



Fleksibelt arbejde

**Indsigter fra et pilotprojekt
i Københavns Kommune**

Fleksibelt arbejde

- indsigter fra et pilotprojekt i Københavns Kommune

Marts 2022

Københavns Ejendomme og Indkøb i samarbejde med Kultur- og Fritidsforvaltningen

Kære læser

Vi har arbejdet og researchet og snakket og afprøvet og først og fremmest lært virkelig meget, siden projektet blev søsat i forsommeren 2021, og vi har glædet os til at dele resultaterne med dig.

Vi håber, at du som leder, medarbejder, chef, tillidsrepræsentant eller anden funktion vil bruge rapporten her i dit videre arbejde, og at de tendenser, vi udpeger, kan inspirere til konkrete drøftelser, der hvor du er.

Det er op til dig, hvad du vil gøre med resultaterne. Vi har tilstræbt at præsentere resultaterne så nøgternt som muligt, for at give dig mulighed for selv at tænke dem ind i dit eget arbejde.

Det betyder ikke, at vi ikke har gjort os mange tanker om, hvad der er klogt at gøre i fremtiden – for det har vi! Men det er tydeligt, at der er brug for at finde løsninger, der er tilpasset hver arbejdsplads, og derfor har vi bevidst undgået konkrete anbefalinger. Vi har dog samlet en række spørgsmål, som vi håber, kan være en inspiration til de dialoger om fleksibelt arbejde, du og vi skal have i fremtiden.

God læselyst!

Mange hilsner

Projektledere og forfattere Magnus Friis Pedersen og Signe Stevnhoved Rasmussen, med støtte fra Astrid Vejby Krarup Mott og Sine Jung Gormsen

Københavns Ejendomme og Indkøb

Denne rapport er udarbejdet af Københavns Ejendomme og Indkøb i samarbejde med Kultur- og Fritidsforvaltningen

INDHOLD

DEL 1: Indledning

Om projektet	5
Baggrund	5
Om fleksibelt arbejde	5
Om aktivitetsbaseret indretning (ABI)	5
Projektets deltagere	5
Indikatorerne i projektet	6
Dataindsamling	6
Tidslinje	6
Pejlemærker for hjemmearbejde i Københavns Kommune	7

DEL 2: Konklusion

Sammenfatning af resultater	8
Tre dilemmaer ved fleksibelt arbejde	10
Inspiration til fremtidige dialoger om fleksibelt arbejde	11

DEL 3: Rapportens temaer

Produktivitet og kvalitet i kerneopgaven	12
Trivsel og stress	15
Socialt samvær og sammenhængskraft	18
Kontorbehov	21
Ledelse og selvledelse	24
Sygefravær	27

DEL 4: Andre undersøgelser

Arbejds miljø Københavns rapport om hjemmearbejde	30
Forskningsprojektet personalizing the professional	31
Andre relevante rapporter, artikler og studier om fleksibelt arbejde	31

LÆSEVEJLEDNING

Denne rapport samler op på de vigtigste indsigter fra pilotprojektet, samlet i seks overordnede temaer. Hvert tema kan læses selvstændigt.

Rapporten følges af et databilag, der indeholder uddybende baggrundsviden, et metodeafsnit, og et samlet datagrundlag, inkl. udvalgte grafer, citater og uddybende forklaringer, der understøtter indsigterne i rapporten. Databilaget følger hovedrapportens struktur, så man kan slå indsigterne fra rapporten op i datasektionen, og finde uddybende kildehenvisninger og forklaringer.

Har du spørgsmål eller er du nysgerrig på specifikke dele af undersøgelsen, er du velkommen til at kontakte Magnus Friis Pedersen (nz90@kk.dk) eller Signe Stevnhoved Rasmussen (tv4s@kk.dk).

OM PROJEKTET

Formålet med projektet har været at undersøge, hvordan fleksibelt arbejde påvirker medarbejdere og ledere ift. fem indikatorer: trivsel, stress, løsning af kerneopgaven, produktivitet og sygefravær. Projektet har desuden været en anledning til løbende at udveksle erfaringer med fleksibelt arbejde.

Det er vores håb, at resultaterne og læringerne som fremgår af denne rapport, vil kunne bruges af ledere og medarbejdere i deres indbyrdes dialog om fleksibelt arbejde. Selvfølgelig inden for rammerne af de vedtagne pejlemærker for hjemmearbejde fra sommeren 2021, og lokalaftalen om hjemmearbejde i KK, som implementeres i foråret 2022.

Baggrund

Projektet er et strategisk samarbejde mellem Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID) og Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF), med løbende faglig sparring fra Arbejdsmiljø København (AMK). KEIDs enhed Effektive m2 har forestået projektledelse, dataindsamling og analyse med bidrag fra KFF.

Erfaringerne fra Coronakrisens hjemsendelser havde ved projektets start gjort det tydeligt, at der var et potentiale i at tilbyde mere fleksibilitet i valg af arbejdssted, ift. bl.a. produktivitet, trivsel og arealoptimering. Projektet voksede derfor ud af et fælles ønske i KEID og KFF om at være på forkant med udviklingen ift. fleksibelt arbejde.

I december 2020, forud for projektets start, udarbejdede AMK en rapport, der samlede erfaringerne fra hjemsendelsen under Corona. Borgerrepræsentationen besluttede i marts 2021, at disse erfaringer skulle udmøntes i nogle pejlemærker for hjemmearbejde, der i juni 2021 blev udarbejdet af de syv forvaltninger. Projektet opstod derfor også som et ønske om at følge udviklingen, når hjemmearbejdet gik fra at være et påbud, som det var under Corona, til i højere grad at være et tilbud, som det i nogle enheder blev eftergenåbningen i august 2021. Ved afslutningen af projektets dataindsamling, blev der indgået en lokalaftale mellem Københavns Kommune (KK) og en række faglige organisationer om rammerne for fremadrettet hjemmearbejde, som forventes udrullet 1. kvartal i 2022.

Om fleksibelt arbejde

Begrebet 'fleksibelt arbejde' bruges her som

en bred betegnelse for muligheden for hjemmearbejde eller distancearbejde. Begrebet dækker også over Aktivitetsbaseret Indretning (ABI - læs mere herunder), som er en fleksibel indretningsform der blev brugt eller taget i brug af mange af de deltagende enheder i projektet. ABI har fyldt en del undervejs, men undersøgelsens primære fokus har været på brugen af hjemme/distancearbejde.

Graden af fleksibilitet og rammerne for hjemmearbejde var forskellig på tværs af enhederne i projektet, men fælles var en villighed til at afprøve nye måder at gå på arbejde på, der i mindre grad end før var begrænset til kontorerne.

Om aktivitetsbaseret indretning (ABI)

ABI er en indretningsform, hvor zoner indrettes på kontoret til forskellige aktiviteter, og medarbejderne i løbet af arbejdsdagen flytter sig til den zone, som understøtter deres aktivitet, f.eks. fokuszone for fokuseret/uforstyret arbejde, samtalezone for uformel sparring, eller en aktiv zone for almindeligt arbejde, hvor forstyrrelser er okay. Medarbejderne har derfor ikke faste pladser, men vurderer løbende, hvilken zone det er mest hensigtsmæssigt at arbejde i.

Projektets deltagere

Hovedfokus i projektet har været på administrativt personale, der før Corona primært arbejdede på kontoret. Særligt var vi i undersøgelsen nysgerrige på at følge hhv. HK'ere, der ikke før havde mulighed for hjemmearbejde, og AC'ere, der før havde mulighed for hjemmearbejde i nogen udstrækning. På den baggrund blev tre 'piloter' udvalgt:

To piloter lå i KFF: Den første bestod af 'Center for Internationalisering, Borgerservice og Bæredygtighed' (CIBB), der blev udvalgt pga. deres høje andel af HK-ansatte med både fysisk og telefonisk borgerbetjening. Den anden pilot i KFF var 'Center for Økonomi, Kommunikation og Organisation' (CØKO), som består hovedsageligt af AC-medarbejdere med projektopgaver og politisk betjening, men også en mindre gruppe HK'ere med intern sagsbehandling.

Den tredje pilot var i KEID, hvor fem udvalgte enheder deltog: 'Projekter', 'Økonomi', 'Strategisk Indkøb 1', 'Service- og Forretningsudvikling' samt 'Strategi og Ledelse'. I disse enheder, er der samlet set en klar en overvægt af AC'ere, men også en mindre gruppe af HK'ere. Enheden 'Projekter' skilte sig ud, idet de primært bestod af projektledere på forskellige overenskomster, som var forankret på kontoret, men også havde mange udkørende opgaver væk fra kontoret.

I alt har mere end 300 medarbejdere og 17 ledere været inviteret til undersøgelsen, fordelt ca. ligeligt mellem de tre piloter. Blandt medarbejderne var også mindre grupper på andre overenskomster, og med andre opgaver. Læs mere om de enkelte piloter og enheder i afsnittet om hver pilot i rapportens databilag.

Indikatorerne i projektet

I projektet blev der fra start fastlagt fem indikatorer, der var særligt fokus på skulle forbedres

eller forblive på samme niveau:

- **TRIVSEL.** Kan vi sandsynliggøre, at fleksibelt arbejde ikke vil medføre et fald i trivlsen, og er der en mulig gevinst at hente?
- **STRESS.** Flexibiliteten må ikke føre til flere stress-sygemeldinger.
- **SYGEFRAVÆR.** Kan fleksibelt arbejde være med til at reducere sygefraværet?
- **LØSNING AF KERNEOPGAVEN.** Flexibelt arbejde må ikke stå i vejen for løsningen af kerneopgaven.
- **PRODUKTIVITET.** Kan vi sandsynliggøre om fleksibelt arbejde vil gå ud over produktiviteten eller om der er en mulig produktivitetsgvinst at hente?

Udover disse fem indikatorer var der særlig opmærksomhed på, hvordan fleksibelt arbejde ville påvirke brugen af, og behovet til fremtidens kontor.

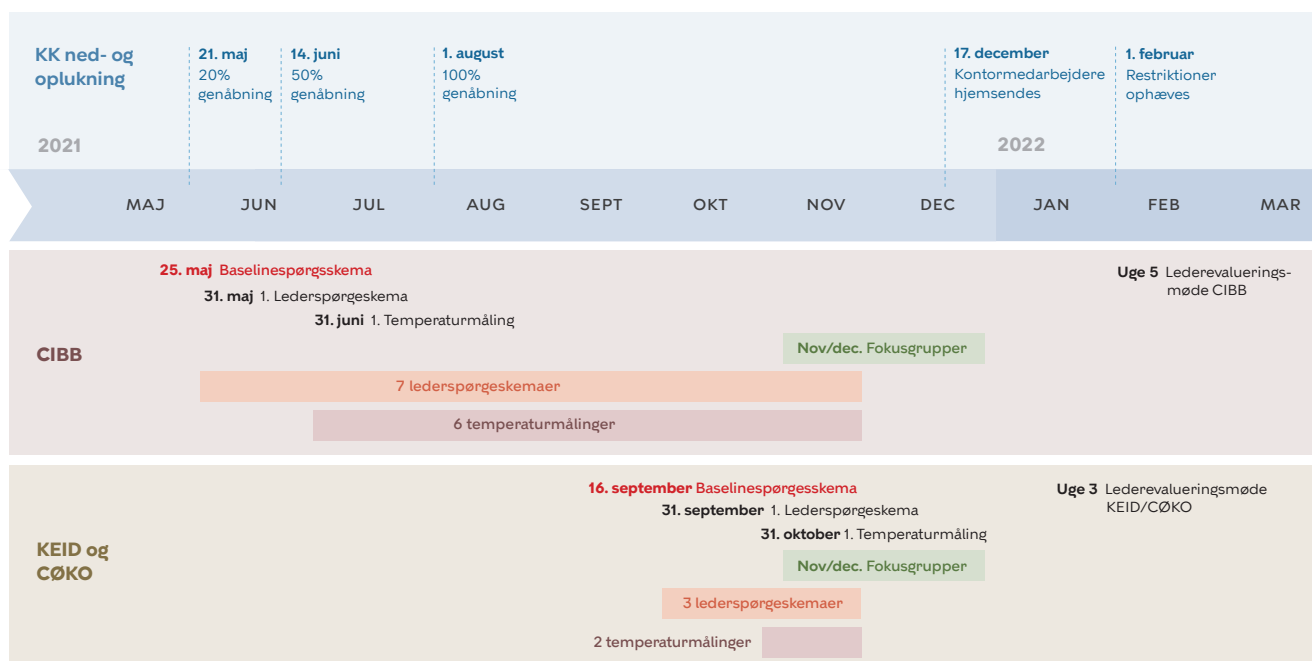
Dataindsamling

Hovedvægten af data er indsamlet via spørgeskemaundersøgelser målrettet ledere og medarbejdere og via interviews og fokusgruppeinterviews. Herudover trækkes på sygefraværdsdata, og sensordata om brugen af nogle af kontorerne.

Tidslinje

Dataindsamlingen med medarbejderne løb officielt fra første spørgeskema i CIBB i slutmaj til og med sidste spørgeskema udsendt

Tidslinje for pilotprojektets dataindsamling



slut-november 2021, mens de sidste leder-evalueringer blev afholdt primo 2022. Piloten i CIBB blev startet op i maj, nogle måneder før piloterne i CØKO og KEID, som startede i september 2021. Der blev udarbejdet tre separate spørgeskemaer: et målrettet lederne som blev udsendt månedligt, ét baselinespørgeskema udsendt til alle medarbejderne ved piloternes start, og et kort spørgeskema ('temperaturmåling'), som blev udsendt månedligt til medarbejderne.

Pejlemærker for hjemmearbejde i Københavns kommune

Siden projektet blev søsat tilbage i foråret 2021, har rammerne ændret sig. Dengang var der endnu ikke fastlagt nogle overordnede retningslinjer for hjemmearbejde i kommunen, men i juni 2021 formulerede de syv forvaltninger sammen fælles pejlemærker for hjemmearbejde. Pejlemærkerne gjaldt derfor under det meste af undersøgelsesperioden, men de blev suppleret med mere konkrete rammer og aftaler i hver enkelt enhed.

KK-pejlemærker for hjemmearbejde, per 23 juni 2021:

- Hjemmearbejde skal understøtte en effektiv løsning af kerneopgaven samtidig med, at det skal bidrage til, at KK er en attraktiv og moderne arbejdsplads
- Hjemmearbejde skal altid være aftalt med den lokale leder
- Hjemmearbejde kan ikke indgå som et egentligt ansættelsesvilkår, men skal ses som et supplement til det naturlige udgangspunkt for en ansættelse i KK, som er det løbende, fysiske fremmøde på tjenestestedet
- Hjemmearbejde skal ske under hensyntagen til Charter for arbejdsfællesskaber
- Hjemmearbejde skal være i overensstemmelse med Arbejdstilsynets retningslinjer
- Hjemmearbejde kan ikke ske fra udlandet

I december 2021 blev der indgået en lokal-aftale med en række faglige organisationer om hjemmearbejde i KK, som forventes udrullet i første kvartal af 2022, circa samtidig med færdiggørelsen af denne rapport.

SAMMENFATNING AF RESULTATER

Produktivitet og kvalitet i kerneopgaven

- Overordnet vurderer ledere og medarbejdere, at fleksibelt arbejde ikke har ført til et fald i produktivitet.
- Mange medarbejdere oplever, at muligheden for hjemmearbejde øger deres produktivitet, særligt ved individuelle opgaver og i kraft af øget fleksibilitet.
- Mange ledere er bekymrede for opgavekvalitet og fælles opgaveløsning på sigt, da de oplever, at det kan være udfordrende at oplære, vidensdele, koordinere og sparre uformelt, når medarbejderne ikke er på kontoret på samme tid.

Trivsel og stress

- Der er et stort medarbejderønske om fleksibilitet og mulighed for hjemmearbejde.
- Det handler bl.a. om at opgaveløsningen opleves bedre hjemme til nogle ting, om mindre arbejdspress og mere fordybelse, om en oplevelse af øget autonomi og medindflydelse, og om bedre arbejdslivsbalance.
- Både ledere og medarbejdere beskriver dog, at det er sværere at have føling med hinanden, og særligt lederne er bekymrede for, om de overser tegn på mistrivsel og stress.

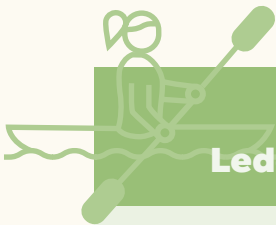
Socialt samvær og sammenhængskraft

- Flexibiliteten betyder, at medarbejdere og ledere i mindre grad arbejder på samme tid og sted. Mange oplever det som en udfordring for både sociale relationer og organisatorisk sammenhængskraft.
- Sammenlignet med under hjemsendelsen, oplever mange dog, at den sociale kontakt er blevet bedre efter genåbningen.
- Lederne oplever at skulle tage et større ansvar for tilknytning og nærvær og er bekymrede for, om den enkeltes fleksibilitet vil gå ud over fælles tilhørsforhold.



Kontorbehov

- Medarbejdere og ledere oplever, at kontoret stadig er essentielt til mange dele af arbejdet.
- 92% af medarbejderne ønsker mulighed for kunne arbejde hjemmefra én eller flere dage om ugen.
- Digitale mødeformer har særligt i AC-enhederne - men også i nogen grad hos HK'erne - skabt et nyt indretningsbehov på kontoret, med bedre plads og ro til at deltage i online- og hybridmøder.
- Støj, uro og forstyrrelser på kontoret er en stor udfordring for mange, og en del oplever, at dårlig ergonomi og IT hjemme gør det svært at arbejde hjemmefra.



Ledelse og selvledelse

- Fleksibelt arbejde har ændret betingelserne for opgaveløsning og ledelse, og introduceret nye opgaver og ansvar.
- Der er en usikkerhed hos både ledere og medarbejdere om, hvordan ansvaret fordeles mellem dem ift. bl.a. koordinering, fællesskab, sparring, trivsel, vidensdeling og samarbejde.
- Både medarbejdere og ledere efterspørger klarhed og nye afstemninger af, hvad der forventes af dem og hinanden.



Sygefravær

- Det er endnu for tidligt ud fra sygefraværtsdata at sige noget om, hvorvidt fleksibelt arbejde vil kunne være med til at reducere sygefraværet i fremtiden. Sygefraværet faldt tydeligt under Coronahjemsendelserne, men steg igen efter genåbningen.
- Hjemmearbejdet giver mange medarbejdere mulighed for at arbejde hjemmefra ved mild sygdom eller barns sygedage.
- Det har rykket ved normerne for, hvornår man er syg nok til at melde sig syg, da det er blevet lettere og mere legitimt at arbejde på mindre blus fra distancen. Det har samtidig mindsket tolerancen for, at man møder halvsøj op på kontoret og smitter andre.

TRE DILEMMAER VED FLEKSIBELT ARBEJDE

Hvordan ser effektiv opgaveløsning ud hjemme og på kontoret?

Når vi i piloten har spurgt medarbejderne til produktivitet, har mange nævnt, at de føler sig mest produktive, når de kan arbejde uforstyrret med egen opgaveløsning. Mange oplever, at det er lettere at gøre hjemme, hvor de har mere kontrol over, hvornår de lader sig forstyrre. Men som en leder vi snakkede med nævnte, er det også en del af opgaveløsningen at svare på kollegaers spørgsmål - selvom det måske for den enkelte, kan opleves som en forstyrrelse. Derfor havde lederen gjort noget ud af at understrege, at en del af det at være produktiv på kontoret, også var at stå til rådighed for kollegaers spørgsmål. Noget lignende gør sig gældende når man arbejder hjemme, hvor der måske kan være brug for fælles snakke om, hvad man har brug for fra sine kollegaer. Igennem vores snakke med ledere og medarbejdere er det blevet tydeligt, at det er vigtigt hvordan vi taler om opgaveløsningen når vi arbejder fleksibelt. For taler vi kun om produktivitet, uden at afstemme hvad vi mener med ordet, kan det måske medføre en u hensigtsmæssig prioritering af den individuelle opgaveløsning.

Hvordan tager vi hensyn både til ønsket om klare rammer, og til behovet for lokal tilpasning?

Piloten har været en anledning til at samle erfaringer med fleksibelt arbejde, før der blev fastlagt klare rammer og regler for, hvordan vi skulle gøre det. Det har kostet energi at navigere i denne usikkerhed, for både ledere og medarbejdere, men de vide rammer har også gjort det muligt at finde løsninger, som var skræddersyet til opgaver og medarbejdere i hver enhed. Der er et ønske hos ledere og medarbejdere om, at rammerne for hjemmearbejdet både bliver fleksible (så de kan tilpasses lokalt), samt klare og enkle (så de er lette at navigere i, for ledere og medarbejdere).

Hvordan finder vi den rette balance mellem individualisering og fællesskab?

Som indikeret i konklusionerne, kan det fleksible arbejde medføre en øget individualisering, og det er klart at der knytter sig markante fordele og ulemper til den udvikling. Særligt hos lederne er der en bekymring for, hvad det vil gøre ved fællesskabet både fagligt og socialt. Medarbejderne bemærker, at faglige og sociale fællesskaber skal opsøges mere aktivt eller kræver nye strukturer, men også at det hybride arbejde muliggør relationer på tværs af organisationen på nye måder.

INSPIRATION TIL FREMTIDIGE DIALOGER OM FLEKSIBELT ARBEJDE

Vi har her samlet en række drøftelser, som vi foreslår, at man med fordel kunne tage, enten på organisations- eller chefniveau, eller i per-

sonaleledernes dialog med medarbejderne. Spørgsmålene er baseret på undersøgelsens resultater og med input fra AMK.

OPGAVEN

- **Hvad** vil det sige at være effektiv, når man arbejder fleksibelt – og hvordan ser en god balance mellem hensynet til individuel og fælles opgaveløsning ud?
- **Hvad** er den væsentligste kvalitet i vores organisations eller enheds opgave – og hvordan opnår vi den bedst, når vi arbejder fleksibelt?

INDIVIDET

- **Hvordan** understøttes hjemmearbejdet i forhold til udstyr og teknologi og kompetencerne til at udnytte dem?
- **Hvilke** forventninger er der til de hjemmearbejdende i forhold til medansvar for egen trivsel og opgaveløsning, samt til at byde ind i fællesskabet på nye måder?

LEDELSE

- **Hvordan** understøttes lederne i den nye ledelsesopgave – er der f.eks. brug for at se på ledelsesspænd, kompetenceudvikling, coaching, mødestrukturer eller prioritering af ledelsesopgaver?
- **Hvordan** skaber vi tydelighed ift. spillereglerne for hjemmearbejdet, så opgaven står i midten, reglerne opleves meningsfulde, og ledelsesretten er klar?
- **Hvordan** skabes klarhed og tryghed omkring forventninger og normer ift. sygefravær og barns sygedag?

ARBEJDSFÆLLESSKABET

- **Hvordan** understøttes arbejdsfællesskabet, så vi ikke mister retning og sammenhæng i opgaveløsningen?
- **Hvordan** understøtter vi, at medarbejderne får den nødvendige sparring og videndeling? Det gælder alle medarbejdere, men med en ekstra opmærksomhed på dem, der måske har mere brug for at møde kollegaer på kontoret: nyansatte, unge og de fagligt og socialt mindst selvkørende.
- **Hvordan** understøtter vi en følelse af tilknytning til arbejdspladsen?

DET HYBRIDE ARBEJDSLIV

- **Hvad** er god hybrid mødekultur? Hvilke møder afholdes fysisk, hybridt eller digitalt, og hvornår må man insistere på, at andre deltager fysisk?
- **Hvordan** tager vi bedst hensyn til kollegaer, der fysisk er et andet sted? og hvordan kommunikerer vi, hvad vi har brug for, når vi selv, eller vores kollegaer, arbejder på distancen?



Produktivitet og kvalitet i kerneopgaven

Hvis jeg skal fordybe mig i noget teknisk, eller skrive en lang mail, hvor der skal følges op på noget – det har jeg fundet mere ro til at gøre hjemmefra. For der kan jeg jo sagtens slukke for hyggen i chatten på Teams. På kontoret kan man ikke lige slukke

Fokusgruppedeltager, HK

”

Produktivitet og kvalitet i kerneopgaven

DATA OG METODE Vi har undersøgt om fleksibelt arbejde ville gå ud over produktiviteten eller løsningen af kerneopgaven, og om fleksibiliteten kunne være en fordel ift. nogle dele af opgaveløsningen. Vi har spurgt ind til medarbejdernes vurdering af egne opgaveløsninger, og til ledernes vurdering af opgaveløsningen i deres enhed. Det gjorde vi via en række lukkede spørgeskema-spørgsmål til hhv. ledere og medarbejdere, via åbne svarfelter og via fokus-gruppeinterviews. Afslutningsvist bad vi lederne kommentere på spørgeskemaresultaterne mundtligt.

Vi definerede ikke begreberne produktivitet og kvalitet, men lod ledere og medarbejdere selv forklare, hvad de så i de to begreber.

KONKLUSION Overordnet vurderer ledere og medarbejdere, at fleksibelt arbejde ikke har ført til et fald i produktivitet, og mange medarbejdere oplever, at muligheden for hjemmearbejde øger deres produktivitet, særligt ved individuelle opgaver, og i kraft af øget fleksibilitet. Mange ledere er dog bekymrede for opgavekvaliteten på sigt, da de oplever at vidensdeling, koordinering, uformel sparring og oplæring bliver sværere, når medarbejderne ikke er på kontoret samtidig.

INDSIGTER

Fleksibelt arbejde stiller nye krav til vores opgaveløsning. Dette gælder for både ledere og medarbejdere, vi har talt med. For medarbejderne handler det bl.a. om et øget behov for selvledelse ift. tid og sted, om at skulle navigere flere kommunikationsplatforme på nye måder (herunder chat, mail og hybridmøder) og om at deltage i den fælles opgaveløsning ift. vidensdeling og sparring på nye måder. Lederne oplever ledelsesopgaven som mere kompleks på flere fronter, særligt ift. personaleledelse (læs mere i afsnittet om ledelse og selvledelse). Både ledere og medarbejdere har oplevet at der er en uklarhed om, hvordan ansvaret for disse nye opgaver bør fordeles imellem dem.

Lederperspektivet

1. Lederne vurderer, at fleksibelt arbejde ikke har ført til et fald i produktiviteten.

Hver måned bad vi lederne vurdere produktiviteten i deres kontor og 92% af tiden svarede de, at produktiviteten var som normalt (50% af svarene) eller højere (42% af svarene). Efterfølgende fik de mulighed for kommentere på tallene. Enkelte af dem, der svarede at produktiviteten var højere oplevede, at stigningen var knyttet til fleksibiliteten i form af bedre produktionstid og online-tilgængelighed. Andre var bekymrede for, om fleksibilitet tærer på arbejdsfællesskabet over tid, og om der derfor kan være en risiko for produktiviteten på længere sigt. De fleste mente dog, at man primært kunne konkludere, at produktivi-

teten ikke var faldet, og at den høje produktivitet snarere handlede om andre faktorer (f.eks. kommunalvalg og budgetdeadlines).

- 2. I alle tre ledergrupper er der en bekymring for, om kvaliteten på sigt vil være udfordret.** Kvalitet defineres forskelligt ved forskellige opgaver, men fælles for mange ledere er en oplevelse af, at fleksibelt arbejde fører til mindre uformel sparring, vidensdeling og tværgående samarbejde, at oplæring, on-boarding og faglig udveksling skal prioriteres mere aktivt, og at udvikling er sværere. Flere ledere er bekymrede for, at det vil føre til et fald i kvaliteten, fordi medarbejdere ikke får den nødvendige viden eller arbejder i forskellige retninger. Det gælder både for ledere med ansvar for HK'ere og AC'ere.

Medarbejderperspektivet

- 3. Medarbejderne oplever generelt, at de er mindst lige så produktive hjemme, som på kontoret.** 86% af medarbejderne vurderer i baselineundersøgelsen at de i nogen eller høj grad kan være lige så produktive hjemme som på kontoret, mens 8% vurderer, at de i ringere grad kan være produktive hjemme.
- 4. De fleste oplever, at hjemmearbejde er bedst til det individuelle, mens kontoret er bedst til det kollektive.** Dette er tydeligt i baselinespørgeskemaerne, hvor vi bad dem vurdere, hvor en række aktiviteter udførtes bedst. 76% af medarbejderne oplever, at de er mere produktive ved individuelt arbejde hjemme end på kontoret. 48% oplever i CIBB, at *samarbejde med kollegaer* er lettere på kontoret, mens 65% i KEID og CØKO oplever, at *samarbejde med kollegaer i eget center* er mere produktivt på kontoret.
- 5. Kontoret skal stadig kunne bruges til fokusarbejde.** 41% vurderer i baselineundersøgelsen, at det vil være vigtigt at kunne bruge kontoret til individuelle, koncentrationskrævende opgaver, hvis hjemmearbejdet fortsat bliver en mulighed.

- 6. I fokusgrupperne oplevede mange medarbejdere det som en fordel for produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen, at de kunne tilrettelægge arbejdet, så opgaver løses der, hvor omgivelserne er bedst tilpasset opgaveløsningen.** Særligt handler fordelene om at kunne lægge fokuskrævende eller rutineopgaver hjemme, hvor man forstyrres mindre, og om at kunne bruge kontoret til samarbejde og kollegakontakt.
- 7. Der er forskel på, hvordan medarbejderne oplever, at kvaliteten af deres arbejde påvirkes.** Nogle af de HK'ere, vi snakkede med, oplever, at roen derhjemme fører til færre fejl og bedre kvalitet pga. fordybelsestid, men også at mindre henover-bordet-sparring kan føre til uens sagsbehandling over tid. Flere AC'ere påpeger, at deres opgavekvalitet stiger, når de sparrer med kollegaer, men at det kræver en ekstra indsats at sikre den sparring, når man ikke automatisk mødes på kontoret. Vi snakkede med flere AC'ere, der har haft gode oplevelser med at sætte sparring og vidensdeling i en mere fast mødestruktur, så de var sikre på at få sparring og input på deres opgaver.



Trivsel og stress

Det har været en stor lettelse, at det er blevet så accepteret, at man sagtens kan arbejde hjemme. Det har lettet den følelse af dårlig samvittighed, over ikke at nå det jeg havde sat mig for på arbejdet, og over at halse afsted for at nå at hente børnene (...). Alt i alt er der kommet den bedste balance mellem arbejde og privatliv, som jeg nogensinde har oplevet.

Åbent svarfelt, baselinespørgeskema



Trivsel og stress

DATA OG METODE Vi har undersøgt om vi kunne sandsynliggøre, at fleksibelt arbejde ikke vil gå ud over trivsel eller føre til flere stresssygemeldinger, og om der er en trivselsgevinst at hente. Vi har fulgt trivslen løbende via månedlige spørgeskemaer. Derudover har vi analyseret åbne svarfelter og interviews for at nuancere, hvordan det fleksible arbejde påvirker trivsel og stress.

Der opgøres ikke statistik på stress-sygemeldinger. Viden om stress er i rapporten baseret på medarbejdernes og ledernes erfaringer og vurderinger.

KONKLUSION Der er et stort medarbejderønske om fleksibilitet og mulighed for hjemmearbejde. Dette handler både om at, opgaveløsningen opleves bedre hjemme til nogle ting, om mindre arbejdspress, mere fordybelse, og om bedre fleksibilitet ift. privatliv. En mindre gruppe oplever, at det kan øge arbejdspresset og lede til en intensivning af grænseløst arbejde. Både ledere og medarbejdere beskriver, at det er sværere at have føling med hinanden, og særligt lederne er bekymrede for om de overser tegn på mistrivsel og stress. Ift. fysisk trivsel er der flere, der har dårlig ergonomi hjemme, og ikke alle er lige gode til at huske at bevæge sig.

INDSIGTER

Fleksibelt arbejde giver mulighed for at tilrettelægge privatliv og opgaver på nye måder. Det kan betyde, at grænserne mellem arbejde og fritid bliver mindre klare. For nogle er det en stressfaktor, da de oplever at have arbejdet med overalt, mens det for andre netop er fordelene, der lader dem planlægge arbejde og fritid bedre. Det kan samtidig påvirke vores kontakt til hinanden, idet vi ikke nødvendigvis arbejder på samme tidspunkt og sted, hvilket kan påvirke det sociale fællesskab. Selvom det kan kræve mere koordinering, tyder det dog på, at det sociale fællesskab er bedre nu, end det var under den totale hjemsendelse.

Trivsel og arbejdsglæde

1. Flertallet ønsker mulighed for hjemmearbejde. 92% af medarbejderne vil i baselineundersøgelserne gerne arbejde hjemmefra én eller flere dage om ugen, mens 8% foretrækker at være på kontoret fuld tid

2. Medindflydelse på egen arbejdstid og/eller -sted giver trivsel. I fokusgrupperne gik det igen, at medarbejderne forbinder fleksibilitet med medindflydelse. Medindflydelse handler ikke kun om selv at kunne vælge hvornår og hvor ofte man arbejder hjemmefra. I en HK-enhed vurderede medarbejderne f.eks. selv, at det var nødvendigt at møde ind på arbejde på faste dage ifm. borgerbetjening, men satte pris på at kunne løse andre opgaver på distancen udenfor faste arbejdstider.

3. I interviews og åbne svarfelter vurderer medarbejderne overordnet, at trivselsfordelene ved den øgede fleksibilitet er større end ulemperne. De største fordele handler om at kunne trække på koncentrationen derhjemme og på kollegaerne og faciliteterne på kontoret, om at spare tid på transport, og om nemmere at kunne få arbejde og privatliv til at gå op.

- 4. For et mindretal af medarbejderne fylder ulemperne dog mere.** De største ulemper handler om grænseløst arbejde, dårlig ergonomi derhjemme, manglende motivation og mindre social og faglig kontakt til kollegaer og leder.
- 5. Nogle medarbejdere har større behov for at være på kontoret end andre, og der er en bekymring for, om fleksibiliteten vil give en social slagside.** Det påpeger flere af de ledere og medarbejdere, vi har snakket med. Det handler bl.a. om medarbejdere, der har brug for mere sparring eller social kontakt end andre, som har dårlige hjemmekontorforhold, eller som af andre årsager ikke trives med hjemmearbejdet og derfor har mere brug for kontoret.
- 6. Det sociale fællesskab blev bedre i CIBB efter de vendte tilbage til kontoret.** I CIBB blev socialt fællesskab vurderet til 5,3 (ud af 7, hvor 7 var bedst) i maj, før genåbningen, mens det i november var steget til 5,9. Tallene er fra baselinemåling og temperaturmåling.
- 7. Arbejdslivsbalancen faldt i CIBB ved fuldt fremmøde, og steg efter introduktionen af fleksibelt arbejde.** Fra 6,1 (ud af 7, hvor 7 var bedst) da de var hjemsendt i maj, til 5,5 i august hvor de blev bedt om at være fuld tid på kontoret. Efter august begyndte de at arbejde fleksibelt, og indtil november steg den støt indtil den var 6,0 i november. Tallene er fra baselinemåling og temperaturmåling.

Arbejdspres

- 8. Hjemmearbejde reducerer arbejdspres for mange, men øger det for nogle.** 47% af medarbejderne i CØKO og KEID svarer at hjemmearbejdet de sidste 6 måneder har reduceret deres arbejdspres, mens 14% oplever, at hjemmearbejdet har øget det. Tallene er fra baselineundersøgelsen i CØKO og KEID i september. I kvalitative svar forklarer medarbejdere, at dét, der førte til lavere arbejdspres, primært var ro til koncentration om opgaver og til at lade op hjemmefra, sparet transporttid og fleksibilitet ift. privatliv, mens dét, der skabte pres ved hjemmearbejde, primært var grænseløst arbejde, manglende motivation og dårligere kontakt til kollegaer.

Stress og fysiske smerter

- 9. Mindre føling med kollegaer og medarbejdere kan øge risikoen for, at stress og psykisk mistrivsel ikke opdages og forebygges.** Flere af de ledere, vi har talt med, er bekymrede for at overse tegn på mistrivsel, når de ikke fysisk møder medarbejderne lige så ofte. Flere medarbejdere har i fokusgruppeinterviews sagt, at det er sværere at mærke, hvor pressede kollegaer er, og at uformel snak med kollegaer har en vigtig forebyggende funktion ift. arbejdspress og mistrivsel.
- 10. Dårlig ergonomi og mindre bevægelse kan være en risiko for den fysiske trivsel på sigt.** Mellem 30 og 40 % har oplevet smerter ifm. arbejdet det sidste år (dvs. inkl. hjemsendelsesperioden), og mere end 70% af dem oplever, at smerterne er forværret af hjemmearbejdet. Efter genåbningen var der fortsat en del medarbejdere der var generet af dårlig ergonomi hjemme.



Socialt samvær og sammenhængskraft

Folk arbejder bedre sammen, når de kender hinanden. Det handler ikke kun om at arbejde for opgaven, men om at arbejde for hinanden

Fokusgruppedeltager, HK

”

Socialt samvær og sammenhængskraft

DATA OG METODE Der var hos både ledere og medarbejdere stor opmærksomhed på socialt samvær og sammenhængskraft. Spørgsmålet for mange var, hvordan øget fleksibilitet og digitale arbejdsformer påvirker vores interaktion med nære kollegaer og på tværs af organisationen. Dette afsnit bygger på kvalitative kilder, herunder fokusgruppeinterviews, åbne svarfelter i spørgeskemaundersøgelserne og lederevalueringer.

KONKLUSION Med det øgede hybride og digitale samvær følger en oplevelse af, at noget af det uformelle samvær man har på kontoret mistes, og i nogen grad erstattes af mere strukturerede og formelle online møder. Flere interviewpersoner oplever det som sværere at skabe relationer, on-board nye kollegaer og have fornemmelse for hinandens trivsel. Nogle medarbejdere oplevede også dét at kunne arbejde hjemmefra som en tiltrængt mulighed for at opbygge 'social energi' til brug sammen med kollegaerne på kontoret.

INDSIGTER

Både ledere og medarbejdere har stor opmærksomhed på, hvordan fleksibelt arbejde påvirker det sociale samvær og sammenhængskraften – både i de enkelte enheder og i hele organisationen. Når en del af kontakten med kollegaer og ledere digitaliseres, påvirker det måden vi samarbejder og opbygger relationer. Det handler især om brugen af hybrid- og onlinemøder, men også om at vi arbejder forskudt af hinanden ift. både tid og sted.

Socialt samvær, vidensdeling og sammenhængskraft

1. Flexibelt arbejde har for mange medført mindre uformel og spontan kontakt med kollegaer og leder. Mange beskriver i åbne svarfelter og fokusgrupper, at de oplever, at fællesskabet i højere grad skal prioriteres aktivt. Når man ikke automatisk mødes på kontoret hver dag, beskriver mange, at man skal være mere opsøgende ift. social og uformel kontakt, sparring og videndeling.

2. Hjemmearbejdet kan give nogle medarbejdere mulighed for at 'lade socialt op', så de har mere energi til fællesskabet, når de er på kontoret. I fokusgrupperne gav flere udtryk for, at dage med hjemmearbejde havde langt færre input, og at roen hjemme gav dem energi til at være en mere aktiv del af fællesskabet, når de var på kontoret.

Oplæring og on-boarding

3. Oplæring af kollegaer og on-boarding af nye medarbejdere opleves af både medarbejdere og ledere som en større udfordring, når alle ikke er på kontoret samtidig. Det er et tydeligt tema i både fokusgrupper og ledergrupper. I baselineundersøgelserne vurderer 88% af medarbejderne, at det er vigtigt at kunne bruge kontoret til oplæring af nye kollegaer.

Relationer og samarbejde

- 4. Øget struktur på onlinemøder øger effektiviteten, men gør relationsopbygning sværere.** En fordel ved onlinemøder er, at der er mindre udenomssnak til gengæld for mere klar rollefordeling og opgavefokus. Fokusgruppetagere oplever dog, at disse kvaliteter også er mødernes ulempe, idet det kan betyde at man ikke på samme måde har tid til relationsopbygning.

- 6. Online- og hybridt samarbejde med de personer, man arbejder tæt sammen med, fungerer generelt fint.** Deltagerne giver udtryk for, at det handler om, at der er klare rammer for samarbejdet og naturlige anledninger til at tage kontakt.

- 7. Samarbejdet med eksterne eller fjerne samarbejdspartnere er på mange måder gjort lettere af de hybride muligheder.** Fokusgruppetagere er særligt glade for at kunne spare transporttid til eksterne samarbejdspartnere og oplever, at koordinering er blevet meget lettere.

- 8. Der er ved fleksibelt arbejde færre anledninger til spontan kontakt og relationsopbygning med kollegaer, man ikke allerede samarbejder med.** Det handler om, at man i mindre grad mødes tilfældigt på kontoret. Det er en risiko, som både medarbejdere og ledere har udpeget.



Kontorbehov

Jeg havde en dag, hvor jeg var indkaldt til online-møder back-to-back, og det kunne jeg ikke lige overskue, hvor jeg skulle gøre inde på kontoret. Jeg ville skulle fylde et mødelokale, og der var ikke ekstra skærme – så er det bedre indrettet derhjemme

Fokusgruppedeltager, AC



Kontorbehov

DATA OG METODE Vi har undersøgt hvordan vi bruger kontoret og hjemmearbejdspladsen ved fleksibelt arbejde, og hvad behovene til vores fysiske arbejdssted vil være fremover. Vi har indsamlet data om oplevelsen af arbejdsforhold på kontoret og hjemme i baselinespørgeskemaer, og i månedlige spørgeskemaer spurgt til de største udfordringer for opgaveløsningen. Resultaterne fra spørgeskemaerne har vi undersøgt nærmere i fokusgrupper og i løbende dialog med lederne.

KONKLUSION De fleste oplever at kontoret stadig er essentielt til mange dele af arbejdet, så som sparring, vidensdeling og samarbejde mv. Men 92% af medarbejderne ønsker at kunne arbejde hjemmefra en eller flere dage om ugen. Både medarbejdere og ledere oplever, at den øgede digitalisering og aktivitetsbaseret indretning kræver nye vaner og aftaler. Digitale mødeformer har særligt i AC-enhederne skabt et nyt indretningsbehov på kontoret, hvor der er behov for at deltage i online- og hybridmøder. Støj, uro og forstyrrelser på kontoret er en stor udfordring for mange, og en del oplever, at dårlig ergonomi og IT hjemme gør det svært at arbejde hjemmefra.

INDSIGTER

Både medarbejdere og ledere oplever, at kontoret fortsat er essentielt til mange dele af opgaveløsningen. Selvom de fleste medarbejdere ønsker at kunne arbejde hjemmefra i én eller anden udstrækning, så foretrækker flest stadig at arbejde mere på kontoret, end derhjemme. Resultaterne tyder på, at to faktorer har en særlig betydning for, hvor vi vælger at arbejde; Hvor forstyrret af støj og uro man er på kontoret, og hvordan god ergonomien opleves på ens hjemmearbejdsplads.

Kontorforhold under pilotprojektet

Kontorerne i alle tre piloter er indrettet helt eller delvist aktivitetsbaseret. Undersøgelsen her har ikke haft til hensigt at evaluere den aktivitetsbaserede indretning (ABI – læs mere i rapportens indledning), men indretningen har betydet noget for hvordan vi brugte fleksibiliteten. I CIBB introducerede de ABI for

deres AC-enheder samtidig med genåbningen i 2021, og prøvede det af for nogle af deres HK-enheder. I CØKO blev det implementeret for alle enheder samtidig med genåbningen. KEIDs kontorer har været indrettet aktivitetsbaseret siden sommeren 2020, men det nåede ikke rigtig at blive hverdag før næste hjemsendelse, så det var stadig ret nyt ved pilotens opstart.

- 1. De fleste ønsker at arbejde mere på kontoret end derhjemme, men det er kun en del som ønsker at være på kontoret fuld tid.** 92% af medarbejderne ønsker at arbejde hjemmefra én eller flere dage om ugen, mens 8% foretrækker at være på kontoret fuld tid. Gennemsnitligt ønsker medarbejderne i baselineundersøgelserne at være på kontoret: KEID: 3,1 dage om ugen. CØKO: 3,3 dage. CIBB: 2,6 dage.

Hvad afgør, hvor vi arbejder?

- 2. Medarbejderne vurderer generelt, at betingelserne for at være produktiv er bedre hjemme end på kontoret.** I spørgeskemaet udsendt i november måned, blev betingelserne for at være produktiv hjemme vurderet til 6, mens det på kontoret blev vurderet til 5 (på en skala fra 1-7, hvor 7 var bedst). Mønstrer var ens i alle piloterne. Både medarbejdere og ledere gav udtryk for, at årsagerne til, at kontoret scorede lavere, handler for mange om støj, uro og forstyrrelser og dårligere rammer for onlinemøder.
- 3. Dem, der oplever at være generet af støj og uro på kontoret, ønsker færre dage på kontoret.** I baselineundersøgelserne, er der en tydelig sammenhæng mellem, hvor mange dage medarbejderne ønsker på kontoret om ugen, og hvor forstyrrede de er af støj og uro på kontoret. Dem, der ønsker fem dage på kontoret, vurderer i gennemsnit at muligheden for at arbejde på kontoret uden at være generet af uro og støj er 4,7 (på en skala fra 1-7, hvor 7 er bedst), mens dem der ønsker en dag på kontoret, vurderer det til 3,1.
- 4. Dem, der oplever at have dårlig ergonomi hjemme, ønsker flere dage på kontoret.** I baselineundersøgelserne er der en tydelig sammenhæng mellem hvor mange dage medarbejderne ønsker på kontoret, og hvor god ergonomi de har hjemme. Dem der ønsker fem dage på kontoret, vurderer i gennemsnit ergonomien derhjemme til 3,6 (på en skala fra 1-7, hvor 7 er bedst), mens dem, der ønsker en dag på kontoret, vurderer den til 5,3.
- 5. Medarbejderne oplever, at kontoret er bedst til aktiviteter knyttet til fællesskab, social kontakt, oplæring, sparring og mange samarbejdstyper.** Resultatet er tydeligt i baselineundersøgelserne, hvor vi bad medarbejderne vurdere, hvor godt en række konkrete aktiviteter fungerede hhv. hjemme og på kontoret. Individuelt arbejde og onlinemøder oplevedes dog generelt bedre hjemme.

Hjemmearbejdspladsen

- 6. En del medarbejdere oplever, at deres opgaveløsning er udfordret af dårlig ergonomi eller dårlig IT hjemme.** I spørgeskemaet fra oktober, svarede 20% af medarbejderne, at deres opgaveløsning var udfordret af dårlig eller manglende IT hjemme, og 19% af ergonomiske forhold hjemme. Her er der forskel mellem piloterne; generelt oplever medarbejderne i KEID at være mest udfordrede på begge fronter.

Digitale møder og mødelokaler

- 7. Sensordata viser, at mødelokalerne i KEID, uanset størrelse, kun blev brugt af én person 75% af tiden i projektperioden.** Det betyder, at mødelokaler en stor del af tiden ikke bliver udnyttet til fuld kapacitet.
- 8. Der efterlyses flere mindre rum eller områder til at deltage i online- og hybridmøder for 1-3 personer.** Det handler dels om ikke at ville forstyrre andre ved at tage onlinemøder midt i kontoret, og dels om at have bedre rammer for hybridt samarbejde i mindre grupper, hvor der er brug for skærm og bord. Det er særligt udtalt i KEID og CØKO, mens rammerne for onlinemøder ikke i samme grad italesættes som et problem i CIBB.
- 9. Hybridmøder har introduceret en usikkerhed om, hvilke møder kræver fysisk deltagelse, og hvornår det er okay at bede kollegaer om at deltage fysisk.** Flere fokusgruppemedlemmer efterlyser øget fokus på mødekultur. F.eks. hvordan tager man hensyn til dem, der sidder andre steder end en selv, og en afstemning af hvilke typer møder, der afholdes bedst online, hybridt eller fysisk.



Ledelse og selvledelse

Jeg har tænkt meget over hvorfor [fleksibelt arbejde] kræver mere ledelse? Man skal tænke på, at en leder også er en person der skal ses. Hvis jeg går hen til en medarbejder, og taler med dem, så viser jeg mig som leder. Måden lederen er på, er noget medarbejderne spejler sig i. Det mister man, når man ikke er synlig [på kontoret]. Så man skal faktisk lede meget mere aktivt

Leder for AC-enhed

”

Ledelse og selvledelse

DATA OG METODE Indsigterne er i nogen grad baseret på data fra spørgeskemaundersøgelser, men er primært vokset ud af interviews og samtaler med medarbejdere og ledere. Her italesatte mange, at fleksibelt arbejde ændrer betingelserne for vores arbejde, og at god løsning af kerneopgaven derfor kræver nye kompetencer og nye aftaler.

LEDELSE Mange ledere oplever, at der er brug for mere individuel ledelse, hvilket betyder, at den samlede tid brugt på personaleledelse stiger. Lederne skal forholde sig mere aktivt til hvordan de kan skabe nærhed i et team, der ikke altid er fysisk samlet. Mange ledere oplever samtidig, at de har mistet noget føling med deres medarbejdere. I pilotperioden har det også kostet en del arbejde for mange ledere at skulle afprøve nye ledelsesgreb, der passer det fleksible arbejde.

SELVLEDELSE Flexibelt arbejde har for flere medarbejdere medført et øget behov for selvledelse ift. tidsstyring, og hvor man arbejder. Da man ikke automatisk mødes på kontoret, skal man desuden bruge mere tid på at sikre kontakt og pleje relationer. Mange oplever at være blevet bedre til at tage beslutninger selv, uden at skulle spørge leder eller kollegaer. Det øger dog risikoen for, at man arbejder i en forkert retning eller ikke får opsøgt nødvendig viden.

INDSIGTER

Fleksibelt arbejde og brugen af digitale værktøjer har forandret betingelserne for, hvordan vi arbejder og bedriver ledelse.

Mange ledere oplever, at det har udvidet paletten af opgaver, de som ledere skal varetage. For medarbejderne betyder fleksibiliteten og arbejde på distancen, at der stilles højere krav til selvledelse.

Ledelse

1. På tværs af ledergrupper er der en oplevelse af, at fleksibelt arbejde har ændret lederrollen. Konkret forklarede lederne i vores snakke med dem, at det bl.a. handler om at have mistet noget føling med medarbejdere; at skulle tage mere ansvar for fællesskab og vidensdeling end før; at skulle bruge mere tid på at tale om hvorvidt medarbejdere må arbejde hjemme, og om at skulle bruge tid på at koordinere hjemme- og kontordage i deres enhed.

2. De to ledelsesudfordringer der fyldte mest for lederne i projektet var: "at skabe nærhed og tilknytning i mit team" og "at have tilstrækkelig tid til ledelse".

Hver måned bad vi lederne vurdere deres største udfordringer i lederspørgeskemaet. Det, som flest ledere på tværs af måneder har sat kryds ved, er "at skabe nærhed og tilknytning i mit team" (62% af svarene), og "at have tilstrækkelig tid til ledelse" (52% af svarene). Disse to udfordringer gik igen i alle tre ledergrupper, men derudover var der en del variation i, hvilke udfordringer der fyldte mest hos lederne.

3. Flere af lederne oplever at skulle bruge mere tid på personaleledelse end før. Det handler om, at fleksibelt arbejde kræver mere individuel ledelse. En del efterspurgte i vores samtaler en forventningsafstemning af deres egne ledere, om hvad de bør

prioritere, hvis personaleledelsen tager tid fra andre ledelsesopgaver. Der er en opmærksomhed hos nogle ledere på, om det bør have betydning for, hvor store ledelses-spænd man kan varetage.

- 4. I november 2021 vurderede halvdelen af lederne, at deres arbejdsbyrde var større eller meget større end normalt,** og den anden halvdel, at arbejdsbyrden var som normalt. De relaterer det både til ovenstående faktorer, men også til store opgavebyrder for deres enhed denne måned.

Selvledelse

- 5. Fleksibelt arbejde kan øge risikoen for grænseløst arbejde, idet man ikke i samme grad er en del af rutiner, rytmer og det fysiske arbejdsfællesskab på kontoret.**

Selvom mange oplever, at arbejdslivsbalancen generelt er blevet bedre med fleksibelt arbejde, er der også mange der oplever, at det er blevet sværere at adskille privatliv og fritid, og at huske pauserne. Fokusgruppedeltagere beskriver f.eks., at det er lettere at blive opslugt af arbejdet og glemme at holde pauser, når man sidder hjemme og ikke kan spejle sig i sine kollegaer.

- 6. Medarbejderne oplever, at fleksibelt arbejde har introduceret en barriere for at opsøge kontakt til kollegaer, men chat og hybridmøder gør også nogle ting lettere.**

Næsten alle, vi talte med, oplever, at det kræver noget mere at ringe eller skrive til en kollega, end at spørge dem, når man er sammen fysisk. Men samtidig betyder chat og hybridmøder, at nogle typer af kontakt bliver lettere; f.eks. er det lettere at få en travl arbejdsgruppe samlet hybridt, og nogle af HK-enhederne har haft god gavn af at kunne stille hurtige spørgsmål på chat.

- 7. Flere fokusgruppedeltagere vurderer, at de er blevet mere selvstændige i deres opgaveløsning.**

Distancen introducerer en lille barriere til at tage kontakt til kolleger eller leder, hvor man før hurtigt kunne spørge sidemand eller leder. Flere oplevede det som en positiv aha-oplevelse, at de sagtens kunne løse mange af de små spørgsmål eller beslutninger selv. Det gav arbejdsglæde og sparede andres tid, men som nogle også

pointerede, øger det potentielt risikoen for, at man arbejder i forkert retning.

- 8. Det kræver øvelse og nye aftaler at bruge nye kommunikationsplatforme.**

Flere medarbejdere sagde, at kommunikation generelt kalder på større opmærksomhed for at sikre, at man når ud til alle, når alle ikke er samme sted. En fælles erfaring med hybridmøder er, at der er behov for ny mødekultur og øvelse i, hvordan man sikrer både fysisk og digital inddragelse. Chat-funktionen har også fået en større rolle i en del enheder, og også dét kræver tilvænning. I en HK-enhed har de under hjemsendelsen brugt chatten meget til både sparring og social kontakt. Det førte i starten til en del gnidninger, da det f.eks. var sværere at aflæse jokes, og sværere at afkode hinandens reaktioner.



Sygefravær

Det er en fordel, at der er fleksibilitet til at kunne arbejde hjemme, hvis man er halvsløj eller har barns sygedag. Men vi skal tale det igennem, og passe på hinanden, som kollegaer. Det skal ikke blive en norm, at man arbejder, selvom man er syg

Fokusgruppedeltager, AC

”

Sygefravær

DATA OG METODE Vi har undersøgt om vi kunne sandsynliggøre, at fleksibelt arbejde ikke fører til en stigning i sygefravær, og om der er en mulig gevinst at hente. Data er baseret på sygefraværdataudtræk, lukkede spørgsmål i baseline-spørgeskemaet og åbne svarfelter. I fokusgruppeinterviews med medarbejdere undersøgte vi, om, og i så fald hvordan, kulturen omkring sygdom har ændret sig med fleksibelt arbejde.

Der refereres udelukkende til korttidssygefravær, da langtidssygefravær er sværere at relatere til fleksibelt arbejde.

KONKLUSION Sygefraværet faldt under Coronahjemsendelserne, men steg igen efter genåbningen. Det er endnu for tidligt ud fra sygefraværdata at sige noget om, hvorvidt fleksibelt arbejde vil føre til mindre sygefravær i fremtiden. Hjemmearbejdet giver dog mange muligheder for at arbejde hjemmefra ved mild sygdom eller barns sygedage. Det har rykket ved normerne for, hvornår man melder sig syg og samtidig mindsket tolerancen for, at man møder halvsøj op på kontoret og smitter andre. Det har medført en usikkerhed om, hvor produktiv man kan forventes at være på de dage, hvor man arbejder trods mild sygdom eller barns sygedag.

INDSIGTER

Det er svært at koble ændringer i sygefraværet direkte til fleksibelt arbejde. Sygefraværdata påvirkes af mange andre faktorer end brugen af kontor og hjemmearbejde, og under Corona har det generelle sygdomsbillede i hele landet været atypisk. Vi kan derfor ikke på baggrund af pilotperiodens sygefravær konkludere, om hjemsendelsesperiodens reducerede sygefravær vil fortsætte i den kommende tid, men det vil være interessant at følge.

Korttidssygefravær

1. Hjemsendelsesperioden medførte betydeligt lavere korttidssygefravær. Sammenlignet med 2019 faldt korttidssygefraværet i 2020 markant: I CIBB faldt det 44% (Fra 4,4 sygedage per fuldtidsansat per år til 2,5). I CØKO faldt det 25% (3,2 til 2,4). I kontorerne i KEID faldt det 59% (fra 3,7 til 1,5).

2. Det er for tidligt ud fra sygefraværdata at vurdere om fleksibelt arbejde vil føre til mindre korttidssygefravær på sigt.

Efter genåbningen i august 2021 er korttidssygefraværet steget, så det i november og december i alle tre piloter ligger ca. på niveau med samme periode før Corona. Da data er indsamlet under en pandemi med nedlukninger og genåbninger på samfundsniveau, er det for tidligt at konkludere, om denne stigning afspejler det fleksible arbejde eller den generelle genåbning af samfundet.

Sygemeldinger, barns sygedag og produktivitet under sygdom

3. Flexibelt arbejde giver mulighed for at arbejde hjemmefra på dage, hvor man ellers ville melde sig syg eller bruge barns sygedag. Det svarer 68% af medarbejderne.

81% svarer dog, at dette er med reduceret produktivitet ift. en typisk arbejdsdag.

- 4. Normerne for, hvornår man melder sig syg, har ændret sig.** Blandt fokusgruppedeltagerne er der en generel usikkerhed på, hvornår man er syg nok til at melde sig syg, eller indmelde barns sygedag, når de har mulighed for at arbejde hjemmefra.
- 5. Muligheden for at arbejde hjemmefra ved let sygdom eller barn sygedag kan være en fordel, men der er en usikkerhed om hvor produktiv man kan forventes at være.** I fokusgruppeinterviews beskrev nogle medarbejdere det som en fordel at kunne arbejde på eks. barns sygedage, så de ikke kom bagud med arbejdsopgaver. Men der er også en usikkerhed om, hvordan forventningerne til deres arbejdsindsats afstemmes med leder og kollegaer.
- 6. Nogle medarbejdere udtrykker bekymring for, at man ikke restituerer ordentligt, hvis man vælger at arbejde på dage, hvor man egentlig er syg.** Særligt er de bekymrede for, om det vil føre til længere sygdomsforløb, fordi man presser sig til at arbejde lidt, i stedet for at få hvilet ordentligt ud.
- 7. Det kan ikke entydigt konkluderes, om der har været flere eller færre barns sygedage, sammenlignet med perioden før pilotprojektet.** Sammenlignet med 2019 er antallet af barns sygedage i 2021 faldet lidt i CØKO, steget lidt i KEID, og er ca. uændret i CIBB.

ARBEJDSMILJØ KØBENHAVNS RAPPORT OM HJEMMEARBEJDE

Arbejds miljø København har gennem hele projektet bidraget med faglig sparring ift. arbejdsmiljø og trivsel, og løbende været med til at kvalificere metode og materiale. Et af udgangspunkterne for denne undersøgelse var også helt fra start AMK's rapport om hjemmearbejde fra december 2020. Deres undersøgelse blev gennemført under coronapandemiens hjemsendelser, mens vi i vores

projekt var nysgerrige på at følge udviklingen efter genåbningen, hvor det var muligt at arbejde både hjemmefra og på kontoret. Helt overordnet er mange af hovedfundene i AMKs undersøgelse stadig genkendelige i dette projekt. Vi har udvalgt tre tendenser, som stadig tydeligt gør sig gældende i vores undersøgelse, og fire tendenser, hvor vi kan se, at der er sket en udvikling, eller hvor vi er blevet klogere.

Tre tendenser fra AMKs undersøgelse som også har fyldt efter genåbningen:

- Ledelsesopgaven er (som AMK også har påpeget under hjemsendelsen) blevet mere kompleks. Hvordan man skaber nærhed, har god kontakt med medarbejderne og er synlig som leder er fortsat et stort tema. I vores projekt er det endnu tydeligere, at der for nogle ledere er en stor, ny opgave i at sætte ramme for hjemmearbejdet, og at bruge tid på individuel dialog med medarbejderne om hjemmearbejde.
- Konsekvenser for fællesskab, tilhørsforhold, faglig udvikling og fælles opgaveløsning er fortsat blandt de største bekymringer hos ledere og medarbejdere. On-boarding og oplæring af nye kollegaer er et særligt fokusområde, som er vigtigt at prioritere – både af ledere og af medarbejdere.
- Produktionshastigheden er, som en leder i AMKs rapport påpegede, ikke påvirket negativt, men lederens bekymring dengang, er stadig delt af mange ledere i denne undersøgelse. Altså, 'Vil det fleksible arbejde føre til mindre sparring og videndeling, og dermed til et fald i kvaliteten af opgaverne på sigt?'

Fire tendenser, som vi er blevet klogere på siden AMKs undersøgelse:

- Mange af de HK'ere der ikke havde mulighed for hjemmearbejde før, har været meget glade for fleksibiliteten. De oplever at hjemmearbejdet går godt. De fleste af AC'erne i projektet havde mulighed for hjemmearbejde før, men det har været en stor forandring, at IT og kultur har gjort det lettere og mere legitimt at bruge. Det er der mange, der har sat pris på, selvom distancen også har gjort dele af deres arbejde sværere.
- Ensomhed, manglende motivation og manglende social energi ved hjemmearbejdet, har ikke fyldt så meget efter genåbningen, som det gjorde i AMKs undersøgelse.
- Mange var glade for at vende tilbage til kontorerne, men det var ikke ukompliceret. Efter at have vænnet sig til ro derhjemme oplevede mange at være generet af støj, uro og forstyrrelser på kontoret.
- Det hybride arbejdsliv øger kompleksiteten af vores kommunikation og mødeformer, sammenlignet med både arbejdet på kontoret før Corona, og arbejdet online under hjemsendelsen. Det kræver nye kompetencer at bruge og navigere imellem hybride kommunikationsplatforme.

FORSKNINGSPROJEKTET *PERSONALIZING THE PROFESSIONAL*

Vi har gennem projektet samarbejdet med forskerne Naja Holten Møller og Stine Lomborg. Som del af deres forskningsprojekt *Personalizing the professional* Københavns Universitet gennemførte de en række interviews cirka samtidigt med os, med medarbejdere fra både KK og fra private virksomheder. De har et særligt fokus på kommunikation og digitale teknologier, og dykker i deres forskning dybere ned i, hvordan dette påvirker samarbejde og trivsel i nye arbejdspraksisser. Deres indsigter er helt overordnet meget på linje med det, vi har set i denne undersøgelse. Her er udvalgt to pointer, hvor deres undersøgelse supplerer vores.

NY IT KAN OGSÅ UDVIDE DE SOCIALE CIRKLER.

I vores egen undersøgelse har bekymringen for fællesskabet fyldt en del. Som hos os er en af erfaringerne fra deres studie, at den digitale arbejdsplads kan gøre medarbejdernes arbejdsmæssige og sociale cirkler mindre, fordi vi sjældnere ses fysisk. Men interessant viser deres studie også, at der på den anden side er nogle, der oplever, at det har udvidet deres kontaktflade, da digitale møder og nye værktøjer åbner for nye muligheder og i højere grad kobler de fagligt relevante kollegaer sammen på tværs af organisationen.

AUTONOMI-PARADOKSET. Naja Holten Møller og Stine Lomborg giver i deres forskning navn til et af de dilemmaer, der også har fyldt i vores undersøgelse. Autonomi-paradokset er et begreb fra forskningen, som helt kort handler om, at fleksibiliteten på den ene side øger vores autonomi ved at sætte os fri fra krav om tid og sted. På den anden side følges oplevelsen af frisættelse ofte med en implicit oplevelse af, at kollegaer og ledelse hele tiden venter på at den enkelte leverer. Det kan skabe et pres ift. arbejdstid og arbejdslivsbalancen, og risikerer at fange kollektivet i en kultur, hvor man (sam) arbejder overalt, hele tiden – hvilket reducerer autonomien.

ANDRE RELEVANTE RAPPORTER OG ARTIKLER OM FLEKSIBELT ARBEJDE:

- Center for Ledelse & Human Engage (2021) '[Coronakrisens påvirkning af medarbejdernes mentale sundhed](#)'
- Public Governance Research, Vol. 8, Caroline Howard Grøn og Mathilde Winsløw (2022) '[Det kræver mere end strøm at holde forbindelsen](#)'
- Eva Bjerrum (2020) '[Så lad os da bare droppe kontorerne, arbejde hjemme og holde onlinemøder – eller?](#)'
- Berlingske.dk, Christian Ørsted (2021) '[Hvem taber på fremtidens fleksible arbejdsplads?](#)'
- Leesman Workplace 2021: [Appraising future-readiness](#)
- Ellen Ernst Kossek et al. (2021) '[The Future of Flexibility at Work](#)', Harvard Business Review
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. (2021) '[The effects of remote work on collaboration among information workers](#) | Nature Human Behaviour'

