

# Arbejdstid Medbestemmelse Arbejds miljø



# Arbejdstid Medbestemmelse Arbejds miljø

## Udgivet af:

KL (Kommunernes Landsforening),  
Danske Regioner  
og Sundhedskartellet

## Teksten er udarbejdet af:

Karin Mathiesen  
Maya Flensborg Jensen og  
Hans Hvenegaard

## TeamArbejdsliv

**Layout:** Uberkant

**Foto:** Colourbox

## Inspirationshæftet kan downloades:

[www.sundhedskartellet.dk](http://www.sundhedskartellet.dk)  
[www.kl.dk](http://www.kl.dk)  
[www.regioner.dk](http://www.regioner.dk)  
[www.teamarbejdsliv.dk](http://www.teamarbejdsliv.dk)



# Indhold

## ① 4 Indledning

## ② 5 Hvorfor arbejde med arbejdstiden?

- 5 Fastholdelse, sygefravær og rekruttering – den helt store udfordring i dag
- 5 Bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv
- 5 Stigende krav til en fleksibel og effektiv service
- 6 Medarbejderinddragelse og et øget ansvar

## ③ 7 Kom godt i gang

- 7 Et tydeligt formuleret formål med arbejdstidsændringer
- 7 Inddrag medarbejderne
- 7 Frivillighedsprincippet
- 7 Hav en bred tilgang til arbejdstidsdiskussionen
- 7 Tag udgangspunkt i de opgaver, der skal løses
- 8 Anbefalinger til et sundere skiftarbejde
- 8 Lad jer inspirere af andre
- 8 Tænk også på helbred og arbejdsmiljø
- 8 Arbejdstidsaftaler

## ④ 9 Find en arbejdstidsmodel, der passer til jeres arbejdsplads

- 9 Ønskeplaner 1: Løbende indflydelse på vagtplanen
- 10 Intensiv terapiklinik på Rigshospitalet
- 10 Bioanalytikerne på Patologisk Afdeling på Roskilde Amtssygehus
- 10 IT-baserede vagtplaner
- 11 Ønskeplaner 2: Mulighed for at designe egne vagter

- 11 Fastrytme-planer med mulighed for fleksibilitet
- 11 Ønskeplaner i psykiatrien i Nordjyllands Amt
- 11 Og i psykiatrien i Frederiksborg Amt
- 11 Småt men godt på Skejby Sygehus
- 12 Sanderum Plejecenter, 3-2-2 modellen
- 12 Timebank: Vagtplan med mulighed for opsparing og afvikling af timer
- 12 Ændrede vagtlængder: Kortere og længere vagter
- 12 Timebank på Gudenåkollegiet, Vejle Amt
- 13 Århus Amtssygehus
- 13 Rådighedsvagter: Større samlet frihed – mere intensive arbejdsperioder
- 14 Aalborg Jordemodercenter, "Den moderne Distrikjordemoderordning"
- 14 Og i Glostrup

## ⑤ 15 Værd at være opmærksom på

- 15 Balance mellem forudsigelighed og fleksibilitet
- 15 Kan det hele gå op i en højere enhed?
- 15 Balance mellem arbejdstid og privatliv
- 15 Friweekender er vigtige
- 15 Fra ønsket om at have fri til ønsket om at arbejde
- 16 Medbestemmelse og indflydelse – med hensyn og omtanke
- 16 Konflikt, samarbejde og større kendskab
- 16 Indflydelse og øget ansvar
- 17 Lederen får en ny rolle

## ⑥ 18 Perspektivering

# Indledning

Dette inspirationskatalog er udgivet af KL, Danske Regioner og Sundhedskartellet. Formålet er at give inspiration til arbejdet med arbejdstidsspørgsmål på hospitalsafdelinger, døgninstitutioner og plejehjem.

Inspirationskataloget indeholder et udvalg af de væsentligste og mest brugbare erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler og eksperimenterende arbejdstidsforsøg inden for Sundhedskartellets område. Forsøgene fandt sted inden for sygehussektoren, ældreplejen og socialområdet.

Arbejdstidsforsøgene foregik i perioden 2000-2005 på baggrund af rammeaftalen om decentrale arbejdstider fra 1999 indgået mellem KL, Amdradsforeningen (nu Danske Regioner) og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte.

Kataloget bygger på en erfaringsopsamling fra 34 af disse arbejdstidsforsøg suppleret med enkelte nyere erfaringer. Citaterne i inspirationskataloget stammer fra de lokalt udarbejdede evalueringer af arbejdstidsforsøgene suppleret med opfølgende telefoninterviews.

Formålene med at ændre i arbejdstidens placering har typisk været et ønske om at forbedre tilfredshed og trivsel for medarbejderne på den ene side og på den anden side forbedre servicekvalite-

ten og imødekomme brugernes behov gennem en ændret arbejdstilrettelæggelse.

Ændringerne i arbejdstiden har spændt fra indførelse af helt nye arbejdstidssystemer til mindre justeringer i arbejdstiden.

På nogle arbejdspladser er ændringerne gennemført inden for rammen af en decentral arbejdstidsaftale, mens ændringerne andre steder har kunnet rummes inden for de centrale aftaler om arbejdstid.

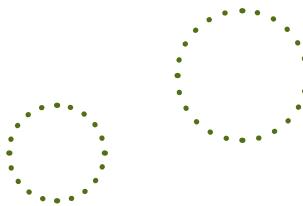
Der har været overvejende positive erfaringer med fleksible arbejdstidsmodeller og 12-timersweekendvagter (isygehussektoren), mens der er blandede erfaringer med den "rene" 3-3 model (i ældreplejen), som derfor ofte justeres til f.eks. en 3-2-2 model.

Et godt arbejdstidsprojekt starter med, at der er formuleret et behov for og et formål med at gennemføre ændringer i arbejdstiden, og at diskussionen er koblet sammen med, hvilke opgaver der skal løses og hvornår. Inden for denne ramme inddrages medarbejderne kollektivt i arbejdet med at udvikle en arbejdstidsmodel, som tager bedre hensyn til såvel brugernes som deres egne behov. Et arbejdstidsprojekt kan blive et organisationsudviklingsprojekt, fordi hele arbejds-



tilrettelæggelsen bliver sat til debat: Gør vi det rigtige på de rigtige tidspunkter? Men både større og mindre ændringer i arbejdstiden kan give mærkbare forbedringer i serviceydelsen og større tilfredshed for medarbejderne.

En faldgrube kan være, at det alene lægges ud til medarbejdernes individuelle ønsketilkendegivelse: Hvad har du af ønsker til ændringer i arbejdstiden?



Resultatet bliver ofte en række individuelle ønsker om større eller mindre ændringer i arbejdstiden – eller slet ingen ændringer. Konklusionen bliver da, at der "ikke er behov for ændringer", og resultatet bliver, at intet sker, fordi der mangler "mål og med" med initiativet.

I teksten vil der være henvisninger til sygehuse, institutioner og arbejdspladser, som i forbindelse med kommunalreformen har skiftet navn.

Vi har valgt at bruge de oprindelige navne, de havde på det tidspunkt, de arbejdede med arbejdstid.

Dette inspirationskatalog bygger på rapporten "Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø – erfaringer fra decentrale arbejdstidsaftaler", som kan downloades fra [www.sundhedskartellet.dk](http://www.sundhedskartellet.dk), [www.kl.dk](http://www.kl.dk), [www.regioner.dk](http://www.regioner.dk) og [www.teamarbejdsliv.dk](http://www.teamarbejdsliv.dk).

# Hvorfor arbejde med arbejdstiden?

Brugernes krav og forventninger og medarbejdernes ønsker og behov ændrer sig i takt med, at samfundet udvikles. Alligevel tilrettelægges arbejdstiden ofte, som den altid er blevet.

Har I brug for en appetitvækker på, hvad arbejdet med en alternativ arbejdstidstilrettelæggelse kan betyde for jeres arbejdsplads? Så kan I her læse om, hvad der har fået andre arbejdspladser til at kaste sig ud i arbejdet med at diskutere og ændre i arbejdstidens placering.

## Fastholdelse, sygefravær og rekruttering – den helt store udfordring i dag

Den helt store udfordring for social- og sundhedssektoren i dag er, at der mangler personale. Mange arbejdspladser og afdelinger oplever, at det bliver sværere og sværere at rekruttere nye medarbejdere, og problemet vil formodentlig blive større i fremtiden. Mange ledere føler sig allerede frustrerede over problemerne med at finde vikarer. At lade medarbejdere arbejde dobbelt så hurtigt er ikke en holdbar løsning. Tværtimod kan det resultere i endnu større personalemangel, når medarbejderne bliver syge pga. for stor arbejdsbelastning. På nogle arbejdspladser er fraværet allerede højt. Måske kan en revurdering af arbejdstiden

” Det høje sygefravær og den store udskiftning medførte, at de raske medarbejdere fik øget arbejdsbyrde og ofte omlagt deres vagter til gene for deres planlægning i privatlivet (...) personalet klagede over træthed, udrændthed og sygdom. Arbejdstidsprojektet blev set som en mulighed for at rekruttere personale og at arbejde med de problematiske arbejdsmiljømæssige forhold.”

Psykiatrisk Sygehus, Frederiksborg Amt

” Formålet med anvendelsen af 3-2-2 modellen er at forbedre arbejdsmiljøet, nedsætte sygefraværet for medarbejderne og undgå nedslidning, så både medarbejdere og brugere får den bedst mulige hverdag.”

Odense Kommunale Ældreplejeboliger

være med til at skabe det rum for refleksion, der er behov for på arbejdspladsen, når en ond cirkel i forhold til et højt sygefravær skal brydes eller vanskelighederne med at rekruttere nye medarbejdere skal imødekommes. En attraktiv arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø, der både fast-

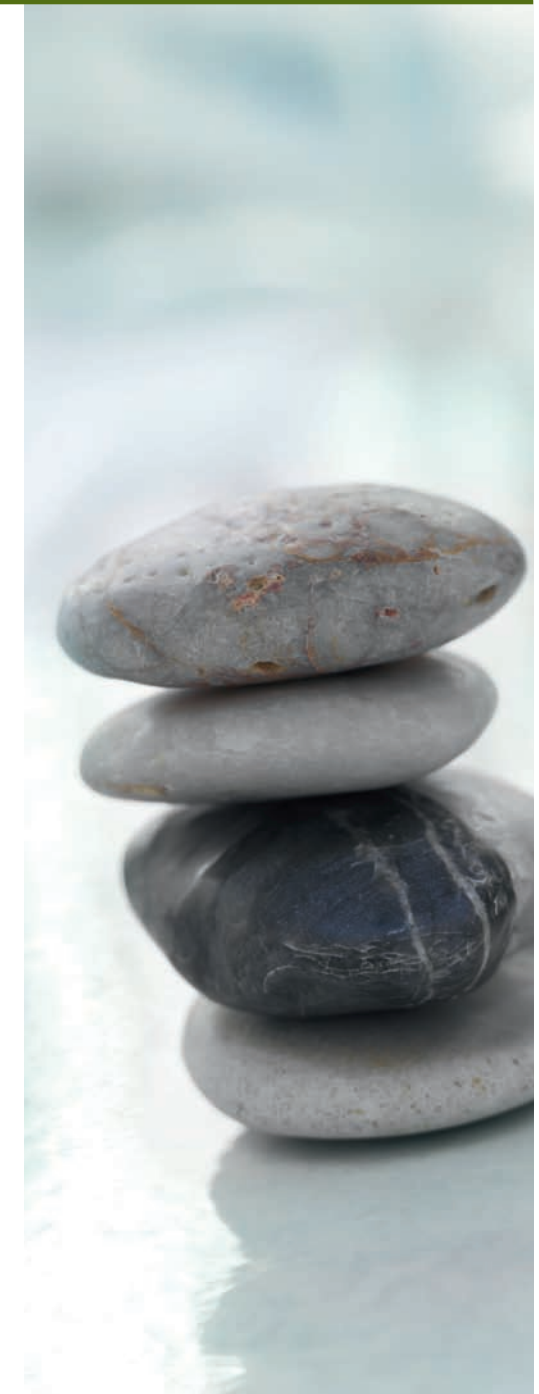
holder og tiltrækker medarbejdere, er et resultat, der er værd at gå efter.

## Bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv

Der er en stigende forventning om, at arbejdspladsen tager ansvar for, at den enkelte medarbejder får en fornuftig balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det sker i takt med, at medarbejdernes ønsker og behov for en mere individuelt tilrettelagt arbejdstid øges. Weekenden med ”delebørnene”, fritidsaktiviteter og familiefester er noget, der prioriteres højt og noget, medarbejderne ønsker at kunne få fri til. Den enkeltes ønsker og behov i forhold til arbejdstiden ændres over livet. At kunne tilbyde mere fleksible og individuelt tilpassede arbejdstider rummer et stort potentiale for at kunne fastholde tilfredse medarbejdere.

## Stigende krav til en fleksibel og effektiv service

I dag stilles der stadig større krav fra brugerne om at have indflydelse på ydelsen: På hvornår maden skal serveres, hvad tid brugerne skal stå op osv. Det kræver, at der brydes op i gamle rutiner, og at både organisation og personale er fleksible i forhold til opgaveløsningen. Samtidigt stilles der også krav om, at brugerne i et vist omfang skal have en fast ”kontaktper-



son". Brugerne skal møde kendte ansigter, så de oplever en større kontinuitet i ydelserne. Det er udfordringer, som ændringer i arbejdstiden både må tage højde for og kan være med til at imødekomme.

Mange afdelinger oplever, at der er et stigende politisk pres for en mere effektiv service. Hvis sygemeldingerne er mange og ressourcerne bl.a. derfor er små, kan det imidlertid være svært at leve op til kravene. Når arbejdstidens og arbejdsopgavernes placering tages op til overvejelse, kan det vise sig, at opgaverne kan løses bedre og mere effektivt, end de bliver i dag. I krogene er der måske snak om, hvorfor en opgave er placeret ét sted frem for et andet, hvorfor der er så meget bemanning på det ene tidspunkt og ikke på det andet osv. Eller måske er mønstrene så fastgroede, at ingen længere stiller spørgsmålstejn ved noget?

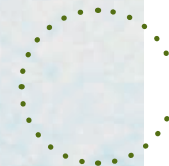
En diskussion af arbejdstidens placering på arbejdspladsen blandt ledere, brugere og medarbejdere vil indebære en diskussion om opgavernes placering, opgavevaretagelsen og bemandingsbehovet på forskellige tider. Disse diskussioner kan skabe fundament for en bedre service, en øget faglighed og en større patient- eller brugertilfredshed. En æn-

dret arbejdstidstilrettelæggelse kan ikke løse alle problemer. En ændret arbejdstid kan medvirke til at arbejdspladsens ressourcer udnyttes bedre, men kan ikke kompensere for en for lille ressourcetildeling i forhold til opgaverne. Diskussionen kan skabe en større forståelse for og en synlighed af, hvorfor forholdene er som de er, så skuffede forventninger og dårlig stemning kan undgås.

### Medarbejderinddragelse og et øget ansvar

Det er vigtigt, at arbejdspladsen udviser fleksibilitet i forhold til medarbejdernes ønsker og behov og inddrager dem i planlægningen. Det vil bære frugt både på kort og på lang sigt. På kort sigt vil medarbejderne få et større ejerskab i forhold til den nye arbejdstidsplan. På længere sigt vil en inddragelse af medarbejderne sikre en mere fleksibel og udviklingsorienteret medarbejdergruppe.

At inddrage medarbejderne i udviklingen af en ny vagtplan kan i bedste fald betyde mere udviklingsorienterede medarbejdere, der er mere effektive og fleksible, har mindre sygefravær, tager større ansvar og er mere tilfredse med deres arbejde.



# Kom godt i gang

Arbejdstidens placering påvirker såvel opgaveløsningen og driften som brugerne, medarbejderne og ledelsen. Større projekter med fokus på arbejdstiden vil ofte være en øjenåbner for arbejdspladsen. Pludselig kan helt nye muligheder og potentialer i arbejdstiden fremstå indlysende og give fornyet energi og gå-på-mod. Men også små ændringer i arbejdstiden kan betyde en stor forskel for den enkelte bruger eller medarbejder. Når I går i gang, så vær opmærksomme på at få skabt en god proces.

## Et tydeligt formuleret formål med arbejdstidsændringen

Ændringer i placeringen af arbejdstiden handler ikke kun om logistik. Det involverer hjerteblod. Ændringer i arbejdstiden vil rykke ved tilpassede vaner og rytmer samt tilegnede privilegier. Der vil altid være en eller anden form for modstand ved forandringsprocesser. Derfor er det vigtigt, at der er et reelt oplevet behov for og et klart formål med at ændre arbejdstiden, samt at der er en eller flere personer, der sikrer fremdrift i projektet. Hvis ikke det reelle formål præsenteres klart fra starten, kan medarbejderne få en forestilling om, at noget er "fejlet ind under gulvtæppet", og en begyndende mistro og undergravning af motivationen til projektet kan opstå. Ved at inddrage

medarbejderne kan deres motivation og ejerskab for ændringerne styrkes. For at målet kan stå klart for alle, kan formuleringen af en række succeskriterier være en god ide. De kan også være et godt udgangspunkt for en diskussion, når beslutningsprocessen og ændringerne i arbejdstiden skal evalueres.

## Inddrag medarbejderne

Et af de væsentligste midler til at skabe et bæredygtigt arbejdstidsprojekt er at inddrage medarbejderne i processen. Medbestemmelse skaber først og fremmest et ejerskab i forhold til den nye arbejdstidstilrettelæggelse. Derudover er det medarbejderne, der varetager opgaveløsningen og derfor også typisk dem, der har den største viden om, hvad der kan og ikke kan lade sig gøre i forhold til konkret at ændre i planlægningen af det daglige arbejde.

## Frivillighedsprincippet

Ved mange arbejdstidsforsøg, har det været frivilligt, om medarbejderne ville deltage. Nogle vil være henrykte for, at der sker noget nyt. Andre vil være mere skeptiske og vil frygte, at den balance og sammenhæng, de har opnået med deres nuværende arbejdstid, vil blive ødelagt. Derfor er frivillighed et vigtigt budskab fra starten, både i forhold til at vælge

en ny ordning og til på længere sigt at kunne vælge den fra igen. Muligheden for frivillighed vil i sidste instans være afhængig af, om vagtplanen kan gå op, og om de opgaver, der skal udføres, kan blive udført kvalificeret. Det vil altid være en konkret afvejning, som afgør dette.

## Hav en bred tilgang til arbejdstidsdiskussionen

Når man ændrer på arbejdstiderne, må man på arbejdspladsen skabe sig et overblik over de mange forhold, som har betydning for arbejdstidens placering. Nedenstående figur påpeger en række forhold, som er i spil, når der skal ændres på arbejdstiderne.

En succesfuld implementering er afhængig af, at alle disse forhold medtages i diskussionerne, og at der ikke kun fokuseres på én parameter. Afklar f.eks. hvilke ønsker og behov der er i forhold til arbejdstidens placering både hos ledelsen, medarbejderne og brugerne. Samtidig med denne afklaringsproces er det vigtigt, at der også er rum til fantasien!

## Tag udgangspunkt i de opgaver, der skal løses

Hvis arbejdstiden diskuteres uden at blive koblet til de opgaver, der skal løses på arbejdspladsen, bliver det ofte svært at finde retning i diskussionerne. Mange erfarer, at arbejdstidsdiskussioner er dis-

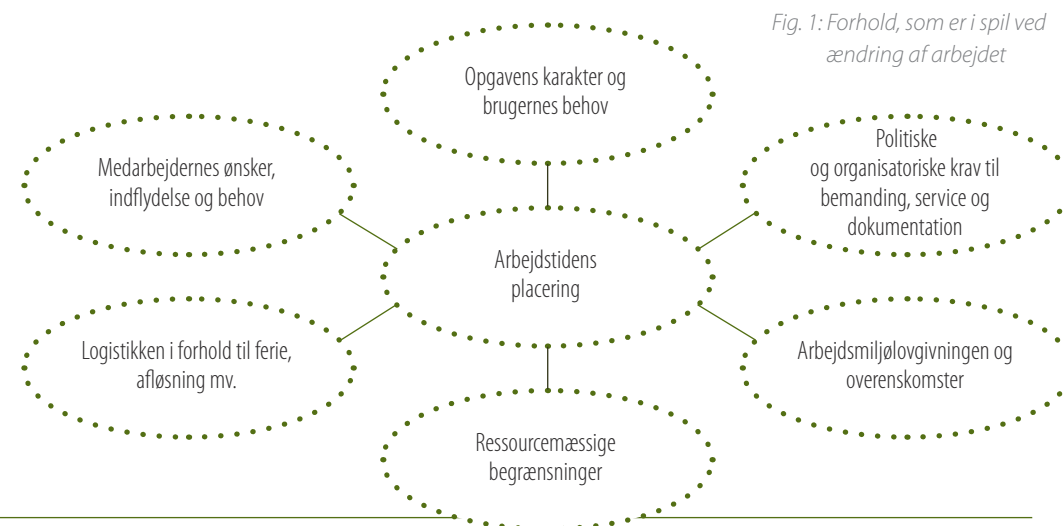


Fig. 1: Forhold, som er i spil ved ændring af arbejdet

### Anbefalinger til et sundere skiftarbejde

1. Formindsk fast natarbejde
2. Reducer antallet af nattevagter i træk:  
Der bør kun arbejdes 2-4 i træk
3. Undgå korte intervaller (7, 8 eller 10 timer) mellem 2 vagter
4. Planlæg systemet så det indeholder flest mulige friweekender
5. Undgå lange vagter
6. Tilpas vagtlængden til arbejdskravene
7. Overvej kortere natskift
8. Roter med uret (morgenvagt, så eftermiddagsvagt og nattevagt)
9. Begynd ikke morgenvagten for tidligt
10. Gør tidspunkterne for vagtskifte fleksibelt, hvis det er muligt
11. Bevar et regelmæssigt skiftesystem
12. Tillad mulighed for individuel fleksibilitet
13. Begræns afvigelser fra det planlagte skiftesystem
14. Informer i god tid om skifteplanen og eventuelle afvigelser herfra

Læs mere om anbefalingerne på [www.arbejdsmiljoweb.dk/upload/arbejdstid\\_001.pdf](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/upload/arbejdstid_001.pdf)

kussioner om opgaveløsningen. Hvornår på døgnet eller ugen skal opgaverne ligge? Hvordan kan vi omlægge opgaverne, så kvaliteten bliver bedre? Skal opgaverne udføres på en anden måde? Hvis vi gerne vil have ekstra weekender fri, hvordan kan opgaverne så organiseres?

### Lad jer inspirere af andre

Det kan være svært at tænke kreativt, hvis man altid har kørt efter det samme system. Derfor kan det være godt at blive inspireret af andres erfaringer, når man skal forsøge at tænke i nye baner. Der er heller ingen grund til at begå de samme fejl, som andre har gjort. Man skal dog være opmærksom på ikke blindt at overføre erfaringer fra en anden arbejdsplads. Arbejdsopgaverne kan være anderledes, måden at udføre arbejdet kan være forskellig, der kan være forskellige kulturer m.v. Der kan f.eks. være stor forskel fra afdeling til afdeling, fra arbejdsplads til arbejdsplads, og fra sektor til sektor. Derfor nytter det ikke bare at overføre succesfulde erfaringer med en bestemt placering af arbejdstiden fra én type arbejdsplads til en anden.



kan ikke betale sig for arbejdspladsen (og er moralsk forkert) også selvom ønskerne kommer fra medarbejderen selv.

Der er på baggrund af forskning og undersøgelser opstillet en række generelt anerkendte anbefalinger til, hvordan arbejde på skæve og skiftende tidspunkter kan tilrettelægges helbredsmæssigt og socialt mest forsvarligt (se boblen til venstre). Et problem ved at bruge anbefalingerne er, at de på enkelte punkter indbyrdes strider mod hinanden. Der kan også være modstrid mellem brugerbehov og arbejdsmiljøanbefalinger. Det drejer sig derfor i sidste ende om at bruge en god portion sund fornuft, når arbejdstiden ønskes ændret.

### Arbejdstidsaftaler

Det betyder imidlertid ikke, at man kun skal kigge efter inspiration fra dem, der umiddelbart ligner en selv. Det kan være interessant at lade sig inspirere på tværs af sektorer og afdelinger, men man bør også være lidt mere varsom, når det gøres. Tilpasninger og justeringer til egne forhold er derfor vigtige i processen med at lave nye arbejdstider.

### Tænk også på helbred og arbejdsmiljø

Når der ændres i arbejdstiden, er en vigtig overvejelse hensynet til medarbejdernes helbred. Det nytter ikke noget at lave arbejdstider, der slider på krop og sjæl. Det

Det kan være en god idé at lave retningslinier for arbejdet med arbejdstid, som fastlægger de principper og værdier, som tilrettelæggelsen af arbejdstiden på arbejdspladsen skal leve op til. I tilfælde, hvor arbejdstiden ønskes ændret ud over de centrale overenskomster og aftalers grænser, vil det være nødvendigt at indgå en decentral arbejdstidsaftale. Det er parterne lokalt på arbejdspladsen, som skal indgå en sådan aftale. Rameaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler kan downloades på: [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) under arbejdstid.



## Find en arbejdstidsmodel, der passer til jeres arbejdsplads

Når det er besluttet at ændre i arbejdstidernes placering, kan det være en god idé at hente inspiration og erfaringer fra andre arbejdspladser, der allerede har eksperimenteret med arbejdstiden. I det følgende præsenteres en række arbejdstidsmodeller og tilhørende eksempler til inspiration. De kan bruges som et kompas i processen mod at finde den arbejdstid, som passer bedst til behovene og ønskerne på jeres arbejdsplads.

### Ønskeplaner 1: Løbende indflydelse på vagtplanen

Hovedformålet med at indføre ønskeplaner er at tilgodese arbejdspladsens behov for en mere effektiv og fleksibel ressourceudnyttelse samtidig med, at medarbejdernes balance mellem arbejdsliv og privatliv bliver bedre. Medarbejderne har i denne model mulighed for løbende at indgive deres ønsker til tjenesteplanen. Ønskerne indgives typisk til en plan, der skal løbe 4-6 uger, hvorefter den enkelte indgiver ønsker på ny. Der vil ofte være rammer for hvor mange og hvilke type vagter, medarbejderne som minimum skal tage. Det er vagtplanlæggeren, der i sidste ende har ansvaret for, at skemaet går op. "Akutte" behov for f.eks. en fridag eller et ændret bemandingsbehov vil modellen ikke i udgangspunktet tage højde for.

### Der er to varianter af denne model:

- Medarbejderne indskrives løbende deres ønsker i et skema med faste vagttyper. Det vil sige, at vagttyperne her vil være ens for alle, f.eks. vil alle dagvagter møde kl. 7, aftenvagterne kl. 15 osv. Til gengæld vil medarbejderne selv kunne vælge, om de vil arbejde aften, dag eller nat, samt hvilke dage de forskellige vagter skal placeres.

- Medarbejderne indskrives løbende deres ønsker i et skema med varierende vagttyper. Det giver bl.a. medarbejderen mulighed for både at vælge længden af vagten, og hvor og hvornår den skal placeres.

Fordelene ved modellerne er overordnet, at den enkelte medarbejder får bedre mulighed for at placere sin arbejdstid

ud fra behov og muligheder i sit privatliv. Medarbejderne bliver dermed mere tilfredse og vil oftere være villige til at dække uforudsete huller i vagtplanen. Ulemperne er, at det kan blive sværere at tilgodese hensyn til bestemte behov for kompetencer og kontaktpersoner i modellerne, og at det kan være et puslespil at få ønsker og behov til at gå op.



### Intensiv terapiklinik på Rigshospitalet

På intensiv terapiklinik ITA 4131 på Rigshospitalet påbegyndte man i 2002 et eksperiment med "ønsketidsplaner" kombineret med "12-timers vagter i weekenden".

Baggrunden for projektet var, at afdelingen i længere tid havde trukket på det erfarne personales overarbejde og fridage som konsekvens af langtidssygdom, rekrutteringsvanskeligheder og mange patienter,

De 120 medarbejdere i afdelingen er opdelt i tre team, indenfor hvilke medarbejderne laver deres egne "ønskeplaner". Afdelingsleder Anne Friis forklarer: "Medarbejderne indskriver deres ønsker til tjenesteplanen for 4 uger ad gangen. Det giver dem en bedre mulighed for at skabe balance mellem privat- og arbejdslivet". Vagterne ligger fast inden for det enkelte team og der er en retningslinje for, hvor mange af hver vagttype, man skal tage. Derudover har medarbejderne frihed til at indskrive deres ønsker, som de vil.

Anne Friis oplever ikke, at hun bruger meget mere tid end før på at få ønskeplanerne til at gå op: "Det er egentlig meget rart for mig som planlægger, at der allerede ligger et udkast, når jeg skal gå i gang. Selvfølgelig er der nogle få, der laver nogle helt urealistiske planer, men de fleste er gode til at tage et ansvar og tænke: Når jeg nu snart har ferie, så bør jeg nok tage nattevagtjansen der og dér".

Afdelingslederen fremhæver, at en af effekterne af en større frihed har været et større fokus på ønsket om, hvornår man vil arbejde – i stedet for, hvornår man ønsker at have fri. Desuden er medarbejderne blevet mere fleksible i forhold til at dække huller ind i vagtplanen. Medarbejderne er ikke i tvivl om, at den nye ordning har forbedret balancen mellem privat- og arbejdslivet, og at de ønsker at blive i afdelingen netop pga. ordningen.

En af udfordringerne for afdelingen er, at den både tager sig af voksne og børn. Børnene kræver nogle helt særlige kompetencer, som ikke alle på afdelingen har samt en relativ stabil kontaktperson. Her kan ønskeplanerne give problemer, fordi der ikke tages hensyn til, hvem der skal møde ind hvornår - og dermed heller ikke til, hvilke kvalifikationer vedkommende har.

### Bioanalytikerne på Patologisk Afdeling på Roskilde Amtssygehus

På Patologisk Afdeling på Roskilde Amtssygehus har bioanalytikerne haft en ny arbejdstidsaftale siden 2002. Tidligere mødte alle bioanalytikerne samtidigt, men en efterspørgsel efter mere fleksible arbejdstider, der bl.a. muliggør at arbejdstiden kan tilpasses togtiderne, har medført en mere fleksibel model, der administreres via et computerbaseret system.

Produktionen er blevet farvekodet efter, hvad afdelingen skal nå, og arbejdstiden kan, med hensyntagen til kodningen, lægges mere eller mindre frit inden for tidsrummet 6-18. Der planlægges over en 4 ugers periode. Hvis vagtplanen skal påbegyndes 1. juli indgives ønskerne i midten af maj. Ifølge tidligere tillidsrepræsentant og nuværende planlægger Vinni Bredahl så "plejer ønskerne at passe mere eller mindre. Der er typisk én ud af 20-25 bioanalytikere, som ikke kan få sine ønsker opfyldt".

Først indskriver bioanalytikerne deres ønsker i et regneark, hvorefter de plottes ind i Kommunedatas (KMD) vagtplanssystem, hvilket gør det nemmere at udregne løn mv. De to planlæggere bruger en halv til en hel arbejdsdag om måneden på planlægningen. Systemet giver bl.a. medarbejderne mulighed for, at de kan opspare en hel uges såkaldte 0-dage, dvs. fridage. Bioanalytikerne tjekker selv, om arbejdstiden går op med normtiden.

Afdelingen har desuden opstillet en række regler for at arbejde med fleksible arbejdstider. "Fordelene er, at folk bedre kan planlægge både deres arbejds- og privatliv. Det gør, at folk generelt er glattere. Samtidig er brugerne glade for, at afdelingen i dag har længere åbent – noget de mere fleksible vagter har muliggjort", siger Vinni Bredahl. Ulempen er, at der er tvungen afspadsring, hvis der ikke er noget at lave.

### IT-baserede vagtplaner

I dag er der flere computerbaserede vagtplanlægningssystemer på markedet - og flere kommer til - der kan gøre arbejdstidsplanlægningen lettere og mindre tidskrævende. Systemerne imødekommer de principper om fleksibilitet og medarbejderindflydelse på vagtplanen, som ses i ønskeplan-modellerne. Systemerne er lidt forskellige, men hovedprincippet i dem er, at der på forhånd indlægges en række forudsætninger for vagtplanen (bemandings- og kompetencebehov, overenskomstregler mv.), hvorefter medarbejderne kan indtaste deres ønsker om vagter. Der fremkommer en foreløbig plan, hvorefter medarbejderne typisk får mulighed for at flytte sig til vagter, der mangler dækning. Herefter foregår den endelige tilpasning af planen.

## Ønskeplaner 2: Mulighed for at designe egne vagter

Der er to formål med at indføre ønskeplaner, som medarbejderne selv designer: At tilgodese medarbejdernes ønske om en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv og at imødekomme brugernes krav om en mere fleksibel service. Medarbejderne får i denne model mulighed for i et vist omfang (under hensyn til driften) at "specialdesigner" deres vagter og arbejdstid i en plan, som herefter ligger fast. Medarbejdernes indflydelse på det faste rul sker typisk en gang hvert år eller hvert andet år, hvor planen revurderes.

Der er mulighed for både at fastsætte vagnernes placering og længde. Der kan være tale om, at et par medarbejdere møder en halv time før de andre, eller en mere gennemgribende udgave, hvor medarbejderne hver især designer deres helt individuelle plan.

Fordelen ved modellen er, at medarbejdernes ønsker tilgodeses, samtidig med at kontinuiteten i vagtplanerne og plejen fastholdes. En ulempe er, at medarbejderne skal have forudset deres ønsker for et år ad gangen, hvorfor medarbejderne stadig må "bytte" sig til den mere akutte fleksibilitet. En anden ulempe er, at fleksibiliteten for de medarbejdere, der bliver ansat efter at ordningen er implementeret, ikke er så stor.

## Fastrytmeplaner med mulighed for fleksibilitet

Idéen bag disse modeller er nogle arbejdsmiljømæssige overvejelser om, at kortere arbejdsperioder og længere restitutionstider er godt for helbredet. Modellerne tager derfor udgangspunkt i, at der laves en fast grundplan for vagnernes placering, der følger en bestemt rytme. Medarbejderne arbejder et bestemt antal dage og har fri et bestemt antal dage.

Den model, der nok er mest kendt og som typisk har dannet udgangspunkt for videreudvikling af denne type modeller, er 3-3 modellen, der er udviklet i Sverige. I modellen arbejdes der 3 dage og holdes fri tre dage. Denne rytme skal imødegå sygdom og nedslidning, samt sikre den sam-

## Ønskeplaner i psykiatrien i Nordjyllands Amt

Psykiatrien i Ålborg påbegyndte i 2003 et toårigt arbejdstidsprojekt. I dag arbejder den almenpsykiatriske afdeling syd med ønskeplaner.

Fællestillidsrepræsentant Carin Juul siger om modellen: "Vi har ønskeplaner. Det betyder, at folk frit kan melde ind, hvornår de ønsker at arbejde. Man kan blive ansat i næsten lige den stilling, man ønsker. Der er både mulighed for 3-2, skæve mødetider mv. Desuden må folk selv bestemme, om de vil arbejde fuld- eller deltid. Man bestemmer det selv. De eneste hensyn er opgaveløsningen og kollegaerne".

Det er lidt forskelligt fra afdeling til afdeling, hvor ofte planerne lægges, men typisk omkring en gang årligt. Fordelene har været, "at det giver trivsel at have medbestemmelse. Man får diskuteret, hvad vi kan, hvad vi skal og hvad vi vil, når fremmødeprofilerne bliver revideret; Man får en større bevidsthed om forholdene på de andre vagter f.eks. nattevagten. Gamle automatikker og fastlåste mønstre opbrydes", siger Carin Juul.

Afdelingen har ingen rekrutteringsproblemer, hvilket både tilskrives de fleksible arbejdstider og afdelingens store fokus på kompetenceudvikling.

## Og i psykiatrien i Frederiksborg Amt

I et lignende projekt på Psykiatrisk Sygehus, Frederiksborg Amt, fremhæver kvalitetsfaglig specialkonsulent Kit Skade, at ulemperne ved modellen kan være, at den er sårbar i forhold til personaleudskiftningen. Når vagterne ligger fast og er meget varierende, er det svært at finde en afløser, når en medarbejder siger op. På afdelingen har udskiftningen dog været meget lille efter implementeringen af modellen.

## Småt men godt på Skejby Sygehus

På billeddiagnostisk afdeling på Skejby Sygehus har man åbnet en mulighed for, at nogle medarbejdere kan møde kl. 7.30 i stedet for kl. 8. Det har afdelingen haft stor succes med. En halv time kan betyde meget for en travl morgen. Medarbejderne i ordningen peger på, at fordelene er besparelser i forhold til transporttiden, mere rolige morgener på afdelingen og en glæde ved at kunne komme tidligere hjem.

me bemanning i weekender og på hverdage. Den faste rytme suppleres af en "puljetimeordning" eller en timebank, der typisk indeholder 15-20 årlige fleksdage. Dette fleksible element sikrer en høj grad af selvafløsning, hvorved brugerne ikke møder for mange "nye ansigter".

Fordelene for medarbejderne ved modellen er den faste rytme, der gør at man ved, hvornår man skal arbejde, og de kortere arbejdsperioder, som betyder at man er friskere både på sine arbejdsdage og sine fridage. For arbejdspladsen er fordelene, at der spares på vikarbudgettet og at brugerne møder færre nye ansigter. Ulempen er, at "flekstimerne" kan være svære at administrere, og at selvafløsningen kan blive nedslidende, hvis der er for mange syge. I Danmark har 3-3 modellen ikke haft den samme succes som i Sverige. Det skyldes primært, at 3-3 modellen arbejdsmæssigt berører to ud af tre weekender, hvilket er meget lidt attraktivt for de fleste medarbejdere.

Princippet i 3-3 modellen er derfor i Danmark med en langt større succes videreudviklet til både en 5-2 model og 3-2-2 model, der er justeret netop med henblik på at reducere antallet af berørte weekender (til de

### Sanderum Plejecenter, 3-2-2 modellen

De fleste af Sanderum Plejecenters 27 dagvagter har i dag arbejdet efter 3-2-2 modellen i 1½ år. Modellen er en videreudvikling af 3-3 modellen, som plejecentret tidligere arbejdede efter. Medarbejderne følte, at 3-3 modellen ødelagde for mange af deres weekender, fordi modellen betød at 2 ud af 3 weekender blev berørt af arbejde.

Den del af modellen, der skabte en mere jævn fordeling af arbejdet, og dermed også en bedre kvalitet i plejen i weekenden og en mindre opslidende arbejdsrytme, var medarbejderne dog glade for. Derfor besluttede plejecentret at indføre "3-2-2 modellen". I denne model arbejdes der i 8½-timers vagter i 3 dage, holdes 3 dages fri, arbejdes 2 dage, holdes 2 dage fri, arbejdes 3 dage osv. Hver medarbejder har herudover 18 fleksdage eller puljetimer.

Tillidsrepræsentant Dorte Ågren siger om modellen: "Puljetimerne ligger typisk før og efter en arbejdsdag, og vi arbejder aldrig mere end 4 dage i træk, fordi det er herefter arbejdsskaderne opstår. De fleste puljetimer er desuden planlagte – sidste år blev jeg kun ringet op 1 gang pga. sygdom. Vores 3-2-2 model er dog, som den fungerer i dag, lidt amputeret, fordi vi er blevet skåret en mand ned, så vi i dag må arbejde hurtigere, men folk er stadig rigtig glade for modellen. Pga. de hyppige fridage kommer folk på arbejde og er friske, og når der er et par hårde arbejdsdage er det rart at vide, at man snart har fri igen. Det skaber et bedre arbejdsmiljø".

to, som mange mere traditionelle vagtplaner også indebærer). Erfaringerne med 5-2 modellen er dog, at det kan være meget at være væk 5 dage fra arbejdet.

### Timebank: Vagtplan med mulighed for opsparing og afvikling af timer

Nogle afdelinger giver mulighed for at de ansatte kan "opspare" eller "afvikle" et vist antal timer, typisk mellem 4-12 timer om måneden. Formålet er, at medarbejderne får mulighed for at afvikle timerne mere fleksibelt. Feks. kan timerne opsaves ved kurser, længerevarende udflugter, vikar-

dækning mv. og kan afvikles ved ferie, barns sygdom, forældremøder mv.

### Ændrede vagtlængder: kortere og længere vagter

På nogle afdelinger har medarbejderne ønsket at eksperimentere med enten kortere eller længere vagter fra 4-16 timer. Formålet har primært været at få en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv. Mest udbredt er forsøg med 12-timers vagter. Ved at arbejde i 12-timers vagter i

### Timebank på Gudenåkollegiet, Vejle Amt

Gudenåkollegiet har siden 2002 haft en decentral arbejdstidsaftale, der bl.a. indebærer at medarbejderne kan afvikle deres arbejdstid mere fleksibelt. Medarbejderne har mulighed for at disponere over 100 planlægningstimer på årsbasis. Disse timer kan medarbejderne fra dag til dag passe ind på tidspunkter, hvor de vurderer, at der er opstået et ekstra behov for bemanning. Timerne kan for de ansatte, der ønsker det, afvikles på den arbejdsfridag, som alle medarbejdere har hver måned. Medarbejderne har ud over dette system, mulighed for at kunne "opspare" eller "skyldes" op til 30 timer. Afviklingen af opsparingen bruges f.eks. hvis en medarbejder skal i gang med at male derhjemme eller vil have en forlænget weekend i sommerhus.

Fordelene ved dette system er, at medarbejderne selv får lov til at sætte et fingeraftryk på deres arbejdstid. Det giver en frihed for den enkelte medarbejder, der skaber en større arbejds glæde. Den øgede fleksibilitet og arbejds glæde kommer hele arbejdspladsen til gode. For at ordningen kan fungere hensigtsmæssigt, er det nødvendigt, at medarbejderne besidder en vis disciplin. Medarbejderne skal føle et ansvar for at få afviklet timerne på en hensigtsmæssig måde i forhold til behovene på arbejdspladsen.

## Århus Amtssygehus

Intensiv- og opvågningsafsnittene på Århus Amtssygehus kørte et forsøg med fleksibel arbejdstilrettelæggelse i perioden januar 2002 til december 2002. Forsøget involverede de sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter samt sygehjælpere, der ønskede at deltage. Intensivafsnittet valgte ved begyndelsen af projektet at indføre 12-timers vagter i weekenden. Baggrunden var et ønske om at mindske antallet af arbejdsweekender fra hver anden til hver tredje weekend. I dag arbejder 18 af afdelingens 36 ansatte stadig i 12-timers vagter, mens andre arbejder i 8-timers vagter i weekenden og nogle af medarbejderne er på en seniorordning, hvor de kun arbejder hver 3. weekend.

Erfaringen er, at der er flere fordele ved 12-timers vagter: Dels får medarbejderne overstået 4 vagter på en weekend (fredag – mandag). Dette betyder, at de får en ekstra friweekend og en fridag, hvilket de sætter pris på. Herudover sikrer det en god kontinuitet i forhold til patienterne. Ulempen er, at medarbejderne bliver udkørt i arbejdsweekenderne, samt at de er socialt afskåret i disse weekender, og medarbejdere med små børn risikerer ikke at se deres børn i weekenden overhovedet.

weekenden kan medarbejderne begrænse antallet af arbejdsweekender fra hver anden til hver tredje uge.

Erfaringerne er meget forskellige: Nogle steder har 12-timers vagterne i weekenden været en stor succes, pga. de færre arbejdsweekender og en forbedret kontinuitet i servicen, mens de andre steder er blevet afviklet, fordi medarbejderne har følt, de lange vagter var for belastende. En anden væsentlig succesfaktor synes at være, at man legitimerer en "powernap" på ca. 20 minutter i løbet af 12-timers vagten.

Enkelte steder har medarbejdere med lang transporttid også forsøgt en ordning, hvor de udelukkende har arbejdet i 12-timers vagter. Evalueringerne har dog i langt de fleste tilfælde vist, at det er for hårdt udelukkende at arbejde i 12-timers vagter.

### Rådighedsvagter: Større samlet frihed – mere intensive arbejdsperioder

En række jordemødre har forsøgt sig med en ny ordning for arbejdstiden. Formålet er, at jordemødrene skal være på arbejde, når der er brug for dem. De jordemødre,

der arbejder efter denne ordning, kaldes "distriktsjordemødre". Distriktsjordemødrene står til rådighed en uge ad gangen og har fri en uge ad gangen. I den uge, de har rådighedsvagter, står de i princippet til rådighed 24 timer i døgnet. Derved står de til rådighed for arbejdet halvdelen af tiden på et år, mens de jordemødre, der arbejder efter traditionelle arbejdstider, kun skal stå til rådighed en femtedel eller ca. 20 % af deres tid. Den effektive tjeneste, der hvor jordemødrene rent faktisk er på arbejde, udgør imidlertid kun 10 % for distriktsjordemødrene, mod 20 % for de jordemødre, der arbejder efter de traditionelle arbejdstider.

Fordelene ved ordningen er, at jordemoderen og den gravide får et langt større kendskab til hinanden og dermed opnår en større tillid og tryghed, hvilket er til glæde for begge parter. Ulemperne er, at jordemødrene kan have svært ved at føle sig frie, når de står til rådighed. De skal også affinde sig med, at de kun kan bevæge sig inden for en begrænset radius, når de står til rådighed, og at de f.eks. ikke kan indtage alkohol. Det er vigtigt, at de to jordemødre, som sammen dækker et antal gravide, er på bølgelængde. Ordningen kræver en decentral arbejdstidsaftale.





### Aalborg Jordemodercenter, "Den moderne Distriktsjordemoderordning"

På Ålborg Jordemodercenter har man siden 2004 kørt et projekt med rådighedsvagter under betegnelsen "Den moderne Distriktsjordemoderordning". To jordemødre har udgjort et makkerpar og har i to år været fælles om at betjente 232 kvinder i forbindelse med graviditet, fødsel og barsel. Centerleder Anne Lundgaard siger om formålet med projektet: "Jeg følte, at der var noget galt i grundsjælen, med den måde tingene blev organiseret på. Jobbet som jordemoder kan ikke tilrettelægges som et industriarbejde, det kan ikke forudplanlægges, hvornår fødslerne vil komme, derfor er vi ofte for mange eller for få tilstede på afdelingen. Desuden kan man jo heller ikke lige sætte en gravid på venteliste. Jeg ville gerne have, at opgaven kom i centrum".

Formålet med projektet var således at organisere jordemødrenes arbejde på en måde, som skabte et større kendskab og en større kontinuitet i graviditets- og fødselsforløbene. De to jordemødre har været meget glade for at deltage i projektet og vil gerne fortsætte med ordningen. Muligheden for at følge kvinderne gennem hele forløbet har givet jordemødrene en stor faglig tilfredsstillelse og skabt en større tillid og tryghed mellem jordemoder og den gravide. De gravide kvinder har været meget begejstrede for ordningen og har oplevet den som bedre end den "almindelige" ordning.

Den ene jordemoder i projektet har haft lidt svært ved at "koble af" i den tid, hun skulle stå til rådighed. Når man ikke ved, hvornår man bliver kaldt på arbejde, kræver det øvelse at "lade som om" man ikke bliver det, når man skal slappe af og planlægge i sit fritids- og familieliv.

"Den moderne Distriktsjordemoderordning" som projekt er afsluttet nu men er gjort til en permanent ordning i Aalborg og Hjørring.

### Og i Glostrup

På Glostrup Sygehus har 2 hold af 2 jordemødre forsøgt sig med ordningen. De er alle rigtig glade for den, men føler samtidig, at det har været for hårdt at skulle dække hinandens ferier. Det er for opslidende at stå til rådighed 2 uger i træk. Derfor arbejder afdelingen nu på at finde en løsning.

# Værd at være opmærksom på

Erfaringerne fra arbejdstidsforsøgene tegner et broget billede, og de afprøvede arbejdstidsmodeller har hver deres fordele og ulemper. På tværs af forsøgene kan der imidlertid udtrækkes en række mere generelle erfaringer, som kan være værd at tage i betragtning, inden man ændrer i tilrettelæggelsen af arbejdstiden. Derved har man mulighed for at forsøge at undgå eller tage højde for de værste eller mest udbredte problemer.

## Balance mellem forudsigelighed og fleksibilitet.

Erfaringerne fra arbejdstidsforsøgene viser, at det både i et bruger- og et medarbejderperspektiv er vigtigt at finde en balance mellem forudsigelighed og fleksibilitet.

Brugeren vil gerne have en fleksibel ydelse, der tager højde for vedkommendes konkrete situation og behov, spisevaner, sengetider mv. Det kræver, at ydelsen tilpasses til den enkelte bruger. Samtidig vil brugeren typisk ønske en vis form for kontinuitet eller forudsigelighed i ydelsen - eksempelvis en fast kontaktperson, kendte ansigter og ikke for mange vikarer.

Medarbejderen har også brug for vagtplaner med en forudsigelighed, der gør det muligt at kunne planlægge ud i fremtiden og dermed tilgodese både helbred,

privatliv og faglighed bedst muligt. Samtidig vil medarbejderen normalt have behov for, at der er rum for en vis akut fleksibilitet inden for disse planer, hvor der kan tages højde for sygdom mv. – og hvor der også er rum for, at arbejdsopgaven kan færdiggøres, hvis der opstår et behov for det.

Medarbejderne vægter forudsigeligheden i forhold til fleksibiliteten forskelligt. Desuden viser erfaringerne fra ordninger tilknyttet en fleks-, selvafløsnings- eller timebankordning, at nogle medarbejdere er gode til at administrere ordningernes fleksible del, mens andre medarbejdere har siddet tilbage med alle deres timer ved periodens slutning, fordi de ikke har været i stand til at administrere dem. En sådan ordnings succes kræver derfor en løbende status og overblik fra planlæggerens side.

## Kan det hele gå op i en højere enhed?

Fleksibilitet og forudsigelighed er ikke nødvendigvis modsætninger. Men det kræver en god planlægning at få balanceret behov og hensyn for både brugere og medarbejdere.

Erfaringen er, at en øget fleksibilitet med udgangspunkt i medarbejdernes ønsker til arbejdstider også kan skabe mere fleksibilitet og kontinuitet i ydelsen.

Øget fleksibilitet i forhold til mødetider og vagtlængder udvider mulighederne

for, hvornår ydelserne kan leveres, og kan dermed imødekomme brugernes forskellige behov.

Længere vagter gør det i højere grad muligt at færdiggøre opgaverne.

”Skæve vagter” imødekommer en bedre overlevering mellem vagterne.

En øget fleksibilitet for medarbejderne kan muliggøre en bedre selvafløsning - enten i form af egentlige selvafløsningsordninger eller på grund af en generelt øget ”ansvars-” og ”fleksibilitetskultur”.

Fleksibilitet for medarbejderne kan dermed rumme nogle fordele for brugeren. Erfaringerne viser dog også, at faldgruberne ved medarbejderfleksibilitet for brugeren bl.a. er, at der kan opstå et kontaktperson- og kompetenceproblem, hvis fleksibiliteten bliver for stor. Det kan blive svært at tage højde for, at én medarbejder med de rette kompetencer følger den samme bruger. En anden ulempe er, at lange vagter gør medarbejderne mere trætte og udmattede. Spørgsmålet er imidlertid, om den større fleksibilitet alligevel opvejer ulemperne, hvis fleksibiliteten betyder mere tilfredse medarbejdere, der har energi og overskud til at præstere en bedre ydelse, fordi der er mere ro på hjemmefronten? Hvis der i sidste ende opnås et mindre sygefravær og en bedre fastholdelse af medarbejderne, vil fordelene for brugeren blive endnu større.

## Balance mellem arbejdstid og privatliv

En af de vigtigste faktorer i forhold til at skabe en positiv og energifyldt medarbejderstyrke er at sikre en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det kræver en planlægning af arbejdstiden, der tager højde for en række forskellige forhold.

## Friweekender er vigtige

De allerfleste steder inden for sundhedssektoren har det været en stor succes at kunne begrænse antallet af weekender, der berøres af arbejde – primært gennem 12-timers vagter. Flere evalueringer peger på, at glæden ved at færre weekender berøres af arbejde opvejer de belastninger, der er forbundet med at arbejde i flere timer ad gangen. Erfaringer fra modeller hvor omvendt flere weekender er blevet berørt af arbejde for at skabe en - med arbejdsmiljøbriller - bedre rytme for medarbejderne, eksempelvis 3-3, har været mindre gode. Modellen er da også i langt de fleste tilfælde blevet justeret, så den ikke berører flere weekender end hver anden, som mange traditionelle vagtplaner også gør.

## Fra ønsket om at have fri til ønsket om at arbejde

Erfaringerne med de mere fleksible ordninger (”ønskeplanerne”) er, at medarbejderne generelt er meget tilfredse med dem. Det giver en stor arbejdsglæde selv at vælge,



hvornår man ønsker at arbejde. Det flytter fokus fra et ønske om at få fri til et ønske om at arbejde. Det giver mulighed for at tilrettelægge arbejdet, så det i højere grad matcher rytterne og behovene i privatlivet.

En jævn arbejdsrytme og regelmæssighed er stadig vigtig for, at medarbejderne ikke bliver syge af at arbejde. I enkelte tilfælde har en leder været nødt til at gribe ind, fordi en medarbejder fokuserede så meget på at få fri i længere perioder, at lederen blev bekymret for at vedkommende kunne blive syg af at arbejde så intensivt.

I de allerfleste tilfælde har medarbejdere været meget forsigtige med at eksperimentere alt for voldsomt, og erfaringerne fra ønskeplansmodellerne er, at de fleste medarbejdere hurtigt finder ind i deres egen private rytme. Derfor kan det være et ledelsesansvar løbende at opmuntre

medarbejderne til at eksperimentere lidt med arbejdstiderne.

### Medbestemmelse og indflydelse – med hensyn og omtanke

Medbestemmelse og indflydelse i processen omkring implementeringen af nye arbejdstider er noget stort set alle ledere og tillidsvalgte peger på som et kerneelement for en succesfuld implementering.

### Konflikt, samarbejde og større kendskab

Når man i fællesskab diskuterer arbejdstiden kan man ikke undgå at komme ind på emner, hvor nogle medarbejdere måske får kolde fødder, føler sig truet eller gået for nær. Det skyldes, at det er svært at diskutere arbejdstiden uden også at komme ind på forhold som oplevede uretfærdigheder, erhvervede privilegier, opgavernes hensigtsmæssige placering og samarbejdet mellem vagtholdene.

At ændre på arbejdstiden er følsomt, fordi arbejdstiden hænger så meget sammen med resten af ens liv. Ønskeplaner kan give anledning til diskussioner om mere private ting, så som særlige problemer på hjemmefronten. På et psykiatrisk sygehus blev et forsøg med ønskeplaner afsluttet, fordi det var for hårdt for medarbejderne at få alt for meget at vide om de andres privatliv. På en anden arbejdsplads sagde en del social- og sundhedshjælpere op efter et sammenstød med sygeplejerskerne. På langt de fleste arbejdspladser har muligheden for at have en dialog på tværs af hele afdelingen eller afsnittet – mellem dag-, aften- og nattevagter og forskellige faggrupper – dog skabt en større forståelse og bedre samarbejdskultur.

### Indflydelse og øget ansvar

Erfaringen er, at en mere løbende indflydelse er givtig for hele arbejdspladsen,

men at det kan være nødvendigt med visse rammer for medbestemmelsen. De fleste steder i sundhedssektoren kræves der en bemanning 24 timer i døgnet. Alle vagterne skal dækkes.

På mange afdelinger, hvor man har været bekymret over, at alle vagterne ikke ville blive dækket ind, når medarbejderne fik løbende indflydelse på deres vagtplaner, har problemet dog ikke været så stort som forventet. Oplevelsen har været, at medarbejderne, når det kom til stykket, havde så forskellige præferencer i forhold til arbejdstiden og de "attraktive vagter", at det kun drejede sig om, at et par medarbejdere i sidste ende skulle justere lidt på deres ønsker. I andre tilfælde har det været nødvendigt at lave nogle rammer for, hvor mange af hvilke typer vagter (dag, aften og nat) hver medarbejder som minimum skulle tage.



Medbestemmelse i forhold til planlægningen giver imidlertid også en større indsigt i rettigheder, bemandingsbehov mv. og dermed et større kendskab til, hvor svært det kan være at få en plan til at gå op. Et naturligt resultat af denne indsigt har på mange arbejdspladser været, at medarbejderne har taget et større ansvar i forhold til at få planen til at gå op.

Ud fra en arbejdsmiljøvinkel kan denne øgede ansvarsfølelse betyde at medarbejderne bliver "overansvarlige". Det kan således være problematisk, at medarbejderne tager mange ekstra vagter i de perioder, hvor det ellers var meningen, at de skulle restituere sig.

Et andet problem ved medbestemmelsen kan være retfærdighedsspørgsmålet. Nogle medarbejdere, der er lidt mere tilbageholdende end andre, vil måske ikke være så udfarende i forhold til at skrive sig ind i ønskeplanen og vil være mindre på tværs over at få tildelt "øv-vagterne". På nogle afdelinger har ønskeplanerne ligefrem udviklet sig til en form for "først-til-mølle-princip". Derfor har planlæggeren et ansvar for, at også de mere tilbageholdende grupper og personer får plads til at indgive deres ønsker. Forsøg med, at ønskerne "anonymiseres", og at alle skal indgive deres ønsker, har i denne forbindelse været succesfulde.

### Lederen får en ny rolle

Når medarbejderne får større indflydelse og medbestemmelse på planlægningen af deres vagter, vil lederen også få ændret sin rolle. Lederen skal afgive opgaven til medarbejderne og skal kunne affinde sig med at afgive noget af den direkte kontrol med arbejdstiden til medarbejderne. Samtidig skal lederen også være forberedt på og rustet til at kunne fungere som en mere procesorienteret "supervisor" og rådgiver snarere end som "kontrollant". At give medarbejderne større indflydelse kan være et strategisk værktøj til at skabe en større ansvarlighed hos medarbejderne og give luft til andre ledelsesopgaver end arbejdstidsplanlægning.

Medarbejderne skal imidlertid også være i stand til at overtage denne opgave og det ansvar, som følger med. Hvis man som medarbejder i mange år har været vant til at arbejdstiden var noget, lederen tog sig af, kan det godt være svært pludselig at skulle stå med opgaven selv. Måske synes man, at lederen "løber fra det ansvar, hun får penge for at lave". Det er derfor vigtigt som leder at være opmærksom på, hvilke forudsætninger og erfaringer medarbejderne har med at få og tage ansvar.



# Perspektivering



Arbejdstiden har stor betydning for arbejdsmiljøet, fordi arbejdstidens længde og placering konkret har betydning for arbejdsopgaverne, belastningen, det sociale samspil og medarbejdernes sundhed. Men også fordi arbejdstidens placering og medarbejderens indflydelse har betydning for medarbejderens mulighed for at kunne opnå en fornuftig balance mellem sit arbejdsliv og sit privatliv. Det er vigtigt at en ny arbejdstidsmodel er bæredygtig og tager helbreds-mæssige hensyn.

En del arbejdstidsforsøg er igangsat med det erklærede formål at nedbringe sygefraværet. Erfaringerne er dog meget blandede, og det kan ikke siges, om et faldende eller stigende sygefravær har med arbejdstidsforsøget eller andre forhold at gøre.

I nogle forsøg har det samtidig været et formål at nedbringe vikarforbruget gennem en højere grad af selvafløsning. Dette formål kan være meget svært at indløse, hvis udgangspunktet er et i forvejen højt sygefravær, og kravet om selvafløsning vil lægge yderligere pres på medarbejderne.

Ingen vagtplan hænger godt sammen, hvis sygefraværet er højt. Det er derfor vigtigt, at lægge overliggeren rigelig højt, hvis man med en ny arbejdstidsmodel vil nedbringe et højt fravær og opnå selvafløsning på samme tid. At ændre i arbejdstiden for at nedbringe sygefraværet må derfor betragtes som en investering. Hvis den forventede gevinst i form af et nedbragt sygefravær indregnes som besparelse fra starten, vil risikoen for, at gevinsten aldrig opnås, være stor.

Nogle arbejdspladser har oplevet en stigning i ansøgninger fordi de har kunnet skrive i deres jobannoncer, at de arbejder med eksperimenterende eller fleksible arbejdstider. Tilsvarende har arbejdet med arbejdstidsmodellerne tilsyneladende også gjort det lettere at fastholde medarbejderne. Personaleomsætningen er i flere tilfælde mindsket i projektperioden. De steder, hvor ændringsprocesserne har betydet, at nogle har forladt afdelingerne, har årsagen typisk været personlige konflikter snarere end selve den nye arbejdstidsordning. Flere steder er vurderingen i evalueringen, at medarbejdere

ville finde en anden arbejdsplads, hvis arbejdstiderne blev rullet tilbage til de traditionelle vagter.

Det kan være svært at få mere faste arbejdstidsmodeller til at fungere, hvis det er meget vanskeligt at rekruttere medarbejdere til arbejdspladsen og/eller faggruppen. Man skal også gøre sig klart, at jo fastere en model er, des mindre fleksibel vil den være i forhold til at indpasse nye medarbejdere med ønske om fleksibilitet i forhold til deres behov. En arbejdstidsmodel, som tilgodeser arbejdspladsens aktuelle medarbejdere, kan derfor i nogle tilfælde vanskeliggøre rekruttering af nye.

Et godt udgangspunkt for at arbejde med arbejdstid er at knytte diskussionerne sammen med spørgsmålet om, hvordan og hvornår arbejdsopgaverne skal løses. Herved inddrages de behov borgerne, brugerne eller patienterne måtte have. Det vil være muligt både at komme bag om indgroede forestillinger om arbejdstidsforhold og om, hvad der er god service og kvalitet i opgaveløsningen.

