



PERNILLE GARDE ABILDGAARD:

Lykkeligere medarbeidere med **4-dagers** arbeidsuke

En undersøkelse utført av Citrix viser at ni av ti nordmenn ønsker seg 4-dagers arbeidsuke, men at et fåtall tror det er realistisk. Mange tror at det vil skade produktiviteten og føre til mer stress. Ifølge studien har vi mye å lære av Danmark. Vi har derfor tatt en prat med en dansk ekspert som forteller om hvorfor 4-dagers arbeidsuke kan gi mer glede og motivasjon på arbeidsplassen, og hvordan virksomheter kan nå fem dagers arbeid på fire dager.

TEKST: CECILIE H. HAMMERNES [FOTO: PETER SØRENSEN
OG HELGA THEILGAARD] ILLUSTRASJON: ISTOCK.COM



Pernille Garde Abildgaard.

OM PERNILLE GARDE ABILDGAARD

JOB: Gründer og direktør i TAKE BACK TIME samt ledelsesrådgiver. Styremedlem i tænke-tanken TALK.

UTDANNING: Opprinnelig journalist og kommunikasjonsrådgiver.

ERFARING: En rekke ledelsesposter i både offentlige og private virksomheter. Har vært selvstendig siden 2013. Er forfatter og har gjennom mange år interessert seg for hvordan man kan jobbe smartere og hvordan man kan nå mer på kortere tid. Har utgitt to bøker hvorav den siste også er oversatt til engelsk; *The Secret of The Four Day Week*. I hennes TEDx-talk fra februar 2020 blir hun presentert som «The Go-To-Girl for Burning Down the Hamsterwheel» og det er fordi hun hele tiden er nysgjerrig på hvordan vi kan forbedre vår trivsel, øke arbeidsgleden, bli dyktigere medarbeidere og samtidig skape økonomisk sunne og bærekraftige virksomheter.

Pernille Garde Abildgaard, gründer og direktør i TAKE BACK TIME, mener at en 4-dagers arbeidsuke er en god vei å gå.

Den kan løse mange av de problemene som finnes i dag, og det vil være en naturlig del av fremtidens arbeidsmarked. Fordelene ved en 4-dagers arbeidsuke er altfor store til at vi bare kan overse det.

Fokus på restitusjon

– I Danmark er arbeidstiden per uke 37 timer. Slik har det vært siden 1987. Men hvorfor er det sånn at arbeidstiden skal være på akkurat 37 timer? Siden 1987 har det skjedd mange teknologiske forbedringer som blant annet internett, e-post og PC. Verktøy som burde ha gjort oss mer effektive, slik at vi kan ha mer fri. I samme periode har stress-

belastningen steget, så man er nødt til å se på hvordan vi kan jobbe annerledes enn det vi gjør i dag. Mange steder gjør arbeidet deg syk – og det er ikke holdbart i lengden. – Dessuten er vi ikke lenger et industrisamfunn, men et vitensamfunn, og mange medarbeideres

”

Vi er ikke lenger et industrisamfunn, men et vitensamfunn, og mange medarbeideres primære produksjonsapparat er hjernen. Og en hjerne fungerer helt annerledes enn et samleband.

Pernille Garde Abildgaard

primære produksjonsapparat er hjernen. Og en hjerne fungerer helt annerledes enn et samleband. Derfor er det massevis av optimering å hente ved å tenke i flere

pauser, bedre fordypelse samt restitusjon. Det er som med toppidrettsutøvere: De kan jo heller ikke bare løpe 120 kilometer hver eneste dag. For å bli en dyktig atlet skal man trene mye, men man har også behov for restitusjon.

– En 4-dagers arbeidsuke er ikke en arbeidsplass hvor man «bare» jobber mindre. Man må ikke misforstå det og tro at en 4-dagers arbeidsuke er en løsning for halvdovne livsnytere, eldre eller folk med små barn som alltid må hente dem tidlig. En 4-dagers arbeidsuke er et high performance-team hvor man hele tiden er oppmerksom på effektivitet, produktivitet og trivsel – og med fokus på ekstra restitusjon og tre dagers helg.

Hvor skaper vi verdi?

Garde Abildgaard forteller at til tross for at det er mange i Norge som er skeptiske til 4-dagers

arbeidsuke, er det faktisk flere steder hvor det viser seg at dette kan styrke produktiviteten.

– Men det kommer ikke av seg selv. Med innføring av 4-dagers arbeidsuke foretar man også ofte en rekke andre tiltak: Redusering av tid i møter, spesielle verktøy for å styrke fokus og fordypelse (for eksempel pomodoro-metoden med 25 minutter jobb, 5 minutters pause), man ser på hvilken tid på dagen hjernen arbeider best og på hvordan man kan prosess-optimere interne og eksterne prosesser.

– Det er viktig å vite at grunnsteinen i en 4-dagers arbeidsuke er at i stedet for å se på antall timer man jobber, ser man på verdiskapelsen. Hvor skaper jeg egentlig verdi? Er det ved å sitte på kontoret fra kl. 15-16 og scrolle rundt i e-posten – eller er det bedre å bruke den timen på en tur i skogen så hjernen kan få en pause? Vi vet jo at når hjernen får en pause, så kommer det plutselig masse nye gode ideer. Kanskje den ekstra ukentlige fridagen skaper mye mer verdi fordi man i ukens andre fire dager har mer overskudd?

– Fordelene ved en 4-dagers arbeidsuke er tydelige: I alle de over 20 virksomhetene jeg har undersøkt, har innføringen av en 4-dagers arbeidsuke betydd at medarbeiderne har opplevd en mye bedre work-life balance, større trivsel, bedre konsentrasjon og motivasjon. Samtidig kan en 4-dagers arbeidsuke også hjelpe de virksomhetene som har problemer med å finne spesialisert arbeidskraft: De blir rett og slett mer attraktive og har lettere for å beholde og tiltrekke medarbeidere. De mottar flere søknader og får færre oppsigelser, sykefraværet faller markant, arbeidsgleden stiger og medarbeidere opplever ofte en økt stolthet over å jobbe et sted som man anser som en moderne arbeidsplass.

– Flere er redde for at ekstra fokus på verdiskapelse og færre timer på jobb betyr at man mister noe av den sosiale interaksjonen med sine kolleger – at de mister noe av den uformelle kontakten og sparringen mellom medarbei-

”

Man må ikke misforstå det og tro at en 4-dagers arbeidsuke er en løsning for halv-dovne livsnytere, eldre eller folk med små barn som alltid må hente dem tidlig.

Pernille Garde Abildgaard

dere. Men de aller fleste av 4-dagers-virksomhetene uttrykker at de faktisk har fått større sosial kontakt, da man nå er bevisst på når man jobber og når man bare small-talker, som for eksempel å fortelle hva man har gjort i helgen. Flere har også innført at man alltid spiser frokost sammen og har særlige tidspunkter til sosiale arrangementer. Man må ikke glemme det sosiale aspektet, som er viktig for mange på jobben og som er med på å øke trivselen.

Sparer milliardbeløp

Ifølge Garde Abildgaard er det fortsatt ingen av Danmarks universite-

ter som har god oversikt over de danske 4-dagers arbeidsuke-virksomheter. Flere forskningsforsøk er i gang, men oftest handler de om én spesifikk organisasjon eller sektor.

– Jeg bruker hele min konsulentvirksomhet på å samle sammen så mye informasjon som mulig, så man kan begynne å skimte mønstre som andre kan få glede av også. Jeg har snakket med over 50 virksomheter og hjelper akkurat nå en del av disse med implementeringen av en 4-dagers arbeidsuke. Her er mange ytterligere gode resultater og data som vil bli offentliggjort i min neste bok som kommer ut sommeren 2021. I Danmark har det på få år skjedd et enormt fremskritt: For bare tre år siden var det mindre enn fem virksomheter som jobbet fire dager i uken – nå kommer det nesten en ny hver uke. Så det er virkelig fart på trenden og i dag mange gode erfaringer å hente slik at man kan forbedre metoden ytterligere og lære av hverandre.

– Men hvis man ser på Storbritannia, hvor ideen om 4-dagers arbeidsuke er veldig utbredt, så finnes det faktisk en hel del undersøkelser om emnet. Henley Business School foretok i slutten av 2020 en stor undersøkelse om fordeler og ulemper ved en 4-dagers arbeidsuke. Over 500 ledere og 2000 med-

Dette må du unngå

- Du må som leder ikke være for egenrådig, men du skal inkludere medarbeiderne i de løsningene som skal testes underveis. Du må ha stor tillit – både som medarbeider og leder
- Du må ikke innføre en 4-dagers arbeidsuke for å gjøre organisasjonen effektiv, for deretter å gå tilbake til fem dager og tro at du kan høste gevinsten: Hvis du går tilbake til 5-dagers arbeidsuke, så vil produktiviteten falle igjen
- Du må huske å gi medarbeiderne del i fordelene ved større effektivitet i form av mer fri
- Du skal ikke tro at det kan gjøres som en quick-fix. De fleste virksomheter bruker 3-9 måneder på å teste verktøy og metoder. Og først etter 6-12 måneder vet man om det virker



For bare tre år siden var det mindre enn fem virksomheter som jobbet fire dager i uken – nå kommer det nesten en ny hver uke.

Pernille Garde Abildgaard

arbeidere fra virksomheter, der alle har gjennomført en 4-dagers arbeidsuke, er med i undersøkelsen.

– Undersøkelsen konkluderer at man med en 4-dagers arbeidsuke kan spare oppimot 104 milliarder euro hvert år. Besparelsen oppstår i form av økt produktivitet, mindre transporttid, færre sykedager og bedre rekruttering. Samtidig gir det glidere medarbeidere; 72 prosent av alle spurte mener at en 4-dagers arbeidsuke er attraktivt, 64 prosent mener at produktivitet er steget og 63 prosent mener at kvaliteten av arbeidet er steget. 78 prosent mener at de er blitt glidere på jobben.

– Henleys beregninger ligger i forlengelse av lignende beregning

Garde Abildgaards litteraturtips

- *Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige* av Pernille. Den finnes også på engelsk: *The Secret of the Four Day Week*
- Jeg vil anbefale å følge og lytte til den amerikanske forfatteren Alex Soojung-Kim. Han har nettopp utgitt flere bøker om emnet – senest boken *Shorter*, men jeg kan også anbefale bloggen hans: www.strategy.rest. Og *The Rest Company*
- Følg #fourdayweek og #fourdayworkweek på LinkedIn. Der kommer det løpende historier fra hele verden om 4dau-eksperimenter

ger fra Danmark – blant annet gjennomført av Deloitte/Tænketanken Kraka, som viser at kun én månedlig hjemmearbeidsdag i måneden vil bety en årlig gevinst for samfunnet på fire milliarder kroner, kun på grunn av tiden man sparer på transport. Og under overskriften «billions in benefits» lister Henley-rapporten fire fordeler som alle virksomhetene opplever, som også passer med mine innsikter fra Danmark: Forbedring av virksomhetens evne til å tiltrekke og beholde talenter, stigende medarbeidertrivsel, færre sykedager og stigende produktivitet.

Vær helt klar for endring og omstilling

For å implementere 4-dagers arbeidsuke i bedriften fastslår Garde Abildgaard at det er mange forskjellige veier å gå avhengig av hvilken sektor man er i, hvor mange medarbeidere man har og hvordan den eksisterende arbeidskulturen er i virksomheten.

– Men det er alltid en god idé å gjøre seg 100 prosent klar: Hvorfor er en 4-dagers arbeidsuke en god idé for oss? Hva ønsker vi å oppnå med det? Forventer vi at vi kan få et bedre rekrutteringsgrunnlag? Har vi bruk for å tilby medarbeidere større fleksibilitet? Har vi problemer med overbelastning? Vil vi øke trivsel? Vil vi tjene flere penger? Målet med en 4-dagers arbeidsuke avhenger av hvilken modell som er best å implementere. Men noen ting går igjen: For å nå det samme (eller mer) på fire dager, som man før gjorde på fem, må hver enkelt

medarbeider bli bevisst på hvor og når man skaper mest verdi. Og de første stedene å «hente» ekstra tid er ved å redusere møter. Hvorfor skal de egentlig vare i 60 minutter? Kan de ikke vare 20 eller 45 minutter? Har man husket en agenda? Er det oppfølgings- og beslutningskompetanse til stede på møtene?

– Deretter skal man se på antallet av jevnlig forstyrrelser i løpet av dagen: det er både de menneskelige (dem som kommer fra deg selv, men også fra andre) samt de digitale som varsler og e-post. Det er et veldig stort produktivitetstap i å forsøke å sjonglere med mange oppgaver på én gang: Task-switching costs. Få kontroll på fokus og forstyrrelser, eventuelt via pomodoro-metoden eller via spesielle soner – i faste tidsrom – uten forstyrrelser. Man kan også ofte finne tidsoptimeringer i prosesser i virksomheter.

– Det finnes mange forskjellige modeller for en 4-dagers arbeidsuke: Noen har samme antall timer, det vil si 37 timer, bare fordelt på færre dager. Andre (de fleste) velger å ha 30/32/35 timer fordelt på fire dager. Det er også de virksomhetene som går ned i ukentlige arbeidstimer, som har de beste erfaringene med 4-dagersuken. De fleste velger også å la alle ha fri på samme dag, som oftest fredag, men det finnes eksempler på virksomheter som har forskjøvet fridager, noe som avtales med teamet eller nærmeste leder.

Test og justér

Garde Abildgaard har skrevet en hel bok om IT-virksomheten IIH



Undersøkelsen konkluderer at man med en 4-dagers arbeidsuke kan spare oppimot 104 milliarder euro hvert år.

Pernille Garde Abildgaard

Nordic, som var noen av de første som innførte en 4-dagers arbeidsuke/30 timer i Danmark, og boken har visstnok fungert som manual for en rekke andre virksomheter.

– Samtidig som IIH kuttet 20 prosent av arbeidstiden, steg omsetningen med 230 prosent. Også IT-virksomheten Abtion har forrykende resultater med 4-dagers arbeidsuke, og vi har i Danmark også en kommune – Odsherred Kommune – som fra 1. oktober 2019 gikk over til en 4-dagers arbeidsuke for alle de 300 administrative medarbeiderne, og har oppnådd både bedre kundeservice og større trivsel. Det er for tiden den første

og den eneste offentlige arbeidsplassen som har gått over til konseptet, men flere er på vei. Institutt for Cyber Risk, møbelvirksomheten UIMAGE og designvirksomheden Kirk, Hatch & Bloom er også eksempler på 4-dagers arbeidsuke-virksomheter som har stor suksess med konseptet – både målt på omsetning, rekrutteringsgrunnlag samt medarbeidertrivsel. I tillegg er det veldig mange virksomheter som er i ferd med å implementere det – og som har kommet dit hvor de gir hver fjerde fredag fri, hver andre fredag fri eller en halv fredag fri i uken. Det finnes mange muligheter. Men felles for dem er at de

Garde Abildgaards fem beste tips

- Ha tillit
- Vær klar for endringer og omstilling
- Vær modig
- Vær åpen for input
- Søk veiledning underveis
- Vær innstilt på å drive fremtidens arbeidsplass

prioriterer å gi ekstra fri da den ekstra friheten virkelig er betydningsfull for mange – og som samtidig sikrer den økte produktiviteten.

– Det er alltid en risiko ved å innføre mange store forandringer i en bedrift. Det kan feile eller det kan oppstå et midlertidig produktivitetsfall. Men det vil – hvis det går bra – oppveies på lengre sikt av en høyere produktivitet. Hvis ikke man allerede har et godt tillitsforhold mellom ledelse og medarbeidere, så er det også vanskelig å skape den ekstra produktiviteten da medarbeiderne ikke stoler på at det kan gi dem mer fri, men at de heller vil få flere oppgaver.

– Samtidig er det faktisk også medarbeidere som ikke er glade for den ekstra fridagen: de vet rett og slett ikke hva de skal bruke den til, og vil foretrekke å være på jobb fremfor å ha fri. De fleste venner seg dog til det – og vil ikke slutte igjen når de først har fått den. Man skal være klar til å prøve mange forskjellige nye ting, og man skal også tørre å innrømme hvis man har tatt feil. Det er som når man setter et nytt produkt på markedet: test, test, test, justér, justér, test, justér, test, justér. Og til sist vil man ha funnet en modell som passer helt perfekt til ens egen arbeidsplass og kultur, avslutter Garde Abildgaard. *