

HVIDBOG OM FLEKSIBLE ARBEJDSPLADSER



FLEKSIBEL FREMTID

Christine Brochdorf



Hvidbog om fleksible arbejdspladser

- Analyse, eksempler og dialog om hvordan vi kan skabe fleksible arbejdspladser

De tektoniske plader under det danske arbejdsmarked bevæger sig i disse år.

Flere danskere ønsker at arbejde mindre. Familier finder individuelle løsninger, der kan indfri noget af behovet for frisættelse og fleksibilitet.

Overfor de individuelle ønsker og behov, står de blodrøde excelark, der viser hvilken kollektiv udfordring vi som samfund står i, hvis alt for mange familier finder løsninger i, at sammensætte deres liv uden 37 timers job.

Løsningen er fleksible arbejdspladser, der kan indrettes efter både medarbejdernes behov og livsfaser. Og arbejdspladser som vi alle har lyst til at være på så flest muligt er i arbejde.

Der er en længsel i de danske familier efter mere fleksibilitet og tid til nærvær. Nye bevægelser, der handler om at arbejde mindre og leve mere lyst- og behovsorienteret, er ved at finde vej til danskernes hjerter og husholdninger. Familier finder individuelle løsninger, der kan indfri noget af behovet for frisættelse og fleksibilitet.

Overfor de individuelle ønsker og behov, står de blodrøde excelark, der viser hvilken kollektiv udfordring vi som samfund står i, hvis alt for mange familier beslutter sig for, at sammensætte deres liv uden 37 timers job. Hvordan skal velfærdsstatens mangeartede serviceopgaver løses, hvis for mange danskere vælger ikke at arbejde på fuld tid.

Vi står i en samfundssituation, hvor de individuelle løsninger spænder ben for de kollektive behov for arbejdskraft. Samtidig spænder det kollektive pres, for at sikre størst muligt arbejdsudbud, ben for, at de enkelte familier kan indrette deres liv og hverdag efter familiens behov i stedet for samfundets.

Hvorfor en hvidbog?

Der kommer ikke en magisk løsning. Det er en transformation, der sker langsomt. Det gode er, at du selv kan gøre noget. Der er faktisk muligheder og løsninger inden for de eksisterende rammer, lovgivning og overenskomster.

Denne Hvidbog præsenterer mulighedsrummene. Eksemplificerer de konkrete løsninger, der faktisk kan lade sig gøre på de enkelte arbejdspladser. De initiativer, der kan tages, så vi tilgodeser både familiens behov og vores fælles velfærdssamfunds behov for arbejdskraft.

Hvidbogen her er den hjælpende hånd til, at I på din arbejdsplads kan begynde at tale om, hvordan I kan skabe en mere fleksibel hverdag.

Eksempler fra arbejdspladser, der har grebet mulighederne

I denne hvidbog er der interviews, eksempler og gode råd fra 4 arbejdspladser, der på forskellig vis arbejder med fleksibilitet. Det er 4 meget forskellige arbejdspladser, der har insisteret på, at finde deres vej og gavmildt har delt ud af, hvordan man kan gøre det.

I Gentofte Kommune har de introduceret Jobløftet. Jobløftet kan betragtes som en slags frihedsbrev, der giver mulighed for at afprøve, teste og eksperimentere med forskellige former for fleksibilitet.

I Green Power Energy arbejder de struktureret med fordybelsestid som bare ét greb på en fleksibel arbejdsplads. Der er bygget en struktur op, der sikrer ro og mulighed for fordybelse som en del af arbejdstiden.

I ATP er fleksibiliteten tæt knyttet til om du arbejder hjemme eller på kontor. Men også her er der forskellige behov og muligheder for fleksibilitet.

I afdelingen Kvindesygdomme og Fødsler på Regionshospitalet i Horsens, Region Midtjylland, er fleksibilitet tæt knyttet til hvem du er som menneske og hvilke kvalifikationer du har fagligt eller fra livet.

Fælles for de 4 cases er et ønske fra både medarbejdere og ledelse om, at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne har lyst til at yde deres bedste i mange år. Der er en omsorg for at

sikre gode arbejdsvilkår, og en hensyntagen til hvor medarbejderne er i deres livsfaser.

Hvem er den skrevet til?

Hvidbogen henvender sig til den enkelte arbejdsplads, MED-organisationen, ledere, medarbejdere eller politikere, der har lyst til at blive klogere på, hvordan man kan skabe fleksibilitet på arbejdspladsen.

Den er bl.a. skrevet på baggrund af egne erfaringer som tidligere topchef i en kommune, hvor fleksibilitet var højt prioriteret. Jeg holder foredrag og underviser i skabelsen af fleksible arbejdspladser. Det giver konstant nye input og feedback på, hvordan man kan arbejde med fleksibilitet. Det er den viden og erfaring jeg gerne vil give videre i denne hvidbog.

Opbygning og disposition

Hvidbogen er bygget op i 4 dele. De kan selvfølgelig læses uafhængigt af hinanden. Omvendt så sikrer Hvidbogens op-

bygning en forståelse af, hvad der er på spil inden man går til de praktiske eksempler.

Del 1 har fokus på, hvilken historik og hvilke udviklingstendenser, der har gjort efterspørgslen på fleksibilitet og nye arbejdsvilkår så stor.

Del 2 handler om, hvad der er på spil. Et stigende antal danskere bliver syge af arbejdslivet og flere og flere vælger alternative livsformer til, der tilgodeser familiens egne behov. Men hvad sker der hvis alle vælger alternative arbejdslivsformer til i stedet for, at vi finder fælles veje til at skabe den fleksibilitet på arbejdspladserne, som vi efterstræber.

Del 3 indeholder konkrete forslag, ideer og faktiske greb i værktøjskassen for at kunne skabe en fleksibel arbejdsplads

Del 4 indeholder cases fra fire forskellige typer af arbejdspladser, der alle har erfaringer med fleksibilitet.





1

Del 1 er et blik på, hvordan vi er rundet af historik, kultur og religion, når det kommer til vores arbejdsetik og moral.

Hvad er fleksibilitet egentlig for en størrelse og hvorfor er higen efter fleksibilitet pludselig blevet en faktor for os – på tværs af generationer?

DEL 1

Fleksibilitet vejer tungt når danskerne vælger job

Begrebet fleksibilitet refererer generelt til evnen til at tilpasse sig eller navigere i forskellige situationer. Det er en egen-skab og kvalitet, der oftest betragtes som positiv, især når det gælder men-nesker, organisationer eller systemer. Fleksibilitet handler om tilpasningsevne og evnen til at favne mangfoldighed og forandringer på en positiv måde.

Der er en gammel vending, der hedder, at en medarbejder ikke skifter job – de skifter chef. Denne vending bør skiftes ud med, at medarbejdere faktisk skifter job til det sted, hvor de kan få maksimal fleksibilitet og hvor familie- og arbejdsliv er kompatible størrelser.

I 2020 blev der gennemført en undersøgelse med 2000 nordiske respondenter, hvoraf 500 var danske. Resultaterne af undersøgelsen indikerer en betydelig interesse for fleksibilitet blandt de dan-ske respondenter. Specifikt viser under-søgelsen, at 36% af de danske respon-denter ville afslå et jobtilbud, hvis de ik-ke blev tilbudt fleksible arbejdstider. Yderligere 29% ville afvise et job, hvis der ikke var mulighed for fleksibilitet i forhold til arbejdsstedet.

Interessant nok viste undersøgelsen og-så, at der var en tydelig præference for visse former for fleksibilitet blandt med-arbejderne. Blandt de mest efterspurgte typer fleksibilitet var muligheden for en 4-dages arbejdsuge, som blev nævnt af 29% af respondenterne. Ligeledes øn-skede 28% fleksible arbejdstider, mens 26% efterspurgte et fleksibelt arbejds-sted. Endelig var der en betydelig del, 22%, der var interesserede i muligheden for ubegrænset (selvbetalt) ferie. Disse resultater indikerer en stærk tendens

blandt danske medarbejdere mod at søge efter arbejdspladser, der tilbyder fleksible løsninger for både arbejdstid og arbejdssted.¹

I konsulenthusets Ballisagers kandidat-analyse fra 2023 er der i stigende grad fokus på fleksible arbejdspladser. Her opgøres, at der er 29%, der vurderer, at det er vigtigt, at "Der er fleksible ar-bejdstider og work/life balance". Dette tal er steget til 33% i året efter. Efter-spørgslen på fleksibilitet overgår ønsket om en god chef eller sikkerhed i jobbet.²

Fleksibilitet er ikke længere et persona-legode men en forudsætning for tiltræk-ning og tilknytning af medarbejdere.

Hvorfor har vi brug for fleksibilitet?

Lynda Gratton er Professor of Manage-ment Practice ved London Business School. I bogen The new long life beskri-ver hun den demografiske udvikling som én af årsagerne til, at vi søger et mere fleksibelt liv. Vi lever simpelthen længere og kommende generationer endnu læn-gere. Når vi lever længere, ændrer vo-res tilgang til arbejdet sig. Hvis vi lever til vi bliver 90-100 år kan vi ikke gå på pen-sion allerede i 60'erne. Det har de færre-ste råd til.

Lynda Gratton peger også på, at de sto-re teknologiske forandringer spiller en rolle for vores måde at indrette vores arbejdsliv på. Vi er nødt til at udvikle og forandre vores kompetencer hele livet. Vi kan ikke længere leve af én uddan-nelse vi tog, da vi var 20-25 år.

Når vores livslængde betyder flere år som aktiv på arbejdsmarkedet ændrer vores præferencer sig. Det er svært at forestille sig at have et arbejdsliv, der er stort set ens fra vi er i starten af 20erne

til vi går på pension.

Vores effektivitet i jobbet er steget i takt med, at vi har fået dataunderstøttelse, digitale arbejdsgange og adgang til informationssøgning. Det betyder også at mange medarbejdergrupper faktisk kan løse deres opgaver uden for arbejdspladsens fysiske rum. Covid-19 pandemien medvirkede til, at vi og arbejdspladserne fik øjnene op for, at det var muligt at udføre præcis de samme opgaver i en langt mere hybrid form.

Pandemien betød samtidig en revurdering for mange mennesker, der handlede om, hvad meningen egentlig var med deres arbejde, en refleksion om trivsel, meningsfuldhed mv. En tendens, der populært kaldes Corona Clairity.

Nye livsformer kalder på fleksibilitet

Familie- og livsstilsstrukturer er ændret væsentligt i de seneste generationer. For bare nogle få generationer siden var det mest sandsynligt, at en familieenhed bestod af far, mor og børn. I dag ser det langt mere divers og mangfoldigt ud. Danmarks statistik har opregnet 37 forskellige måder at være familie på.³

Tanken om en arbejdstid, der er låst fra 8-16 og en tid derudover med 8 timers fritid og 8 timers hvile er utænkelig i vores liv i dag. Alligevel binder traditioner, kulturer og værdier os i et ret reguleret

arbejdsmarked med netop denne 8-16 logik.

I en del virksomheder er der skabt en udstrakt grad af fleksibilitet og frisættelse i de seneste år. Særligt debatten om fx 4 dags arbejdsuge og hybridarbejde er populær.

Men der er stadig fag, hvor fleksibilitet ikke er en mulighed i form af fysisk fravær fra arbejdspladsen. Frisøren kan ikke arbejde hjemmefra. Pædagogens tilstedeværelse i daginstitutionen er påkrævet. Jordemoderen skal være fysisk tilstede under fødslen og hjemmehjælperen skal være der om natten, når der skal drages omsorg og pleje for de mest sårbare borgere.

Derfor skal arbejdspladserne indrettes med en bred vifte af fleksibilitet. Fleksibiliteten må ikke kun bestå af enkelte løsninger, der tilgodeser særlige faggrupper eller familietyper. One size fits none.

Det betyder, at tænkningen om fleksibilitet skal skabes i konteksten på den enkelte arbejdsplads. Det er på den enkelte arbejdsplads, at konteksten og rammevilkårene er kendte. Det er her man kender kerneopgaven, kollegaerne, ledelsen og den politiske styring. Det er kort sagt her rammerne kan udfordres og dialogen kan skabe afsættet for fleksibiliteten.

Spørgsmål til overvejelse og dialog

- Hvad betyder begrebet fleksibilitet for jer og jeres arbejdsplads
- Oplever I, at kollegaer efterspørger fleksibilitet ifbm ansættelsen eller jobskifte
- Har Covid-19-pandemien ændret jeres holdning til arbejdspladskultur og/eller skabt et øget behov for fleksibilitet
- Har I på arbejdspladsen forskellige typer af kerneopgaver, der kalder på mere end én type fleksibilitet

Vores traditionelle arbejdsliv - den historiske kontekst

For at forstå den DNA, vi som danskere er podet med når det kommer til vores arbejdsmoral og kultur på arbejdsmarkedet, tager Hvidbogen her 3 dyk ned i forskellige forklaringsfaktorer. Den første er industrialiseringen som historisk periode. Den anden er den protestantiske etik, altså vores religiøse ståsted som nation. Den tredje er samfundskontrakten som den abstrakte tænkning om bytteforholdet mellem staten og borgerne.

Industrialiseringen

Industrialiseringen har formet det værdi- og moralkodeks, der knytter sig til velfærdssamfundet. Her blev arbejdsmarkedet revolutioneret med maskiner, der erstattede menneskelig arbejdskraft.

Maskinerne gjorde det muligt at holde produktionen og industrien kørende i døgndrift men skabte nye vilkår for

medarbejderne. Lange arbejdstider, usikre forhold i håndteringen af maskinerne samt en lav løn kendetegnede datidens industri-arbejdsmarked.

Henry Ford og Frederick Taylor er fædrene til industrialiseringens optimering og effektivisering. Deres paradigmer om optimering, effektivitet og højproduktivitet blev besunget i hele verden og alle vestlige samfund kopierede en del af koncepterne.

Hvad har det nu med mit arbejde at gøre, tænker du måske? Det har det fordi det danske arbejdsmarked er i nogen grad inspireret af tænkningen om optimering og tidsstyring.

Tænk på produktivitetsmål som fx KPI⁴⁹ er for produktivitet og performance. Eller effektivitetsparadigmet i LEAN konceptet. Der findes et utal af forskellige produktivits- og effektivitetsdesign. Der er uden tvivl flere af disse produktivitsparametre til stede på din arbejdsplads også.

Nutidens arbejdsmarked bygger stadig på optimering og ensretning, som ses i specialiserede funktioner som call centre og rengøring, samt i planlægning af hjemmepleje, hvor rutinearbejde prioriteres for hastighed og kvalitet.

Den protestantiske arbejdsmoral

Den anden forklaringsfaktor er tesen om den protestantiske arbejdsmoral. Sociologen Max Weber introducerede begrebet, den protestantiske arbejdsetik. Den indebar arbejdsmoral, som siden er blevet forstået som det at være "kaldet" til arbejde, altså en religiøs baggrundsforståelse.

Protestantismen ser hårdt og veludført

arbejde som en dyd. I Danmark er protestantismen dominerende, hvilket præger vores værdier på arbejdsmarkedet.

Horst Feldmanns forskning⁵, baseret på data fra 80 lande, viser en højere beskæftigelsesgrad i lande med protestantiske rødder. Disse lande har en beskæftigelse, der er 6 procentpoint højere end andre og 11 procentpoint højere for kvinder. Den protestantiske arbejdsmoral er ikke længere religiøst motiveret, men udgør en væsentlig del af vores kulturelle værdier, hvor arbejde og selvforsørgelse betragtes som dyder.

Når vi i dag taler om arbejdsmoral så har det ikke en direkte religiøs betydning, men har altså sit afsæt her og er dermed en del af vores kulturelle værdikompas.

Samfundskontrakten

Tanken om samfundskontrakten er det tredje og sidste perspektiv på de normer, der er herskende for det arbejdsmarked vi har i dag.

Samfundskontrakten er en grundlæggende aftale mellem borgerne og staten, der definerer gensidige forpligtelser og rettigheder. Staten tilbyder velfærdsydelser og skaber rammerne for samfundet, mens borgerne bidrager gennem skattebetaling og arbejdskraft. Dette bytteforhold er afgørende for den danske velfærdsmodel.

Netop det økonomiske bidrag via skattebetaling er en af hovedårsagerne til, at samfundskontrakten har så stor be-

tydning for vores arbejdsmarkedsopbygning. Velfærdsstatens institutioner kan ikke understøtte og beskytte borgerne dvs. holde statens del af kontrakten, hvis ikke borgerne, gennem arbejdskraft og skattebetalinger, lever op til deres del af kontrakten.

Det er afgørende for samfundskontraktens legitimitet og balance, at den giver mening for borgerne. Bytteforholdet skal opleves som rimeligt og ligeværdigt.

Det særlige ved den danske velfærdsmodel er, at vi i vid udstrækning har overladt omsorgen til staten til gengæld for at opnå uafhængighed af familier og relationer via arbejde. Vi kan kort sagt passe vores arbejde i stedet for vores børn og ældre.

Mange oplever en ubalance mellem deres indsats og den modtagne velfærd. Dette kan true samfundskontraktens stabilitet, da den bygger på en forudsætning om, at arbejdsudbuddet oprettholdes mod statens levering af omsorg og velfærd.

Samfundskontrakten hviler på, at vi maksimerer arbejdsudbuddet ved, at staten leverer omsorg mod at forældrene leverer arbejdskraft. Når vi som borgere ikke længere vil deltage i arbejdsudbuddet fordi præmisserne for hvad vi "får tilbage" som familier ikke længere matcher forventningen, så er samfundskontrakten i fare.

Spørgsmål til overvejelse og dialog

- Hvordan oplever I, at industrialiseringens logikker om effektiviseringer og optimeringer har gennemslag i jeres måde at tænke arbejdets udførelse på
- Hvordan vurderer I, at den protestantiske tænkning påvirker jer som mennesker og arbejdstager
- Hvordan tænker I, at samfundskontraktens bytteforhold påvirker jeres forhold mellem arbejde og familie?
- Hvilke andre forhold end industrialiseringen, den protestantiske tænkning og samfundskontraktens bytteforhold, vurderer I, kan ligge bag vores arbejdsmoral

¹ Breil-Hansen, P. (2022). "Ufleksible arbejdspladser mister medarbejdere".

² Ballisager kandidatanalyse 2023

³ <https://faktalink.dk/titelliste/familien-under-forandring>

⁴ Key Performance Indicators

⁵ <https://econpapers.repec.org/article/blaajecsc/>



2

Vores tilgang til arbejde er under forandring. Vi har en høj stressrate og prioriterer i stigende grad individuelle løsninger fremfor velfærdssamfundets bedste. Men hvad sker der hvis alle vælger noget andet end det traditionelle arbejde?

DEL 2

Nye arbejdsformer og mentalt kollaps

Vores velfærd og velstand har rykket sig enormt siden industrisamfundet. Vores effektivitet og produktivitet har taget endnu et hop fremad med internettet, computerkapacitet og netværk, der kan sikre en connection døgnet rundt i al evighed. Det er ikke længere nødvendigt at vente, holde pause, udskyde behov. Du kan 24-7-365 sikre dig adgang til underholdning, mad, adspredelse, forbrug og arbejde.

Behovet for at adskille arbejdet, familieliv og fri tid er voksende i disse år. Tidligere tiders adskillelse i arbejde i 8 timer, 8 timers fri tid og 8 timers hvile er ikke længere aktuel. Men et arbejdsliv, hvor hverdag, fri tid og ferie ikke adskiller sig, viser sig heller ikke holdbar.

Vi vil selv vælge familierelationer, venner og livsform. Danmarks statistik har opgjort antallet af mulige familieformer i Danmark til 37 forskellige kombinationer. Den mest almindelige er fortsat mor, far og børn. Men med væksten i skilsmisser og lave fødselsrater så kan denne kombinationsmulighed nemt blive udfordret i de kommende årtier.

Danskernes trivsel er ikke god. Vores (arbejds)livsstil er ikke i balance med de individuelle behov. Danskernes stress diagnoser taler sit tydelige sprog.

Det anslås, at der årligt er omkring 1 million fraværsdage på arbejdspladser landet over, der direkte relateres til stress.⁶ Over en halv million ansatte op søger årligt deres praktiserende læge med symptomer på stress.⁷ Cirka 420.000 personer modtager årligt recept på antidepressiv medicin som følge af stressrelaterede problemer.⁸ En

betydelig del, nærmere bestemt 430.000 personer, oplever dagligt symptomer på alvorlig stress, hvilket understreger den kontinuerlige belastning mange danskere står i.⁹ Hvert år indlægges omkring 30.000 personer på grund af faretruende stresssymptomer.¹⁰

Faktaboks

- Danskerne har 1 million fraværsdage årligt
- 1/2 million går hvert år til deres praktiserende læge med stress symptomer
- 420.000 får antidepressiv medicin på recept
- 430.000 viser hver dag symptomer på alvorlig stress
- 30.000 indlægges hvert år med faretruende stresssymptomer

Prisen for de stressede sygemeldinger

I november 2023 offentliggjorde National Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) en analyse af prisen for sygefraværet. Beløbet lyder på 16,4 mia. årligt. Her tæller:

- 10,4 mia. kr. ved sygefravær, dvs. løn til sygemeldte medarbejdere. Her medregnes dog ikke refusion fra staten.
- 4,8 mia. kr. tabt produktion ved medarbejdere, der forlader virksomheden.
- 1,2 mia. kr. øvrig tabt produktion, fx ved medarbejdere der tager orlov.

Undersøgelsen fra NFA estimerer, at der årligt går 61,9 mio. arbejdstimer tabt på danske arbejdspladser, fordi medarbejderes sygemeldinger kan sættes i forbindelse med stress. Det svarer til 37.335 ansatte i fuldtidsstillinger.¹¹

Bag hver af disse tal er der et menneske. Men sjældent bare ét enkelt menneske. Typisk er det ene menneske, der gemmer sig bag et anonymt tal, en del af en familie. En familie, hvor ægtefælle og børnene reagerer og påvirkes af den stressedes tilstand. Mennesket er en del af en arbejdsplads, hvor hver fraværsdag betyder, at andre mennesker og kollegaer skal overtage opgaver og dermed belastes.

Der er altså store menneskelige og økonomiske årsager til, at der er behov for at se på nye måder at arbejde på inden vi står over for en regulær kollektiv mental nedsmeltning.

Vi arbejder og arbejder.... i virkeligheden ikke så meget

Vi arbejder og arbejder... eller gør vi egentlig det? Den udbredte følelse af stress og udbændthed på arbejdspladsen synes ikke at have en direkte forbindelse til antallet af timer, vi lægger i arbejdet, eller vores pensionsalder.

I Danmark tilhører vi en af de grupper, der arbejder færrest timer i verden. Vores årlige arbejdstid er faldet med over 60 timer pr. beskæftiget siden 2000, hvilket gør os til et af de lande i Europa med den korteste arbejdstid. Sammenlignet med vores naboer i Europa arbejder vi markant mindre. Mens vi i gennemsnit arbejder 1363 timer årligt, ligger Tyskland lige under med 1349 timer, Sverige med 1444 timer og Storbritanni-

en med 1497 timer.¹²

Men hvad er det så, der plager danskerne? Vi arbejder mindre end vores europæiske kolleger, og vi nyder godt af et af verdens mest robuste velfærdssystemer. Vi har økonomisk tryghed og et sikkerhedsnet, hvis vi skulle falde uden for arbejdsmarkedet.

Hvorfor synes vi så ikke at ville arbejde? Begreber som "udbrændthed", "nedslidning", og "brugt op" signalerer en følelse af at være overvundet af arbejdet selv. Disse begreber understøttes af empiriske undersøgelser. 85% mener, at dårligt mental sundhed på arbejdspladsen har negativ indflydelse på deres privatliv, hvilket inkluderer mindre søvn, dårligere fysisk helbred og ensomhed. 39% oplever kun i nogen grad, at deres arbejdsopgaver giver dem energi.¹³ 51% går på arbejde blot for at tjene deres løn.¹⁴

På den anden side repræsenterer fraser som "stå af hamsterhjulet" og "tage tiden tilbage" et aktivt valg om at prioritere livets andre aspekter over arbejdet.

Bevægelser om andre livsformer

Der er en stigende interesse for alternative livsformer og arbejdsmodeller i den vestlige verden. Længslen efter en anden livsform er så stærk, at der er hele folkebevægelser i gang. Fælles for dem er, at de har omdrejningspunkt i frihed fra arbejdsmarkedet, valgfrihed i livet og en økonomisk uafhængighed i større eller mindre grad.

Folkebevægelser som F.I.R.E. (Financial Independence, Retire Early) og The Great Resignation illustrerer denne tendens. F.I.R.E. fokuserer på økonomisk uafhængighed og at forlade det traditi-

onelle arbejdsmarked tidligt.

The Great Resignation er betegnelsen for de millioner, der forlod arbejdsmarkedet i kølvandet på Covid-19 pandemien.

Quiet Quitting, beskriver tendensen om, at lige akkurat levere tilstrækkelig indsats på arbejde til at ikke blive fyret men i stedet frigøre tid og energi til fritidsinteresser.

I Danmark ses lignende tendenser, hvor folk forlader traditionelle karrierer for at forfølge alternative livsformer. Disse historier portrætteres ofte i medierne som noget eksklusivt og originalt, men sjældent diskuteres de økonomiske omkostninger ved disse valg – personligt og samfundsmæssigt.

Danske bevægelser

Herhjemme er der mange små bevægelser i gang. I de danske aviser er det særligt weekend-tillæggene i de store dagblade, der portrætterer (top)ledere og andre hårdtarbejdende, der vælger at stoppe deres karriere og købe et nedlagt landsted. Eller rejser jorden rundt med deres familie eller bliver selvstændige med alt den usikkerhed, som det indebærer. Der er altså stadig en snert af eksklusivitet og originalitet over tendensen, når den beskrives.

Der var cirka 1 million danskere, der skiftede job i Danmark i 2022.¹⁵ Det peger i retning af, at også danskerne er i gang med at afsøge, hvilke åbninger for et mere frit og fleksibelt arbejdsliv, der er i andre jobmuligheder.

Den 11. marts 2020 blev en afgørende dato for mange danskere, da vi blev introduceret til en helt ny arbejdsdisciplin

- hjemmearbejde.

Bag skærmen kunne vi arbejde hele dagen uden at miste effektivitet, på trods af en international pandemi, der spredte død og ødelæggelse globalt. Vi blev "på" døgnet rundt og opdagede en øget produktivitet, uden spildtid på transport til arbejde.

Men ikke alle havde mulighed for at arbejde hjemmefra under nedlukningen. Det var forbeholdt dem med opgaver, der kunne løses med en computer og internetforbindelse.

Buschauffører, kasseassistenter, pædagoger, SoSu'ere, renovationsarbejdere og fastfood-cykelbud var blot nogle af de mange, der ikke havde den luksus. Selv skolelærere og pædagoger fik kun en kort smagsprøve på hjemmearbejde, før de vendte tilbage til frontlinjen, uden at vide om sygdommen ville ramme dem på deres daglige arbejde.

Selvom de fleste fortsatte med at møde fysisk op på deres arbejdsplads i størstedelen af pandemiperioden, har der udviklet sig en opfattelse af, at hjemmearbejde var normen. Dette privilegiebias har ført til, at debatten om fleksibilitet hovedsageligt drejer sig om hybridarbejde.

Men ikke alle kan arbejde hjemmefra. Ikke alle trives med det. Og ikke alle job tillader det. Vi må tale mere nuanceret om fremtidens arbejdsliv. Én størrelse passer ikke til alle.

Hvad sker der hvis alle vil noget andet end at arbejde?

I sommeren 2023 udgav Maj My Humaidan bogen Ærø-manifestet, der er hendes beskrivelse af at vælge et familieliv

uden for de konventionelle normer.

Ærø-manifestet har fået en blandet modtagelse. En halvdel, der ønsker sig at leve liv på nye måder og ikke hænge i en klokkestreng døgnet rundt hylder bogens præmis om, at leve anderledes.

Den anden halvdel, der ser livsformen som et angreb på selve samfundskontrakten og vores velfærdsmodel. Til den sidste halvdel hører bl.a. integrationsminister Kåre Dybvad. Han har i hårde vendinger kritiseret livsformen for at være asocial og true hele velfærdssamfundets overlevelse.

Netop debatten om Ærø-manifestet blev i en periode dominerende i debatten om indretningen af vores arbejdspladser og danskernes arbejdsmoral og etik. Forsvaret for, at alle skulle arbejde så meget de kan og så længe de kan fandt deres argumenter og begrundelser i henvisning til samfundskontrakten og vores protestantiske arbejdsmoral. Derfor blev debatten krads idet den bragte generationers værdier, normer og samfundsblik op som hhv. modstander eller bevarer af den danske samfundsmode.

Det er uden tvivl problematisk for velfærdssamfundet, hvis en stor del af danskerne vælger at forlade arbejdsmarkedet i utide. Velfærdssamfundets overlevelse i sin nuværende form er jo netop bygget op om dogmet med 37 timers arbejdsuge og at pensionsalderen er den legitime exit fra arbejdsmarkedet. Når denne antagelse og regnemode udfordres, ja så udfordres hele strukturen vores institutioner og økonomi hviler på.

Manglen på arbejdskraft

Manglen på arbejdskraft i Danmark i 2030 estimeres at være over 90.000 medarbejdere ifølge en analyse fra KL.¹⁶ Dette resulterer i en mangel på sygeplejersker, pædagoger, skolelærere og sosu'er, hvilket truer de grundlæggende velfærdsopgaver.

Dette rejser bekymring og kræver konkret handling for at sikre nye arbejdsbetingelser og -vilkår for danskerne. Flere private virksomheder har haft succes med at skabe fleksibilitet og tiltrækning af medarbejdere, især under corona, hvor hybridt og fleksibelt arbejde har vist sig effektivt. På den anden side har færre offentlige arbejdspladser haft succes på grund af manglende øvelse og vanskeligheder med at implementere hybridt arbejde.

De mange nye trends og tendenser til at leve i nye livsformer, have mere ro, flere livspauser og tid til fordybelse er kommet for at blive. Vi kan ikke længere forlade os på den instrumentelle regulering af arbejdsmarkedet, hvor der er pisk og gulerod metoder til at sikre det rette arbejdsudbud. Vi kan se i tallene hvad konsekvenserne bliver, hvis det ikke lykkes i løbet af få år at skabe arbejdspladser med den frisættelse og fleksibilitet, der betyder, at alle faggrupper har lyst til fortsat tilknytning til deres fag og arbejdsplads.

Der er med andre ord en brændende platform for at sikre nye arbejdsbetingelser og vilkår for danskerne. Vores velfærdssamfund har med andre ord ikke råd til, at vi alle skifter vores job ud med et nedlagt landsted.

Spørgsmål til dialog

- Hvordan kan I på arbejdspladsen skabe en bedre balance mellem arbejde, familieliv og fri tid for at forebygge stress og mentale belastninger?
- Hvordan tror I det kan være, at danskerne oplever stress og udbrændthed, selvom vi arbejder færre timer end mange af vores europæiske naboer?
- Hvilke overvejelser har I gjort jer hver især om muligheden for at forlade arbejdsmarkedet i "utide"?
- Hvilke tanker har I gjort jer om det kollektive samfundsansvar versus det individuelle familiebehov.

⁶ <https://blog.as3transition.dk/stress-statistik>

⁷ <https://blog.as3transition.dk/stress-statistik>

⁸ https://sundhedsdatastyrelsen.dk/da/nyheder/2021/antidepressiva2020_260321

⁹ <https://blog.as3transition.dk/stress-statistik>

¹⁰ <https://blog.as3transition.dk/stress-statistik>

¹¹ https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2023/frava-er_pga_stress_koster_for_danske_arbejdspladser

¹² <https://cepos.dk/abcepos-artikler/0026-danskerne-har-lav-samlet-arbejdsindsats-blandt-oecd-lande-trods-hoej-beskaeftigelsesgrad/>

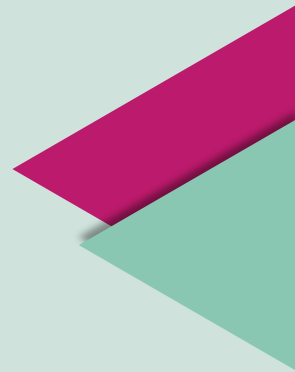
¹³ Krifa, 2020

¹⁴ Savanta, 2020

¹⁵ <https://jobindsats.dk/databank/?under-sektion-id=1090>

¹⁶ <https://www.kl.dk/media/z2tln54k/et-arbejdsmarked-i-forandring.pdf>





3

Fleksibilitet skal have mange former, hvis alle medarbejdergrupper skal kunne indrette et fleksibelt arbejds- og familieliv. Her præsenteres du for en lang række eksempler på, hvordan du kan arbejde med fleksibilitet. Grib mulighederne og skab den fleksibilitet, der passer til netop din arbejdsplads.

DEL 3

Ideer og inspiration til fleksibilitet

Her præsenteres en række forskellige muligheder for at skabe fleksible arbejdspladser. Nogle vil passe perfekt til én arbejdsplads men ikke til en anden. Nogle initiativer vil passe til én type medarbejdere og ikke til en anden. One size fits none.

Der er tale om en vifte af muligheder, et katalog, der kan plukkes fra. Mix og

match ideer, der kan fungere enkeltstående eller i et samspil. Der er ikke én model, der kan passe alle. Brug ideer og forslagene til at motivere, inspirere og bringe en dialog i gang om, hvordan man kan skabe fleksibilitet på arbejdspladser med vidt forskellige rammebetingelser. Fra børnehaven, til plejehjemmet. Fra kantinen til psykiatrien. Fra kontorarbejdet til nattevagten.



Figur: oversigt over fleksibilitetsformer

FLEKSIBILITET I TIMER OG STRUKTUR

At skabe en fleksibel arbejdsplads i timer og struktur er populært, men behovene bag varierer. For en enlig forælder kan det være svært at samle 37 timer på få dage, mens det for andre er afgørende for tilknytningen, især hvis de bor langt væk eller har behov for en ugentlig fridag.

4 dages arbejdsuge

4 dages arbejdsuge har oftest to forskellige udformninger. På nogle arbejdspladser betyder 4 dages arbejdsuge færre arbejdstimer. Altså at fredagens arbejdstimer typisk er taget ud af ligningen. På andre arbejdspladsen betyder 4 dages arbejdsuge, at den normale 5 dages uge er presset sammen på færre dage.

4 dages arbejdsuge – færre timer

De arbejdspladser, der har 4 dages arbejdsuge med færre timer skal have en højere produktivitet i de timer medarbejderen er tilstede fordi de opretholder deres fuldtidsløn. På trods af, at de arbejder 5-7 timer mindre end en typisk arbejdsuge, så melder mange arbejdspladser, at de faktisk har samme – eller højere, effektivitet.

4 dages arbejdsuge – 37t./ugt.

Der er også arbejdspladser, der har indført 4 dages arbejdsuge ved at presse normarbejdstiden sammen på færre dage med flere arbejdstimer pr dag. Om de får den samme produktivetsgevinst ud af det på virksomhedsniveau er uvist. Men for mange medarbejdere er det en gevinst at have en fremmødedag mindre om ugen. Det sparer fx transporttid-

og udgifter og den samlede tid til restitution og fritidsaktiviteter bliver længere.

3 dages arbejdsuge er ikke almindeligt på mange arbejdspladser. At have fuldtidstimer samlet på 3 arbejdsdage vil give arbejdsdage på 12-14 timer. I Corona-perioden var det i de mest pressede perioder virkeligheden for mange sundheds- og omsorgsansatte i fx hjemmeplejen eller på plejehjem og andre arbejdspladser med behov for døgndrift. Det er bestemt heller ikke en ukendt vagtplan i psykiatrien, på bosteder eller i sundhedsvæsenet.

Men det er en risikofyldt arbejdssituation i nogle jobtyper. Den fysiske og mentale træthed er oplagte risikofaktorer i ydertimerne fordi der ikke altid er mulighed for gode pauser og restitution. Omvendt er det for nogle faggrupper en fordel at kunne følge en borger eller patient en hel dag eller nat.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer 3 eller 4 dages arbejdsuge

Der er meget få arbejdspladser, hvor det er en god løsning for samtlige ansatte at have 37t./ugt. presset sammen på 3 eller 4 dage. Det er derfor afgørende, at det er en mulighed, der tilbydes de ansatte for hvem det giver mening. Der er efterhånden rigtig gode resultater fra arbejdspladser, der har nedsat den ugentlige arbejdstid tilpasset 4 dage. Det er en model, der også kan indføres på arbejdspladser, hvor der er faste åbningstider som fx daginstitutioner eller plejecentre. Her er der så tale om varierende fridage, så åbningstiden forbliver konstant for borgere og brugere.

Flere eller færre timer end 37t/ugt.

37t/ugt. er standardarbejdstiden på offentlige arbejdspladser. Det er den arbejdstid, der i Danmark defineres som "fuld tid". Arbejdstid mindre end normen kaldes i dag "deltid". Men hvad der er deltid for den ene er den faktiske mulige arbejdstid for andre. At skabe en fleksibel arbejdsplads medfører også muligheden for at variere fra normen om de 37t/ugt.

Der er mangel på fx medarbejdere i sundheds-, omsorgs- og uddannelses-sektoren og det betyder, at der gribes ud efter løsninger for at få flere til at arbejde den normtid vi har sat for fuld tid i Danmark. Netop forsøget på, at få flere i velfærdsfagene til at arbejde 37 /ugt. er omdrejningspunktet i treparts aftalen i 2023. Her lokkes og nudges med lønbonusser til de, der går op i arbejdstid og tager vagter på skæve tidspunkter.

Færre timer end 37t./ugt.

For mange ansatte er det ikke nødvendigvis den ideelle arbejdstid fordi vi alle lever forskellige liv. At arbejde mindre end 37 t/ugt. passer rigtig mange medarbejdere godt. I alt er det omkring hver fjerde af de beskæftigede, som arbejder mindre end det vi definerer som fuld tid.

Flere timer end 37t/ugt.

Ifølge en undersøgelse fra medio 2023 er der cirka 12% danskere, der ønsker at arbejde flere timer om ugen end de 37 timer, der er normtiden.¹⁷ De kan have et familieliv, hvor det giver mening i perioder at arbejde rigtig mange timer eller et mere permanent ønske om, at bruge en større del af sit liv på at arbejde. Det kan

også være fordi arbejdet er stimulerende, fordi behovet for indtjening er større eller fordi man blot er i en livsfase uden børn.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer flere eller færre timer end 37t./ugt.

Når medarbejdere vil arbejde færre timer end 37 t/ugt. er det vigtigt med opmærksomhed på, hvordan rettigheder og økonomi tilpasser sig. Pensionsindbetalingerne bliver mindre og arbejdsløshedsforsikringer lavere og det kan betyde behov for særlig økonomisk rådgivning til de, der vælger at arbejde færre timer end normtiden. For de der gerne vil arbejde mere skal der være opmærksomhed på, at der i dag faktisk er overenskomster, der begrænser dette. Der skal indgås konkrete aftaler om "overarbejde" med jævnlige mellemrum eller sikres andre individuelle aftaler mellem arbejdsgiver og faglige organisationer.

Varierende timetal over uger og år

Livsfasen med mindre børn betyder typisk øget behov for fleksibilitet. Fx en fleksibilitet, der svinger fra uge til uge. Eksempelvis kan fraskilte forældre have varierende forpligtelser på ugebasis. Det er et behov for fleksibilitet, der kan indfris på den enkelte arbejdsplads med lidt planlægning.

Standardarbejdstiden på 37t./ugt. er blevet til gennem forhandlinger mellem faglige organisationer og arbejdsgivere. For nogle danskere passer det godt med et fast timetal ugentligt. Det giver gennemsigtighed i månedlig lønindkomst og mulighed for at indrette liv og

økonomi derefter. En fast arbejdstid giver forudsigelighed. Men samtidig bliver ugens dage fastlåste i komme-gåtider uden meget fleksibilitet.

Fleksibilitet i varierende timetal

Det er hos den enkelte medarbejder og i den enkelte familie, at den ideelle arbejdstid kendes. 37 t/ugt. er blevet den norm eller standard som det danske arbejdsmarked tager udgangspunkt i. Men det er ikke nødvendigvis den rigtige løsning for alle.

Mange familier lever med delebørn, der gør at forældrene på skift har ansvar for børnene. Flere og flere deleforældre ønsker sig mere tid med børnene i de uger, hvor de faktisk har ansvaret for dem. Til gengæld vil de gerne arbejde mere i de uger, hvor den anden forælder har børne-ansvaret.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer fleksibilitet i varierende timetal

Hvis udsvingene på tilstedeværelsestiden bliver for stor gennem ugerne kan det være vanskeligt at planlægge møde eller sociale arrangementer på tidspunkter, hvor de med varierende timetal kan være til stede.

Omvendt kan det blive ensomt for dem med varierende timetal at være alene til stede på arbejdspladsen i de timer, der skal indhentes i uger, hvor arbejdstiden kan snige sig op på 45-50 timer.

Ny brug af administrative opgaver

Administrative opgaver er en del af de fleste arbejdsfunktioner. Mange steder er de administrative opgaver samlet hos medarbejdere med særlige kompetencer inden for netop denne disciplin, fx HK'ere eller djøf'ere.

Når vi skal skabe den fleksible arbejdsplads kan de administrative opgaver være en byrde for nogle medarbejdergrupper. Mens de administrative opgaver for andre kan være det afbræk fra hverdagen, der kan give energi og nye kompetencer.

Dokumentationskrav og andre administrative opgaver er en del af de fleste job. I velfærdssektoren og andre job med en høj ansigt-til-ansigts ratio er der også opgaver, der skal løses digitalt, i en telefon eller ved et skrivebord. Vi taler typisk om hjemmearbejde eller hybridarbejde for administrativt ansatte. Men det er også muligt at samle de administrative opgaver og skabe fleksibilitet for dem, der ikke har deres primære opgaver ved et skrivebord.

For pædagoger, skolelærere og sundhedspersonale er der en stor del af arbejdsopgaverne, der er administrative. Mange praktiske opgaver kan samles, pakkes eller planlægges så der er mulighed for at løse opgaverne mens man er væk fra den vanlige arbejdsopgave. Det kan være i hjemmet, i naturen eller i transport. Gem børnevurderingerne, forældresamtale forberedelser eller mødeforberedelse mv til de dage, hvor en medarbejder ikke føler lyst og energi til at have fysisk fremmøde. Det giver en fleksibilitet til, at hele sygefraværsdage måske ikke er nødvendige.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer at samle de administrative opgaver

At samle og pakke de administrative opgaver kræver en del forberedelse. Opgaverne skal identificeres og typisk ikke have en meget stram deadline. Tag en samtale på arbejdspladsen om, hvilke opgaver der med fordel kan deles ud på flere forskellige medarbejdere og kan løses når der er opstået situationer, hvor medarbejderen ikke kan komme på arbejde. Eller blot har lyst og mulighed for at løse dem hjemmefra.

Rullende vagtplaner

For arbejdspladser med åbent 24/7/365 er arbejdsdøgnet typisk opdelt i 8 timers vagter med samme start og sluttidspunkt. Det er praktisk fordi, der kan ske en samlet og koordineret overlevering af hvad der er sket i løbet af den forgangne vagt og hvad der skal tages hånd om i den kommende. Strukturen i vagtplanerne betyder, at medarbejderne skal indrette sig efter, hvad strukturen i vagtplanen byder i stedet for, hvad der passer til medarbejderens familie og livsforhold.

Med en åben og rullende vagtplan er der mulighed for, at medarbejderne kan melde ind på de vagter og tidspunkter der passer dem bedst at arbejde på. Det betyder et opgør med traditionen om, at det fx er alle medarbejdere, der skal arbejde i bestemte vagtskemaer, der giver en ligelig fordeling af fx dag, aften og natarbejde. Der er medarbejdere, der faktisk ønsker sig at arbejde på de skæve tider af døgnet, mens der er andre der ikke kan få deres familieliv til at hænge sammen med 4-6 nattevagter om måneden.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer at indføre rullende vagtplaner

En rullende og åben vagtplan kræver masser af dialog på arbejdspladsen. Traditionen om at alle bærer en lige stor byrde i vagtfordelingen skal måske tales igennem for at sikre, at ingen oplever sig uretfærdigt behandlet i fordelingen af vagterne.

Spørgsmål til dialog

- Kan en 3 eller 4-dages arbejdsuge bidrage til øget fleksibilitet på Jeres arbejdsplads? Hvilke fordele og ulemper vil der være ved det?
- Er Jeres arbejdsplads indrettet så det er muligt at arbejde flere eller færre timer end 37t.ugt
- Oplever I, at udsving i arbejdstid fra uge til uge påvirke planlægning af møder og sociale arrangementer på arbejdspladsen
- Hvordan, tror I, at en variabel arbejdstid vil påvirke jer og jeres kollegaers sociale trivsel og følelse af samhørighed på arbejdspladsen
- vil I vurdere at en samling af administrative opgaver kan give en øget fleksibilitet
- Hvilke eventuelle udfordringer er der ved at indføre rullende vagtplaner, og kan de løses så den enkelte medarbejder får mere fleksibilitet

FLEKSIBILITET MENS VI ARBEJDER

Fleksibilitet og frisættelse kan forløses på andre måder end i timer og strukturer. Særligt for de arbejdspladser, hvor den fysiske tilstedeværelse er påkrævet er der behov for at se fleksibilitet som mere og andet end i vagtplansstrukturer.

Vores omgivelser, mødeformer og arbejdspladssamtaler kan med stor fordel udfordres og gentænkes, så de tilpasser sig medarbejdernes ønsker og behov for fleksible rammer.

Brug naturen som arbejdsplads

Frisk luft og dagslys er godt for helbredet, det er der massiv evidens for. Adgang til natur i arbejdstiden giver mindre stress og mere trivsel.

Vores arbejde er traditionelt passet ind i særlige fysiske rammer. Derfor kan det være udfordrende at bruge naturen aktivt som en del af at skabe en fleksibel og afvekslende arbejdsplads.

Men der er god grund til at begynde at eksperimentere med det. Forskning viser, at det at være i naturen mindsker kortisol-niveauet (vores stress-hormon), sænker blodtryk og puls.¹⁸ At være i naturen forbedrer vores kognitive evner og styrker fysisk og mentalt helbred.¹⁹ Ligesom vores evne til kreativ problemløsning og effektiviteten af vores arbejde stiger.

Fysiske møder og telefonmøder, kan sagtens holdes udendørs som walk & talk. Nogle vil endda mene, at samtalerne kvalitet bliver højere af at være fysisk aktiv i stedet for stillesiddende om et mødebord.

Erfaringer viser, at fx medarbejderudviklingssamtaler (MUS) med fordel kan af-

vikles under en gåtur. Det at være i bevægelse og gå ved siden af hinanden uden konstant øjenkontakt kan gøre det lettere, at få sagt noget der er svært.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer at bruge naturen som arbejdsplads

Mange tror ikke det kan være effektivt at arbejde ude eller holde en pause. De bliver måske provokeret af, at kollegerne går ud "i stedet for at arbejde". Derfor er det vigtigt at fortælle hvad I får ud af at gå ud, og hvordan det påvirker lysten til at arbejde videre. En åben kultur om fleksibilitet har mange varianter er vigtig.

Restitution og pauser

Typisk taler vi mest om restitution når emnet er sportsudøvere. Vi har fuld forståelse for behovet for restitution efter en hård kamp, et cykelløb eller en anden fysisk kraftanstrengelse. Behovet for restitution kan være lige så stort hos sosu'en, renovationsmedarbejderen eller skolelæreren. Det er forskelligt hvor mange, hvor lange og hvilken slags pauser og restitution, vi har brug for. Det afhænger af, hvad vi arbejder med og af, hvem vi er.

Der er stigende opmærksomhed på, at vores hjerner også har behov for at restituere. Konstant aktivitet slider og går ud over evnen til at præstere og levere kvalitet. Vi har brug for at skifte mellem aktivitet og hvile.

Restitution og pauser skal bruges forskelligt

Skal vi arbejde intenst eller anstrenge os meget i vores arbejde, har vi brug for at

slappe af eller lave noget mindre krævende. Sidder vi meget stille, har vi brug for at bevæge os. Skal vi forholde os til mange mennesker i vores arbejde, har vi måske brug for at være lidt alene. Men er vi ofte alene om opgaverne, har vi brug for tid sammen med kolleger.

Restitution er meget mere end pauser – det handler om variation, mulighed for fagligt samspil og fysiske eller mentale pusterum. Pauser er en vigtig del af en sund arbejdsrytme, fordi de sikrer, at vi kan opretholde koncentrationen og genopbygge kroppen både fysisk og mentalt.

Sådan kan I arbejde med pauser

Den korte pause

Pauser behøver ikke være lange eller foregå i et pauserum. Det kan også være nogle få minutter, hvor man lige får mulighed for at trække vejret dybt mellem to arbejdsopgaver. Pædagogen kan have brug for det efter en konflikt med et barn på legepladsen og social- og sundhedsassistenten efter en følelsesmæssig belastende situation med en borger. Meget lette opgaver kan også bruges som en slags pause mellem de sværere opgaver, for på den måde at skabe en god rytme.

Stilhed

Vi kan ind imellem opleve stilhed som akavet. Hvis der pludselig er stilhed i en samtale går vores hjerner i panik for at finde på noget begavet at byde ind med. Men stilhed er en fantastisk mulighed for at finde ro og fokus. Prøv at starte møder med et eller to minutters stilhed. Bed deltagerne om, at bruge tiden

på at lande i lokalet, finde ro i sig selv og bare være. Når mødet derefter går i gang vil I sandsynligvis opleve at stemmelejet er lavere, konfliktniveauet mindre og fokus er større. Stilheds-pausen kan også bruges midt i et møde, hvis bølgerne går højt eller der lige er behov for at finde tilbage til kernen af, hvad mødet skal handle om.

Fordybelsesdage

Vores fokus og koncentration forstyrres langt hurtigere end vi faktisk er bevidste om. Derfor er det en stor fordel for de fleste at have mulighed for fordybelse i perioder på timer eller hele dage. Det kræver en særlig tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne både for den der har fordybelsesbehovet og for de, der skal løse opgaver for den fordybede i mellemtiden.

Orlov, flere ferieuger og livspauser

Orlov forbinder vi ofte med barsel, fødre- eller forældreorlov. Orlov kan være et ønske af mange forskellige årsager og ikke blot en familieførøgelse. Der er en stigende tendens til at prøve nye drømme af. 5-6 ugers ferie er ikke nok for alle. Behovene er individuelle og lysten til, hvad vi skal have ud af livet er forskellig.

Mange arbejdspladser har lavet strikse regler for, hvor meget orlov man som medarbejder må holde. Det er regler, der er knyttet til den enkelte virksomhed eller organisation og kan udfordres.

At en eller flere medarbejdere holder orlov fra arbejdspladsen i en periode har selvfølgelig konsekvenser. Der mangler en skattet medarbejder til at

løse opgaverne. Men som arbejdsplads opnår man en langt større loyalitet og dedikation når man som medarbejder ved, at der er plads til orlov og livspausser, når du har brug for det.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer mulighed for orlov og livspausser

Orlov og livspausser er fantastiske for de, der har mulighed for det. Men orlov og livspausser er typisk selvbetalte og der kan derfor være behov for at håndtere den misundelse det kan give på arbejdspladsen. Overvej, hvordan der skal tales om det for både de der har økonomiske muligheder for orlov og de der ikke har når I slipper muligheden fri.

Træning og motion i arbejdstiden

Nogle arbejdspladser har mulighed for at tilbyde træningsfaciliteter til de ansatte. Det gælder ofte private arbejdspladser. Men særligt på mindre eller offentlige arbejdspladser skal man være lidt mere opfindsom for at få træning og motion integreret i arbejdsdagen. At integrere motion og bevægelse i arbejdstiden er en del af den fleksible arbejdsplads.

Det er et krav til danske arbejdspladser, at de skal indrettes efter særlige forskrifter, der kan forebygge slid og arbejdsskader. Hæve-sænkeskriveborde og ergonomisk udstyr er et krav på langt de fleste arbejdspladser. Alligevel kender de fleste til rutineprægede bevægelser eller stillesiddende arbejde. Det er vist kun fantasien, der sætter grænser for, hvordan motion og bevægelse kan integreres i hverdagen.

Træning og motion mens du er sammen med borgeren eller kunden

Overvej, hvordan det faglige program for fx borgerne kan sammensættes, så motion for medarbejderne bliver en del af arbejdsopgaven. En del af træningen kan fx være dans med beboerne på plejecenteret. Det kan være træning med styrke gulvøvelser for både børn og voksne i daginstitutionen. Det kan være træningsvideoer for nakke og skuldre, der kan laves mellem besøgene i hjemmeplejen.

Træning og motion mens I holder møder

Alle arbejdspladser har jævnlige møder. Lav fx en aftale om, at halvdelen af mødet bruger I stående. Når I holder 1-1 møder, så gør det gående. Flere arbejdspladser har også gode erfaringer med, at konflikthåndtering kan løses langt mere effektivt, hvis mæglingen foregår i gang. Hold personalearrangementer og møder i naturen eller bare udendørs, når det kan lade sig gøre.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer træning og motion i arbejdstiden

Der er forskel på, hvor meget vi er vant til at bevæge os og for nogle medarbejdere kan det være grænseoverskridende at skulle være fysisk aktive sammen med deres kollegaer. Så tal det igennem inden ift., hvilke muligheder der passer individuelt og som gruppe.

Spørgsmål til dialog

- Har I forslag til, hvordan fleksibilitet kan integreres på arbejdspladser, hvor fysisk tilstedeværelse er nødvendig
- Hvordan kan naturen bruges som arbejdsplads hos jer. Hvilke møder, pauser eller lign. kan I lægge i naturen
- Hvordan kan træning og motion blive en del af arbejdsdagen og eventuelt kombineres med andre opgaver
- Kan I komme med konkrete forslag til, hvordan restitution, stilhed og pauser kan blive en del af Jeres arbejdsplads - fælles eller individuelt
- Kan fordybelsesdage eller fordybelsestid være en del af den måde I kan planlægge arbejdet på
- Har I mulighed for orlov på jeres arbejdsplads og hvilke fordele og ulemper forbinder I med det

¹⁷ Undersøgelse fra Gallup refereret i Berlingske Tidende den 4.7.2023

¹⁸ <https://jyllands-posten.dk/livsstil/familiesundhed/ECE11313273/20-minutter-i-naturen-kan-daempe-stress/>

¹⁹ <https://videnskab.dk/kultur-samfund/hvordan-en-gaatur-i-naturen-kan-taemme-vores-hjerner/>

²⁰ <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2023/december/dansk-erhverv-seniorpotentiale-for-op-mod-45.000/>

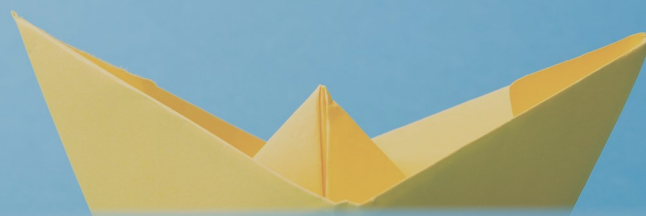
²¹ <https://jyllands-posten.dk/indland/ECE16898754/fleksible-arbejdstider-ville-faa-seniorer-til-at-udskyde-pensionen/>

²² <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pension/Sampension/article16511785.ece>

²³ <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Forsikring/article15967822.ece>

²⁴ <https://www.vive.dk/da/udgivelser/vives-kommunetal-20231-flere-foraeldre-vaelger-privatskoler-saerligt-i-yderkommunerne-dx3830zb/>

²⁵ <https://www.danskindustri.dk/offentlig-privatsamarbejde/analyser/arkivmappe---analyser/analysearkiv/2022/9/historisk-hojdepunkt-40-pct.-valger-nu-privat-leverandor-af-hjemmehjalp/>



FLEKSIBILITET FRA NYE KOLLEGAER

Ligesom vores arbejdspladser og ønsker og behov som mennesker konstant er i forandring, så er velfærdssamfundets opgaveløsning det også. Vi bliver flere og flere ældre og det betyder en stor stigning i efterspørgslen på medarbejdere i den offentlige sektor. Derfor er vi nødt til at tænke fleksibilitet som en del af hvem, der faktisk løser opgaverne.

På det danske arbejdsmarked er det en tradition, at vi har én arbejdsgiver og én arbejdsplads 2035 vil der ifølge World Economic Forum være flere freelancere end medarbejdere. Hvis den antagelse holder stik, kigger vi ind i et totalt forandret globalt arbejdsmarked.

Også i Danmark er en ny trend undervejs, der handler om portefølje-karriere, hvor den enkelte sammensætter sit arbejdsliv og arbejdsgivere ud fra lyst, behov og kompetencer. Det er tegn på, at udviklingen går i retning af et arbejdsmarked, der i fremtiden vil være langt mere præget af medarbejdere, der løser specifikke opgaver, kontraktbaserede opgaver eller reelt freelance-arbejde.

På det sociale område er der tradition for at hyre gig-workers til fx vagter hos borgere med særlige behov og handicap. Der er tradition for at udskille rengøringsopgaven. Der er tradition for at udskille gartneropgaver eller madmedarbejder funktionen i daginstitutionen.

Vi har ikke tradition for at tænke sådanne porteføljekarriere medarbejdere ind i den offentlige sektor. Men der kan skabes et stort rum og potentiale for de fast knyttede medarbejdere i at lægge konkrete opgaver ud til freelancere eller virksomheder, der har en ekspertise, specialisering eller lyst til at arbejde med netop de opgaver.

Portefølje-karriere medarbejderen skal typisk ikke deltage i personalemøder, ikke optage ledelsestid eller på vanlig vis indgå i den daglige drift. Det giver et frirum for de øvrige ansatte til at kunne koncentrere sig om deres kerneopgaver.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer samarbejde med gig-workers eller porteføljekarriere?

Det vigtigste er drøftelsen af, hvilke opgaver der kan løses isoleret og hvilke opgaver, der kræver grundigt kendskab til arbejdspladsens kultur og kerneopgaver. Der er altid opgaver, der kan løses i en mere effektiv model end med en fast medarbejderstab.

Det er vigtigt, at I taler om, hvordan gig-workers og portefølje-karriere medarbejdere oplæres i den konkrete og specifikke stilling. Selvom man kun er tilknyttet en opgave få timer om ugen er der behov for viden om, hvordan den integreres med arbejdspladsens øvrige funktioner. Der er ligeledes behov for at afsøge om der er nogle af de eksisterende medarbejdere, der faktisk finder glæde og fleksibilitet i at varetage den opgave, der ellers kan løses af andre.

Tilknyt kollegaer, der er ældre end pensionsalderen

I Danmark har vi en lang tradition for, at pensionsalderen er en markant skillelinje – en livsfasetransformation, der hænger specifikt sammen med alderen. Vores traditionelle tænkning om arbejdslivet som en lineær livsbane gør, at der er en udløbsdato for vores forpligtelse som arbejdskraft. Det har været italesat som en belønning at kunne gå på pension

efter et liv som aktiv på arbejdsmarkedet.

I 2024 forventes 45.000 seniorer i alderen 60-74 år at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.²⁰ Nu viser undersøgelser, at der faktisk er mange ældre, der har lyst til at fortsætte med at gøre en indsats. Seniorerne angiver selv at mere fleksibilitet bl.a. i form af flere feriedage og nedsat arbejdstid er vigtige forudsætninger for, at de fortsat er tilknyttet arbejdspladsen. Hvis de kan få disse ønsker opfyldt, så forventer de i gennemsnit at lægge 3,5 år til deres arbejdsliv med 21 timer om ugen.²¹

Der er altså en stigning i antallet af danskere, der har lyst til at blive på arbejdsmarkedet, selvom de har passeret pensionsalderen. Tal fra STAR viser, at der er 80.907 danskere over pensionsalderen i beskæftigelse i august 2023, hvilket er otte procent flere end august 2022.²²

Forskning viser, at hos de ældre, der fortsat har en tilknytning til arbejdsmarkedet er trivselen langt højere end hos dem der har stoppet arbejdet fuldstændig. Derfor kan det være en gevinst, at tilknytte medarbejdere, der er over pensionsalderen – både for den ældre og for kollegaerne.

Der er altså alt mulig grund til, at den enkelte arbejdsplads ikke fokuserer ensidigt på pensionsalderen men på lyst og mulighederne for, at den enkelte medarbejder kan blive længere på arbejdspladsen.

Det er afgørende at lederen og kollegaer ikke bare tager det for givet, at den enkelte har lyst til at forlade arbejdsmarkedet på den tekniske dato, som pensionsalderen tilsiger. Tag jævnlige samtaler i årene op til for at skabe en

grobund for, at seniormedarbejderen fortsat kan være tilknyttet arbejdspladsen.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer tilknytning af medarbejdere ud over pensionsalderen

Det er de færreste, der er udover pensionsalderen, der ønsker at indgå i fuld arbejdsuge. Derfor giver det god mening at afgrænse opgaver, der har færre timer i sig. Det kan fx være ydertimer på dagen eller forudsete vikartimer, når en yngre kollega skal på kursus eller uddannelse. Erfaringsvis er der også eksplicitte senioropgaver specificeret i fx eksamensvagt, morgenåbninger eller som vi så det i Corona-beredskab.

Der kan være behov hos den enkelte for at trappe ned eller varetage mindre krævende opgaver. Men det betyder ikke nødvendigvis at de hårde arbejdsopgaver overlades til de yngre medarbejdere. Der kan være afgrænsede opgaver, hvor senioren kan gøre en stor forskel for at få arbejdsdagen til at glide. Det kan fx være den afgrænsede opgave som morgenvagt i SFO'en, der kun varer fra kl. 6.30-8. Det kan være at dække ind for medarbejdere der er på kursus eller fællesmøder som senioren ikke har behov for at deltage i.

Unge i fritidsjob

Vi ved fra undersøgelser at unge, der har haft fritidsjob er langt mere tilbøjelige til at tage en ungdomsuddannelse. Det at være en del af en arbejdsplads og kultur har en enorm disciplinerende effekt og det skaber lusten og troen på at være noget værd på arbejdsmarkedet.

De unge skal have en særlig oplæring. Der vil typisk være specifikke tidspunkter, hvor de står til rådighed fx når de ikke har undervisning. Det betyder, at unge i fritidsjob kan være medvirkende til særlige opgaver, der skal løses i eftermiddagstimer eller i ydretimer af arbejdsdagen. De unge har typisk ikke særlige familieforpligtigelser i fx weekenderne og det betyder, at hele arbejdspladsen kan nyde godt af den fleksibilitet, som de unge kan bidrage med.

Når de unge i fritidsjob har fået en god oplæring og introduktion til opgaveløsningen er de en rigtig god anledning til at skabe fleksibilitet i opgaveløsningen i fx velfærdsfagene til legepladserne i børnehaverne, til samtaler og oplæring på plejecentrene, som piccoliner mv

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer tilknytning af unge

Helt overordnet er der en faglig oplæring, der er afgørende for den unges succes. Hvis det er første job, så har den unge ikke et sammenligningsgrundlag og skal have grundige instruktioner. Men med de helt unge er det også væsentligt at huske på generationsværdierne- og normerne. De vil typisk tænke anderledes, de vil have behov for større fleksibilitet og de vil have et livsværdisyn, der er anderledes. Omfavn det, lær noget af det og brug dem til at bygge en bro af forståelse over generationerne.

Private velfærdsleverandører og udlicitering af opgaver

Traditionelt har der været en skarp opdeling mellem offentlige og private ansatte. De offentligt ansatte har løst op-

gaver i kommune, region og stat med borgere som omdrejningspunkt. De privat ansatte har løst opgaver med kunder som omdrejningspunkt.

Men danskerne er klar til en mere hybrid model mellem offentligt og privat samarbejde når vi ser på vores individuelle præferencer, hvor 1,5 millioner danskere har en privat sundhedsforsikring²³, 20% af de danske børn går i privatskole²⁴ og 40% af danskerne vælger et privat alternativ til kommunens hjemmehjælp²⁵.

Den politiske bekymring over at slippe velfærden løs i en hybrid model med både private og offentlige leverandører er altså ikke en bekymring som danskerne deler.

Der er en række private virksomheder, der ønsker at gøre en forskel på velfærdsområderne. I mange år har vi kendt til firmaer, der fx ansætter handi-caphjælpere. På beskæftigelsesområdet er det ligeledes en kendt proces at udlicitere en del af de konkrete opgaver som fx mentor-opgaver eller andre specifikke forløb.

Brugen af private velfærdsleverandører kan med fordel udvides til en række andre opgaver, hvor den afgrænsede og beskrevne opgave er i fokus. Det giver en smallere portefølje for de medarbejdere, der er på arbejdspladsen, der så kan dedikere ekspertise og tid til deres kerneopgaver.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer tilknytning af private velfærdsleverandører

I skal bruge noget indledende tid på, at specificere hvilke konkrete opgaver I vil have løst og til hvilken pris samt kvalitet.

Når I har lavet dette stykke arbejde, så kan I gennem forhandlinger eller udbud få løst en række af de opgaver som I i dag ikke har mulighed for eller medarbejdere til. I drøftelsen af om det er en rigtig løsning for jer, at tilknytte private velfærdsleverandører skal I overveje hvilke fordele og ulemper, der er i at der er flere aktører på arbejdspladsen.

Indretning og/eller hybride arbejdspladser

Arbejdspladsernes fysiske indretning er til evig debat, alt efter hvilken borger- eller kundegruppe, der er omdrejningspunktet for arbejdspladsen. Det er naturligt at en daginstitution indrettes på børnenes præmisser eller at et opholdssted for unge har en fysisk indretning, der understøtter de unges perspektiv. Men designet af velfærdsarbejdspladser er typisk ikke en faktor, der ofres meget opmærksomhed. Men arbejdspladsens fysiske fremtoning, indretning og design har indflydelse på, hvordan vi oplever en fleksibel hverdag.

Storrum er en fest for nogle og et mareridt for andre. Der er nødt til at være mulighed for at bruge storrummets mange fordele ift. opgaver der skal samarbejdes om eller fælles projekter. Men der skal også være rum, der taler til de mere introverte - eller opgaver der kræver koncentration. Alle har brug for at kunne veksle mellem forskellige opholdsrum ift. opgaver og sindsstemninger.

På nogle arbejdspladser eksperimenteres der med free seating eller aktivitetsbaseret seating. Her er det opgaven eller tilstedeværelsen, der bestemmer den plads man udfører arbejdet ved. Det er særligt kendt fra kontorarbejdspladser, hvor der er forskellige tværgå-

ende projekter i perioder. Det kan også være arbejdspladser med en høj grad af hybridt arbejde, hvor der er behov for en fysisk seating i klynger for dem der er fysisk til stede på arbejdspladsen.

Hybrid arbejdsplads

Ude godt, hjemme bedst lyder et gammelt ordsprog. Sådan forholder det sig ikke for alle når det gælder hjemmearbejde. Hjemmearbejdspladsen er god til fordybelse.

Åbne kontormiljøer betyder afbrydelser og gør koncentrationen svær at fastholde. Åbne kontormiljøer er til gengæld gode til relationer, uformel videndeling, tværgående samarbejder mv.

Derfor bør udvikling primært foregå på kontoret og fordybelse et andet sted – hverken online ideudvikling eller fordybelse på arbejdspladsen forsvinder helt.

Videomøder til koordination, videndeling og lignende opleves som relevante, tidsbesparende og effektive, mens fysiske møder egner sig bedre til ideudvikling, diskussion og relationsbygning.

Opgaveløsning og ledelse er uadskilleligt fra menneskelige relationer. Vi har brug for at mødes fysisk og se og fornemme hinandens kropssprog, stemmer og "aura". Det er det fysiske møde, som for alvor opbygger relationer og tilid og dermed udgør "det sociale kit", som øger både arbejdsglæde og resultater.

Hvad skal I være opmærksomme på når I overvejer at bruge hybride arbejdspladser

Svært for nyuddannede at lære af de erfarne medarbejdere. Onboarding van-

skelig. Men for de medarbejdere, der bor langt væk er det en god løsning.

Flere arbejdspladser har faste fix-dage eller fix-tider, hvor alle medarbejdere er

tilstede. Det giver mulighed for at der tilgodeses behovet for at være fysisk sammen med sine kollegaer men også den fleksibilitet, der måtte ønskes fra andre medarbejdere.

Spørgsmål til dialog

- Har vi opgaver på vores arbejdsplads som vi med fordel kan lægge ud til freelancere eller gig-workers. Hvordan kan vi identificere opgaverne?
- Hvordan kan vi helt konkret motivere og understøtte vores ældre kollegaer, der ønsker at fortsætte i job ud over pensionsalderen
- Er der opgaver der skal tilpasses eller vi skal fordele på en anden måde for at en ældre kollega kan trappe ned og samtidig bidrage værdifuldt
- Er der opgaver vi med fordel kan ansætte unge fritidsjobbere til at løse og hvad og hvor meget vurderer vi at det vil kræve i oplæring
- Hvilke fordele og ulemper vil der være med at både have offentlige og private aktører på vores arbejdsplads?
- Hvordan kan vi integrere private velfærdsleverandører i vores arbejdsplads, samtidig med at vi opretholder vores kerneværdier og kvaliteten af vores service
- Kan vi indrette vores arbejdsplads anderledes for at imødekomme både behovet for samarbejde og behovet for koncentration og fordybelse?
- Hvordan kan vi indrette arbejdet så vi både fastholder meningsfulde fysiske møder, der opbygger relationer og tillid, samtidig med at de udnytter fordelene ved digitale møder til koordination og videndeling?

FORUDSÆTNINGER FOR FLEKSIBILITET

En fleksibel arbejdsplads kommer ikke af sig selv. Det kræver en indsats fra både ledelse og medarbejdere at finde en balance mellem arbejdspladsens kerneopgave og den enkeltes fleksibilitet. Det er forskelligt for hver eneste arbejdsplads, hvordan den balance findes. Uanset, hvor balancen kan findes på netop Jeres arbejdsplads er der forskellige forudsætninger, muligheder eller barrierer. Nedenstående er 4 faktorer, der typisk kan skabe nye mulighedsrum for fleksibilitet på mange arbejdspladser.

Ryd op i regler og retningslinjer

Der findes sjældent regler på en arbejdsplads, der ikke er opstået af en god grund. Men regler og retningslinjer har en tendens til at vokse og kun sjældent blive luget ud. Regler og retningslinjer giver på sin vis et stativ af forudsigelighed ift. do's and don't's. Det skaber tryk, transparens og en følelse af retfærdighed fordi reglerne er ens for alle.

Men de mange regler og retningslinjer kan også have den modsatte effekt. Nemlig, at det bliver stift og ufleksibelt fordi regler erstatter den samtale, der kan være om problemer, løsninger eller nye behov.

Et tip til at begynde oprydningen er, at skabe en visuel og synlig tilgang. Find alle de regler og beskrivelser frem som skaber snævrerende rammer for arbejdet. Print dem ud og hæng dem op. Gennemgå papirerne i fællesskab fx i samarbejdsudvalget. Tal om, hvilke regler og rammer som faktisk har mulighed for at påvirke selv. Det er vigtigt at tilgangen er kill your darlings. Det vil sige, at uanset hvor vigtigt en regel eller ramme

I selv synes det er, så noter den til en fælles drøftelse af om den giver mening for fællesskabet eller om den er hindrende for, at skabe den ønskede fleksibilitet og frisættelse.

Helt konkret kan alle dokumenter og politikker, gennemgås med følgende 3 spørgsmål

- Er der regler eller retningslinjer, der sætter begrænsninger
- Er der usagte regler eller uformelle rammer, der er begrænsende
- Er der kerneopgaver ift. kunder eller borgere, der betyder at fleksibilitet ikke vil kunne lade sig gøre i særlige sammenhænge?

Hvis der kan svares "ja" til de 2 første spørgsmål, så er det åbenlyst at der bør handles på det. Reglen eller retningslinjen kan udgå. Det er dog vigtigt at have tredje spørgsmål med også. Hvis der kan svares "ja" til dette, så kræver det en længere dialog om, at den form for regel måske bare er en omstændighed som ikke kan fjernes.

Uanset hvor oplagte eller åbenlyse både spørgsmål og svar måtte være, så stil dem og besvar dem. Det vil ofte ende ud med nye erkendelse om, at alle ikke sidder med den samme opfattelse og det i sig selv kan være en positiv dialog og et godt afsæt for forandringen hen mod en fleksibel arbejdsplads.

Sanér i mailvekslingen

Mail og andre digitale henvendelsesformer fylder en del i hverdagen for de fleste. I flere organisationer eksperimente-

res med at maillæsning afgrænses til særlige tidspunkter på dagen. At mail kun sendes i aftalte tidsrum og at der generelt drøftes og forhandles aftaler på den enkelte arbejdsplads, der sikrer at mails ikke tager opmærksomheden fra samtalen, fra hinanden eller fra kerneopgaven.

Ingen arbejdspladser går fri i disse år for at have alt for mange e-mails og lidt for lidt struktureret dialog. Lav aftaler om, hvornår og hvordan I skriver og kommunikerer via e-mails.

Hvis I allerede har fleksibilitet på arbejdspladsen med hybridarbejdspladser eller mange freelancere eller medarbejdere på nedsat tid, så kan det være rigtig godt og nemt at kommunikere digitalt. Men det må aldrig erstatte dialogen.

Lav aftaler om, hvordan I bruger e-mails. Det kan fx være at der kommunikeres via e-mail når det er fælles orientering eller information, der vedrører alle medarbejdere og ikke kan afvente et personalemøde.

Det kan også være nødvendigt at lave aftaler om, hvor hyppigt man skal læse sine e-mails. Når der er en høj grad af fleksibilitet på arbejdspladsen vil der være nogen, der arbejder sent om aftenen og andre, der trives bedst med skrivearbejde i morgentimerne. Lav fx en aftale om, at e-mails indhold skal kunne "tåle" op til 48 timers svarfrist. I fald det er svar, der er nødvendigt med kortere respons så skal det følges af en telefonopringning.

Det kan også være en aftale om, at der ikke bruges cc-funktion på e-mails med mindre det kommunikeres tydeligt, hvorfor nogle er primærmodtagere mens andre er cc.

Når I har haft dialogen er det sjældent nødvendigt med nye skriftlige dokumenter om disse aftaler. De fleste får skuldrene ned ved at have en ramme for, hvordan og hvornår de skal være "på" deres mail.

Effektiviser møderne

Møder – fysiske og digitale – er nødvendige. Men ind i mellem forhadte fordi de er tidskrævende og ind i mellem ikke ret produktive. Der er mange måder at forberede, afvikle og facilitere møder på, der kan sikre energi og fremdrift i mødeafviklingen.

Møder behøver ikke at foregå i anonyme lokaler med lunken kaffe og mødedeltagere bevæbnede med skærme sat op som en forsvarsmur.

Brug nogle af de forslag og ideer, der er beskrevet under de forskellige fleksibilitetsformer. Brug MUS-samtaler til at gå en tur. Hold personalemøder udendørs. I kan skiftes til at være mødeledere og se, hvilken ny energi, det bringer ind i rummet. Stå op og hold møder.

Generelt kan man sige, at et møde tager den tid, der er afsat. Vi har en tendens til at tilpasse os tiden, der er afsat også selv om det faktisk kan afvikles mere effektivt. De private virksomheder, der er gået over til 4 dags arbejdsuge med nedsat tid har saneret kraftigt i deres mødetid. Søg inspiration i deres tilgang.

Nye organisationsformer

Der eksperimenteres med nye organisationsformer i mange virksomheder i disse år. 90% ledelsesløs organisering som på JAC i Gentofte. Selvstyrende teams i hjemmeplejen. Derudover er der adskilli-

ge bøger om demokratiseret ledelse eller Med-ledelse der kan skabe inspiration til at strække fleksibilitetsbegrebet endnu mere.

Det er omfattende at gå i gang med en hel omlægning til ny organisationsform.

Men der er uden tvivl inspiration at hente i ovenstående eksempler på, hvordan man kan fordele glæder og ansvar på den enkelte arbejdsplads.

Spørgsmål til dialog

- Har I en oplevelse af, at der er regler og retningslinjer på Jeres arbejdsplads, der har en negativ påvirkning på fleksibiliteten
- Hvordan kan I starte en god dialog om regler og retningslinjer, så der kan luges ud i dem, der eventuelt er overflødige
- Hvordan kan man identificere uskrevne regler eller uformelle rammer, der kan begrænse fleksibiliteten på en arbejdsplads?
- Hvis I oplever, at der er for mange e-mails på jeres arbejdsplads, hvilke initiativer kan I så tage for at få bragt antallet ned
- Hvilke møder kan I gøre mere produktive og energifyldte ved at skabe nye mødedesign?



CASES

I det følgende beskrives 4 cases fra vidt forskellige arbejdspladser, der har taget en beslutning om, at arbejde **fleksibelt** med forskellige indsatser. Hver case munder ud i en inspirationsopsamling og sidst ses på, hvordan en generel "opskrift" på at skabe fleksible arbejdspladser kan se ud.

CASE: GENTOFTE KOMMUNE

I februar 2024 var jeg på besøg hos Torben Frølich (Kommunaldirektør) og Thomas Elkjær Jensen (FTR) i Gentofte kommune. I efteråret 2023 lancerede Gentofte kommune "Jobløftet". Jobløftet indeholder mange forskellige initiativer med formål om at blive endnu dygtigere til at fastholde og rekruttere. Fokus i case-beskrivelsen er fleksibilitet.

Jobløftet kan beskrives som en slags frihedsbrev, hvor arbejdspladserne sættes fri til at lave forsøg, aftaler og eksperimenter med fleksibilitet, der passer til netop dem og deres arbejdsplads.

Torben fortæller, at det er velovervejet, at der tales om det som "forsøg". Det frisætter til at afprøve forskellige muligheder og forlade dem igen, hvis de ikke virker som ønsket. "Når vi definerer indsatserne som forsøg, så bliver det mere spiseligt at afprøve forskellige indsatser og modeller".

Rejsen mod mere fleksibilitet er koordineret og aftalt i H-MED, der arbejder målrettet med, hvordan der kan skabes en attraktiv arbejdsplads. Torben fortæller; "Vi har besluttet, i Hovedudvalget, at vi ikke skal have nogen møder, hvor vi ikke diskuterer fastholdelse og rekruttering. Det er et af vores vigtigste fokusområder og vi har en hel stribe aktiviteter i gang. Thomas supplerer " Selv når vi ikke taler om arbejdsmiljø som specifikt punkt, så taler vi om arbejdsmiljø på en eller anden måde. Det er et kompliment til, at vi formår at holde fokus på denne dagsorden"

Thomas fortsætter: "På socialområdet, som jeg repræsenterer, så har der været en iver efter at se på om der kan skabes fleksibilitet. Der tales så meget om hjemmearbejde. Men det kan jo ikke lade sig gøre på socialområdet. Derfor er

der ønsker om, at arbejdstiden kan struktureres anderledes. På en måde som medarbejderne på området kan tænke sig. Det er det vi er gået i gang med. Arbejdstidsreglerne er en grundpille i fagbevægelsen, der er nedsat for at passe på, at vi ikke bliver nedslidt. Men for egen regning har jeg den opfattelse, at vi bliver nedslidt af den måde vi arbejder på lige nu".

Det er en dagsorden, der skal understøttes

"Stort set alt det vi har kommunikeret kunne lade sig gøre i forvejen. Men nu har vi samlet det og præsenteret det som én samlet dagsorden i stedet for de mange små spredte forsøg. Det giver så en forpligtigelse til at man på den enkelte arbejdsplads drøfter det".

"Vi trak på erfaringer fra andre om, at ledere og trioer kunne opleve sig lidt alene i at skulle eksperimentere med fleksibilitet. Derfor er vi gået op i, at der skal være en understøttelse. Derfor har vi samlet et katalog af forskellige muligheder og anbefalinger"

Tag bekymringer alvorligt

På spørgsmålet om, hvordan udmeldingen er taget imod i organisationen svarer Thomas "På selve dagen for udmeldingen var der ikke nogle særlige reaktioner. Det skulle lige absorberes. Nu oplever jeg, at medarbejderne er begejstret. Lederne har lidt åndenød ift. hvordan det skal omsættes".

Torben fortæller videre " En af de ting vi har gjort fra Hovedudvalgets side er, at lave en "pulje" med de bekymringer der måtte være. De lokale bekymringer på

de enkelte arbejdspladser må ikke blive en stopper for de gode intentioner. Det er Hovedudvalget og direktionen, der har sat det her i gang. Så er der utilsigtede virkninger så skal det løftes op i systemet”.

” Jeg oplever, at der har været en berettiget bekymring for om alle kan nå at indoptage denne dagsorden. Jeg synes der er en balance. På den ene side skal der være et ejerskab og det tager tid. Omvendt så sådan nogle processer, der tager for lang tid, de akkumulerer bekymring”.

Thomas uddyber ”Når nogle bliver begejstret og andre forpustet så er det jo fordi, at alle læser det alt efter, hvilken kontekst de er i. De fleste steder er de ved at finde ud af, hvordan sætter vi dette i system her hos os. For det er den lokale kultur, arbejdsplads, der skal omsætte det her. Det fungerer ret godt, for der er jo en portion realisme i måden det håndteres på lokalt”.

Det er en dagsorden, der skal understøttes

Torben: ”Vi har gjort os rigtig umage med at lave nogle manualer for, hvordan vi faktisk får understøttet drøftelserne på de enkelte arbejdspladser. Derudover en uddannelse i fastholdelse og rekruttering. Så det fylder meget.

”Vi har lavet livlinen om, at er der et problem, så send det opad i systemet. Så vi undgår at alle oplever at være alene med de svære ting”.

”Vi har også lavet et nyt vagtplanssystem, der understøtter fleksibiliteten. Jeg tør slet ikke tænke på, hvordan man skulle gøre det her i gamle dage, hvor vagtplanlægningen bestod af papirlap-

per, der blev flyttet rundt. Bare det at understøtte, at der er skilsmissec familier, der skal have lange vagter den ene uge og korte den anden. Det skal understøttes digitalt for at give overblik”.

Thomas: ”Jeg tror slet ikke, at vi har set endnu, hvad det her kan betyde at forandring. På de unges fritidsjob kan de gå ind på deres mobil og flytte vagter for ugen. I folkeskolen er de planlagt for et år af gangen. Store fysiske analoge tavler har jo været virkeligheden på de store arbejdspladser. Det giver – utilsigtet - fejl og mangel på fleksibilitet fordi det simpelthen ikke er til at overskue”. Digitalisering kan bidrage til øget fleksibilitet og frigive lederne fra deres administrative opgaver.

Behovene ændrer sig over tid

Om ændringerne af behovene på arbejdsmarkedet fortæller Thomas: ”Vi er i en brydningstid, hvor det at være en kommune skal forandre sig. På mit område (socialområdet, red.) har det tidligere været tabu at tale om behov fleksibel arbejdstid. Det har ikke decideret været et jobmæssig kald, men derhen af. Der har været en opfattelse af, at nu har du fået det her job så skal du stille dig til rådighed. Det at sige, at ville man ikke have helt så mange weekendvagter fordi man også gerne ville være hjemme hos sin familie, det kunne der blive set lidt skævt til. Det blev opfattet lidt som at sige; kan jeg undgå at være sammen med borgerne. Der er sket et skred der, hvor man både kan være dedikeret fagperson og holde af at være sammen med sin familie. Fleksibilitetsdagsordenen er en accept af det”.

Torben supplerer; "Det handler netop om balancerne ml individ, arbejdsfællesskab og opgaveløsningen. Alle kan jo ikke have ferie i de samme 3 uger i som-

merferien for vi har en opgaveløsning. Den diskussion prøver vi at facilitere de enkelte steder, men det er da dér, hvor der kommer nogle gnidninger.

Indsigter fra Gentofte Kommune som case:

Sæt en dagsorden for arbejdet med fleksibilitet: Gentofte kommunes "Jobløfte" er et frihedsbrev til arbejdspladserne, der giver dem mulighed for at eksperimentere og afprøve forskellige former for fleksibilitet, der passer bedst til deres specifikke behov.

Skab ejerskab hos medarbejderne: Arbejdet mod mere fleksibilitet er koordineret og aftalt i Hovedudvalget (H-MED), der fokuserer på at skabe en attraktiv arbejdsplads og løbende diskuterer fastholdelse og rekruttering.

Fleksibilitet skal understøttes: Der er fokus på at understøtte dagsordenen lokalt på arbejdspladserne gennem manualer, uddannelse i fastholdelse og rekruttering samt etablering af systemer til at håndtere bekymringer og problemer.

Tag bekymringer alvorligt: Det er vigtigt at tage bekymringer alvorligt og samtidig sikre ejerskab og fremdrift i implementeringen af fleksibilitetsinitiativer.

Fleksibilitet kan understøttes digitalt: Digitalisering kan bidrage til øget fleksibilitet, især når det kommer til administrativt arbejde som vagtplanlægning, og kan frigøre tid til ledere fra administrative opgaver.

Fleksibilitet understøtter ændrede behov på arbejdsmarkedet: Der sker en ændring i behovene på arbejdsmarkedet, hvor fleksibilitet i arbejdstiden bliver nødvendige for at skabe balance mellem fritid og arbejdsliv. Det handler om at finde balancen mellem individets behov, arbejdsfællesskabet og opgaveløsningen.

CASE: GREEN POWER ENERGY

I februar 2024 interviewede jeg, Green Power Energys administrerende direktør Kristian Jensen over en Teams-forbindelse. Baggrunden for interviewet er en udmelding for et års tid siden om, at Green Power Energy har indført fælles og obligatorisk fordybelsestid som en del af arbejdsugen.

Fordybelse afvæbner travlhed

På mit spørgsmål om, hvordan de i Green Power Energys begyndte at tale om fordybelse svarer Kristian "Af en eller anden grund er der kommet en forståelse i Danmark om, at det er vigtigt at have travlt. Mange møder, kalenderen skal være fyldt op. Når vi så spurgte folk, hvordan har du det på arbejde, så var der mange der sagde; jeg føler faktisk ikke at jeg laver mit arbejde godt nok. Jeg føler ikke, at jeg kommer i bund med det, jeg føler at jeg bliver afbrudt hele tiden, jeg føler at det er svært for mig at sætte mig ind i ny viden, blive opkvalificeret".

"Vi er godt klar over, at vi ikke nødvendigvis skal arbejde mere, men så bliver vi nødt til at arbejde klogere, og for at arbejde klogere, så bliver vi nødt til at kunne sættes os ind i ny viden eller sørge for at den viden vi har kommer ud på en klogere måde".

Trial & error om fordybelsestid

Kristian fortæller, at det er på baggrund af en medarbejdergruppes ønsker og forslag at fordybelsestiden i første omgang blev sat på dagsordenen og afprøvet. Fordybelsestiden betyder konkret; "Vi reserverer en halv dag om ugen til at fordybe sig. Det betyder, at der ikke er nogen telefonsamtaler, man sender

ikke e-mails til hinanden, man holder ikke møder". "Efter en periode lavede vi en evaluering. Der var rigtig mange, der synes det var vanskeligt at håndtere at det om tirsdagen, hvor der typisk var medlemsarrangementer. Det gik ud over muligheden for at lave heldagsmøder uden at bryde fordybelsestiden. Så flyttede vi det til om mandagen. Ud fra en trial & error logik; vi prøver og ser vi om det fungerer, så retter vi fejlene og så ser vi hvad der fungerer. Det blev så flyttet til mandag eftermiddag. Det var der så andre, der havde nogle udfordringer med, så nu er det mandag formiddag igen. Det passer rigtig godt for dem, der gerne vil have en langsom start på ugen. Så vi starter mandag kl. 9. så kan vi lige nå at møde ind og hilse på efterweekenden". Når klokken er 9 så bliver der bare ro og det er der så indtil kl. 11.30".

Hvordan har medarbejderne været involveret i beslutningerne?

"Det var vores interne "kulturgruppe", der kom med forslaget oprindeligt. Men efter de havde afleveret deres katalog med forslag, så har det været aftalt at det skulle drøftes i vores samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg. I det udvalg drøfter vi løbende hvilke behov der er. De forholder sig fx til udkast om livsstilspolitik, samarbejdspolitik mv. Og så arbejdes deres input ind i personalehåndbogen, så det er et levende dokument. Gode resultater med indsatsen med fordybelsestid?

Vi er en lobby organisation og det er svært at måle og veje kvaliteten af vores arbejde. Det giver jo ikke mening at måle på, hvor mange eller hvor lange høringssvar vi skriver. Vi har derfor målt på 2 parametre for medarbejderne. Det

ene er, hvad oplever medarbejderne omkring fordybelsen og hvad synes de selv effekten af fordybelsen er. De oplever meget større ro og har mulighed for at sætte sig ind i ny viden. Mulighed for opkvalificering på områder, de ikke havde mulighed for. Især dem der er gode til at planlægge deres fordybelsestid får meget ud af den. De får skabt det rum og tilfredsheden er tårnhøj. På en skala fra 1-5 ligger vi et pænt stykke over 4. På parameteret "egen vurderingen af eget arbejde" har vi til vores egen overraskelse ikke set en forandring endnu.

Det kræver understøttelse at sætte en ny indsats i gang

Jeg spørger Kristian, hvordan de har

understøttet medarbejderne i en metode til flow og fordybelse. Kristian fortæller: "Vi har haft opstartsoplæg og evalueringsooplæg, hvor en konsulent har fokuseret på, at det her kommer ikke af sig selv. Husk, at læg telefonen væk for at ikke bryde koncentrationen. For andre er der behov for at lige løfte blikket hver halve time. Det er individuelt. Man skal finde ud af med sig selv, hvad der fungerer. Jeg er fx bedst hvis jeg kan sætte musik på, så jeg har fået lavet en playliste med instrumentalmusik, der skaber fordybelseszonen for mig". Vi har også løbende fulgt op overfor afdelingschefer og medarbejdere for at sikre fokus på at overholde fordybelsestiden"

Indsigter fra Green Power Energy som case:

Fleksible løsninger kan blive et svar i en travl hverdag: Travlhed kan føre til oplevelsen af, at ikke udføre arbejdet godt nok. Prioritering af en løsning tager også tid men det er investeringen værd.

Arbejde klogere, ikke mere: Vi kan ikke blive ved at bare arbejde mere og hurtigere men erstatte det med at arbejde klogere. Den erkendelse fører til at skabe nye fleksible tiltag, der gør det muligt at arbejde på nye måder.

Test og fejl: Implementeringen af fleksible løsninger, her fordybelsestid, kan ske gennem en iterativ proces med test og fejl. Forskellige tidspunkter og dage blev afprøvet, og justeringer blev foretaget baseret på medarbejdernes feedback og behov.

Nye fleksible tiltag kalder på medarbejderinvolvering: Beslutningen om fordybelsestid blev baseret på input fra medarbejderne. Understøt et enkelttiltag med drøftelser og aftaler i Samarbejdsudvalg, så det bliver en sammenhængende personalepolitik

Målrettet evaluering: GPE måler ikke kun på kvantitative resultater men også på medarbejdernes oplevelse af fordybelsestiden og deres egen vurdering af dens effektivitet.

Fleksible løsninger skal understøttes: Medarbejdere har forskellige behov og præferencer for at opnå fordybelse. Derfor understøttes indsatsen med viden om forskellige metoder og teknikker.

CASE: ATP

I slutningen af februar 2024 interviewede jeg Jesper Baltzer, der er HR-direktør i ATP og bad ham fortælle om deres indsatser for at skabe en fleksibel arbejdsplads.

Jesper fortæller; "Afsættet for ATP er, at vi virkelig gerne vil være en attraktiv arbejdsplads. Vi vil gerne kunne tiltrække medarbejdere og gøre det fantastisk at være medarbejder og leder i ATP, og tilstræbe at tidligere ansatte anbefaler os til andre. Flexibilitet er et vigtigt element i vores employer brand.

Hjemmearbejde er den mest efterspurgte flexibilitetsform

Jeg spørger Jesper, hvilke typer af flexibilitet der typisk tales om?

Jesper fortæller: "Det, der fylder mest i debatten, er forholdet mellem at kunne arbejde hjemmefra og hvornår du er på kontoret. Ligesom andre virksomheder er vi optaget af at finde den rette balance. Covid var hjælpsom ift. at udvikle hvilke opgaver, der kan løses hjemmefra, så vi ikke længere er bundet til en bestemt plads pga. teknologi. Nu kan du fx være kunderådgiver på administrationen af boligstøtte, og arbejde hjemmefra. "Vi har en flexibilitetspolitik i ATP, der lyder, at man skal være mere på kontoret end derhjemme. Det er en tommelfingerregel. Vi har valgt at ikke skære det ud i hårdt karton. Det skal passe ind i det arbejde og den planlægning, der bliver lavet i de pågældende områder. Vi tror virkelig på, at det er vigtigt for mennesker at være sammen. Og hvis vi skal vedligeholde og udvikle vores kultur, så skal vi tilbringe tid sammen med hinanden. I noget af vores innovation er det virkelig vigtigt, at vi fx kan brainstorme og fejre succeser sammen. Og på

den anden side så kan vi se, at produktiviteten er høj, når vi arbejder hjemmefra, og at det gør en masse godt for livskvaliteten for mange medarbejdere.

Flexibilitet har betydning for rekrutteringen

Jeg spørger Jesper, hvilken indflydelse flexibilitet har for rekrutteringen?

"Det har kæmpe betydning i rekruttering. Medarbejdere og ansøgere spørger til det aktivt. Mit klare indtryk er, at flexibilitet og muligheden for hjemmearbejde for rigtig mange vægter højt. Fx for at få enderne til at mødes i en travl hverdag med at bringe og hente børn, men også fordi hjemmearbejde giver en mulighed for fordybelse eller mindre transporttid, som mange sætter pris på.

"Vi har haft lidt forsøg med 4 dages arbejdsuge og det er ikke noget, der har vundet det store indpas. Det har kørt som forsøg i et af vores centre og de har selv tilrettelagt det ift de driftsmæssige forudsætninger mv. Med de opgaver vi løser i ATP-organisationen, har jeg svært ved at se at det kan blive aktuelt som en udbredt model.

Medarbejderne er inddraget i hvordan der arbejdes med flexibilitet

Jeg spørger Jesper, hvor medarbejderne er inddraget i at sætte en dagsorden for, hvordan der arbejdes med flexibilitet?

"Det er på agendaen fra tid til anden enten pga. nye behov, der skal løses eller fordi der er problemer. Vi har jo en åben politik om hjemmearbejde, så giver det ind i mellem nogle fortolkningsproblemer.

Men ellers så vokser det i vores samarbejdssystem. Senest havde vi en temadag i Hillerød, der var drevet af vores lokale virksomhedsudvalg om fleksibilitet på godt og ondt. Altså også fleksibilitetens bagside. Det med at ikke se sine kolleger hver dag mv. Vi går glip af noget, hvis vi arbejder meget hjemme. Vi overser medarbejdere der måske har det svært. Den social inklusion kan være vanskeligt. Det gør mig glad, at vi kan have sådan en debat. Så det vi taler mest om er, hvordan kan det have det rigtige niveau mere end det er arbejdstager mod arbejds giver.

Generationsbehovene er ændret

Jeg spørger Jesper, om han ser nye eller andre behov hos fx de yngre generationer?

Han fortæller: "Jeg ser fx flere af vores yngre medarbejdere ønsker at have nedsat tid og mere fleksibilitet. Jeg oplever generelt, at forventningen til os som arbejds givere er markant anderledes hos vores helt unge end den er hos vores mere erfarne medarbejdere. Det kan fx være i forbindelse med mulighederne for individuel tilpasning, hvor jeg for nylig havde en sag om tilrettelæggelse af ferie. Jeg er jo selv vokset op med, at man tilrettelægger sin ferie så det passer ind i det store program. Nogle gange kan det lade sig gøre at lægge lidt skævt ift. hovedferie men andre gange kan det ikke. Men det argument

med, at man ikke bare kan lægge sin ferie uden for hovedferien – det preller nogle gange af. Selv når jeg forklarer sammenhængen, så er det virkelig svært at acceptere."

"Os der leder virksomheden, har jo alle +20 års erfaring og er vokset op med en arbejdskultur, der er markant anderledes end de forventninger som vi møder. Så det er bl.a. noget af det mit HR-team bruger krudt på ift. hvordan vi skal indrette morgendagens arbejdsplads for at både være attraktive for den generation som vi møder nu men jo også for at kunne sameksistere mellem de forskellige generationer. Fleksibilitet er et af redskaberne, og hvor vi skal finde ud af flere retninger".

Fleksibilitet kræver opfølgning og evaluering

Jeg spørger til, hvordan og hvor ofte ATP følger op på de ønsker og behov, der måtte være til fleksibilitet. Jesper fortæller; "Vi har en stor årlig medarbejder tilfredshedsundersøgelse, hvor vi pt. får en rigtig god evaluering fra vores medarbejdere. Så kører vi kvalitative evalueringer på indsatser som kører i samarbejdsudvalgsregi. Vi har haft noget om balance i arbejdslivet og om stressforebyggelse, hvor der så har været nogle initiativer som så bliver evalueret.

Indsigter fra ATP som case:

Fleksibilitet som en strategi i virksomhedens attraktivitet: ATP stræber efter at være en attraktiv arbejdsplads ved at tilbyde fleksibilitet for at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Fleksibilitet kalder på drøftelser om balancer: ATP har en fleksibilitetspolitik, der understreger vigtigheden af kontortid, men forsøger at finde den rette balance mellem fysisk tilstedeværelse på kontoret og muligheden for at arbejde hjemmefra.

Fleksibilitetens indflydelse på rekruttering: Fleksibilitet spiller en væsentlig rolle i rekrutteringsprocessen, især for yngre ansøgere, og forventes at have stor betydning i fremtidige ansættelser

Medarbejderinddragelse i udviklingen af fleksible arbejdsformer: Medarbejderne er involveret i at definere og implementere fleksible arbejdsformer gennem debatter og samarbejde, både for at løse problemer og for at sikre det rette niveau af fleksibilitet.

Ændrede generationsbehov: Yngre medarbejdere udviser forskellige forventninger til arbejdskulturen, herunder ønsket om nedsat tid og mere fleksibel ferieplanlægning, hvilket stiller krav til tilpasning fra arbejdsgiversiden.

Opfølgning og evaluering af fleksibilitetsinitiativer: ATP følger op på medarbejdernes ønsker og behov for fleksibilitet gennem årlige tilfredshedsundersøgelser og evalueringer af konkrete initiativer.

CASE: AFDELINGEN KVINDESYGDOM- ME OG FØDSLER

Kathrine Medum Christensen er Chefjordemoder på i afdelingen Kvindesygdomme og Fødsler på Regionshospitalet i Horsens, Region Midtjylland. Fødegangen er kendt for at skabe nye og unikke løsninger for både opgaven og medarbejderne.

Mit første spørgsmål til Kathrine er, hvordan de er begyndt at arbejde med fleksibilitet?

Vi er egentlig ikke begyndt med det som en præcis dagsorden om, at ville arbejde med fleksibilitet. Men som at ville arbejde med trivsel, fordi hvis du trives, så lykkes du bedre med opgaven. Noget af det der skaber trivsel er også, at man har en høj grad af fleksibilitet. Det handler ikke kun om, hvornår man møder men også om, hvad for nogle opgaver man løser. Og hvad man har indflydelse på. Flexibilitet er for mig bredere end bare af have hjemmearbejdsdage eller selv at kunne bestemme sine mødetider. Det handler, for mig, ligeså meget om, hvad det er for ting man arbejder med og kunne forandre noget af det, man ikke synes fungerer. Det betyder så, at man er nødt til at lave noget fleksibilitet, også i mødetider også i organisering.

Fortynd vagtskemaet

Jeg spørger ind til, hvordan de arbejder med at samle og delegerer opgaver mellem faggrupperne?

Når man er jordemoder eller sygeplejerske, så kan det være et ret tungt arbejde at være i 37 timers vagtskema. Derfor kan man ikke bare lave 4 dags arbejdsuge eller hjemmearbejde. Vi har ikke de muligheder som man har på

kontor. Men man kan få et fleksibelt arbejdsliv, hvis nogle vagter kan erstattes af andre opgaver i organisationen. En del af de opgaver ligger klassisk hos leder eller udviklingsnøglepersoner. Og ved, at man siger, at der er andre, der kan løse de opgaver så det ikke nødvendigvis er lederen, der skal lave vagtplanen eller en udviklingssygeplejerske, der behøver at lave bæredygtig omstilling. Altså i stedet for, at opgaven følger titlen, så puljer vi i stedet opgaverne og finder ud af, hvem vil gerne arbejde med bæredygtighed, hvem vil gerne være vagtplanlægger osv. Det betyder, at der følger nogle administrative timer med og det er en måde at "fortynde" vagttingden på. Så har man pludselig timer hver måned som du selv kan bestemme over. Det gør en verden til forskel om du skal have vagtplanlagt 37 timer om ugen eller om du har nogle timer administrativ tid du kan pulje, hvor du selv kan styre timer og tidspunkt som en norm. Det lyder helt banalt hvis man er vant til at arbejde på kontor men sådan er det ikke, når du er skolet til at arbejde i vagtplaner. Det giver et kæmpe boost af fleksibilitet men det giver også noget frihed, at man kan lægge sit arbejde der hvor det passer fysisk og tidsmæssigt. Og så løser det opgaverne bedre til fordel for fællesskabet. Der findes jo ikke en udviklingsmedarbejder, der brænder lige meget for alle opgaver. Her bliver opgaverne i stedet delt ud på flere og løst af dem, der virkelig brænder for det samtidig med at de får lidt luft til at administrere deres tid.

Drift som forudsætning for udvikling

Jeg er nysgerrig på, hvad Kathrine tænker om de kritikere, der mener at kerneopgaven er på fødestuen og ikke i udviklingsopgaverne.

Altså, hvis det brænder på så er alle mand jo på dæk. Men ellers er det bare en negativ spiral, for der er få, der kan holde til at arbejde 37 timer i skiftende vagter i de her fag. Men der er også noget med, at man bliver motiveret af at også få lov at udvikle. Man udvikler jo faget og patientforløbene på denne her måde. Og dem, der står dagligt i arbejdet kender patienterne bedst. Hvis man ikke giver sine jordemødre muligheden for at arbejde med det, der udvikler faget, så holder de op med at ville være jordemødre og det gør især den unge generation. Det med, at man skal have været jordemor i mange år før man får lov at løse andre opgaver, det kan vi godt skyde en hvid pil efter. Jeg mener ikke, at sundhedsfaglige medarbejdere kun er ansat til den klassiske kerneopgave. Man er også ansat til at udvikle sundhedsvæsenet.

Jeg spørger, hvordan de er kommet i gang med alle disse initiativer og den strategiske håndtering?

Jeg blev ikke leder fordi jeg var træt af at være jordemoder men fordi jeg havde lyst til at udvikle. Så tænkte jeg, nå men så må jeg jo hellere blive leder. Og det er jo i virkeligheden en lyst alle har, tror jeg - især dygtige fagprofessionelle som sundhedsfaglige medarbejdere jo er. Bunken af ting, jeg gerne ville have udviklet voksede og medarbejdere kom og sagde: ville det ikke være en god ide at gøre noget ved det her? Jeg blev den vildeste flaskehals. Og det er jo det, der

er når man er leder eller udviklingsperson, hvis man ligesom er den, der skal sørge for at det hele det sker. Der er for meget drift og brandslukning, man har jo aldrig plads til den udvikling. Hvis vi ikke er flere om at løse både driften og udviklingen så sker det ikke. Så får vi frigivet tid og det bliver en positiv spiral. Det kræver, at der er flere, der tager del i det hele, og den erkendelse er nok fundamentet for den måde vi tænker ledelse på i afdelingen.

Vi var ret systematiske og strategiske og gik i gang med at lave en uddannelse til alle vores medarbejdere. Alle får en grunduddannelse i vores strategi, man skal kende sig selv, hvordan man er god til at samarbejde og så er der nogle basale værktøjer ift. at løse opgaver. Et vigtigt parameter for os er værdierne. Det handler om, hvordan vi er hele mennesker, der kan alt muligt. Det er jo interessant, at når man går på arbejde som fagperson, så er man lige pludselig ikke en der kan organisere, men bare fx passe patienterne. Men derhjemme organiserer man børnefødselsdage, er måske skilt og skal have en 7-7 ordning til at fungere. Altså det er jo nogle gigantiske kompetencer man har fra andre sider af sit liv. Alle mennesker har meget mere at byde på end præcis det de har lært i sin uddannelse. Det man har lært i livet. Der er også en ret stor portion sund fornuft. Vi kiggede egentlig på, at alle vores medarbejdere er hele mennesker og hvad har de egentlig lyst til at lave. Det giver så god mening at kigge på hinanden som hele mennesker. Den parameter, der har gjort den største forskel er, at vi anerkender og accepterer hinanden – ikke alene med fagligheden – men hvem vi er som mennesker. Både

ledere og medarbejdere.

Fleksibilitet går begge veje

Har I en palette af forskellige former for fleksibilitet I arbejder med?

Vi er jo bundet af, at vi skal stille et bestemt hold pr vagt. Vi har en ønskeplan og den bliver så imødekommet så vidt det kan lade sig gøre. Og så arbejder vi hele tiden med at eksperimentere. Lige nu har vi nogen, der synes det er hårdt at møde kl. 7 og så prøver vi med forskudte vagter. I stedet for at lukke forslaget ned, så prøver vi at se, hvad der kan lade sig gøre. Lige pludselig så opdager man jo, at man kan jo faktisk godt arbejde på den måde. Og det betyder jo virkelig noget, hvis man er en af dem der skal aflevere sine børn. Vi har jo alle sammen et liv, der skal fungere. Vi skal tænke mere over, at det ikke er systemet, der skal fodres men tænke mere over, hvad er det for nogle mennesker, der arbejder her og hvordan får vi det til at gå op i vagtplanen. Det kræver, at man skifter mindset og lige træder tilbage og ikke automatisk bare gør det vi plejer. Når vi alle sammen bliver gode til det, så finder vi også de fleksible løsninger. På sygehusene gør vi meget det vi plejer, fordi det er et stort og traditionsbundet system. Så selvom der ikke er regler eller love for det, så det at gøre noget andet kan næsten føles som om, at man gør noget forbudt. Der er masser af muligheder for fleksibilitet, men det er vores evne til at få øje på det, der ikke altid er lige god. Der arbejder vi meget med at prøve ting af. Vi kan ikke regne ud om det vil fungere eller ej men hvis vi prøver det af så finder vi ud af det. Det vil jo være torskedumt, hvis der er medarbejdere, der er nødt til at sige op fordi

de er skilt og ikke kan få vagtplanerne til at hænge sammen med deres liv. Men det er noget af det der sker rundt omkring fordi rammerne ikke bliver udfordret. Det handler også om det med lighed og retfærdighed. Hvis man fx har brug for at komme ud af nogle ulempevagter i en periode, hvordan er det så lige man i stedet byder ind i fællesskabet. Hvis man gerne vil have noget fleksibilitet så skal man være bevidst om, hvordan man i stedet kan understøtte fællesskabet.

Det er altså ikke kun systemet der understøtter fleksibilitet men også det at medarbejderne ved, at de kan give noget mere i en periode fordi de ved, at når de får behov for fleksibilitet, så er der plads til det. Så det er også fra kollega til kollega.

Frihed til fleksibilitet

Jeg spørger Kathrine, hvad TR og de faglige organisationer har sagt til initiativerne?

Der er ikke nogen tvivl om, at der er noget med de faglige organisationer, der også har tunge systemer og hierarkier. Jordemoderforeningen er en lille organisation, som derfor altid har stor decentral forhandlingsret. Det vi kan blive enige om som TR og ledelse, det kan vi bare lave en lokalaftale om. Vi laver fx fleksible aftaler om, hvordan vi dækker beredskabet bedst med fx andre typer af rådighedsvagter end dem, der er beskrevet i overenskomsten. Det har vi haft tradition for fordi vi nemt kan lave løsninger med den faglige organisation. Vi skal selvfølgelig overholde overenskomsten, men der er utrolig mange muligheder inden for den, hvis viljen og mindsettet er til stede. Og her spiller de

faglige organisationer en vigtig rolle helt på linje med de store offentlige arbejdspladser

Hvilken betydning eller resultater har arbejdet med fleksibilitet haft for medarbejderne?

Det jeg oplever, det er, at vi ikke har udfordringer med at rekruttere. Vi har ansøgere til vores stillinger og jeg kan læse ud af dem, at de godt ved hvordan vi arbejder og der er mulighed for fleksibilitet. De ved godt, at hvis de har behov for fleksibilitet så finder vi ud af det.

Vi får også lavet bedre opgaveløsninger og alle tager ansvar for at det også er "deres butik". Når man selv kan tage beslutningerne, så kan man også indrette fx ambulatorietider mv, så det giver mening. Vi har høj trivsel og psykologisk tryghed. Der er jo også noget med, at vi faktisk holder økonomien så vi leverer opgaven uden at spille borgernes penge. Det er også fleksibilitet, at kunne se, at noget trænger til at blive lavet om og så få 4 timer i normperioden til at komme med et bud på en løsning.



Indsigter fra afdelingen Kvindesygdomme og Fødsler som case:

Fleksibilitet er mere end arbejdstid: Fleksibilitet omfatter ikke kun arbejdstider, men også valg af opgaver og graden af indflydelse på dem. Det handler om at tilpasse arbejdsopgaver til den enkelte medarbejders kvalifikationer, behov og præferencer.

Delegering af opgaver: Opgaver løses ikke alene baseret på stillingstitler, men i stedet puljes og tildeles efter medarbejdernes interesser og styrker. Det skaber engagement og effektivitet.

Medarbejderne er hele mennesker: Opgaver og fleksible muligheder handler ikke alene om titler eller uddannelsesbaggrund. Alle ses og opleves som hele mennesker med hele liv og kvalifikationer til at løse en bestemt opgave kan sagtens være skabt i andre sammenhænge af livet

Udvikling er en integreret del af driften: Udvikling og drift kan ikke skilles af. Når de der har dyb indsigt i driften også tager vare for udviklingen bidrager det til at udvikle faget og forbedre patientforløbene.

Strategisk tilgang og uddannelse: En systematisk og strategisk tilgang understøttes af grundlæggende uddannelse for alle medarbejdere. Værdier og hele menneskers kompetencer vægtes højt i denne tilgang.

Eksperimentering og tilpasning: Der eksperimenteres med forskellige former for fleksibilitet og vagtordninger for at imødekomme medarbejdernes behov bedst muligt. Det kræver dels en åbenholdning men også at man er bevidst om at byde ind i fællesskabet på nye måder.

Samarbejde med faglige organisationer: Lokalaftaler med den faglige organisation muliggør fleksible løsninger inden for rammerne af overenskomsten

4

Samlede råd til, hvordan du kan arbejde med fleksibilitet

Der er ikke en rigtig eller forkert vej at gå når det handler om at skabe frisatte og fleksible rammer på en arbejdsplads. Der er heller ikke et rigtigt eller forkert sted at starte i organisationen. Initiativer og indsatser kan starte i direktionen, i et MED-udvalg eller hos en ledergruppe.

I nogle organisationer vil det rigtige være at lave inkrementelle forløb med prøvehandlinger og test-modeller. For andre organisationer vil det være rigtigt at lave ledelsesudmeldinger med opfølgninger, afrapporteringer og evalueringer. For andre igen kan et forløb med en række forskellige styrede forløb være det rigtige.

Der er ikke en sort-hvid model for, hvordan man laver forandringer i arbejdslivet fordi det netop er balancen mellem det personlige liv og det offentlige arbejdspladsrelaterede liv. Derfor er det altid en god ide, at ledelse, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter i fællesskab drøfter, hvilke muligheder, potentialer og risici, der er i de forskellige tilgange. Det bør være afsættet for en god strategi.

I de 4 cases er indsatsen for at skabe mere fleksibilitet skabt på forskellige grundlag. Det kan du også gøre på din arbejdsplads.

Der er 2 helt overordnede hovedgreb, der kan tages i brug, alt afhængigt af den konkrete kontekst og arbejdspladsens behov.

Et centralt strategisk mål at opnå en fleksibilitet, der er ens for alle medarbejdere, kan være hensigtsmæssigt på arbejdspladser med relativt ensartede opgaver og mål. Her kan en top-down tilgang, hvor beslutninger træffes i toppen af hierarkiet og strømmer ned gennem

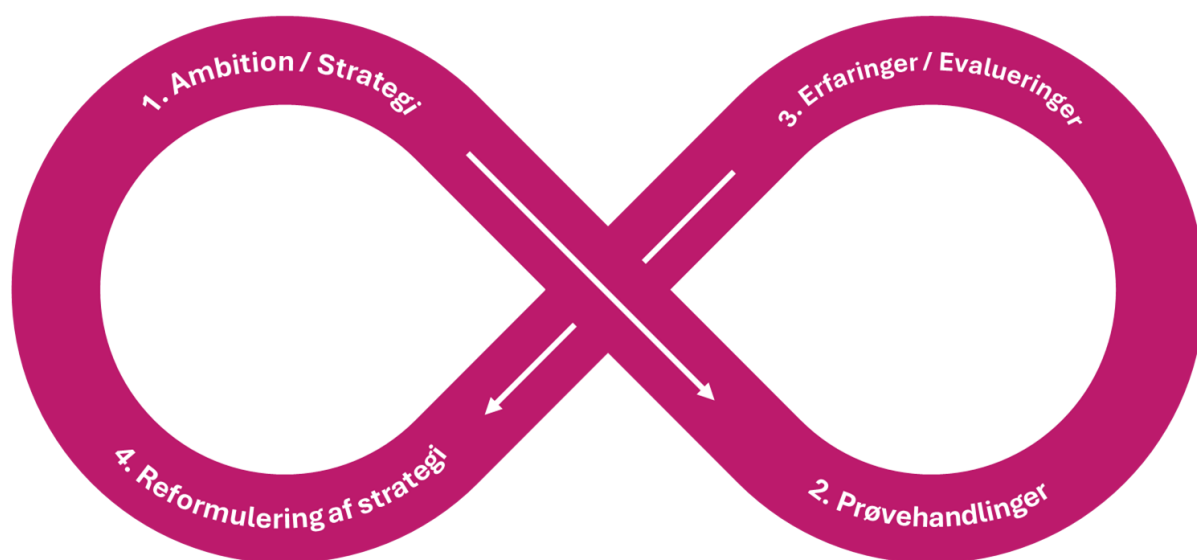
organisationen, være en passende model. Denne tilgang sikrer ensartede rammer, forudsigelighed og gennemsigtighed.

En alternativ strategi fokuserer på kerneopgaven i de forskellige afdelinger og institutioner. Dette kræver en mere omfattende designproces, der inkluderer prøvehandlinger tilpasset de specifikke vilkår på hver arbejdsplads. Denne bottom-up tilgang, hvor initiativer starter lokalt og spredes gradvist, tillader en mere skræddersyet tilgang til fleksibilitet, men kræver intensiv dialog og koordinering for at undgå forvirring og usikkerhed.

Begge tilgange har deres fordele og ulemper, og valget af strategi afhænger af organisationens behov og kontekst. En prøvehandlende tilgang kan fremme innovation og kreativitet, men kan også medføre usikkerhed og langsom skalering, mens en top-down tilgang sikrer ensartede rammer, men kan begrænse medarbejdernes engagement og inddragelse.

Uanset strategi er det afgørende at have klare mål og succeskriterier samt at følge op løbende for at sikre, at initiativerne bidrager til organisationens overordnede mål. En strategisk procesplan kan hjælpe med at styre implementeringen af fleksibilitetsinitiativer og sikre, at medarbejderne inddrages og oplever ejerskab til forandringsprocessen.

I alle case-interview går igen, at de fleksible løsninger ikke skabes på én gang. Det kan ikke entydigt afgøres, hvem der rejser behovet og hvordan beslutningsgangen ser ud. Der foregår en cirkulær proces, hvor dialog mellem ledelse, samarbejdsudvalg/MED er et kontinuerligt omdrejningspunkt.



Figur: Model for arbejdet med fleksibilitet

Opsamling og gode råd

Afslutningsvis er samlet 8 gode råd til, hvordan du kan gribe processen an med at skabe mere fleksibilitet på din arbejdsplads. Nogle af dem vil være plug n' play og andre af dem ikke så relevante for netop din arbejdsplads. Brug dem som du lyster og husk at one size fits none. Det hele er kun til inspiration og den endelige løsning findes hos ledere og medarbejdere i tæt samarbejde på den enkelte arbejdsplads.

Sæt en dagsorden: Sæt fleksibilitet på dagsordenen og begynd en samtale om, hvad fleksibilitet kan betyde for jer. Hold rum for, at der kan komme mange forskellige ideer og tiltag I kan prøve af. Det må ikke være en dagsorden, der slutter men en kontinuerlig drøftelse og udvikling.

Skab ejerskab: Når der skal afprøves nyt er det altid let af blive bekymret for, hvordan det påvirker ens arbejde fordi arbejdet også kan række langt ind i familielivet. Involver medarbejderne aktivt

i planlægningsprocessen og beslutningstagningen omkring fleksibilitetsinitiativerne. Det skaber engagement og tryghed i afprøvning og implementering.

Accepter at fleksibilitet er mangeartet:

Der findes ikke én løsning, der kan bruges på en hel arbejdsplads eller i en stillingskategori. Fleksibilitet tager udgangspunkt i mennesker, der alle er forskellige. Timer, strukturer, opgaveløsning, udvikling mv er alle eksempler på fleksibilitet – og der kan findes mange flere på den enkelte arbejdsplads.

Understøt fleksibilitet lokalt: Lokal understøttelse er afgørende for succes. Alle afdelinger, arbejdspladser og faggrupper er forskellige. Giv medarbejdere, ledere og teams de nødvendige redskaber, træning og support til at teste, afprøve og implementere fleksible arbejdsformer i netop deres afdeling eller arbejdsplads.

Tag bekymringer alvorligt: Vær opmærksom på og lyt til lederes og medarbejdernes bekymringer og udfordrin-

ger i forbindelse med at skabe fleksibilitet. Det er en stor opgave at skulle bryde med årtiers traditionelle tænkning om arbejdsnormer. Vær tydelig om, hvordan organisationen som helhed kan bistå med at løse eller facilitere bekymringer.

Test, evaluer og tilpas: Implementer fleksible løsninger gradvist gennem en iterativ proces med test, evaluering og tilpasning. Vær åben for feedback fra medarbejdere og vær villig til at justere strategien og tiltagene baseret på erfaringer og behov. Det der var rigtigt for en måned siden kan være ufleksibelt nu. Fleksible løsninger skal tilpasses menneskers liv og det kræver kontinuerlig evaluering.

Målerettet evaluering: Implementer systemer til at måle både kvantitative og kvalitative resultater af fleksibilitetsinitiativerne. Dette kan omfatte regelmæssige

tilfredshedsundersøgelser, performanceevalueringer og feedbacksessions. Hvis det er en mindre arbejdsplads eller afdeling, så kan det være nok at sætte det på dagsordenen til personalemødet med jævne mellemrum. Det vigtige er, at I finder ud af, hvordan det bedst evalueres hos jer.

Tænk langsigtet og strategisk: Den strategiske vinkel vil altid være at skabe attraktive arbejdspladser, der kan tiltrække og tilknytte ledere og medarbejdere. Men i modsætning til så mange andre strategiske satsninger, så er netop den fleksible arbejdsplads indgribende i medarbejdernes liv, så kontinuerlig dialog og tilpasning skal være en del af den langsigtede og strategiske planlægning. Det er ikke bare et midlertidigt projekt at arbejde fleksibelt. Det er en hel ny tilgang til måden at tænke arbejde og liv på.

AFSLUTNING

Foredrag, oplæg og rådgivning om, hvordan og hvorfor vi er nødt til at skabe mere fleksible arbejdspladser, er en stor del af mit arbejdsliv. Søgen efter en bedre balance i livet betyder i flere tilfælde, at medarbejdere helt vælger at træde ud af arbejdsmarkedet. Det har vi ikke råd til som samfund. Det er én af mange årsager til, at vi er nødt til at skabe en større fleksibilitet og have fokus på livsfaser i stedet for systemer og strukturer.

Mit håb er, at denne Hvidbog har hjulpet dig og jer på vej i overvejelserne om de mange muligheder, der findes for fleksibilitet og hvordan I kan tage dialogen på netop jeres arbejdsplads. Der kommer ikke nogen og gør det for jer. Det er en indsats, der skal skabes mellem ledere, medarbejdere og MED/SU strukturen.

Hvis I har brug for hjælp, rådgivning eller et inspirationsoplæg så tøv ikke med at række ud.

Du kan fange mig via min hjemmeside www.fleksibelfremtid.dk.

På mail christine@fleksibelfremtid.dk eller på telefon 2190 9428



FLEKSIBEL FREMTID

Christine Brochdorf



KILDEHENVISNINGER OG INSPIRATIONSKILDER

KILDER

Aagaard, Mette (2023). Med-Ledelse. Djøf forlag

Arvedsen, Lise Dahl & Hassert, Liv Otto (2022). Snart griner vi af 8-16 jobbet. Akademisk forlag

AS3 (2020) Stress statistik. Lokaliseret den 22. januar 2024.

<https://blog.as3transition.dk/stress-statistik>

Bek, Kaare Dybvad (2023). Arbejdets land. Grønningen

Breil-Hansen, P. (2022). Ufleksible arbejdspladser mister medarbejdere. Lokaliseret den 22. januar 2024 <https://www.merkur-kommunikation.dk/da/>

Brochdorf, Christine (2023). <https://politiken.dk/debat/kroniken/art9215879/Det-dummeste-spørgsmål-som-jeg-nogensinde-stillede-blev-et-meget-nødvendigt-spørgsmål>

Dansk Erhverv (2020). Pjækkeri på danske arbejdspladser. <https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/analyser/2020/februar/pjakkeri-pa-danske-arbejdspladser>

Danmarks statistik (2022) Her er familien Danmark. Lokaliseret den 22. januar 2024 https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjv-nv_PCDAXWkQPEDHbhtDbcQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dst.dk%2F-%2Fmedia%2FKontorer%2F15-Kundecenter%2FStatistisk-Perspektiv%2FStatistisk-Perspektiv-8%2Fp8art1.pdf&usg=AOvVaw1OTgrZognDBAcZpOgFG9oy&opi=89978449

Den store danske lex (2009). Samfundspagt. Lokaliseret den 22. januar 2024 <https://denstoredanske.lex.dk/samfundspagt>

DR (2012). Vi arbejder mindre end vi tror. Lokaliseret den 22. januar 2023 <https://www.dr.dk/ligetil/indland/vi-arbejder-mindre-end-vi-tror-0>

Feldmann, Horst (2007). Protestantism labor force participation and employment across cou

Lokaliseret den 22. Januar 2024 <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/>

Forbes (2022). Four tips to prevent quiet quitting. Lokaliseret den 22. Januar 2024

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/23/four-tips-to-prevent-quiet-quitting/>

Gladwell, Malcom (2002) The Tipping Point - How Little Things Can Make a Big Difference. Little brown book group

Gratton, Lynda (2022). Den hybride arbejdsplads. Djøf forlag

Gratton, Lynda & Scott, Andrew J (2021) The new long life. Bloomsbury Publishing Plc.

Harvard Business Review (2019). Generational Differences. <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>

Human by Nature (2022). 101 arbejdslivs breakups. https://humanbynature.dk/wp-content/uploads/2022/12/101_ArbejdsBreakups_brochure_21x21_01.pdf

Humaidan, Maj My (2023). Ærø manifestet. Gyldendal

Krifa (2020). Et blik på resultaterne. <https://krifa.dk/videncenter/fagartikler/et-blik-paa-resultaterne>

Nationalt forskningscenter for arbejdsmiljø (2023). Fravær pga stress koster for danske arbejdspladser.

Psykiatrifonden (2024). Diagnoser. Lokaliseret den 22.januar 2024 <https://psykiatrifonden.dk/diagnoser>

Regeringsgrundlaget (2022). <https://www.stm.dk/statsministeriet/publikationer/regeringsgrundlag-2022/>

Statens institut for folkesundhed (2023). Udvikling i forekomsten af mental sundhed blandt erhvervsaktive i Danmark. Lokaliseret den 22.januar 2024 https://www.sdu.dk/da/sif/rapporter/2023/udvikling_i_forekomsten_af_mental_sundhed_blandt_erhvervsaktive_i_danmark

Rockwoolfonden (2023). Arbejdstiden er i virkeligheden faldende. <https://rockwoolfonden.dk/udgivelser/er-arbejdstiden-virkelig-faldende/>

Social- og Indenrigsministeriets benchmark enhed (2020). Udviklingstendenser i forhold til børn og unge med psykiatriske diagnoser. Lokaliseret den 22.januar 2024 <https://benchmark.dk/nyhedsarkiv/2020/aug/udviklingstendenser-i-forhold-til-boern-og-unge-med-psykiatriske-diagnoser>

Wikipedia.org. FIRE-bevægelsen. <https://da.wikipedia.org/wiki/FIRE-bevægelsen>. Lokaliseret den 22.januar 2024