



# *Seniorer og fleksibilitet i tid og rum*

*Praksisundersøgelse III*



team**arbejdsliv**

*Udarbejdet af: Cecilie Pietraszek & Karen Albertsen*

*Februar 2024*



Seniorer og fleksibilitet i tid og rum

Udarbejdet af: Cecilie Pietraszek og Karen Albertsen

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

Februar 2024

Forord .....	5
1 Introduktion .....	6
1.1 Indledning .....	6
1.2 Sammenfatning af indhold .....	6
1.3 Perspektivering .....	8
2 Metode .....	10
2.1 Udvælgelse af virksomheder .....	10
2.2 Interview .....	10
2.3 Analyse af interviewmateriale .....	11
3 Virksomhedernes motivation for øget fleksibilitet .....	12
3.1 Fastholdelse og rekruttering .....	12
3.2 Senior- eller livsfasepolitik? .....	13
3.3 Erfaringer fra Corona-tiden .....	13
4 Virksomhedernes indsatser i forhold til fleksibilitet i tid og rum .....	15
4.1 Nedsat tid/deltid .....	15
4.2 Fleksibel arbejdstid .....	16
4.3 Hjemmearbejde .....	18
4.4 Indflydelse på vagtplaner .....	21
4.5 Fire dages arbejdsuge .....	22
5 Virksomhedernes udfordringer med fleksibilitet .....	24
5.1 Tildelingskriterier .....	24
5.2 Ledelse .....	26
5.3 Produktivitet og effektivitet .....	27
5.4 Det sociale fællesskab .....	28
5.5 Vidensdeling .....	29
6 Forslag til uddybende læsning .....	30
7 Bilag .....	32

## *Seniorer og fleksibilitet i tid og rum*

## FORORD

Denne temarapport udgør en del af projektet SeniorArbejdsLiv, som er støttet af Tryg-fonden. Projektet undersøger seniorarbejdslivet set fra henholdsvis et virksomheds- og medarbejderperspektiv.

De fleste af os kan se frem til at blive flere år på arbejdsmarkedet end tidligere generationer. Ændringer i befolknings sammensætningen betyder færre unge og flere ældre i arbejdsstyrken.

Folkepensionsalderen sættes gradvist op, og staten signalerer, at den fremover ønsker at være mindre involveret i at sikre et forsørgelsesgrundlag for dem, som ikke kan holde til at blive på arbejdsmarkedet frem til pensionsalderen, ved samlet set at have reduceret de statslige tilbagetrækningsordninger.

Overenskomster og lokale seniorinitiativer på arbejdspladserne får derfor potentielt en større betydning for, at seniorer kan blive på arbejdsmarkedet.

TeamArbejdsLiv står for den del af det samlede projekt, som vi betegner for Praksisundersøgelsen. I første runde (2018-2020) og i anden runde (2020-2022) har vi ved hjælp af case-studier belyser seniorordninger og seniorers forhold i udvalgte virksomheder samt udarbejdet en rapport over livsfortællinger i skiftet fra job til pensionist.

De fem temarapporter i tredje runde af praksisundersøgelsen i SeniorArbejdsLiv er:

- Seniorer og fleksibilitet i tid og rum
- Præstationsfremmende lønformer og fritvalgsordninger
- Ledige seniorer der ønsker at komme tilbage på arbejdsmarkedet
- Seniorer og organisationsforandringer
- Senior på arbejdsmarkedet efter tidspunkt for folkepension

De to andre delundersøgelser i SeniorArbejdsLiv er:

- *Medarbejderundersøgelsen*, der gennem en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse til arbejdende over 50 år, ledige over 50 år og personer, der har trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet, belyser forhold som forventet tilbagetrækningsalder, seniorinitiativer på arbejdspladsen og forhold som kan forlænge tiden på arbejdsmarkedet.
- *Perceptionsundersøgelsen*, som gennem en stor repræsentativ survey til danske virksomheder og arbejdspladser belyser virksomhedernes holdninger til seniorer og initiativer rettet mod seniorer.

Det samlede projekt gennemføres i et samarbejde mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Aalborg Universitet og TeamArbejdsLiv.

TeamArbejdsLiv, februar 2024

# 1 INTRODUKTION

## 1.1 Indledning

Denne rapport sammenfatter erfaringer med forskellige former for arbejdsmæssig fleksibilitet i tid og rum. Rapporten er skrevet ud fra kvalitative interview med ledere og medarbejderrepræsentanter fra otte virksomheder. Virksomhederne har alle gjort sig erfaringer med fleksible arbejdsvilkår og vil gerne dele ud af disse erfaringer. De fleste af virksomhederne har haft særligt fokus på seniormedarbejdere, men tiltag har sjældent været forbeholdt seniormedarbejdere. På langt de fleste virksomheder har indsatsen og tiltag været rettet mod medarbejdere i alle aldre.

Temaet om tidsmæssig fleksibilitet er udsprunget af resultaterne fra tidligere runder af SeniorArbejdsLiv. Disse resultater har bl.a. peget på, at tiltag til øget fleksibilitet kan være væsentlige for at fremme fastholdelse og rekruttering af seniormedarbejdere. Samtidig er det et område, hvor der inden for de seneste år er sket væsentlige forandringer. Covid-19 pandemien satte i høj grad fokus på fleksibilitet i form af at arbejde hjemmefra, og tiden efter covid har budt på problemer med fastholdelse og rekruttering på mange virksomheder og i mange brancher. Dette har på nogle virksomheder medført et øget ønske om at imødekomme medarbejderønsker om større fleksibilitet i tilrettelæggelse af arbejdstiden.

## 1.2 Sammenfatning af indhold

Rapporten indledes i kapitel 2 med en kortfattet gennemgang af metode og analysestrategi. Dernæst præsenteres en række temaer fordelt på tre hovedområder: kapitel 3) virksomhedernes motivation for øget fleksibilitet, kapitel 4) virksomhedernes indsats i forhold til fleksibilitet i tid og rum, og kapitel 5) virksomhedernes erfaringer og udfordringer med fleksibiliteten.

I kapitel 3 beskriver vi, hvordan nogle af virksomhederne ser det som en nødvendighed i forhold til **rekruttering og fastholdelse** at kunne tilbyde medarbejderne fleksible arbejdsvilkår. Det handler både om at skabe en attraktiv arbejdsplads for de ansatte og om at brande virksomheden udadtil. Fastholdelse af seniormedarbejdere fremhæves som særligt vigtigt for at videreføre værdier og kultur. På de fleste af virksomhederne er mulighederne for fleksibilitet ikke forbeholdt seniormedarbejdere, og seniorpolitikken udgør en integreret del af personalepolitikken eller af en mere **generel livsfasepolitik**.

Tidligere var det på en del af virksomhederne et særsyn, at medarbejderne arbejdede hjemmefra. Under **Corona** blev dette vendt til normalen. Dette indebærer forbedringer af de teknologiske og praktiske muligheder for hjemmearbejde og styrkelse af tilliden til, at hjemmearbejde ikke gik ud over produktiviteten. Samtidig blev både medarbejdere og ledere mere opmærksom på de sociale begrænsninger som fulgte med hjemmearbejdet.

I kapitel 4 beskriver vi de forskellige former for fleksible arbejdsvilkår, som virksomhederne tilbyder. **Nedsat tid** er på de fleste af case-virksomhederne en mulighed, som forhandles og aftales med nærmeste leder, få steder er det en rettighed i overenskomsten. Forskellige former for deltid, tilbydes særligt ofte til seniormedarbejdere, som virksomhederne er interesseret i at fastholde. Det kan være reduktion i arbejdstid, timeafłønning, komprimeret tid i kortere perioder etc.

På et flertal af virksomhederne er der også mulighed for en eller anden grad af **fleksibel arbejdstid** for medarbejdere uanset alder. Den fleksible arbejdstid tilrettelægges forskelligt på virksomhederne og afhængigt af, hvad løsningen af kerneopgaven muliggør. På nogle virksomheder kombineres flekstiden med en fix-tid, hvor medarbejderne forventes at være tilgængelige på arbejdspladsen eller på hjemmekontoret. På andre arbejdspladser tilpasses arbejdstiden til specifikke behov. Behovene kan komme fra medarbejderen eller fra produktionen, og som det handler om at få dem til at gå op i en højere enhed, så både medarbejderen trivsel og produktionens krav kan hænge sammen.

I kapitlet beskrives også, hvordan det at fastholde de ældre gennem mulighed for øget fleksibilitet for lederne kan være et tveægget sværd. Bruges muligheden for deltid af seniormedarbejdere, der sagtens kan arbejde fuldtid, reducerer det samtidig arbejdsstyrken.

**Hjemmearbejde** tilbydes på de arbejdspladser, hvor det kan lade sig gøre, ikke specifikt til seniormedarbejdere men generelt til ansatte med arbejdsfunktioner, som muliggør hjemmearbejde. Nogle af virksomhederne har overordnede retningslinjer for, hvor mange hjemmearbejdsdage om ugen man må have. Andre steder er det op til den enkelte medarbejder eller teamet, hvor ofte der bliver arbejdet hjemmefra.

Hjemmearbejdet kan på en gang bidrage til usikkerhed blandt lederne på, om arbejdet nu også bliver udført som aftalt, og samtidig bidrage til stort arbejdspress og **grænseløshed**. Særligt hvis der i forvejen er en høj arbejdsbelastning og et stort tidspres, er der en risiko for, at arbejdet strækker sig ud over aftener og weekender. Dette er på nogle af virksomhederne et opmærksomhedspunkt for ledelsen, som kan være nødt til at hjælpe medarbejdere med at regulere arbejdstiden. På flere virksomheder hører vi om nødvendigheden af klare aftaler for, hvornår man er tilgængelig, og hvornår man ikke er, når man arbejder hjemmefra.

På de case-virksomheder, hvor man arbejder i skift, har medarbejderne i nogen grad **indflydelse på vagtplanlægningen**. Rigide vagtplaner kan give problemer. Nogle seniormedarbejdere ønsker ikke at arbejde under de vilkår og vælger at trække sig tilbage. Erfaringerne med fleksibilitet i vagtplanlægningen er overordnet gode også på de arbejdspladser, hvor medarbejderne til at begynde med har mødt tiltaget med skepsis. Det er et væsentligt tema for virksomhederne, at vagtplanerne skal hænge sammen, og at der i planlægningen af vagter tages hensyn til de borgere, kunder eller elever, som man yder en service over for.

Afprøvning er **fire dages arbejdsuge** er i sin vorden. Enkelte af case-virksomhederne har afprøvet, er ved at afprøve eller har planer om at afprøve fire dages arbejdsuge for nogle eller enkelte af medarbejderne. På to arbejdspladser er der tale om komprimering af arbejdsugen, så de 37 timer bliver fordelt på fire – i stedet for fem – dage om ugen. På to andre er det lidt uklart, om der er tale om et uændret eller nedsat timetal.

I kapitel 5 går vi mere i dybden med nogle af de udfordringer, som virksomhederne støder på i deres bestræbelser på at øge fleksibiliteten. Tilbuddene om fleksible arbejdsvilkår bliver på de fleste af case-virksomhederne givet til nogle medarbejderne, men ikke nødvendigvis til alle, som ønsker det. Derfor bliver **oplevelse af retfærdighed** påtrængende for både medarbejdere og ledere. Og det betyder, at **klare tildelingskriterier og gensidig tillid** i relationen mellem ledelse og medarbejdere bliver ekstra vigtigt for at forebygge uretfærdighed.

Det er karakteristisk for mange af virksomhederne, at de forholder sig aktivt til spørgsmålet om retfærdighed. De håndterer det ved at fastholde, at løsningen af kerneopgaven altid kommer i første række, og at det vigtigste er, at der er ordentlighed på begge sider – både fra virksomhedens side og fra medarbejdernes.

For en del af **lederne** er opgaven med at give mere fleksibilitet til medarbejderne en stor udfordring. Nogle ledere oplever det som et væsentligt **tab af kontrol** og dermed også en reduktion af deres mulighed for at udøve ledelse. Det kan være svært at overskue konsekvenserne af at tilbyde fleksible arbejdsvilkår til medarbejdere, og det kan være svært at skabe konsensus og fælles retning i **mellemlidernes** ageren i forhold til fleksibiliteten. Flere af arbejdspladserne er meget opmærksomme på, at lederne kan stå med store udfordringer, når de skal implementere øget fleksibilitet på arbejdspladsen, og tilbyder derfor ekstra processtøtte til lederne.

Der er udpræget enighed mellem HR-cheferne på case-virksomhederne om, at den øgede fleksibilitet er med til at skabe bedre trivsel og motivation blandt medarbejderne og derigennem **bedre produktivitet**. Der er også udtalt enighed om, at en af de væsentligste baggrunde ved den øgede fleksibilitet, særligt hjemmearbejdet, er de konsekvenser, som det kan have for det **sociale fællesskab på arbejdspladsen** og for mulighederne for **vidensdeling**.

### 1.3 Perspektivering

Som resultaterne peger på, er der både gevinster og omkostninger forbundet med øget fleksibilitet i tid og rum. Det handler i høj grad om at finde den rette balance for medarbejdere og for virksomhed. Balance mellem stabilitet og forudsigelighed på en ene side og fleksibilitet på den anden side. Og det handler om at finde den form, som er mulig i den pågældende virksomhed. Det der kan passe til kerneopgaven og til kulturen.

Ledernes opbakning er afgørende – og lederne skal klædes på til opgaven. Øget fleksibilitet ændrer på deres mulighedsrum for at udøve ledelse, og hvis der ikke også tages hånd om deres udfordringer, kan det betyde tab af ledere og dårlige oplevelser for både ledelse og medarbejdere. På nogle af case-arbejdspladserne spillede de tillidsvalgte en vigtig rolle i omstillingsprocessen i retning af øget fleksibilitet. I kraft af deres position kunne de tillidsvalgte bidrage til at formidle positionerne fra både medarbejdernes og ledelsens side, når der skulle findes løsninger.

Det er naivt at tro, at der findes tiltag til øget fleksibilitet, som med fordel kan bruges på alle virksomheder og til alle medarbejdere. En 'Magic bullet', som det handler om at få implementeret på flest mulige arbejdspladser hurtigst muligt. Med mellemrum popper den slags forslag op, fx i form af meget generelle forestillinger om en fire-dages-arbejdsuge for alle. Når man graver sig lidt længere ned i erfaringerne, viser det sig, at virkeligheden er alt for mangfoldig til simple 'one size fits all' løsninger. Og det ved man heldigvis også godt på virksomhederne.

Mange af de virksomheder, som har deltaget i undersøgelsen, havde en eksperimenterende og lærende tilgang til øget fleksibilitet. Nogle havde gjort sig erfaringer under covid-19, som de byggede videre på efterfølgende. Andre ønskede at udforske mulighederne mere end de traditionelt havde gjort, og afprøvede derfor nye former for fleksibilitet, som de derefter evaluerede og måske ændrede på løbende. På nogle arbejdspladser fik medarbejderne større indflydelse på, hvad der var muligt, og kom op med forslag, som ledelsen ikke lige havde set for sig, men som måske kunne virke i praksis på den aktuelle arbejdsplads eller for den enkelte medarbejder.



Det er vores håb, at erfaringerne fra disse otte virksomheder kan tjene som inspiration for andre virksomheder, som ønsker at gøre en indsats for at skabe bedre arbejde-privatlivsbalance for deres medarbejdere. På sigt kan arbejdspladsernes kreative arbejde med at skabe øget tidsmæssig og rumlig fleksibilitet forhåbentligt bidrage med nye løsninger, som kan give øget rummelighed på arbejdsmarkedet for seniorer såvel som andre grupper med særlige behov.

## 2 METODE

### 2.1 Udvalgelse af virksomheder

Der indgår i denne undersøgelse otte case-virksomheder. Virksomhederne er udvalgt inden for tre meget brede kategorier af brancher, som tilsammen forventes at repræsentere en mangfoldighed af forskellige virksomhedstyper. Inddelingen er foretaget på baggrund af, om kerneopgaven for virksomheden primært handler om:

- Arbejde med produktion
- Arbejde med symboler
- Arbejde med mennesker

Arbejde med produktion omfatter virksomheder, der har en eller anden produktion af materialer eller ting samt transport af ting som deres primære opgave. Arbejde med symboler omfatter virksomheder, hvor arbejde med viden, tegn, kommunikation eller sprog indgår som en væsentlig del af deres kerneopgave. Arbejde med mennesker omfatter virksomheder, hvor den primære arbejdsopgave består i at servicere, behandle, understøtte, udvikle, passe eller føre tilsyn med andre mennesker. Disse tre kategorier er ikke eksklusive i den forstand, at samme virksomhed kan have opgaver, som ligger inden for flere af disse brede kategorier, fx samtidigt arbejde med mennesker og symboler.

De otte virksomheder, der deltager i denne undersøgelse, omfatter to virksomheder inden for produktion, tre som arbejder med symboler, og tre hvor kerneopgaven er arbejde med mennesker. Det er alle virksomheder, som har gjort sig erfaringer med fleksible arbejdsvilkår, og som gerne vil dele ud af disse erfaringer.

Tre af de otte virksomheder, der indgår i denne undersøgelse, er rekrutteret blandt virksomheder, der havde tilkendegivet positiv interesse, men ikke kunne deltage i case rapporten for anden runde af praksisundersøgelsen. De øvrige fem virksomheder er ikke tidligere blevet kontaktet om dette projekt, men har vist sig relevante for det aktuelle tema. Samlet set er der rettet henvendelse til 22 virksomheder, hvor otte har sagt ja til at deltage, 11 har sagt nej og tre er aldrig vendt tilbage. Henvendelserne er foregået pr. mail og eventuelt fulgt op ved telefonisk kontakt.

Syv af de otte case-virksomheder er store virksomheder med over 250 ansatte. Den sidste er en mellemstore virksomhed, der beskæftiger mellem 50 og 250 personer.

### 2.2 Interview

Rapporten er baseret på interviews med repræsentanter fra otte virksomheder. På syv virksomheder er der afholdt to individuelle interview pr. virksomhed, et med en ledelsesrepræsentant, og et med en tillidsvalgt. På én case-virksomhed er interviewet med ledelsen afholdt som et gruppeinterview, hvor også en personalejuridisk konsulent deltog. Vi har totalt set gennemført 15 interviews.

Interviewene er afholdt fysisk på virksomheden eller online på Teams. En enkelt virksomhed har givet et skriftligt svar på interviewguiden, da der ikke var ressourcer til rådighed til et interview. Interviewguiden er vedlagt som bilag 1, s. 30-32.

Interviewene har varet mellem 45 og 70 minutter og er blevet optaget og efterfølgende sammenskrevet i meningskondenserede referater, som omfatter transskribering af visse

passager. Interviewpersonerne er informeret om, at både de og virksomheden fremstår i anonymiseret form i rapporten.

### **2.3 Analyse af interviewmateriale**

Temaerne i analysen er styret af temaerne i interviewguiden. Interviewguiden er blevet til på baggrund af viden fra praksisundersøgelsens runde 1 og 2 samt generelt kendskab til forskning i arbejdstid, fleksibelt arbejde, hybridarbejde og indflydelse på egen arbejdstid. Interviewmaterialet er kodet efter temaerne i interviewguiden, men vi har undervejs i processen været åbne overfor, at nye temaer kunne optræde i materialet. Vi har samlet set arbejdet med 16 temaer, som interviewene er farvekodet efter.

På baggrund af farvekodningen, har vi skabt os et overblik over det samlede materiale under de enkelte temaer. Vi har sorteret materialet i tre overordnede kapitler, som rapporten er struktureret efter:

- 1) Virksomhedernes motivation for øget fleksibilitet
- 2) Virksomhedernes indsatser i forhold til fleksibilitet i tid og rum
- 3) Virksomhedernes udfordringer med fleksibiliteten

Vi har valgt at behandle nogle temaer som undertemaer i stedet for som selvstændigt afsnit. Fx behandles materiale om tilgængelighed/grænseløshed under temaet om hjemmearbejde.

### 3 VIRKSOMHEDERNES MOTIVATION FOR ØGET FLEKSIBILITET

#### 3.1 Fastholdelse og rekruttering

Langt de fleste af case-virksomhederne oplever et stort behov for fastholdelse og rekruttering af medarbejdere. Og dette er i høj grad med til at styrke virksomhedernes motivation for at tilbyde fleksible arbejdsvilkår til deres medarbejdere. Flere af virksomhederne oplever ikke, at de har så meget valg. Det er en nødvendighed at tilbyde fleksible arbejdsvilkår, hvis de skal kunne rekruttere og fastholde medarbejdere.

*Vi forholder os meget til, hvordan fremtidens arbejdsmarked ser ud. Vi tager nok mest udgangspunkt i, hvordan de yngre generationer stiller krav til arbejdsgiveren fremadrettet, og det bliver en katalysator til, at vi som arbejdsplads må arbejde mere fleksibelt og hybridt. Vi kommer til at give folk endnu større mulighed for at sige, at man i perioder vil arbejde mere og så mindre i andre. Før var det arbejdsgiveren, der sagde hvornår man skulle være på arbejde, men nu er det mere arbejdstager, der selv synes, hvornår man vil være til rådighed – og så skal vi prøve at indrette os efter det. (HR-chef, arbejde med symboler)*

For virksomhederne handler det dels om at kunne brande sig på fleksibiliteten i konkurrencen om arbejdskraft med andre virksomheder:

*Vi kan se at rekruttering er lettere – og det er måske fordi der er en branding-værdi i det her med fleksibel arbejdsplads. Vi får simpelthen flere ansøgere. (HR-chef, arbejde med mennesker)*

Og det handler om at skabe en attraktiv arbejdsplads for medarbejderne, som derfor trives bedre, ønsker at blive længere og er mere loyale over for virksomheden:

*Vores incitament er med et menneskeligt fokus at imødekomme en medarbejder, der i den grad opnår endnu større trivsel end tidligere. Hvis vi kan være imødekommende på det, tror vi på, at det vil gavne medarbejderen og den livsfase medarbejderen er i – dels på hjemmefronten, men også arbejdsrelateret. (HR-chef, arbejde med produktion)*

Og videre udtaler samme person:

*Der er en dobbelthed i det. Dels er det for egen vindings skyld (rekruttering), men også det at have medarbejdere, der med stolthed kan henvise til og oplever, at vi praktiserer det vi siger. (HR-chef, arbejde med produktion)*

Generelt handler behovet for at rekruttere og fastholde medarbejdere ikke specifikt om seniormedarbejderne, men i lige så høj grad om de yngre aldersgrupper. Der er heller ikke noget, der tyder på, at seniormedarbejderne generelt har andre præferencer i forhold til fleksibilitet end de yngre medarbejdere. Men der er enkelte af interviewpersonerne, som specifikt fremhæver nogle af kvaliteterne for virksomheden ved at fastholde seniormedarbejderne:

*Det har stor værdi, at vi kan fastholde vores medarbejdere, så værdifuld viden og kompetencer ikke går tabt. Ældre medarbejdere er med til at vedligeholde kulturen og trygheden på arbejdspladsen. (Corporate Social Responsibility-vejleder, arbejde med produktion)*

På en anden virksomhed, som arbejder med symboler, er de inde på, at seniormedarbejderne i høj grad besidder 'systemforståelse' og er 'kulturbærere'. Fællestillidsrepræsentanten udtaler: 'De kender virksomheden og ved, hvordan den vil ses og høres'.

### 3.2 Senior- eller livsfasepolitik?

Ønsket om fastholdelse og rekruttering er ikke forbeholdt seniormedarbejdere, og fleksible arbejdsvilkår tilbydes medarbejdere uanset alder. Flere af interviewpersonerne er da også inde på, at det ikke giver mening at lade alder i sig selv været et enkeltstående og afgørende kriterie for tildeling af goder:

*Hvorfor skal alder være noget, der giver mig større præferencer? Det er ikke retfærdigt. Og det ligger der jo lidt i det her med seniorpolitik, seniorgoder og alt senior... når man er blevet gammel, så har man nogle særlige goodies – det ved jeg ikke, om jeg synes er fedt. (Arbejdsmiljørepræsentant, arbejde med mennesker)*

Nogle af virksomhederne har generelt diversitet og mangfoldighed som en del af deres værdigrundlag:

*Jeg bliver generelt irriteret i forhold til denne "aldersnak", da jeg ikke oplever, at det er det største problem (...). Seniorerne er ikke noget, vi særligt eller specifikt har fokus på, men vi har fokus på diversiteten på tværs – herunder alder, men også personlighed, køn, familietyper, race osv.*

Mange af virksomhederne opererer ikke (længere) med en specifik seniorpolitik, men med en livsfasepolitik, en generel personalepolitik eller en 'ligebehandlings- og mangfoldigheds-politik', som omfatter forskellige tilbud til forskellige grupper af medarbejdere. En af interviewpersonerne fortæller om virksomhedens udviklingsproces på dette område:

*(...) for halvandet år siden kom nye forbedrede vilkår for forældre i forhold til barselsfordeling mellem forældrene (...). På baggrund af det, sad der nogle seniormedarbejdere, som følte at de også burde blive bedret stillet, fordi de står over for andre ting i deres liv (...) – de følte, at forældre i børnefamilier var blevet forfordelt, og at de selv var blevet "snydt", hvilket så blev taget op på et SU-møde og satte diskussioner om seniorpolitikken i gang (...). Dette ledte imidlertid til større diskussioner om, at det jo ikke bare er seniorer, som skal føle sig bedre tilpas og retfærdigt behandlet, men det skal alle medarbejdere, og vi skal generelt have talt om work/life balance. (Repræsentant fra samarbejdsudvalget, arbejde med symboler)*

På en anden virksomhed beskriver de deres overvejelser over, hvordan de kan tydeliggøre, at det handler om at forene hensyn til medarbejderne med hensyn til løsningen af kerneopgaven:

*Hvordan kan vi formulere noget, som kan rumme alle arbejdsområder. Og uanset alder vil vi møde dig, så du kan få privatliv og arbejdsliv til at hænge sammen. Men du er der for at løse en opgave. Hvordan kan vi tilgodese primært organisationen, men også dig.*

### 3.3 Erfaringer fra Corona-tiden

Erfaringer med hjemmearbejde fra tiden med Corona har sat sig spor på de fleste af virksomhederne. Hvor det tidligere på en del af virksomhederne var et særsyn, at medarbejderne arbejdede hjemmefra, blev det med ét anderledes under covid-19 pandemien. Det

betød, at der skete væsentlige skred i forhold til en række forhold, som tidligere havde begrænset brugen af hjemmearbejde. Og det betød samtidig, at man blev mere opmærksom på begrænsningerne ved hjemmearbejde.

*Corona gav os indsigt i, at det er muligt med hjemmearbejde, men det gav os også indsigt i vigtigheden af det med at være på et fysisk kontor i forhold til bl.a. fællesskabet og den menneskelige og faglige kontakt, som manglede. (HR-chef, arbejde med produktion)*

Virksomhederne fremhæver, at hjemmearbejde under Corona gjorde, at lederne fik mere tillid til, at der også blev arbejdet det, der skulle arbejdes, selvom medarbejderne sad hjemme. Samtidig blev det nødvendige udstyr tilvejebragt – der blev åbnet 'en ladeport om, at vi kunne få ting hjem', og de teknologiske muligheder for online kommunikation blev taget i brug på en helt anden måde end tidligere. Man opdagede, at møder udmærket kunne gennemføres både med interne og eksterne (kunder, elever borgere etc.).

Samtidig blev man under covid-19 pandemien mere opmærksomme på, at det gik hårdt ud over både det faglige og det sociale fællesskab på arbejdspladsen, når man var væk i længere perioder. Dette medførte, at man på mange af arbejdspladserne lavede retningslinjer for omfanget af hjemmearbejdet.

*(...) hvis medarbejdere er for meget hjemme, falder de lidt uden for radaren i forhold til opgaver med videre. Det er rart at have en vekselvirkning med at være inde. Vi har fællesskabet som vigtig værdi. (HR-direktør, arbejde med symboler)*

## 4 VIRKSOMHEDERNES INDSATSER I FORHOLD TIL FLEKSIBILITET I TID OG RUM

### 4.1 Nedsat tid/deltid

På alle case-virksomhederne er nedsat tid/deltid et tiltag i forhold til at fastholde senior medarbejdere, nogle steder medarbejdere i alle aldersgrupper. Det er på de fleste af virksomhederne en mulighed, som forhandles og aftales med nærmeste leder, få steder er det en rettighed i overenskomsten at gå x antal procent ned i tid fra en vis alder og længere ned i takt med, at ens alder stiger. Seniormedarbejderne betaler selv for nedgangen i tid, men på flere af virksomhederne er det en mulighed eller en aftale, at arbejdsgiver opretholder pensionsindbetaling svarende til, at seniormedarbejderen arbejder fuldtid.

Blandt case-virksomhederne er der forskellige måder at være på nedsat tid på. Nogle steder forhandler seniormedarbejdere sig til en fridag om ugen eller færre timer fordelt udover alle ugens hverdage. Andre steder hører vi eksempler på, at seniormedarbejdere overgår fra at være fastansatte til timeansatte for at opnå mere frihed og fleksibilitet i deres arbejdsliv. Dette er fordelagtigt for virksomheden ud fra en økonomisk betragtning, og så er det en velegnet løsning for seniormedarbejderne:

*Det er rigtig velegnet, for du kender huset, lederen, så det er nemt at gå over til at være timelønnet. Du kender systemet, og så kan du få arbejdet designet mere til dit liv. Så det gør en del. (HR-chef, arbejde med mennesker)*

Andre steder igen genansætter man tidligere medarbejdere, som er gået på pension – enten i perioder på året med særlig travlhed eller nogle dage om ugen for at hjælpe til og aflaste nye medarbejdere i samme funktion.

Nedsat tid/deltid for seniormedarbejdere er ret anvendt blandt case-virksomhederne, men der er også udfordringer forbundet med det. Det er ikke lige let at give mulighed for nedsat tid i alle afdelinger eller funktioner, for eksempel er det sværere i kundevendte funktioner end i stabsfunktioner. I de kundevendte funktioner skal det passe ind i driften, at medarbejderen går på nedsat tid, og der skal være kolleger, som kan varetage de opgaver, som seniormedarbejderen ikke længere kan nå. Dette kan være sværere at få til at gå op i kundevendte funktioner, fordi kunden kan have en forventning om, at det er samme medarbejder, der varetager kunderelationen. Samtidig må aftaler om nedsat tid ikke belaste kolleger unødigt.

Det er en vigtig pointe blandt ledelsesrepræsentanter på tværs af virksomhederne, at kravene tilpasses til seniormedarbejderen, når der indgås aftale om nedsat tid. Dette kan være udfordrende for seniormedarbejderen, som kan have svært ved at afgive opgaver – for eksempel hvis det kræver, at man giver slip på en relation til en kunde. Der er også eksempler på, at der blandt seniormedarbejderne kan være en frygt for at miste spændende arbejdsopgaver, når man går ned i tid.

En fastholdelsesudfordring kommer tydeligt til udtryk på en virksomhed, hvor man arbejder med mennesker, og hvor der er mange deltidsansatte seniormedarbejdere. Ud fra et virksomhedsperspektiv ville det lette driften, hvis nogle af disse medarbejdere kom op på fuldtid, men der er en risiko forbundet med at presse seniormedarbejdere op på fuldtid. Risikoen er ikke ønskværdig at løbe, for seniormedarbejderne er værdifuld arbejdskraft. HR-chefen fortæller:

*Det med at skulle have folk op på fuldtid, det tror vi virkelig ville presse nogle af seniorerne. Hvis vi prøvede at presse dem over 70 på fuldtid, så ville vi miste dem. Der er rigtig mange af dem, der arbejder under 20 timer om ugen. Nogle af dem er jo en kæmpe stor gave til at få udfyldt nogle huller i vagtplanen. Vi har svært ved at få afsat de helt tidligere vagter og måske lukkevagter. Så at have en der tager de her 20 timer og tager nogle af de her vagter, så hænger det godt sammen. (HR-chef, arbejde med mennesker)*

At ville fastholde de ældre og samtidig øge fleksibiliteten er et tveægget sværd. Flexibiliteten tilbydes for at fastholde arbejdsstyrken, men bruges fleksibiliteten af seniormedarbejdere, der sagtens ville kunne arbejde fuldtid, reducerer det i stedet den lokale arbejdsstyrke. På en af virksomhederne har man da også valgt, at aftaler om nedsat tid er tidsbegrænsede. Aftalerne løber typisk for 1-2 år og kan derefter genforhandles. På den måde er ledelsen heller ikke bundet op på dyre medarbejdere.

## 4.2 Fleksibel arbejdstid

Efter medarbejdernes ønsker og behov

På et flertal af case-virksomhederne er der mulighed for fleksibel arbejdstid for medarbejdere uanset alder. Den fleksible arbejdstid ser ud på forskellige måder afhængig af, hvilken virksomhed vi har vi med at gøre. Flere steder er der fleksibel arbejdstid inden for et tidsinterval på dagen:

*Medarbejderne oplever stor fleksibilitet, når det kommer til at vælge arbejdstider og mulighed for hjemmearbejdsdage. Vi har åbningstid fra klokken 10-15, så vi har flekstid mellem klokken 7-10 og 15-18, men udgangspunktet er, at man er der mellem klokken 10 og 15, medmindre man har aftalt andet – eksempelvis hvis man skal til tandlægen. (HR-chef, arbejde med mennesker)*

På en anden virksomhed, hvor man arbejder med symboler, bestemmer medarbejderne helt selv, hvornår de lægger deres arbejdstid, der er ingen regler for det. Afgørende for at det kan lade sig gøre er en høj grad af tillid og åbenhed. En repræsentant fra et samarbejdsudvalg fortæller:

*Med arbejdstidens placering har vi meget stor fleksibilitet, man kan selv tilrettelægge, hvornår man lægger arbejdstiden. Der er ikke regler for, at man fx skal være på arbejdet fra klokken 8 til 18, eller hvornår man lægger de cirka 10 timer – det finder man selv ud af. (...) Her er det også vigtigt med tilliden til hinanden samt åbenhed omkring, at man kan arbejde på forskellige måder.*

Hos en tredje virksomhed, hvor man arbejder med mennesker, er der fx mulighed for at arbejde mere i nogle uger end i andre, hvis man er skilsmisseforælder og har børn den ene uge og ikke den anden, eller at arbejde én aften om ugen mod at få fri om fredagen. Denne sidste mulighed bliver særligt brugt, når det samtidig er en fordel for borgerne, at de fx kan få service om aftenen frem for i dagtimerne.

På en fjerde virksomhed er arbejdet relativt sæsonbestemt, og for nogle medarbejderne giver det en god rytme at have lange arbejdsdage i højsæson og tilsvarende korte, når der er mindre at lave. På denne arbejdsplads hører vi, at friheden til at tilrettelægge arbejdstiden selv er meget betydningsfuld – og for seniormedarbejderne er det helt afgørende, at ledelsen udviser tillid til, at man kan administrere tiden selv:



*Så jeg tror, at de seniorer som vi er, og som er generation X, vi værdsætter selvstændighed og kreativitet. Så ledelse handler om tillid til, at det vil ske. Opfølgning gider vi kun finde os i, hvis den er rimelig og databaseret. Hvis de synes et eller andet, det går ikke, der skal være data, så kan vi snakke om det. Men ikke sådan "har du lyst til at være noget mere på gangen – nej, det vil jeg da ikke". (Arbejdsmiljørepræsentant, arbejde med mennesker)*

Vi hører kun om ganske få eksempler på fleksibel arbejdstid særligt målrettet seniormedarbejdere.

### Efter produktionens behov

Fleksibel arbejdstid skal passes ind i den kerneopgave, som den enkelte virksomhed varetager, og fra flere case-virksomheder hører vi om vigtigheden af, at medarbejderne er fleksible, når virksomheden har behov for det. Dette er der både gode og mindre gode erfaringer med at få til at lykkes. På en af virksomhederne lader det til at være helt uproblematisk, når der fx er behov for, at medarbejdere arbejder ekstra. Men vi hører også, at det måske ikke altid er seniormedarbejderne, der stiller sig til rådighed i den forbindelse. En HR-chef fortæller:

*Der er perioder på året, hvor vi bliver nødt til at bede folk at arbejde over, og det gør de gerne for at tjene ekstra penge, men det kan godt være aldersbestemt, hvor seniorer måske ikke har samme behov for at arbejde ekstra. (HR-chef, arbejde med symboler)*

Det kan tænkes, at seniormedarbejderne ikke byder sig til i samme grad som de yngre medarbejdere, fordi de ikke har brug for de ekstra penge, som overarbejde giver. Ifølge HR-chefen er det bestemt også en mulighed at sige fra over for overarbejde, hellere det end at medarbejderen ikke længere er en ressource ind i virksomheden:

*Man kan godt sige i de perioder vi har travlt, at man ikke skal have overarbejde fordi det ikke passer ind i ens liv. Vi vil hellere have en arbejder 30 timer om ugen end slet ikke arbejder for os. (HR-chef, arbejde med symboler)*

I en anden case-virksomhed, hvor der har været behov for, at medarbejderne skulle møde ind og arbejde ekstra, gav det anledning til utilfredshed og blev oplevet som, at fleksibiliteten blev taget fra medarbejderne. En fællestillidsrepræsentant fortæller i den forbindelse:

*Det er kerneopgaven det handler om, og det er den der skal løses. Det kan godt være vanskeligt til tider. (Fællestillidsrepræsentant, arbejde med mennesker)*

På en tredje case-virksomhed har ledelsen tidligere oplevet udfordringer med, at medarbejderne 'tog mere end de gav' forstået på den måde, at medarbejderne ikke var lige så fleksible over for arbejdspladsen, som de forventede, at arbejdspladsen skulle være over for dem. Men i dag ved medarbejderne, hvornår det er nødvendigt at arbejde ekstra, og det seneste år har der ikke været udfordringer. Medarbejderne accepterer, at der kan være meget at lave i perioder med omlægninger i arbejdet som følge af forandringer i samfundet. Medarbejderne må dog maksimalt have 260 timer i timebanken (mod 480 timer i overskønnen) ifølge en lokalaftale. HR-chefen fortæller i den sammenhæng, at der er en aldersbestemt forskel – det er oftest de helt unge medarbejdere, som vælger at få timerne udbetalt i stedet for at holde fri.

### 4.3 Hjemmearbejde

#### Tilrettelæggelse og opfattelse af hjemmearbejde

I samtlige interview er hjemmearbejde et tema i forhold til fleksibilitet i arbejdet. Nogle har overordnede retningslinjer for, hvor mange hjemmearbejdsdage om ugen man må have (typisk 1-2 dage) for bl.a. at sikre, at der stadig er mulighed for tilstedeværelse med faglig sparring og fællesskab. Andre steder er det mere frit for den enkelte medarbejder eller teamet, hvor meget man arbejder hjemme. To HR-chefer, der begge arbejder med symboler, belyser disse forskellige perspektiver:

*Udgangspunktet er, at man kan arbejde hjemme én dag om ugen, og muligvis to gange om ugen for enkelte medarbejdere, hvis der er særlig aftale med lederen om det. (HR-chef, arbejde med symboler)*

Og:

*Der er nogen, der arbejder meget hjemmefra og nogen, der næsten ikke gør det. Det beror jo igen på, hvad man selv vil. Personligt synes jeg, at jeg er mest produktiv, når jeg sidder på mit arbejde, men det er jo individuelt. (HR-chef, arbejde med symboler)*

På begge virksomheder aftales hjemmearbejde mellem medarbejder og nærmeste leder, men på den sidste virksomhed lader der til at være videre rammer for, hvor meget man må arbejde hjemme. HR-chefen oplever, at *'så længe medarbejderne selv vælger at arbejde hjemme i det omfang de ønsker, fungerer det fint'*. Hun er mere optaget af, at hjemmearbejde ikke må pålægges medarbejderne end at lave retningslinjer for, hvor meget der må arbejdes hjemme.

På en case-virksomhed, der arbejder med produktion, er der også stor fleksibilitet i forhold til tilrettelæggelse af hjemmearbejde, så længe der tages hensyn til organiseringen af arbejdet:

*De fleste tilrettelægger selv eller sammen med sit team, om man kan arbejde hjemme. Dette er helt acceptabelt i det omfang det giver mening i forhold til arbejdets organisering. (Corporate Social Responsibility-vejleder, arbejde med produktion)*

På samme virksomhed er der en meget positiv indstilling til hjemmearbejde. Hjemmearbejde er værdifuldt, for det giver mulighed for at arbejde uforstyrret, og det er en lettelse for dem, der har små børn, at man kan blive hjemme og løse opgaverne i eget tempo, når børnene er syge. Alle virksomhederne deler opfattelsen af, at hjemmearbejde giver mulighed for at arbejde uforstyrret og en større grad af ro til at udføre arbejdet. Men flere interviewpersoner fortæller også om ulemper ved hjemmearbejde. Det er sværere at fornemme, hvordan ens kolleger/medarbejdere har det, når de ikke er til stede fysisk, og det kan være sværere at reagere på problematikker, når man ikke er på arbejdspladsen.

På en virksomhed, hvor man arbejder med symboler, har man valgt, at det skal være mere attraktivt at møde ind på arbejdspladsen end at arbejde hjemme: *'Vi skal vælges til som arbejdsplads på grund af fællesskabet'*. HR-chefen fortæller videre, at man aldrig er gået i retning af rigtig meget hjemmearbejde på virksomheden, men at man er bevidst om, at fleksibilitet er et konkurrenceparameter. Hjemmearbejde er derfor en mulighed på

virksomheden, og den forvaltes decentralt af de lokale ledere. Dog møder man altid ind fredag, for der er fælles morgenmad.

Nogle steder er mulighederne for hjemmearbejde blevet øget af covid-19, og flere af case-virksomhederne har eller er i gang med at formulere politikker på området som følge af pandemien. Men på en af de virksomheder, der arbejder med mennesker, er diskussionen om hjemmearbejde ikke noget nyt, den er blot forstærket af covid-19. En arbejdsmiljørepræsentant fortæller:

*Når vi så arbejder hjemmefra, skal vi vide, at det ikke er et problem som er nyt. Vi har jo diskuteret siden jeg startede i 09. Det har altid været der, men blev mere presset op med Corona.*

På denne virksomhed er der meget delte meninger om hjemmearbejde. Nogle ansatte – især ledere – ønsker mere fysisk fremmøde, mens andre, særligt seniormedarbejdere, står fast på, at de arbejder hjemme så meget de vil. Arbejdsforholdene er simpelthen bedre derhjemme, efter man under covid-19 pandemien indrettede sig med alt derhjemme. For denne gruppe medarbejdere skal det give mening at møde ind på arbejdspladsen, og det gør det, hvis ledelsen tænker i at tilrettelægge udviklingsopgaver, der kræver samarbejde.

Et andet sted, hvor man arbejder med mennesker, er seniormedarbejderne den gruppe af medarbejdere, der prioriterer højest at komme ind på arbejdspladsen. Ifølge HR-/Arbejdsmiljøkonsulenten skyldes det, at det er en medarbejdergruppe, der er vant til at møde ind, og at det kollegiale fællesskab betyder meget for dem.

### Hjemmearbejde – for hvem?

Selvom hjemmearbejde er udbredt på alle case-virksomhederne, er det ikke alle medarbejdere, der har muligheden. Hjemmearbejde er mest udbredt i de funktioner, hvor man har kontorarbejde, og kan ikke lade sig gøre (i lige så stor udstrækning) i de funktioner, hvor man skal forholde sig til kunder eller borgere, vedligeholde bygninger eller håndtere maskiner. På en virksomhed, der arbejder med produktion, hører vi fra en Corporate Social Responsibility-vejleder, at funktionærerne har større mulighed for fleksibilitet end kolleger i produktionen, fordi *'man kan ikke tage fx svejseopgaver med hjem'*. På en anden virksomhed, hvor man arbejder med symboler, belyser en fællestillidsrepræsentant også det, at ikke alle har de samme muligheder:

*Der er nogle funktioner, der ikke egner sig til at tage hjemmearbejde – dem der tager imod kunder. Selvfølgelig kan de have enkelte opgaver, hvor det giver mening, men det kræver mere planlægning i fronten. Hvis det er stab (kontorliggende arbejde), er det noget andet.*

Et tredje sted hører vi:

*Og vi har folk, fx i Facility Management, som grundlæggende sørger for at bygninger kører, og der er ikke noget de kan lave derhjemme. (HR-chef, arbejde med mennesker)*

Og et fjerde sted, at:

*En masse af de borgerrettede tilbud har det (hjemmearbejde) ikke som en mulighed. (HR-/Arbejdsmiljøkonsulent, arbejde med mennesker)*

Mulighederne for hjemmearbejde afhænger altså meget af funktion. Og nogle steder kan det være en udfordring for dem, der ikke har adgang til hjemmearbejde. På en virksomhed, der arbejder med mennesker, har man gjort det muligt at samle alt det, som kan laves derhjemme, på en enkelt dag, for at medarbejderne kan få en anden ro til at løse opgaverne, end når de 'ude'. Man har ikke som sådan ændret i arbejdsopgaverne men gjort det mere fleksibelt, hvornår de løses, for at give mulighed for hjemmearbejde til andre end de medarbejdere, der sidder i administrationen:

*Vi ville ikke sige, at fleksibelt arbejdsliv er hjemmearbejde. Vores administration er kun måske 500 ud af de 3.700 (medarbejdere). Det er faktisk dem, der er ude i arbejdet: hjemmeplejen, institutioner etc., det er dem vi gerne vil give noget fleksibelt arbejdsmarked. (Fællestillidsrepræsentant, arbejde med mennesker)*

Dette tiltag er ikke opstået ud af det blå men er sket som følge af covid-19, hvor mange af case-virksomhedens medarbejdere blev sendt hjem, og hvor fleksibilitet derfor også blev, at man kunne arbejde hjemmefra.

### Tilgængelighed og grænseløshed

På en virksomhed, der arbejder med symboler, hører vi, at hjemmearbejde kan blive en udfordring for en allerede eksisterende grænseløshed i arbejdet. Arbejdspresset i den sektor, som virksomheden arbejder inden for, er højt, hvilket bl.a. skyldes, at arbejdet er grænseløst, der er altid noget man kan gøre. Hjemmearbejde har ifølge HR-chefen endnu ikke gjort, at medarbejderne arbejder mere end de gjorde før, men det er noget, som ledelsen er meget opmærksom på, for der er en udfordring med, at medarbejdere arbejder i weekenden, på sene aftenen og generelt uden for almindelig arbejdstid. Ledelsen er opmærksom ved bl.a. at se på, om medarbejderne besvarer mails uden for almindelig arbejdstid, og de er bevidste om, at de i nogle tilfælde kan være nødt til at hjælpe medarbejdere med at regulere arbejdstiden.

På flere virksomheder hører vi om nødvendigheden af klare aftaler om, hvornår man er tilgængelig, og hvornår man ikke er, når vi taler om hjemmearbejde. Flere steder er der forventninger fra ledelsen om, at man skriver det i sin kalender, når man arbejder hjemme. Der er også en forventning fra flere ledere om, at fleksibiliteten går begge veje. Samme HR-chef som ovenfor fortæller:

*Jeg forventer, at det står i kalenderen, når nogen arbejder hjemme, men strækker mig også langt og respekterer, når nogen har angivet, at de arbejder hjemme. Dertil er det også vigtigt, at medarbejderne er fleksible den anden vej, hvor der fx er et fysisk møde, vedkommende skal deltage i. (HR-chef, arbejde med symboler)*

På en virksomhed, hvor man arbejder med mennesker, har man forsøgt at lave en aftale om, at møder enten afholdes fysisk eller virtuelt, ikke hybridt. Men det er svært at håndhæve, for det kan betyde, at en leder skal udelukke nogle medarbejdere fra et møde. En arbejdsmiljørepræsentant fortæller:

*Hvis du har en legitim grund til at være på skærmen, så er det jo en ledelsesmæssig opgave at sige: så er du ikke med. (mangler)*

Hjemmearbejde åbner således op for andre og nye muligheder end tidligere. Men det giver også nye udfordringer, både i forhold til hvordan arbejdet tilrettelægges, hvem der har adgang til hjemmearbejde og for, hvordan ledere kan forsøge at sikre, at det ikke medfører et større arbejdspress.

#### 4.4 Indflydelse på vagtplaner

På tre af case-virksomhederne hører vi om fleksibilitet i forhold til vagtplanlægning. Det gælder to virksomheder, som arbejder med mennesker, og en virksomhed, som arbejder med produktion. I disse virksomheder arbejder en del medarbejdere i vagttrul. I mange teams og afdelinger har medarbejderne indflydelse på vagtplanerne, og vagtplanerne er fleksible.

På en af virksomhederne er fleksible vagtplaner en forsøgsordning. HR-chefen fortæller, at det er helt afgørende at tænke mere kreativt, fordi rigide vagtplaner kan være med til at skabe et problem. Hun oplever, at nogle seniormedarbejdere går på pension tidligere end nødvendigt hvilket resulterer i, at virksomheden skal bruge mange penge på vikarer. Forsøgsordningen kan tænkes at bidrage til, at flere vil blive længere på arbejdspladsen. Et andet sted har man haft fleksibilitet i vagtplanlægningen længe. En HR-/Arbejds miljøkonsulent fra sidstnævnte case-virksomhed fortæller:

*Aftalen er, at der er mulighed for indflydelse på vagterne, men det skal gå op. Der er mulighed for at sige, at man ikke vil have vagter mandag fx, eller man vil arbejde længere en bestemt dag. Det gælder ikke særligt for seniorer, men der er fokus i seniorsamtalen på, om der er et behov. (HR-/Arbejds miljøkonsulent, arbejde med mennesker)*

Indflydelse på vagtplaner er ikke forbeholdt seniormedarbejderne på nogle af de tre virksomheder. Til gengæld er der gode erfaringer med, at seniormedarbejderne dækker vagter, der tidligere har været svære at dække, fx aften- og weekendvagter, fordi de har fået øjnene op for, at det giver fritid til at være sammen med børnebørn i dagtimerne:

*Men da der endelig kom hul på bylden, var der flere der sagde: "Kan jeg ikke bare få flere aftenvagter, så jeg kan være der mere i dagtimerne for mine børnebørn?". (Fællestillidsrepræsentant, arbejde med mennesker)*

Og

*Det kan være man vil være sammen med børnebørnene, det kan vi jo også se. Førhen har man været pensioneret eller på efterløn, når man fik børnebørn. Nu er det sværere at få tid til dem. Så der er et ønske om noget planlagt fritid, hvor man fx kan hente ugentligt. (HR-/Arbejds miljøkonsulent, arbejde med mennesker)*

Erfaringerne med fleksibilitet i vagtplanlægningen er overordnet gode, også de steder, hvor medarbejderne til at begynde med har mødt tiltaget med skepsis. Flere steder håndterer de enkelte teams selv planlægningen, sådan at vagterne passer medarbejderne bedst muligt:

*Det er noget de selvstyrende teams selv håndterer nu. De sætter sig ned og får talt sammen. Hvad passer bedst ind i deres levede liv og får vagtplanen til at gå op. (Fællestillidsrepræsentant, arbejde med mennesker)*

Det er et væsentligt tema for virksomhederne, at vagtplanerne skal hænge sammen, og at der i planlægningen af vagter tages hensyn til de borgere, kunder eller elever, som man yder en service over for. På en af virksomhederne fungerer det rigtig godt, at nogle grupper af lærere har nogle klasser de er fælles om, og hvor de vikardækker for hinanden. Udover fleksibilitet for medarbejderne, giver det også tryk i den enkelte klasse, fordi der kommer en lærer ind, som eleverne kender.

På en af virksomhederne har man på et enkelt område været nødt til at rulle tiltaget med fleksibilitet i vagtplanlægningen tilbage, fordi det gik ud over kerneopgaven. Medarbejderne ønskede lange vagter, men det resulterede i træthed og manglende overskud til borgerne:

*Det gik ud over kerneopgaven, fordi medarbejderne var trætte, de fik en kortere lunte. Og det ramte jo borgerne (...) Så det gik ikke, og så blev det rullet tilbage. Så jeg synes ikke at man skal lade sig afgrænse men prøve det af. (Fællestillidsrepræsentant, arbejde med mennesker)*

Citatet viser en tydelig opbakning til at afprøve fleksible vagtplaner, også selvom det måske ikke går helt som forventet i praksis. På virksomheden er det da også besluttet at fortsætte med at brede tiltaget ud til flere lokationer.

#### **4.5 Fire dages arbejdsuge**

Hos halvdelen af case-virksomhederne hører vi om fire dages arbejdsuge. I den ene virksomhed er fire dages arbejdsuge noget, som ledelsen overvejer at lave et pilotforsøg med, og de har derfor endnu ikke praktiske erfaringer med det. På de andre virksomheder er der flere eksempler på medarbejdere, der har fået lavet aftaler om en fire dages uge. En HR-direktør fortæller:

*Vi laver løbende aftaler om fire dages arbejdsuge. Selvom det ikke er en ret i overenskomsten, så strækker vi os langt. Vi tager dog hensyn til kolleger, så man ikke lægger meget ekstraarbejde over på dem. (HR-direktør, arbejde med symboler)*

En arbejdsmiljørepræsentant har konkrete erfaringer med seniormedarbejdere, der har fire dages uge:

*Vi har nogle medarbejder, der har nået pensionsalderen, de er 67, hvor de har en ordning med en fire dages uge og har selv valgt at få udbetalt deres folkepension (...). I forhold til driften har en måske fri om fredagen og en anden fri om onsdagen. (Arbejdsmiljørepræsentant, arbejde med symboler)*

Som det fremgår af ovenstående citater, tages der højde for arbejdspress hos de kolleger, der skal dække ind for medarbejdere, der har fire dages uge, og der tages også hensyn til driften, sådan at dem med fire dages uge ikke har fri samtidig.

På den virksomhed, hvor man overvejer et pilotforsøg med fire dages uge, er den overordnede motivation at skabe et attraktivt og fleksibelt arbejdsliv for medarbejderne, som harmonerer med kerneopgaven. Medarbejderne ville ikke kunne gå ned i tid på fire dages ordningen, men de ville kunne arbejde mere nogle dage og holde fri andre dage. Desuden forventer de, at det vil kunne give en bedre udnyttelse af lokaler.

Også på en af de virksomheder, hvor man typisk arbejder i vagtrul, bliver der talt om fire dages uge. HR/AM-konsulenten giver udtryk for, at det måske ikke er så meningsfuldt at tale om fire dages uge for medarbejdere i vagtrul, men samtidig er det noget, de muligvis kan få hvis de ønsker det:

*Arbejdstid kan måske også skifte fra uge til uge. Så vi måske ser en mere individuel tilgang til arbejdstid. Men for dem der har vagtrul, handler det meget om at få indflydelse på vagter. De kan måske godt få fire dages arbejdsuge, hvis de ønsker det. (HR-/Arbejdsmiljøkonsulent, arbejde med mennesker)*

Som vi ser, er det indflydelse på vagterne, der her er det centrale, og hvis man ønsker kortere arbejdsuge, er det formentlig muligt. HR/AM-konsulenten fortæller, at snakken hos dem mere har gået på, om flere skal op på fuldtid, og at eventuelle ønsker om kortere arbejdsuge måske kan ses som en modbevægelse i forhold til det. Hun er åben over for at se på, om der måske skal en ny definition til i forhold til, hvorfor man arbejder 37 timer om ugen.

På to af case-virksomhederne står det klart, at der ved en fire dages arbejdsuge ville blive tale om samme antal timer fordelt på færre arbejdsdage. En repræsentant fra et samarbejdsudvalg fortæller:

*Når mange hører det med de fire dages arbejdsuge, så tror jeg mange glemmer, at man jo fortsat skal arbejde de timer, man er ansat til (fx 37 timer), men på færre dage. De fleste kan derfor være tilbøjelige til at tænke, det er en fordel, indtil de mindes om, at arbejdstimerne er de samme. (Repræsentant fra samarbejdsudvalg, arbejde med symboler)*

På de andre virksomheder, der tilbyder mulighed for fire dages arbejdsuge, er det lidt uklart, hvorvidt der er tale om komprimerede uger, hvor samme timeantal fordeles på færre arbejdsdage, nedgang i tid med nedgang i løn eller nedgang i tid med fuld løn.

## 5 VIRKSOMHEDERNES UDFORDRINGER MED FLEKSIBILITET

### 5.1 Tildelingskriterier

Tilbud om tidsmæssig fleksibilitet, mulighed for hjemmearbejde, nedsat tid etc. bliver på de fleste af case-virksomhederne givet til nogle medarbejderne, men ikke nødvendigvis til alle, som ønsker det.

Tildeling af fleksible ordninger sker som regel ud fra ledelsens vurdering af medarbejderens behov og af mulighederne i virksomheden, og tilbuddene bliver tilpasset den enkelte medarbejder. HR-chefen på en virksomhed inden for produktion siger:

*Fleksibiliteten er en mulighed, når det giver mening, hvorfor mangel på bemanding aldrig må blive et issue. Ingen har krav på denne fleksibilitet. Kan man ikke administrere friheden bliver det påtalt, og i yderste konsekvens har man mødepligt på sin arbejdsplads.*

#### Gensidig tillid

På virksomheden, som beskrives ovenfor, anses tildelingen af fleksible ordninger som en tillidserklæring fra ledelsen. En tillidserklæring, som dog er betinget af, at den også forvaltes ansvarligt fra medarbejderens side:

*Tillid fra arbejdsgiver er meget motiverende og forpligter. (HR-chef, arbejde med produktion)*

Tillidsrepræsentanten fra en stor arbejdsplads, der arbejder med mennesker, understreger også, at tilliden må være gensidig, og langt fra nogen selvfølge:

*Det er vigtigt og helt afgørende at have en høj social kapital. Og det er også den vi udfordrer. Hvis de her ting skal lykkes, så skal vi have en høj tillid til hinanden alle sammen. (Fællestillidsrepræsentant, arbejde med mennesker)*

Udfordringerne opstår bl.a., når tilbud gives til nogle og ikke til andre medarbejdere. På en anden virksomhed, hvor man arbejder med symboler, udtaler HR-chefen:

*Der er nogle medarbejdere, hvor man gerne vil strække sig, fordi det er en, der virkelig stadig leverer. Ved andre kan man mærke, at det vil være meget passende at de stopper, og så strækker man sig ikke lige så langt. Der hvor de har rigtig god viden, det er mest i staben, hvor man har meget specialiseret viden. Så det er rigtig sårbart. En kundemedarbejder vil derimod ikke være en nøglemedarbejder. Som leder er nogle ansatte mere kritiske end andre, og der strækker man sig ekstra langt.*

#### Retfærdighed

Retfærdigheden kan blive udfordret på forskellige måder. Dels fordi tilbud om fleksibilitet gives til nogle medarbejdere og ikke til andre. Fællestillidsrepræsentanten på en stor arbejdsplads, der arbejder med mennesker, siger:

*Noget af det, der er sværest er, når nogle medarbejdere tænker, at det er deres ret. "Jeg har en syg mand/barn, og derfor har jeg ret til ikke at være på arbejde, når jeg står på, og så tage mine timer på et andet tidspunkt". Men sådan er det*



*bare ikke altid. Det kan det ikke være. Så det er en dialog, vi må have. Og det kræver noget af kollegaerne indbyrdes også. Det giver nogle konflikter. Men det har det altid gjort – også før vi arbejdede med fleksibel arbejdsplads. Hvorfor tages der nogle ekstra hensyn til den ene medarbejder og ikke den anden?*

Noget andet, der kan udfordre retfærdigheden, er, at de resterende medarbejdere bliver pålagt mere arbejde, for at kunne tilgodese seniormedarbejderes behov for fleksibilitet. På arbejdspladser, hvor driften er presset, og hvor der ikke kan ansættes ekstra til at dække de timer ind, som seniormedarbejderen måske får fri, kan det gøre det vanskeligt at være imødekommende over for ønsker om fleksibilitet.

En tredje kilde til uretfærdighed kan opstå, hvis de andre medarbejdere ikke oplever ønsker og fordringer fra fx seniormedarbejderne som legitime. En arbejdsmiljørepræsentant på en arbejdsplads, hvor man arbejder med mennesker, beskriver den situation:

*Så sidder der nogle yngre, som måske kan blive kede af det. Der er lidt konkurrence. Hvis du er en gammel rotte, har du så førsteret til at vælge opgaver? Er du i kridthuset hos lederen? (...) Hvilke udtalte, ukurante, odiøse fordele kan du rage til dig? Det er jo ikke anderledes end for andre medarbejdere. Men der kan godt være noget, der hedder, at når jeg kan se mine kolleger på plus 63/65, som har deres på det tørre... de kigger jo bare chefen i øjnene – og uden at sige det, kan man have en attitude som hedder: jeg bliver kun, hvis jeg synes, det er sjovt.*

## Universelle rettigheder eller muligheder, som forhandles i fællesskab

Tilbuddene har sjældent form af en universel rettighed for alle eller for grupper af medarbejdere. Flere af virksomhederne har en generel politik om, at ledelsen i videst muligt omfang skal forsøge at imødekomme medarbejdernes ønsker til fleksibilitet, og på nogle af virksomhederne er der lavet fælles retningslinjer og rammer, fx om omfanget af hjemmearbejdsdage, og i hvilket tidsrum, man skal være tilgængelig som medarbejder. På en virksomhed, som arbejder med symboler, har man forsøgt at blødgøre 'rettigheder' ved at arbejde med 'retningslinjer' i stedet.

Der er dog ikke helt enkelt at afgøre, hvornår noget er en rettighed, og hvornår det er en retningslinje. En arbejdsmiljørepræsentant/tillidsrepræsentant siger:

*Nogen har følt sig uretfærdigt behandlet, fordi de ikke har måttet det ene eller det andet. Men det plejer vi at løse hurtigt, fordi (arbejdspladsens) holdning er, at det jo ikke er regler, der er udstukket, men at det er retningslinjer. Og i disse retningslinjer er der også retten til én hjemmearbejdsdag (om ugen), og det betyder også, at selvom en leder eventuelt skulle være imod det, så er det en ret, medarbejderen har, uanset lederens holdning. (Arbejdsmiljørepræsentant/tillidsrepræsentant, arbejde med symboler)*

Det er karakteristisk for mange af case-virksomhederne, at de forholder sig aktivt til spørgsmålet om retfærdighed, og at de håndterer det ud fra et fælles fokus på, at løsningen af kerneopgaven altid kommer i første række, og at det vigtigste er, at der er ordentlighed på begge sider – både fra virksomhedens side og fra medarbejdernes, som heller ikke skal være 'urimelig i sine krav eller bare sætte foden ned', som en HR/Arbejdsmiljøkonsulent udtaler sig på en virksomhed, der arbejder med mennesker.

## 5.2 Ledelse

For en del af lederne er opgaven med at give mere fleksibilitet til medarbejderne en stor udfordring. De oplever det som et væsentligt tab af kontrol og dermed også for deres mulighed for at udøve ledelse.

*Jeg ved, at der er nogle ledere der har forladt os, fordi de synes, at det har været svært at give slip på den der kontrol. Skal jeg tjekke om de laver noget? Skal jeg ringe dem op og spørge dem om noget? Vi bliver jo nødt til at have noget tillid, de arbejder jo faktisk. (Tillidsrepræsentant, arbejde med mennesker)*

På arbejdspladsen, hvorfra citatet stammer, er det MED-udvalget, der har besluttet, at hele arbejdspladsen skulle arbejde på at få øget fleksibilitet ind i arbejdstidens tilrettelæggelse, og på så vidt muligt at være imødekommende overfor medarbejdernes ønsker. HR-chefen erkender, at de i den proces ikke har været tilstrækkeligt opmærksomme på at få ledelsen med: 'Kunne vi starte forfra, havde vi nok startet med vores ledere. Dem har vi faktisk ladet lidt i stikken'. Også tillidsrepræsentanten mener, at de skulle have været mere opmærksomme på denne del:

*Vi skulle have været mere opmærksomme på at sige, at når de (lederne) ikke måtte sige nej, handler det ikke om at medarbejderne bare må få det, som det passer dem. Men de skal kunne give medarbejderen en forståelse af, hvorfor det ikke hænger sammen med løsningen af kerneopgaven.*

Ledernes vanskeligheder med at give øget fleksibilitet handler bl.a. om, at fleksibiliteten de fleste steder ikke gives som en rettighed for alle, men som en mulighed, hvis det kan hænge sammen med løsningen af kerneopgaven. Det indebærer, at der er forskel på, hvad forskellige medarbejdere kan få af muligheder, og der bliver dermed åbnet for oplevelser af forskelsbehandling, og som vi var inde på i forrige afsnit, oplevelser af uretfærdighed:

*Både ledere og medarbejdere har lidt svært ved, at der kan være nogen, som er vigtigere end andre. Det strider imod den måde man vil forstå, i hvert fald tale om, medarbejderne på. Så det har gjort, at lederne har holdt sig lidt fra det i en vis udstrækning. Nu siger jeg det lidt ærligt, men de har syntes, det var lidt ubehageligt at skulle forklare nogen: Hvorfor kan Grete få en ordning, og jeg kan ikke få en? (HR-chef, arbejde med mennesker)*

På denne virksomhed har man bl.a. forsøgt at støtte lederne i processen med at give øget fleksibilitet til medarbejderne, ved at bede dem lave en redegørelse for, hvorfor de mener, at den ene eller anden medarbejder er en 'nøglemedarbejder' og dermed skal have mulighed for den ønskede fleksibilitet. Det gør det lettere for lederen at 'stå på mål' for beslutningerne over for andre medarbejder, og hvis det bliver aktuelt at overlevere til en ny leder senere.

Lederne kan have vanskeligt ved at overskue konsekvenserne af at tilbyde fleksible arbejdsvilkår til medarbejderne, og de kan også være bekymrede for, om de, når de giver medarbejderne fleksible muligheder, fx for at gå ned i tid, samtidig kommer til at give et uheldigt signal til den øverste ledelse:

*Nogle ledere kan måske ikke overskue konsekvensen af, at en skal gå på deltid eller halv tid. Er heller ikke interesseret i at synliggøre, at man faktisk kan undvære en medarbejder det halve af tiden. Hvad er det for et signal at sende? (HR-chef, arbejde med produktion)*

På andre virksomheder har man også oplevet, at det kan være svært at skabe konsensus og fælles retning i mellemlidernes ageren i forhold til tidsmæssig fleksibilitet/hjemmearbejde/nedsat tid.

*Der er det stærkt afhængig af den enkelte leder, det prøver vi at gøre op med – sådan at uanset hvor man er leder, så skal man have nogenlunde samme blik for, at vores medarbejderstab er i forskellige livsfaser og dermed forskellige behov, og vi vil så vidt muligt imødekomme dem. (HR-chef, arbejde med produktion)*

Lederne står på flere af case-virksomhederne med en bunden opgave i den forstand, at arbejdspladsen mangler arbejdskraft og ønsker at beholde seniormedarbejderne, og derfor kan seniormedarbejderne stille høje krav. Sådan ser det i hvert fald ud set fra en arbejdsmiljørepræsentant (arbejde med mennesker):

*Altså bottom line er: Ledelsesmæssigt skal man ikke bilde sig ind, at der er meget valg, når vi snakker seniorer. Det er så vigtigt et issue, det er kun et spørgsmål om hvordan, og der er ikke et valg. Ellers så skrider vi, og sådan er det.*

Og flere af virksomhederne er også meget opmærksomme på, at lederne kan stå med store udfordringer, når de skal implementere øget fleksibilitet på arbejdspladsen. På en virksomhed, hvor man arbejder med mennesker, siger HR-/Arbejds miljøkonsulenten: 'Vi gør hvad vi kan for at bygge et stillads op omkring lederne.' Dette omfatter tilbud om sparring og samtaler, ledelsesudvikling, organisationsudvikling, støtte i forhold til trivsel etc. På andre virksomheder tilbydes kurser eller undervisning til lederne.

### **5.3 Produktivitet og effektivitet**

På spørgsmålet om, hvorvidt den øgede fleksibilitet har nogen betydning for produktiviteten eller kvaliteten i arbejdet, er der en udpræget enighed mellem HR-cheferne på case-virksomhederne om, at det er med til at skabe bedre trivsel og motivation og derigennem bedre produktivitet. En HR-chef inden for arbejde med symboler siger:

*Det at kunne være mere herre over, hvornår man holder fri og er på arbejde, gør man i højere grad er produktiv, når man så er på arbejde – men det er bare en hypotese.*

En HR-chef inden for produktion er sikker på, at det at blive mødt på sine behov som medarbejder bidrager til større ansvarlighed, også overfor de mindre synlige opgaver:

*Når man bliver set og hørt i den livsfase, og de kvalifikationer, man har at byde ind med, bliver imødekommet, kan det kun højne motivationen. Det viser alt, jeg har læst mig til, at kan man skabe et ordentligt arbejdsmiljø, så er din produktivitet også højere. Der hvor man mest mærker det, er der, hvor det er mest usagt..... Det er en kæmpe styrke.*

En anden HR-chef, inden for området arbejde med mennesker, er også meget sikker på, at der er gevinster at hente både for medarbejdere og arbejdsplads:

*Medarbejdere der trives, leverer bedre performance. Så det er win win. Det er også en del af vores overvejelser, den effekt vi vil skabe som organisation. Så det er er i alles interesse, og det hele hænger sammen.*

Der er for de interviewede ikke nogen negative effekter af den øgede fleksibilitet på produktivitet og effektivitet. Særligt hjemmearbejde kan for nogle give øget koncentration og fordybelse i opgaverne. Den eneste ulempe er dog at:

*Man får ikke på samme måde naturligt pausen, når man fx skal ud til kaffemaskinen eller printerrummet, eller når man har de sociale snakke med kollegaer. (HR-chef, arbejde med symboler)*

#### 5.4 Det sociale fællesskab

En af de væsentligste bagsider ved den øgede fleksibilitet, særligt hjemmearbejdet, er de konsekvenser, som en udbredt brug af hjemmearbejde kan have for det sociale fællesskab på arbejdspladsen og for mulighederne for vidensdeling. Flere af arbejdspladserne refererer her til deres erfaringer under og lige efter covid-19 pandemien.

*For et år siden oplevede vi, at flere ville arbejde hjemme, og der blev det vigtigt for os at sikre, at folk også kommer ind på arbejdet. Vi har fokus på at bevare sammenhængskraften og fællesskabet efter Corona, men oplever det dog heller ikke som et problem. (HR-chef, arbejde med symboler)*

På flere af case-virksomhederne har man for ikke at opleve en generel 'affolkning' på arbejdspladsen lavet aftaler om, hvilke dage man kan arbejde hjemme og hvilke dage, man kommer på kontoret. Men har prøvet sig frem i forhold til at finde løsninger, der kan fungere på den pågældende arbejdsplads. Nogle steder har man også lavet andre tiltag for at styrke det sociale fællesskab, fx fredagsbar.

En arbejdsmiljørepræsentant peger på, at den udstrakte brug af hjemmearbejde, der er på denne arbejdsplads, kan have større negative konsekvenser for de yngre end for de ældre medarbejdere:

*Det er svært at være nyansat i det her hus, medmindre man har gode rødder. For man møder jo ikke folk, det er ikke så nemt. Så det kræver noget mere og bedre on-boarding. Det kræver en mere grundig tilrettelæggelse, indføring i opgaver og nogle penge. At sætte to på nogle opgaver. Det er der meget lidt villighed til, det er man ikke interesseret i. (Arbejdsmiljørepræsentant, arbejde med mennesker)*

Samme arbejdsmiljørepræsentant fortsætter:

*Der er forholdsvist flere af de unge medarbejdere, som savner det, de kalder et fagligt fællesskab; at man mødes på gangen. Og flere af seniorerne synes, at det (muligheden for hjemmearbejde) er en afgørende miljømæssig faktor for at blive. Altså jeg ville sige op i morgen, hvis de sagde, jeg kun måtte arbejde hjemme to dage om måneden. Det gider jeg ikke.*

Der er således, og måske særligt i relation til hjemmearbejde, modstridende ønsker og hensyn, der skal balanceres på arbejdspladserne. For nogle medarbejdere er det en stor gevinst at kunne arbejde hjemmefra, mens det for andre kan medføre et væsentligt tab i forhold til det sociale fællesskab på arbejdspladsen. Forskellene kan være relateret til alder, anciennitet, personlighed etc., og de kan også have at gøre med typen af opgaver og behovet for sparring om disse.

## 5.5 Vidensdeling

Det er ikke alene det sociale fællesskab men også mulighederne for mere uformel sparring og vidensdeling, som kan blive begrænset ved udstrakt brug af hjemmearbejde.

Mulighederne for at bruge hinanden, når man arbejder hjemmefra afhænger af, om man har kendskab til hinandens ansvarsområder, så man ved, hvem man skal henvende sig til om hvad. Og muligheden for at tage kontakt er afhængig af tilgængelighed. Begge dele må man være opmærksom på:

*Der mangler noget vidensdeling. Har de styr på hvem der sidder med hvad? "Mine kolleger arbejder hjemmefra, men når jeg ringer, tager de ikke telefonen". Det holder jo ikke. Vi skal være til rådighed, jo. (Tillidsrepræsentant, arbejde med mennesker)*

Den generelle opgave, som virksomhederne står med i forhold til overlevering af viden fra seniormedarbejdere til andre i virksomheden, er ikke som sådan afledt af den øgede fleksibilitet i arbejdstiden og tilrettelæggelsen af arbejdet. Men i og med, at den øgede fleksibilitet påvirker mulighederne for uformel vidensdeling, stiller fleksibiliteten i endnu højere grad fordringer til transparens og tydelighed om, hvornår det er relevant, og hvordan denne overlevering af viden skal foregå. At det kan være en sårbar proces, fremgår tydeligt:

*HR kan prøve at fremme en kultur, hvor man er åben og transparent om ens ønsker. Det prøver vi også. Hvor man ikke bliver set ned på, fordi man tænker på pension. (HR-chef, arbejde med mennesker)*

*Også vidensdele, uden at man er bange for at miste sin position. De sidder og putter med viden, for så er de bange for de ikke længere er nøglemedarbejdere. (HR-konsulent, arbejde med mennesker)*

Igen er tillid i relationen mellem medarbejdere og ledelse afgørende for, om det kan lade sig gøre at etablere den åbenhed, som er en forudsætning for, at vidensdelingen i praksis kommer til at finde sted.

## 6 FORSLAG TIL UDDYBENDE LÆSNING

<https://www.seniorarbejdsliv.dk/resultater/>

Albertsen K, Jensen PH, Gensby U & Pedersen F (2020). Udvikling og implementering af seniorpolitik - opmærksomhedspunkter for relationer og samarbejde. I: Jensen PH (red). SeniorArbejdsliv. Frydenlund Academic.

Albertsen K, Jensen PH, Gensby U, Pedersen F (2023). Workplace social capital in the development and implementation of a senior policy. Nordic Journal of Working Life Studies. (Accepted)

Albertsen K, Garde AH, Nabe-Nielsen K, Hansen ÅM, Lund H & Hvid H. (2014) Work life balance among shift workers – Results from an intervention study about self-rostering. International Archives of Environmental Health, 87 (3) 265-274, On-line first: doi: 10.1007/s00420-013-0857-x

Andersen LL, Sørensen OH, Meng A & Sundstrup E. (2023) Motiver, muligheder og barrierer for et længere arbejdsliv i Danmark. SeniorArbejdsliv: Tidsudvikling fra 2018 til 2022. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Andersen LL, Meng A, Albertsen K, Pedersen F og Sundstrup E. (2021) SeniorArbejdsliv - Muligheder og barrierer for et langt og sundt arbejdsliv i. Tidsudvikling fra 2018 til 2020. Udgiver Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Christensen PH (2022). Hybridarbejde. Balancen mellem nye og gamle måder at arbejde på. Samfundslitteratur. ISBN- 9788759341209

Edwards K, Ipsen C, Hasle M & Pedersen A (2023): Vidensrapport om hybride arbejdsformer og det psykosociale arbejdsmiljø. Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) og Arbejdsmiljørådet.

Gleerup, J., Hansen, A. M., & Lund, H. L. (2023). Tidsmiljøer i 4-dages arbejdsuge: – erfaringer fra to kommunale cases. Tidsskrift for Arbejdsliv, 25(3), 22–37. Hentet fra <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/141974>

Gleerup, J., & Lund, H. L. (2021). 4-dages arbejdsuge som fleksibiliseret arbejdsliv. In A. M. Hansen, A. Jakobsen, A. Kamp, B. S. Nielsen, & K. T. Nielsen (Eds.), Arbejdslivet i kritisk perspektiv: Problemstillinger og tendenser (pp. 224-248). Frydenlund Academic.

Hilsen, A.I. & Midtsundstad, T. (2014). Seniorpolitik – behov for nytt kart og compass? Søkelys på arbeidslivet, 31(1-2):157-182. <https://doi.org/10.18261/issn1504-7989-2014-01-02-09>

Hvid H, Garde AH, Lund H, Ajslev J, Møller J, Albertsen K, Hansen ÅM. Frit valg som aflastning og belastning - Selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde. Tidsskrift for Arbejdsliv, 2011:13(3), 80-97

Ipsen C, Kirchner K, Andersone N, & Karanika-Murray M (2022). Becoming a distance manager: managerial experiences, perceived organizational support, and job satisfaction during the COVID-19 pandemic. Frontiers in Psychology, 13, 916234.

Lund H & Thomsen, R (2022). Dilemmaer og paradokser for ledere ved hybridarbejde – gennem undersøgelse og litteratur. HK Kommunal

Midsundstad, T., & Bogen, H. (2014). Active Aging Policies between Individual Needs and Collective Goods. A Study of Active Aging Policies and Practices in Norway. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i2.3868>

## 7 BILAG

### ***Bilag 1: Spørgeguide Interview med virksomhedsrepræsentanter om tidsmæssig fleksibilitet***

Varighed: 60 minutter

Form: fysisk, telefon, online

Hvornår: 2.-3. kvartal 2023

#### **Indledende spørgsmål**

- 1) *Baggrundsoplysninger om virksomheden*
  - a) Hvor mange ansatte er der i alt i virksomheden?
  - b) Hvor stor en del af de ansatte er seniormedarbejdere?

#### **Seniorpolitik og betydningen af seniorarbejdere**

- 2) *Har I en seniorpolitik i virksomheden?*
  - a) Hvilke rettigheder og muligheder er der for seniormedarbejdere i politikken?
  - b) Hvad betyder seniormedarbejdere for jeres arbejdsplads?

#### **Former for tidsmæssig fleksibilitet**

- 3) *Hvilke former for tidsmæssige fleksibilitet har I i virksomheden? Hvad er relevant hos jer? Fx*
  - a) Fire dages arbejdsuge
  - b) Indflydelse på egne vagter
  - c) Flextid
  - d) Hjemmearbejde
  - e) Andet?

#### **Anvendelse af tidsmæssig fleksibilitet i praksis**

- 4) *Hvordan fungerer den tidsmæssige fleksibilitet i virksomheden? Fx firedagsuge*
  - a) Hvilke regler er der for anvendelse af tidsmæssig fleksibilitet?
    - i) Hvor meget?
    - ii) Hvornår er det?
  - b) Er den tidsmæssige fleksibilitet valgfri? Gælder den for alle? Eller kun for nogle medarbejdere? (retfærdighed)

#### **Motivation for indførelse af tidsmæssig fleksibilitet**

- 5) *Hvad er virksomhedens motivation for at have indført tidsmæssig fleksibilitet?*
  - a) Hvilke incitamenter har der været for indførelsen?
  - b) Hvad betyder indførelse af den tidsmæssige fleksibilitet for
    - i) Rekruttering?
    - ii) Produktivitet?
    - iii) Kvalitet i arbejdet?
    - iv) Medarbejderes udvikling?
    - v) Sygefravær?
    - vi) Andet?
- 6) *Hvad har gjort det muligt at indføre tiltag ift. tidsmæssige fleksibilitet? Fx*
  - a) Erfaringer fra Corona
  - b) Digitalisering



- c) Ledelsesopbakning
- d) Opbakning fra medarbejdere
- e) Arbejdets tilrettelæggelse
- f) Kerneopgavens karakter

### **Erfaringer med seniormedarbejdes brug af mulighederne for tidsmæssig fleksibilitet**

- 7) Hvad siger seniorerne til mulighederne?
- 8) Har du indtryk af, at den tidsmæssige fleksibilitet har betydning for fastholdelse af seniormedarbejdere?

### **Erfaringer med fleksibilitetens betydning for arbejdspladsen**

- 9) Hvilken indflydelse har mulighederne for og anvendelsen af tidsmæssig fleksibilitet på samarbejde og på arbejdspladsens sociale fællesskab?
  - a) Miste videndeling hvis ikke man er fysisk til stede
  - b) Savne muligheder for uformel udveksling, inspiration og støtte
  - c) Mindsket indsigt i hinandens opgaveløsning?
- 10) Hvilken betydning har det for ledelse? Fx
  - a) Mulighederne for at kunne følge med i medarbejdernes arbejde, give feedback, drøfte problemer?
  - b) Hvis leder stopper, og man har lavet aftaler der ikke er skrevet ned
  - c) Hvis alle andre gerne vil arbejde om lørdagen, men leder ikke selv vil?
  - d) Hvad gør I for at klæde lederne på?
- 11) Hvilken betydning har det i forhold til oplevet arbejdspress?
  - a) Nedbragt oplevet arbejdspress?
  - b) Øget oplevet arbejdspress?
  - c) Ingen betydning?

### **Barrierer i forhold til tidsmæssig fleksibilitet**

- 12) Hvilke barrierer har der været i forhold til anvendelse af tidsmæssig fleksibilitet for medarbejderne generelt? Fx
  - a) Modvilje
  - b) Uklarhed om hvordan
  - c) Oplevelse af uretfærdighed
  - d) Mangel på bemanning
  - e) Andet?
- 13) Hvilke barrierer har der været i forhold til anvendelse af tidsmæssig fleksibilitet specifikt for seniormedarbejdere? (se eks. spørgsmål 11)
- 14) Hvilke barrierer har der været i forhold til at opnå det, som virksomheden gerne ville med tiltagene? (se eks. spørgsmål 11)

### **Fremadrettet perspektiv**

- 15) Har du nogle idéer til, hvordan tidsmæssig fleksibilitet kan udbredes yderligere hos jer for at fastholde seniormedarbejdere? Fx
  - a) Brug af løst tilknyttede seniormedarbejdere nogle timer ugentligt
  - b) Dele stillinger op mellem flere seniormedarbejdere
  - c) Forskelligt timeantal hver anden uge
  - d) Længere arbejdsdage, kortere arbejdsuge

- e) Træning imens man udfører kerneopgaven
  - f) Andet?
- 16) Har du nogle idéer til, hvordan virksomheder generelt kan arbejde med tidsmæssig fleksibilitet i forhold til at fastholde seniormedarbejdere?