye rytmer, der stiller krav til medarbejdernes tilrettelæggelse af tid (Holt et al., 2013, s. 74). Medarbejderne skal derfor strukturere deres tid anderledes, idet flere af deres arbejdsopgaver skal færdiggøres torsdag i stedet for fredag.

10.3 Fredagens muligheder og udfordringer

Før implementeringen af den fire dages arbejdsuge havde afdelingen en kortere arbejdsdag fredag, hvorfor borgerne kunne kontakte medarbejderne mellem kl. 10.00-12.00. Dorit er ikke af den overbevisning, at der er den store forskel i medarbejdernes tilgængelighed ift. borgerne, hvortil hun beskriver:

(...) Det er sådan en win-win synes jeg, fordi vi har jo udvidet vores åbningstider, og der skulle være meget mere tid til, at borgerne kan komme i kontakt med os (...) For det var jo kun en halv dag vi havde før om fredagen, ikke? (Bilag 16, s. 20, l. 659-662).

De udvidede åbningstider kan anses som en strategi til acceleration, da medarbejderne har mulighed for at nå flere borgersager fra mandag til torsdag. Ifølge Gleerup & Lund (2021) kan det

øgede krav om længere åbningstider fra mandag til torsdag, i kombination med en arbejdstid, der er opgavestyret, udfordre arbejdsmiljøet. Dette skyldes, at arbejdet bliver mere grænseløst, og der kan opstå et øget individualiseret arbejdspress for at nå arbejdsopgaverne (Gleerup & Lund, 2021, s. 239). Kommunens formål med implementeringen af den fire dages arbejdsuge var desuden at øge medarbejdernes trivsel. Det kan synes intuitivt, at en fridag på en fredag har en positiv indvirkning på medarbejderne, som også afspejles i empirien. Medarbejderne sætter stor pris på den ekstra fridag, hvilket giver forøget mulighed for restitution i løbet af weekenden. Kommunes intention med den fire dages arbejdsuge, og medarbejdernes deraf følgende fridag om fredagen, var en generel opfordring til medarbejderne om at gøre noget godt for sig selv, til hvilket Dorit udtaler:

Selvfølger betynder det meget, at man har den ekstra dag til familien eller til sig selv for den sags skyld. Det gik vi jo meget op i, i starten. Specielt vores chef - at (...) den der dag, den skulle bruges til os selv. At vi skulle gøre noget godt for os selv. Så der var jo en masse snak i starten - hvordan fik man gjort det? For at det ikke bare gik ud på alt mulig andet, ikke? (...) Der er jo nogle, der går ture, der er nogle, der læser bøger, og der er nogle, der gør det ene og det andet, ikke? (...) Så det er måske en meget god idé at holde fast i den - at det er min dag (Bilag 16, s. 17-18, l. 572-589). (...) men at gøre huset rent - er det for mig selv? Nej det er det sgu ikke. Det er en nødvendighed (Bilag 16, s. 18, l. 599-600).

Dorit fremhæver således, at *dét at gøre noget godt for sig selv* er et definitionsspørgsmål, og at det undertiden er individuelt, hvad det *gode* indbefatter. Et overaktivt fritidsliv kan medføre *acceleration af livstempoet* og være en potentiel kilde til belastning (Gleerup & Lund, 2021, s. 243). På den måde kan fritiden have indvirkning på medarbejdernes trivsel, idet arbejdet kan påvirke energien i fritiden, og omvendt (Lund & Gleerup, 2019, s. 19). Medarbejderne og HR-chefen har tidligere haft en dialog omkring, hvad fredagen bør bruges på, hvilket undertiden kan afføde et pres på medarbejderne, hvormed Eva fremhæver:

Men opmærksomheden på, at der sker det om fredagen skyldes projektets fire dages arbejdsuge, hvor man egentlig siger; "Nå, men at man skal slappe af og restituere sig selv (...)" Altså formålet med projektet tror jeg gør, at jeg synes, at det bliver presset (Bilag 17,

s. 19, l. 632-634). (...) *Så på den måde, så fylder det da noget, at fredagen er helligholdt officielt, ikke?* (Bilag 17, s. 26, l. 856-857).

Selvom formålet med den fire dages arbejdsuge var, at medarbejderne skulle holde fri om fredagen, beretter medarbejderne, at de arbejder en til to fredage om måneden. Fælles for medarbejderne er, at fredagen ofte benyttes til praktiske gøremål i bestræbelsen på at holde weekenden helt fri for denne type praktikalitet. I forlængelse heraf fremhæver Bo, at han ikke kun benytter fredagen til at foretage praktiske gøremål, men at han også prioriterer tid til sig selv:

Altså det er helt fantastisk at have fri om fredagen! Jeg kan nå at lave de ting, som vi ellers skulle have lavet lørdag formiddag. Altså sådan noget med at vasketøj, gøre rent, men også at have tid til mig selv; cykle en tur eller et eller andet. Det er simpelthen så fedt! (Bilag 14, s. 12, l. 347-349).

Af ovenstående tydeliggøres det, at Bo også bruger fredagen på huslige pligter. Lund & Gleerup (2019) påpeger, at der kan være forskel på, hvorledes henholdsvis mænd og kvinder prioriterer at bruge fredagen til f.eks. praktiske gøremål. Fredagen kan nemt blive udfyldt med indkøb, tøjvask og lignende, hvormed Lund & Gleerup (2019) fremhæver, at der er en større andel af kvindelige ansatte i kommunen, som kan skabe en retraditionalisering af kønsrollerne, hvormed der kan være risiko for, at fredagen dedikeres til praktiske gøremål (Lund & Gleerup, 2019, s. 53). Det fremgår af vores empiri, at Bo fokuserer på at bruge sin fridag på bedste vis, således han kan aflaste sin kone:

Det er jo det der med, at jeg har fri om fredagen til at gøre nogle ting for familien, så når de så har fri, så har vi alle sammen mere eller mindre fri. Så er der mange af de der kedelige ting; dem har jeg lavet om fredagen (Bilag 14, s. 24, l. 736-738). *Jeg tror da også, at min kone er glad for, at mange af de der kedelige ting, de er håndteret, ikke? Men det vil jeg sgu også gerne bruge min fredag på, så hun også er aflastet, og vi så bare kan holde fri, når vi har fri... eller når hun har fri* (Bilag 14, s. 25, l. 762-763).

Det kan dermed udledes, at Bo bruger fredagen på at forberede til weekenden, og til familien kommer hjem, således de har mulighed for at holde fri sammen. Samtidig fremhæver Bo, at den bagvedliggende årsag til denne prioritering i særdeleshed også beror på et ønske om at aflaste sin kone. På den måde kan fredagen imødekomme forøget mulighed for erhvervelse af kvalitetstid med familien, som ikke er bundet op omkring praktiske gøremål. Bos bestræbelse på at nå flere handlinger per tidsenhed i løbet af fredagen kan identificeres som værende *acceleration af livstempoet* (Rosa, 2014, s. 26). Samtidig kan denne bestræbelse ses som en *tilsigtet deceleration*, idet familien efterfølgende har mulighed for at hastighedsnedsætte weekendens handlinger (Rosa, 2014, s. 43-44). Fridagen om fredagen kan dog også medføre en acceleration af medarbejdernes privatliv, idet der kan skabes forventninger fra familie og venner omkring medarbejdernes tilgængelighed. Dette kan formentlig skyldes, at medarbejdernes ekstra fridag kan opfattes som et tidsoverskud, hvilket Bo udtaler er grundet at de - i modsætning til andre - har fri om fredagen (Bilag 14, s. 15, l. 459-460). Der kan således både opstå forventninger fra arbejdslivs -og privatlivsregi, hvilket kan resultere i en yderligere acceleration af såvel arbejdsugen som fridagen om fredagen. Dette kommer til udtryk hos Eva, som beskriver, at hendes planer om fredagen bliver tilrettelagt efter hendes arbejde: ”Altså hvis jeg mødes med veninder, så er det som oftest fra ja kl. 13.00 af ja, fordi så kan jeg også lige nå at tjekke inden” (Bilag 17, s. 16, l. 515-516). På den måde tydeliggøres det, at arbejdet for Eva er et styrende element også ift. hendes tidsplanlægning i privatlivet, idet hun forklarer, at hun typisk planlægger sine aftaler således, at hun har mulighed for at arbejde inden. Kristensen (2011) er af den overbevisning, at en ubalance mellem arbejds- og privatliv kan forklares med den enkelte medarbejders indre drive, hvormed vedkommende finder det vanskeligt at holde helt fri fra arbejde. Denne arbejdstendens kan have vanedannende karakter, idet medarbejderne har brug for sit daglige “arbejdsfix” på trods af eventuel nedbrydende karakter (Kristensen, 2011, s. 102). Med kobling til Eva kan der argumenteres for, at hun finder det vanskeligt at fralægge sit arbejde og har et udpræget behov for løbende at holde sig opdateret arbejdsmæssigt. Qua ovenstående citat fremgår det dermed, at Eva tilstræber at planlægge sit privatliv, således hun har mulighed for at opnå sit daglige “arbejdsfix”.

Ifølge Lund & Gleerup (2019) findes der i øjeblikket ikke evidensbaseret viden, der ekspliciterer, hvilken effekt de tre sammenhængende fridage kan have på medarbejdernes arbejdsmiljø (Lund

& Gleerup, 2019, s. 20). Det er dog fremhævelsesværdigt, at Bo oplever, at de tre sammenhængende fridage tilfører ham forøget energi:

Der er bare lige kommet den der ekstra dag, og jeg kan huske, da vi snakkede om det der med fire dages arbejdsuge, og så havde man tre dages weekend; om man ville være markant mere frisk om mandagen. Og det føler jeg virkelig, at jeg er. Fordi den der weekend den er lige pludselig lang. Når jeg når til lørdag, så er der jo mange, der lige er startet, men jeg har haft en hel dag, så det kan altså godt mærkes (Bilag 14, s. 13, l. 374-378).

På den måde kan den ekstra fridag åbne op for en bedre balance mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv, hvilket giver fornyet energi til en ny arbejdsuge. De nye tidsrytmer kan derfor imødekomme en *tilsigtet deceleration*, idet medarbejderne således har mulighed for at komme ned i gear grundet den forlængede weekend (Rosa, 2014, s. 43-44). Som det fremgår af ovenstående citat, kan den ekstra fridag resultere i, at medarbejderne bliver mere produktive, hvormed decelerationen kan åbne op for en øget acceleration i arbejdet. Den ekstra fridag kan således have en positiv indvirkning på medarbejdernes overskud, herunder medvirke til, at medarbejderne i højere grad kan navigere i et accelereret arbejdsmiljø.

10.4 Strategier ift. grænsesætning mellem arbejds- og privatliv

Ifølge Kristensen (2011) kan der være stor forskel på, hvorvidt medarbejdere oplever deres arbejde som værende grænseløst. Mens nogle medarbejdere foretrækker en klar opdeling mellem deres arbejds- og privatliv, foretrækker andre en opløsning af grænserne mellem de to dele af deres liv (Kristensen, 2011, s. 24-25). På den måde handler det grænseløse arbejde både om, at der ikke sættes grænser mellem medarbejdernes arbejdsliv og privatliv, men også at der opstilles et uendeligt antal af grænser for arbejdet. Derfor er denne grænsesætning i høj grad pålagt de respektive medarbejders ansvarsfølelse (Kristensen, 2011, s. 73-74). Samtidig kan den *teknologiske udvikling* være en medvirkende årsag til, at grænserne mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv nedbrydes. Dette skyldes ikke alene, at arbejdet ikke længere er forbundet med en bestemt lokation, men at arbejdet tilmed kan udføres uafhængig af tid (Kristensen, 2011,

s. 29). Netop denne mulighed for at arbejde uafhængigt af tid og sted giver Eva flere eksempler på, hvoraf nedenstående citat kan fremhæves:

For eksempel holdt jeg tidlig juleferie i år, hvor vi kørte en tur til Østrig. Vi havde lejet en minibuss med nogle venner, der skulle med ned og stå på ski. Jamen så den der pc med og så midt på turen have pc'en op og på skødet ikke? Og da vi kom hjem fra ski, så var jeg også lige inde og se, hvad der var sket (Bilag 17, s. 11, l. 336-339).

Ovenstående citat kan ses som et eksempel på teknologiens udvikling, og at denne bryder med de fysiske rammer om arbejdet, således det er muligt for Eva at medbringe computeren og arbejde fra minibussen. Qua teknologiens udvikling og dennes beskaffenhed er det således alene medarbejdernes ansvar at sætte grænser for arbejdet, idet teknologien ikke sætter disse grænser (Kristensen, 2011, s. 29). Evas beslutning om at medbringe sin computer på sin ferie, kan identificeres som et forsøg på at integrere sit arbejds- og privatliv. Dette kan forklares med, at hun ikke opererer med en tydelig grænsesætning mellem de to dele af sit liv, idet hun egentlig holder ferie, men alligevel vælger udnytter transporttiden til at arbejde. Alene dét, at hun vælger at medbringe sin computer på sin ferie, kan identificeres som værende et bevidst valg og et signalement om, at hun skal arbejde, selvom hun holder ferie. På den måde kan citatet tydeliggøre Evas forsøg på at sammensmelte de to dele af hendes liv, hvormed hendes respektive identiteter som hhv. arbejdsperson og privatperson er mindre adskilt (Kreiner, et al. 2009, s. 710). Med afsæt i ovenstående citat tydeliggøres det tilmed, at Eva forsøger at bruge sin tid så effektivt som muligt, hvilket den *teknologiske udvikling* i høj grad åbner muligheden for. Desuden handling afspejler ovenstående en *acceleration af livstempoet*, hvormed en forøgelse af handlinger per tidsenhed tilstræbes (Rosa, 2014, s. 26). Denne acceleration er fremtrædende, idet Eva er medpassager i en minibuss, hvor hun bliver fragtet fra A til B, mens hun qua sin tilstedeværelse med sin mand og et hold venner, befinder sig i en omgivelse, hvor der også kan stilles sociale krav. Alt dette samtidig med, at hun arbejder, hvormed det tydeliggøres, at Eva bestræber sig på at forøge antallet af handlinger per tidsenhed (Rosa, 2014, s. 26). Desuden kan der - med afsæt i Kristensens (2011) dimension om den *immaterielle produktion* - argumenteres for, at denne acceleration alene er mulig idet, hendes arbejde ikke består af et fysisk produkt, men snarere består af viden, kommunikation og (efter eget udsagn) servicering af direktionen (Bilag 17, s. 2, l. 33). Den

immaterielle produktion kan dog medføre, at arbejdet altid er til stede i medarbejdernes bevidsthed (Kristensen, 2011, s. 37), hvilket formentlig også har været tilfældet for Eva, mens hun stod på ski, idet hun forklarer, at hun måtte ind på computeren og se, hvad der var sket, da de kom hjem fra ski.

Det er dog ikke alene Eva, der implicit fremhæver Kristensens dimensioner. Et andet eksempel på den *teknologiske udvikling* og *den immaterielle produktion* kan imidlertid findes hos Dorit, hvem forklarer: “(...) *jeg sidder jo ikke til en konfirmationsmiddag eller noget i den stil med min telefon foran mig. Det gør jeg jo ikke. Men jeg holder da lige øje med den*” (Bilag 16, s. 7, l. 220-224). Som følge af den *teknologiske udvikling* er det således muligt for Dorit at medbringe sin mobiltelefon til konfirmation, hvor hun løbende kan holde øje med, om der er sket noget, hun skal forholde sig til arbejdsmæssigt. Der kan således argumenteres for, at Dorit forsøger at integrere sit arbejds- og privatliv, idet hun holder øje med sin mobiltelefon, selvom hun holder fri. Denne integrerende strategi kan forklares med, at der ud fra ovenstående citat ikke kan identificeres en opdeling mellem de to dele af hendes liv (Kreiner et al., 2009, s. 710). I forlængelse af ovenstående bør det fremhæves, at samtlige medarbejdere italesætter, at deres arbejde i høj grad er forbundet med en subjektiv følelse af, at der hersker krav om, at de er tilgængelige uden for arbejdstiden. Et eksempel herpå kan endnu findes hos Dorit, som forklarer: “*Jeg er jo sekretær for en borgmester, og hun arbejder jo hele tiden (...). Så altså der kan jo altid være et eller andet, jeg skal tage mig af*” (Bilag 16, s. 8, l. 210-212). Dorit fremhæver således, at hendes stilling som sekretær for borgmesteren indbefatter en selvskreven forventning om, at hun er tilgængelig, når borgmesteren arbejder. Idet borgmesteren - ifølge Dorits eget udsagn - altid er tilgængelig, kan der således argumenteres for, at Dorit implicit giver udtryk for, at hun ligeledes altid bør være tilgængelig. Dette vilkår omhandlende medarbejdernes tilgængelighed, konflikter dog med den fire dages arbejdsuges grundlæggende præmis, eftersom at denne opererer med et fokus på, at arbejdet skal udføres indenfor ugens første fire dage. Med den selvfølgelig tilgængelighed frigøres medarbejderne fra den traditionelle forståelse af arbejdstid, hvorfor Kristensens dimension omkring *tidslig fleksibilitet* kan identificeres, idet Dorit altid kan arbejde uafhængigt af tid og sted (Kristensen, 2011, s. 30). Den tidslige fleksibilitet kan dog være medvirkende til, at medarbejderne kontinuerligt bliver mindet om deres tid samt måden, hvorpå de strukturerer deres tid. Derfor kan medarbejderne opleve det grænseløse arbejde som værende belastende, da de kan risikere at miste

kontrollen over tiden (Lund, 2012, s. 18). Den fire dages arbejdsuge kan bidrage til medarbejdernes grænsesætning mellem deres arbejds- og privatliv, idet modellen beskæftiger sig med en tydelig grænsesætning imellem de to dele af medarbejdernes liv. På den måde kan der argumenteres for, at den fire dages arbejdsuge kan afhjælpe medarbejderne til en bedre grænsesætning, og samtidig være med til at bevare kontrollen over deres arbejdstid. Den tidlige fleksibilitet kan endvidere medføre, at øvrige kollegaer pludselig også drages ind i arbejdet, selvom vedkommende ikke nødvendigvis var på arbejde. Et eksempel herpå kan findes hos Eva, som forklarer:

”Pling”, jamen så er man jo forstyrret. Og specielt efter man har været med i sådan et kriseberedskab ikke, hvor man lige skulle finde ud af; Okay, hvem skal have det her? Er der noget til skolerne nu, ikke? (Bilag 17, s. 7, l. 221-223).

Eva beskriver jf. ovenstående, at andre relevante aktører (og kollegaer) kan være afhængige af den information, de i kommunen besidder, hvilket kan bevirke, at medarbejderne er nødsaget til at reagere hurtigt. Af citatets første sætning tydeliggøres det, at det kan være vanskeligt for de medarbejdere, der modtager mails om aftenen at fastholde deres fritid, fordi de nemt bliver draget ind i arbejdet. Medarbejdernes grænsesætning kan være afgørende ift. medarbejdernes moralske værdier, herunder hvilke forventninger de har til deres egen arbejdsrolle. Det kan derfor være nødvendigt for medarbejderne at vurdere, hvorvidt en mail er presserende eller ej. Kristensen (2011) forklarer, at medarbejdernes ansvarsfølelse kan hænge sammen med, hvad øvrige kollegaer gør (Kristensen, 2011, s. 73). Citatet tydeliggør desuden, at den *teknologiske udvikling* kan være medvirkende til at gøre de fysiske rammer omkring arbejdslivet mindre væsentlige, hvorfor det er op til medarbejderne at sætte grænser for deres tilgængelighed. Teknologien kan dermed medføre, at grænserne mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv bliver af integrerende karakter, hvorfor der stilles større krav til medarbejdernes grænsesætning (Kristensen, 2011, s. 28-29). Selvom medarbejderne i overvejende grad anvender strategier til at integrere deres arbejds- og privatliv, kan der blandt medarbejderne dog også identificeres segmenterende strategier. Dette kan eksemplificeres i følgende citat fra Bo, hvor han forklarer, at han foretrækker at adskille sine private venner og kollegaer, hvilket er en segmenterende strategi:

Jeg tror egentlig, at jeg er sådan en, der gerne vil adskille det (...). Jamen jeg har ikke det behov for at skabe venner på arbejdspladsen. Så det er bare meget sådan: ”Det er mit arbejde”, og så har jeg min familie og venner et andet sted (Bilag 14, s. 29, l. 873-879).

Jf. ovenstående citat tydeliggøres det, at Bo fremhæver sig selv som en person, der foretrækker at bevare et socialt segmenteret arbejdsliv. På trods af dette, kan der dog identificeres integrerende strategier i en række øvrige citater fra Bo, hvor han udtrykker, at han foretrækker blot at have én samlet mobiltelefon, hvori han integrerer private og arbejdsrelaterede anliggender. På den måde undgår han irritationsmomentet om at skulle holde øje med to mobiltelefoner og forklarer, at han både får private og arbejdsrelaterede notifikationer på den samme telefon (Bilag 14, s. 29, l. 853-863). Dette er i overensstemmelse med Kreiner et al. (2009), hvem tydeliggør, at strategierne integration og segmentering er situationsbestemte, hvorfor medarbejderne ikke kan defineres som rene typer af den ene eller den anden strategi (Kreiner et al., 2009, s. 710). Omstændighederne er derfor kontekstbestemte og afgjort af den respektive medarbejders ønske om forholdet mellem sit arbejds- og privatliv. Med udgangspunkt i boundary theory kan der argumenteres for, at den fire dages arbejdsuge er af segmenterende karakter for medarbejdernes arbejds- og privatliv, idet ugens første fire dage er centreret omkring arbejde, mens de øvrige tre dage udgør medarbejdernes fritid. På den måde kan den fire dages arbejdsuge anses som værende en model, der overvejende lægger op til en segmenterende grænsesætning mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv. Til spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne integrerer eller segmenterer deres arbejds- og privatliv, udtaler Eva følgende:

Åh, den er svær! For i nogle situationer synes jeg godt, at jeg vil prøve at adskille det, men samtidig tror jeg bare også som person, så bliver det integreret (Bilag 17, s. 33, l. 1092-1093). Så der er en lille del af mig der godt vil prøve at adskille det, og alligevel så synes jeg, at det er flettet sammen og integreret (Bilag 17, s. 33, l. 1102-1103).

Ud fra ovenstående citat kan det udledes, at Eva ønsker en større grad af segmentering mellem sit arbejds- og privatliv, men at disse dele af hendes liv i højere grad er integrerede. Dette kan medføre konflikter og en utilpasset grænse mellem de to dele af hendes liv, hvilket kan medføre udbrændthed samt manglende tilfredshed med både arbejds- og privatliv (Kreiner et al., 2009, s.

704-705). Med udgangspunkt i Eva kan en utilpasset grænse mellem arbejds- og privatliv medføre en rollekonflikt, hvilket kan eksemplificeres med hendes fremhævelse af en situation, hvor hendes mand har udtalt følgende: *“Nå okay! Er du kommet hjem, eller du stadig på arbejde?”* (Bilag 17, s. 34, l. 1122-1123). Det kan dermed udledes af ovenstående, at en stor andel af medarbejderne primært benytter integrerende strategier, hvilket kan være i modstrid med den fire dages arbejdstidsmodel, idet denne overvejende fokuserer på segmentering mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv. Ifølge Kristensen (2011) er det muligt at adskille sit arbejds- og privatliv, men at det i høj grad er medarbejdernes individuelle bestræbelse herpå, der afgør hvorvidt dette er muligt. Omvendt kan det være udfordrende for de fleste medarbejdere at opretholde en klar adskillelse mellem sit arbejds- og privatliv (Kristensen, 2011, s. 103). Dette tydeliggøres ligeledes i Evas citater, idet hun fremhæver, at hun egentlig bestræber sig på at segmentere sit arbejds- og privatliv, men at hun samtidig er bevidst om, at integrering af disse dele formentlig ligger til hendes arbejdsmoral og persontype: *“Jeg har altid følt at arbejdet har været en stor del af mig. Jeg er også opvokset med forældre, der har arbejdet meget, så egentlig har jeg altid synes, at det har været en naturlig ting”* (Bilag 17, s. 19, l. 603-605). Der kan med udgangspunkt i ovenstående argumenters for, at Eva i høj grad ”arbejder for at leve”. Hvis Eva til perfektion efterlever den fire dages arbejdsuge, kan dette være medvirkende til en følelse af at være begrænset, såfremt hendes liv er centreret omkring arbejdet.

Qua vores empiri tydeliggøres det, at der kan være forskel på, hvordan medarbejderne definerer deres arbejdsrolle, samt hvorvidt de realiserer sig gennem arbejdet. Bo giver i modsætning til Eva udtryk for et anderledes forhold til sit arbejde:

Men jeg synes også, at jeg er meget god til at balancere det. Det vigtige for mig også er tid til familie og til mig selv og til at lave de ting, som måske giver mig lidt mere energi end arbejdet. (...) jeg er ikke sat i verden for at arbejde. Jeg er sat i verden for, at jeg kan arbejde, og så kan jeg holde fri (...) Og der er vi heldigvis meget ens; både mig og min kone, så det synes jeg, at vi er rimelig gode til (Bilag 14, s. 11-12, l. 337-344).

Som det fremgår af ovenstående citat, fremhæver Bo, at han har opnået en passende grænse mellem sit arbejds- og privatliv, hvorfor han oplever færre rollekonflikter, end det kan var tilfældet i

ovenstående eksempel med Eva. Lund & Glerup (2019) beskriver, at arbejdstiden kan have indflydelse på, hvornår medarbejdere går fra at “leve for at arbejde” til at “arbejde for at leve” (Lund & Glerup, 2019, s. 9). Den fire dages arbejdsuge kan være medvirkende til at udfordre mottoet om “at leve for at arbejde”, idet der med arbejdstidsmodellen følger et større fokus på medarbejdernes forøgede mulighed for restitution og fritid. På den måde skabes en stram tidsstruktur og grænse for, hvordan arbejdstiden bør indrettes, idet arbejdstidsmodellen lægger op til, at medarbejderne holder fri tre ud af syv dage. Med den fire dages arbejdsuge affødes muligheden for en ekstra fridag, hvormed der kan argumenteres for, at arbejdet får en mindre centreret rolle i medarbejdernes liv. Medarbejdernes respektive præferencer omkring arbejdsorganisering, kan have indflydelse på medarbejdernes grad af tilfredshed med den fire dages arbejdsuge. Endvidere kan det antages, at de medarbejdere, der i højere grad realiserer sig igennem arbejdet, kan opleve den fire dages arbejdsuge som værende begrænsede i deres søgen efter anerkendelse gennem arbejdet (Holt et al., 2013, s. 41). Vi finder det derfor interessant, at både Eva og Bo udtrykker en udpræget tilfredshed med den fire dages arbejdsuge til trods for deres forskellige mentaliteter omkring deres arbejdsliv. Denne pointe vil blive udfoldet yderligere i specialets diskussion.

10.4.1 Delkonklusion

Af analysens anden del vedrørende Odsherred kan det udledes, at medarbejderne ikke efterlever den fire dages arbejdsuge i nøjagtig overensstemmelse med den bagvedliggende intention med det treårige projekt med HK. F.eks. kan nævnes, at medarbejderne ikke registrerer deres arbejdstid, hvilket udfordrer efterlevelsen af de ellers tildelte kompetencetimer. Den fire dages arbejdsuge har affødt en stor tilfredshed blandt medarbejderne, hvem fortsat oplever deres tid som værende præget af fleksibilitet. Dette til trods for afdelingens indførelse af fixtid og deraf følgende vagtplaner, som har været medvirkende til, at medarbejderne tildeles en fast, lang arbejdsdag om ugen. Det at medarbejderne ikke tidsregistrerer deres arbejdstimer, kan udfordre deres subjektive fornemmelse af, hvor mange timer de reelt arbejder. Medarbejdernes tilrettelæggelse af tid er i høj grad præget af et accelereret arbejdsliv, hvormed medarbejderne har en manglende kollektiv afholdelse af pauser. Dette resulterer i, at pauserne fyldes ud med andet relevant arbejde, hvorfor medarbejderne forsøger at forøge antallet af handlinger per tidsenhed for at kunne efterleve den fire dages arbejdsuges forskrifter om at holde fri om fredagen.

Det grænseløse arbejde er en udpræget del af medarbejdernes arbejds- og privatliv, hvortil flere af medarbejderne fremhæver, at det er en del af deres arbejdsfunktion at holde sig opdateret, grundet deres arbejdsvilkår, hvilket er præget af uforudsigelighed. Denne uforudsigelighed og det grænseløse arbejde i øvrigt stiller større krav til medarbejdernes grænsesætning imellem deres arbejds- og privatliv. Det er subjektivt, hvorvidt medarbejderne oplever, at deres arbejde er af grænseløs karakter, hvormed medarbejderne anvender forskellige strategier til enten at integrere eller segmentere de to dele af deres liv. I forbindelse med vores empiriindsamling fandt vi, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem medarbejdernes ønske om hhv. segmentering eller integrering i deres hverdag og deres anvendte strategisætning i praksis.

Blandt medarbejderne fandt vi ydermere forskelligartede oplevelser af det grænseløse arbejde, herunder forventninger om deres tilgængelighed, hvilket kan være medvirkende årsager til, at medarbejderne i afdelingen kan opleve en desynkronisering i arbejdets rytmer. Denne desynkronisering blandt medarbejderne og andre aktører kan desuden resultere i, at nogle medarbejdere finder det nødvendigt at arbejde om fredagen. De forskelligartede forventninger til medarbejdernes arbejdstid og deraf tilgængelighed i arbejdet kan være grundet deres

arbejdsstilling, herunder hvem af politikerne de servicer. Der kan derfor være hierarkiske strukturer, som definerer medarbejdernes arbejdstid, hvorfor en uforudsigelighed i arbejdsopgaverne og øget grænseløshed, kan have indvirkning på kulturen i Odsherred.

11

Diskussion

Dette speciale undersøger den fire dages arbejdsuge i hhv. Odsherred og NS. Denne arbejdstidsmodel består traditionelt af en stram forståelse af grænserne mellem arbejds- og privatliv. Derfor har vi i nærværende speciale undersøgt, hvordan medarbejderne i de to cases oplever grænsesætningen mellem de to dele af deres liv. Af de fremanalyserede resultater, tydeliggøres det, at der med den fire dages arbejdsuge både forekommer en række fordele og ulemper, hvorfor det endvidere fremhæves, at der til stadighed er behov for at fokusere mere på grænseløshed inden for vidensarbejdet.

På trods af, at den fire dages arbejdsuge og det grænseløse arbejde i øvrigt overvejende synes positivt i begge cases, er det også nødvendigt at forholde sig kritisk til arbejdstidsmodellen. Den bagvedliggende intention med den fire dages arbejdsuge var umiddelbart at definere en tydelig grænsesætning mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv. Qua det empiriske data tydeliggøres det, at hverken Odsherred eller NS efterlever arbejdstidsmodellens forskrifter til perfektion, hvorfor det kan diskuteres, hvorvidt en så fastlagt struktur passer ind i et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne har fleksible arbejdstider. Dette kan anskues som værende to modsatrettede poler, som stiller medarbejderne i en position, hvormed der stilles større krav til nytænkning af deres arbejdsrytmer. Såfremt medarbejderne efterlever en fire dages arbejdsuge efter dennes intention, ville dette kunne understøtte medarbejdernes grænsesætning og dermed skabe en mere fastlagt arbejdsrytme, hvilket sågar kan reducere følelsen af kaos (Holt et al., 2013, s. 57). Dertil kan spørgsmålet stilles, hvad årsagen er til medarbejdernes positive fremstilling af arbejdstidsmodellen, som de i praksis egentlig ikke efterlever? Denne positivitet kan være et strategisk valg fra medarbejdernes side, da der med den fire dages arbejdsuge italesættes en medfølgende øget frihed på trods af, at de i Odsherred har fået markant længere arbejdsdage. Derfor kan det være medarbejdernes intention at fremstille arbejdstidsmodellen i et positivt lys med det formål, at ledelsen formentlig i højere grad er villige til at bibeholde modellen. Den fire dages arbejdsuge og deraf følgende ugentlige fridag om fredagen kan dog også være fordelagtig fra ledelsens side, idet medarbejderne dermed forsøger at accelerere antallet af handlinger i ugens første fire dage med det formål at øge sandsynligheden for erhvervelse af en fridag om fredagen. På den måde kan dét, at medarbejderne tilstræber efterlevelsen af en fridag om fredagen, ikke alene være en fordel, men også en form for gulerod, som øger deres produktivitet, hvorfor det kan resultere i, at medarbejderne arbejder mere end beskrevet i arbejdstidsaftalen. Størstedelen af medarbejderne i Odsherred beskriver en nødvendighed i at anvende fredagen til arbejdsmæssige

aktiviteter, hvorfor det er essentielt, at arbejdet ikke både accelereres, og at der samtidig hermed arbejdes på den ekstra ugentlige fridag. Det er således af afgørende betydning, at medarbejderne kan identificere et incitament til den accelereret arbejdskultur, herunder at deres arbejdstid harmonerer med deres mulighed for afholdelse af fritid.

I modsætning til Odsherred opererer NS med en skarpere opdeling mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv, som kan være en medvirkende årsag til, at der for dem hersker færre forventninger om deres tilgængelighed efter endt arbejdsdag. Men kan man egentlig lave en opdeling mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv, hvis arbejdet i højere grad er grænseløst og allestedsværende? For nuværende er ansvaret i høj grad individualiseret, hvoraf ansvaret for at få arbejdstidsmodellen til at fungere bliver placeret hos medarbejderne. Tidsmiljøet kan derfor medføre en belastning for både ledelse og medarbejdere i begge cases, da kontrollen omkring arbejdstiden kan være udfordrende uden støtte fra ledelsen. Hvis Odsherred såvel som NS skal lykkes med den fire dages arbejdsmodel, kan det være nødvendigt, at både medarbejdere og ledelse individuelt såvel som kollektivt fokuserer på grænsesætningen mellem deres arbejds- og privatliv. Af empirien tydeliggøres det, at medarbejdernes tilrettelæggelse af deres arbejdstid individualiseres, således det er op til den enkelte medarbejder at prioritere sin tid og i sidste ende lykkes med at arbejde efter den fire dages arbejdstidsmodel (Holt et al., 2013, s. 58). Dette kan f.eks. imødekommes ved at arbejdet i mindre grad er opgavestyret, er tydeligere defineret, og at medarbejderne i begge cases undertiden registrerer deres arbejdstid. Desuden kan det diskuteres, om medarbejdernes kompetencetimer bør omlægges til afvikling inden for medarbejdernes arbejdstid frem for at finde sted i fritiden, idet sidstnævnte opfordrer medarbejderne til mere grænseløst arbejde. Men hvad er egentlig en arbejdsaktivitet? Arbejdet er i høj grad en subjektiv størrelse, hvormed det ej er af entydig definition, men er op til medarbejderne selv at definere, hvorvidt der er tale om en arbejdsaktivitet. Selve definitionen af arbejde kan være udfordrende at skildre, for hvor lang tid skal man besvare mails, for at det kan registreres som arbejdstid? Er det en arbejdsaktivitet at læse artikler om udviklingstendenser inden for klimaområdet, eller er det blot personlig interesse? Det kan således være vanskeligt for medarbejderne at sætte grænser mellem deres arbejds- og privatliv, hvis ikke medarbejderne entydigt kan definere, hvad en reel arbejdsopgave er (Kristensen, 2011, s. 85-86). Medarbejdernes ugentlige dilemma omkring, hvorvidt deres arbejdsuge slutter torsdag eller fredag bør fremhæves, herunder hvorvidt deres arbejdsopgaver er af presserende i en sådan grad, at de ikke kan vente til mandag.

Flekstid kan være medvirkende til, at medarbejdernes arbejds- og privatliv intensiveres i en sådan grad, at det resulterer i længere arbejdsdage end normtiden (Lund & Hvid, 2007, s. 4). På den måde kan fritiden i et fleksibelt arbejdsmiljø medføre, at den enkelte medarbejder får flere arbejdsopgaver; både i privatlivet såvel som i arbejdslivet (Holt et al., 2013, s. 45). Det kan derfor diskuteres, hvorvidt medarbejdernes fleksible arbejdsvilkår i hhv. Odsherred og NS egentlig er reel frihed, eller om det snarere er en illusion. Dette kan medvirke til et øget krav om medarbejderens tidstilrettelæggelse fra både medarbejdernes arbejds- og privatliv. Det kan endvidere diskuteres, om den fire dages arbejdsuge kan have en tilsvarende effekt, hvormed der dannes en række forventninger til medarbejdernes tilrettelæggelse af tid; både arbejdsmæssigt, men også i deres privatliv. En acceleration af begge dele af medarbejdernes liv kan opstå, hvilket kan føre til en tidsbelastning. Lige såvel som medarbejderne kan opleve en fleksibel arbejdstid som en gevinst i arbejdet, kan det samme gøre sig gældende ved den fire dages arbejdsuge. Dette til trods for, at den fire dages arbejdsuge kan have en intensiverende effekt af både medarbejdernes arbejds- og privatliv. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt medarbejderne befinder sig i et krydspres mellem deres egne, arbejdsgivers og privatlivsmæssige forventninger til medarbejdernes tilrettelæggelse af tid i relation til den fire dages arbejdsuge. På den ene side kan medarbejderne have en række forventninger til sig selv om, hvad det vil sige at lykkes med den fire dages arbejdsuge, hvormed vedkommende formentlig har oplistet en række uskrevne regler om, hvordan dette muliggøres gennem en mere struktureret tidstilrettelæggelse. Samtidig hermed kan arbejdsgiveren have en række forventninger til medarbejdernes tilgængelighed, udførelse af arbejdsopgaver, og at medarbejderne undertiden holder fredagen fri fra arbejde for at restituere tilstrækkeligt. Ydermere kan medarbejdernes private omgivelser have en række forventninger til medarbejderne om, at de i højere grad kan være til rådighed om fredagen og til at afhjælpe med praktiske gøremål.

Ydermere kan det diskuteres, hvorvidt de analyseresultater alene er præget af rationalerne bag den fire dages arbejdsuge, eller om de ligeledes er præget af corona. Der er derfor en bagvedliggende kompleksitet, hvormed det anses som en samtid, der har en virkning på medarbejdernes kontekst. Af empirien tydeliggøres det, at medarbejderne i Odsherred oplevede et øget grænseløst arbejde i forbindelse med den fire dages arbejdsuge. Det kan dog diskuteres, om den samme tendens ville have været lige så fremtrædende, hvis ikke arbejdet ligeledes havde været præget af en forøget grad af hjemmearbejde i forbindelse med corona. Det synes vanskeligt entydigt at vurdere,

hvorvidt den fire dages arbejdsuge og det øgede hjemmearbejde, er sammenfiltrede, eller om de er to modsatrettede poler qua deres forskelligartede strategisætninger. Dette kan forklares med, at det øgede hjemmearbejde kan have integrerende tendenser, mens den fire dages arbejdsuge i højere grad afspejler en segmenterende strategisætning.

Afslutningsvist kan der argumenteres for, at ledelsen i høj grad bør fokusere på arbejdskulturen efter implementeringen af den fire dages arbejdsuge samt coronas indvirkning på tilrettelæggelsen af arbejdet i begge cases. Ud fra ovenstående analyse og diskussion tydeliggøres det, at medarbejderne oplever en forandring i arbejdets tilrettelægge, hvormed medarbejderne i Odsherred udtrykker, at de ikke har overskud til andre aktiviteter i hverdagen, mens medarbejderne i NS fremhæver en forøget lyst og overskud til at dyrke aktiviteter efter endt arbejdsdag. Desuden er det essentielt, at ledelsen har medarbejdernes tidsmiljø for øje, herunder at arbejdsopgaverne reduceres således at disse tilpasses den fire dages arbejdsuge. Dette med det formål, at medarbejderne har mulighed for at kunne bibeholde eller oparbejde en arbejdsrytme, som er bæredygtig. Ledelsen kunne f.eks. indføre obligatoriske frokostpauser for medarbejderne i Odsherred, således der skabes en kollektiv pausekultur, som kan være medvirkende til at forhindre en eventuel udbrændthed.

12

Konklusion

Nærværende speciale udgør et bidrag til den eksisterende forskning på området, idet specialets specifikke kontekst i skrivende stund er relativt uudforsket. Specialet består af en stram forståelse af grænsesætningen mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv i hhv. Odsherred og NS. Den fire dages arbejdsuge kan identificeres som værende en veldefineret stram arbejdstidsmodel, hvilken stiller krav til arbejdets organisering i en sådan grad, at arbejdstiden tilrettelægges indenfor et bestemt tidsrum, således fredagen holdes fri.

Som følge af implementeringen af den fire dages arbejdsuge, har NS foretaget en række ændringer i deres arbejdsrytmer, hvoraf afholdelse af teams møder i medarbejdernes frokostpause kan nævnes. Den fire dages arbejdsuge har i NS ydermere affødt en naturlig reducere af medarbejdernes arbejdstid, inden for hvilken målet er at efterleve en ugentlig arbejdstid på 32 timer. Med reducere af medarbejdernes arbejdstid og arbejdsdage har ledelsen og medarbejderne dedikeret hver femte fredag til en generel snak om den fire dages arbejdsuge, mens de på de ugentlige teams møder opmuntrer hinanden til at strukturere egen tid, således det bliver muligt at holde fri om fredagen. Dette har for den enkelte affødt et forventningspres fra kollegaerne, som ønsker at arbejdspladsen skal lykkes med den fire dages arbejdsuge. På den måde bliver opnåelsen af en fire dages arbejdsuge i høj grad et individualiseret anliggende. I NS benytter de primært segmenterende strategier, hvormed der bliver sat tydeligere grænser mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv, hvilket den fire dages arbejdsuge har en medvirkende indflydelse på.

Odsherred har ligeledes forsøgt at ændre arbejdsrytmer ved at omlægge medarbejdernes arbejdstid, således arbejdstiden lyder på 37 timer, hvoraf to timer udgør kompetencetimer. Det viser sig dog, at medarbejderne i praksis arbejder betydeligt mere end de i alt 37 timer ugentligt. Det kan konkluderes, at der i Odsherred hersker en manglende kollektiv pausekultur, hvormed medarbejdernes frokostpause afholdes individuelt. Denne intensivering af arbejdet kan forklares med medarbejdernes bestræbelse på at holde fri om fredagen. En stor andel af medarbejdernes arbejdsopgaver er uforudsigelige og opgavestyret, hvorfor flere af medarbejderne har et arbejdsliv af grænseløs karakter. Der er indlejret en hierarkisk struktur, hvor medarbejderne servicerer kommunalpolitikere, hvem de skal være til rådighed for. Idet kommunalpolitikere har anden primær beskæftigelse, arbejder disse på tidspunkter, som ikke er i overensstemmelse med den fire dages arbejdsuges arbejdstid. Det kan derfor konkluderes, at der hersker en række udfordringer i

medarbejderne efterlevelse af den fire dages arbejdstidsmodel, idet en stor del af deres arbejde består i at servicere kommunalpolitikere. Derfor anvender medarbejderne i høj grad integrerende strategier og har tenderende udviskede grænser mellem deres arbejds- og privatliv.

Fælles for de to cases er, at det kan konkluderes, at der henlægger et ledelsesansvar i efterlevelsen af den fire dages arbejdsmodel, således der i mindre grad sker en individualisering af ansvaret for arbejdstidstilrettelæggelse. Af de fremanalyserede resultater tydeliggøres det således, at der med den fire dages arbejdsuge til stadighed er behov for et ledelsesfokus på grænseløshed i arbejdet. En suveræn efterlevelse af arbejdstidsmodellen kræver derfor en række ændringer i medarbejdernes arbejdsopgaver og synkronisering af deres arbejdstid. Dette med det formål, at medarbejdernes tidsmiljø stemmer overens med modellens formål, hvilket stiller krav til tydeligere grænser mellem arbejds- og privatliv. Det kan dog være vanskeligt entydigt at afgøre, hvilke dele af analysen som er en konsekvens af corona, den fire dages arbejdsuge eller en kombination af begge. Dette understreger imidlertid vigtigheden af at undersøge arbejdslivsforandringer i dens komplekse kontekst inden for de respektive organisationer.

13

Litteraturliste

A

Abildgaard, P. G. (2019). *Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige* (1. udgave). Frydenlund.

Albertsen, K., Kristensen, T. S. & Pejtersen, J. (2007). *Lange og skæve arbejdstider - kan øget indflydelse bedre balancen?* Tidsskrift for arbejdsliv, 9 årg. Nr. 1.

Andersen, M. H., Jørgensen, L. & Davidsen, S. (2019) Kapitel 4: Litteratur- og informationssøgning i samfundsvidenskaberne. I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. *Metoder i samfundsvidenskaberne* (2. udgave). Forfatterne og Samfundslitteratur.

B

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.). (2020a). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: en introduktion. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red). *Kvalitative metoder - En grundbog* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.). (2020b). Kapitel 1: Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red). *Kvalitative metoder - En grundbog* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.

G

Gleerup, J. & Lund, H. L. (2021). 4-dages arbejdsuge som fleksibiliseret arbejdstid. I: Hansen, A. M., Jakobsen, A., Kamp, A., Nielsen, B. S. & Nielsen, K. T. (red.). *Arbejdslivet i kritisk perspektiv - problemstillinger og tendenser* (1. udgave). Frydenlund Academic.

Grosse, R. (2018). *The four-day workweek*. Taylor & Francis.

H

Holt, H., Hvid, H., Kamp, A. & Lund, H. (2013). *Et arbejds- i acceleration - tiden og det grænseløse arbejde* (1. udgave). Roskilde Universitetsforlag.

Hyatt, E. & Coslor, E. (2018). *Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules?* *Personnel Review*, 47(2).

I

Imel, S. (2011). Chapter 11: Writing of literature review. I: Rocco, T. S., Hatcher, T. G., Creswell, J. W. (red.) *The Handbook of Scholarly Writing and Publishing*. Wiley.

J

Jacobsen, M. H., Rasmussen, L. K., & Nedergaard, P. (2015). *Videnskabsteori - i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Juul, S. (2012a). Kapitel 3: Fænomenologi. I: Juul, S. & Pedersen, K. B. (red.) *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - En indføring* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Juul, S. (2012b). Kapitel 4: Hermeneutik. I: Juul, S. & Pedersen, K. B. (red.) *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - En indføring* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Juul, S. & Pedersen, K. B. (2012a). Kapitel 1: Hvorfor videnskabsteori? I: Juul, S. & Pedersen, K. B. (red.) *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - En indføring* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Juul, S. & Pedersen, K. B. (2012b). Kapitel 11: Videnskabsteoretiske retninger og projektarbejdet. I: Juul, S. & Pedersen, K. B. (red.) *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - En indføring* (1. udgave). Hans Reitzels Forlag.

K

KL (2022). *Det politiske arbejde i kommunalbestyrelse og udvalg* (1. udgave). Lokaliseret d. 23. maj 2022 på:

<https://www.kl.dk/media/29767/det-politiske-arbejde-i-kommunalbestyrelse-og-udvalg.pdf>

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2009). *Balancing Borders and Bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics*. *Academy of Management Journal*. 52(4). 704-730.

Kristensen, A. R. (2011). *Det grænseløse arbejde - At lede de selvledende medarbejdere* (1. udgave). Gyldendal.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.

L

Lund, H. L. (2012). *Tidsmiljøet i grænseløst arbejde - Et forskningsprojekt finansieret af Arbejds miljøfonden*. Arbejdstilsynet.

Lund, H. L. & Glerup, J. (2019). *Nye tider - Pilotundersøgelse forud for forsøg med 4 dages arbejdsuge i Odsherred Kommune*. Center for arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet.

Lund, H. & Hvid, H. (2007). *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde*. Roskilde Universitetscenter.

M

Mouritsen, P. J. (2022). *A consultancy working less than 40 hours a week - does that exist?*

Lokaliseret d. 18. april 2022 på:

<https://NSsustainability.com/a-consultancy-working-less-than-40-hours-a-week-does-that-exist%E2%80%A8%E2%80%A8/>

N

Nordic Sustainability (u.å.). *Work*. Lokaliseret d. 18. april 2022 på: <https://NSsustainability.com>

Nordic Sustainability (u.å.). *People*. Lokaliseret d. 27. april 2022 på:

<https://nordicsustainability.com/people/>

P

Pedersen, C. L. (2018). *Anvendt autonomi - En praksisguide om medarbejderautonomi*. The CBS Competitiveness Platform.

Poulsen, B. (2019). Kapitel 6: Semistrukturerede interviews. I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (red.). *Metoder i samfundsvidenskaberne* (2. udgave). Forfatterne og Samfundslitteratur.

ProQuest (u.å.). ProQuest LibGuides. Lokaliseret d. 3. marts 2022 på:
<https://proquest.libguides.com/proquestplatform>

R

Rosa, H. (2014). *Fremmedgørelse og acceleration*. Hans Reitzels Forlag.

W

Wieland, L. B. (2019). *Odsherred Kommune indfører 4-dages arbejdsuge*. HK. Lokaliseret d. 27. januar på:
<https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2019/09/23/odsherred-kommune-indfoerer-4-dages-arbejdsuge>

14

Bilagsoversigt

Bilag 1	Den historiske udvikling i Danmark
Bilag 2	Employee handbook (Nordic Sustainability)
Bilag 3	Søgeord til fremsøgning af relevante artikler
Bilag 4	Litteratur matricer
Bilag 5	Interviewguides
Bilag 6-7	Invitationer til deltagelse i specialet
Bilag 8	Abtjon som pilotstudie
Bilag 8a og 8b	Transskriptioner af interviews i Abtjon
Bilag 9-18	Transskriptioner af interviews i Nordic og Odsherred
Bilag 19	Meningskondensering