

Arbejds miljøforskningsfonden

# **Det grænseløse arbejdes grænseløshed**

- i et gerontologisk perspektiv

Slutrapport

Projekt nr. 20070047986/4

COWI A/S

Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

Telefon 45 97 22 11  
Telefax 45 97 22 12  
[www.cowi.dk](http://www.cowi.dk)

Arbejds miljø forskningsfonden

## **Det grænseløse arbejdes grænseløshed**

i et gerontologisk perspektiv

Slutrapport

Projektnr. 20070047986/4

Dokumentnr.	1
Version	1
Udgivelsesdato	17.8.2011
Udarbejdet	SUKJ
Kontrolleret	JEWE/ANTD
Godkendt	SUKJ

## Indholdsfortegnelse

<b>Resumé</b>	<b>4</b>
<b>Summary</b>	<b>7</b>
<b>1 Indledning</b>	<b>10</b>
1.1 Projektets formål og forskningsspørgsmål	12
<b>2 Teoretisk grundlag</b>	<b>15</b>
2.1 Grænseløshed	15
2.2 Krav/kontrol/støtte	16
2.3 Anstrengelse og belønning	17
2.4 Social kapital	19
2.5 Gerontologi	20
2.6 Selvledelse	21
2.7 Copingstil	21
2.8 Helbred	22
2.9 Narrativ teori	23
<b>3 Metode og datagrundlag</b>	<b>24</b>
3.1 Overordnet metodedesign	24
3.2 Projektorganisering	24
3.3 Spørgeskemaet	26
3.4 Interviews	30
3.5 Interventionsdesign	31
3.6 Evalueringsdesign	31

<b>4</b>	<b>Forskningsspørgsmål 1: Hvordan håndterer yngre og seniorer, individuelt som kollektivt, det grænseløse arbejde?</b>	<b>32</b>
4.1	Medarbejdernes oplevelser af det grænseløse arbejde	32
4.2	Ledelsens oplevelser af det grænseløse arbejde	37
4.3	Håndtering af det grænseløse arbejde	38
4.4	Seniorers og yngres håndtering	42
<b>5</b>	<b>Forskningsspørgsmål 2: Har seniorer udviklet særlige måder at håndtere det grænseløse arbejde på, og er strategierne mere eller mindre anvendelige end yngres?</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Forskningsspørgsmål 3: Hvilke faktorer i organisationen støtter respektive modvirker mulighederne for håndtering af egen arbejdssituation?</b>	<b>51</b>
6.1	Støttende og modvirkende arbejdsfaktorer	51
6.2	Analyse af støttende og modvirkende faktorer	53
6.3	Lokalt støttende og modvirkende faktorer	59
6.4	Konklusion på forskningsspørgsmål 3	64
<b>7</b>	<b>Forskningsspørgsmål 4: Er nogle interventionsformer mere anvendelige end andre, når det drejer sig om at styrke menneskers evne til at håndtere det grænseløse arbejde?</b>	<b>66</b>
7.1	Generelt anvendelige interventioner	66
7.2	Signifikante resultater	72
7.3	Analyse af interventionen	75
7.4	Lokalt anvendelige interventioner	76
7.5	Konklusion på forskningsspørgsmål 4	86
<b>8</b>	<b>Samlet konklusion</b>	<b>89</b>
8.2	Projektets nyhedsværdi	93
8.3	Hvad kan projektets resultater bruges til i praksis?	94
<b>9</b>	<b>Projektets formidling</b>	<b>96</b>
9.1	Artikler	96
9.2	Anden formidling	96
	<b>Referenceliste</b>	<b>98</b>

## Forord

Denne rapport beskriver og analyserer resultaterne af forsknings- og udviklingsprojektet *Det grænseløse arbejdes grænseløshed - i et gerontologisk perspektiv* - støttet af Arbejds miljø forskningsfonden og gennemført fra 1.8.2008 til 1.7.2011. Projektet er gennemført af COWI A/S i samarbejde med forsker, Ph.d. Jesper Wegens.

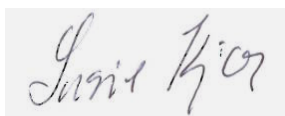
Deltagere fra COWI var projektleder, cand. psych. aut. og specialist Susie Kjær, cand. mag. i kommunikation og psykologi Pia Dreyer og cand. psych. Marie Hjalmarsson.

Projektteamet vil her benytte lejligheden til at takke deltagerne i projektets følgegruppe: Ph.d. Thomas Lund fra Socialt Center for Velfærd, Lone Løvbo og Pia Lund Hansen fra Faaborg-Midtfyn Kommune, Mette Bjerrum og Henrik Salomonsen fra Novo Nordisk samt Michael Schousgaard og Per Jacomo fra Nordea Liv og Pension.

Desuden vil vi gerne takke styregrupper, medarbejdere og ledere på de tre deltagende virksomheder: Faaborg-Midtfyn Kommune, Novo Nordisk og Nordea Liv og Pension.

Rapporten forventes at være nyttig for arbejdsmiljøforskere og for arbejdsmiljøprofessionelle, der beskæftiger sig med emnerne grænseløst arbejde, arbejdsfamilieliv og stress. Desuden forventes resultaterne at kunne være brugbare for ledere med personaleansvar, der enten har indført eller skal til at indføre grænseløst arbejde. Endvidere vil resultaterne kunne være til inspiration for sikkerheds- og samarbejdsorganisation og medarbejdere, der er i berøring med det grænseløse arbejde.

Med venlig hilsen



Susie Kjær

Projektleder

## Resumé

Projektet er et koblet kvantitativt og kvalitativt studie med hovedvægt på et omfattende kvalitativt studie. Spørgeskema, enkelt- og fokusgruppeinterviews blev fulgt op af et long-term interventionsstudie på fire forskellige arbejdspladser inden for tre brancher. Interventionen blev evalueret gennem en sammenlignende spørgeskemaundersøgelse og kvalitative fokusgruppeinterviews.

Svarene i forhold til **det første forskningsspørgsmål**, om hvordan yngre og seniorer, individuelt som kollektivt håndterer det grænseløse arbejde viser, at deltagerne oplever arbejdet berigende, indflydelsesrigt og engagerende og ikke vil undvære denne arbejdsform. Samtidigt oplever de imidlertid personlige dilemmaer mellem værdsættelsen af arbejdet på den ene side, og på den anden side værdsættelsen af eget helbred, familien og privatlivet samt af det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen. To tredjedele af de adspurgte oplever fortrinsvis arbejdet positivt, omend udfordrende for helbredet. En tredjedel, herunder også ledelsen, er negativt belastet af arbejdet.

De personlige dilemmaer omsætter sig i en vedvarende tvivlrådighed hos den enkelte person. Koblet med lange arbejdsdage, sene arbejdstimer og konstant væren til rådighed for arbejdet gennem informations- og kommunikationsteknologi er der for deltagerne risici for søvnbesvær, stress og udbrændthed. Forsøg på at håndtere dilemmaer er fortrinsvis af individuel karakter, men kan dog ikke løses individuelt.

Svarene i forhold til **det andet forskningsspørgsmål**, om seniorer har udviklet særlige måder at håndtere det grænseløse arbejde på, og om disse strategier i så fald er mere eller mindre anvendelige end yngres, viser som tendens, at der er forskelle: Seniorer synes således at have lidt større overblik over for de potentielle dilemmaer i arbejdet, at være mere bevidste om og mere aktive i forhold til at passe på eget og andres helbred på arbejdspladsen. Samtidig har de øje for betydningen af fællesskabet og videndelingen på arbejdspladsen. Fleksibiliteten i arbejdet synes at passe rigtigt godt til seniorers krav i arbejdet og kan derved ses som en væsentlig forudsætning for seniorers fastholdelse i arbejdet.

Samtidig kan det konstateres, at seniorers måde at håndtere arbejdets dilemmaer, ikke uden videre med succes vil kunne overtages af de yngre. Seniorerne har lært sig egne erfaringsbaserede strategier efter korrektion af egne gentagne fejl, og seniorernes strategier er delvist understøttet og legitimeret gennem deres nuværende position på arbejdspladsen. Senioren kan dog med fordel bruge sin

erfaring til at være mentor for den yngre kollega med hensyn til hensigtsmæssig håndtering.

Svarene i forhold til **tredje forskningsspørgsmål**, om hvilke faktorer i organisationen, der støtter, respektive modvirker medarbejdernes mulighed for at håndtere egen arbejdssituation, viser, at det grænseløse arbejde indeholder høje, uendelige arbejdskrav, som ikke kan fjernes. De høje arbejdskrav har betydning for forekomsten af søvnbesvær og stress og forværres af dominerende og uklare normer på arbejdspladsen og rollekonflikter. Den tredjedel af deltagerne, der har den mindste grad af indflydelse på arbejdsmængden har den største risiko for belastninger og stress.

Medarbejderens personlige indflydelse er meget høj, men kan dog ikke alene kompensere for den store arbejdsmængde. Til gengæld er der eksempler på, at arbejdskravene kan håndteres i fællesskab gennem god planlægning fra ledelsens side og gennem fleksibel arbejdsdeling og samarbejde i teams, hvorved der er mulighed for at nedsætte arbejdsmængden og arbejdstempoet, så den personlig stressfaktor formindskes. Virksomhedernes grad af anerkendelse og belønning er dog gennemsnitlig, hvilket betyder, at personer med overforpligtelse har risiko for stress og belastninger.

Perspektiverne for intervention er, at ledelsen skal gå forrest og se kritisk på egne arbejdsvilkår, at der skal udvikles nye arbejdskulturer med tillid og retfærdighed og med fælles normer, der er rummelige i forhold til grænsesætning, at virksomheden bevidst bør satse på belønningsfaktorer og derudover tilbyde personlig støtte til den enkelte medarbejder.

Svarene i forhold til **fjerde forskningsspørgsmål**, hvilke interventionsformer, der er mere anvendelige end andre, når det drejer sig om at styrke menneskers evne til at håndtere det grænseløse arbejde, viser at interventionen kræver en samtidig indsats på organisatorisk, gruppemæssigt og individuelt niveau. Med hensyn til organisering og igangsætning af interventionen viser følgende sig mest anvendelig: En anvendelsesorienteret kortlægning, en styregruppe på hver virksomhed og inddragelse af ledere på alle niveauer.

Arbejdets høje krav kan kun håndteres gennem kollektive strategier, planlægning, prioritering, hvorved det er muligt at nedsætte arbejdsmængden for den enkelte, og dermed risikoen for stress og overbelastning. En gensidig afklaring af forventninger og opbygningen af organisatoriske planlægningsstrukturer til støtte for håndteringen er nødvendig.

Opbygning af relationer med tillid og anerkendelse er grundlaget for de mest anvendelige interventioner. Det gælder indbyrdes i ledelsen, mellem ledelsen og medarbejderne og medarbejderne imellem. En egentlig samarbejdskultur med fælles værdier, teambaseret samarbejde og belønning er en forudsætning for mestringen såvel individuelt, som kollegialt og organisatorisk. Også brugen af informations- og kommunikationsværktøjer kræver fælles normer og aftaler.

Nærmeste leder må være opmærksom på medarbejdernes individualitet og håndtering samt være parat til at yde den nødvendige ledelsesbaserede coaching af den enkelte.

Håndteringen af det grænseløse arbejde er en fortløbende proces, hvor dilemmaerne imellem arbejdet, familien og kollegerne jævnligt tilbagevendende bør vies opmærksomhed og justering. Normerne bør forhandles løbende hver gang, der indføres nye opgaver og arbejdsdelinger, når der omstruktureres eller når der indføres nyt informations- eller kommunikationsmiddel.

I forhold til **videre perspektiver for intervention** peger projektets resultater først på ledelsens vilkår og kompetencer i forhold til at lede det grænseløse arbejde som en særlig opmærksomhed. Herunder lederens evne til ledelsesbaseret coaching.

Set i udviklingsperspektiv viser projektets resultater, at der i første omgang er akutte opgaver for virksomheden i forhold til at forebygge stress og udbrændthed gennem udvikling af normer for og organisatorisk styring af høje arbejdskrav og dermed støtte af den enkelte i forhold til personlige dilemmaer. En mere systematisk forebyggelse inkluderer opkvalificering af medarbejderen i forhold til selvledelseskompetence. På længere sigt bør hele leder- og medarbejdersystemet udvikles, så alle bliver bedre til at håndtere krav og mulige dilemmaer i arbejdet:

I teamorganisering kan håndteringen af arbejdsomængden optimeres, og medarbejderens belastning som følge heraf kan mindskes. Gruppen bør acceptere, at hver person har sin individuelle måde at håndtere arbejdet på. Herved kan den enkeltes indflydelse øges. Der er også brug for, at kolleger støtter de af deres kolleger, der holder deres dilemmaer og overarbejdstid skjult for ledelsen, så problemerne kan komme åbent frem.

Virksomheden skal tage stilling til, i hvilken grad den vil støtte den enkelte persons forventningsafklaring hjemme i familierelationen, og lederne kan med fordel bruge deres egen personlige historie til at åbne dialogen om håndtering.

Forankring på sigt kan sikres gennem strukturer for løbende information og forventningsafklaring og gennem jævnlig opmærksomhed på udfordringerne i det grænseløse arbejde, eksempelvis gennem afprøvning af forsøg, og som fast punkt på møder.



## Summary

The project is both a quantitative and a qualitative study focusing mainly on a comprehensive qualitative study. A long-term intervention study from four different workplaces within three sectors was part of the study in addition to a questionnaire, individual interviews and qualitative focus group interviews. The intervention study was evaluated by a comparative questionnaire and qualitative focus group interviews.

**Answers to the first research question**, of how young employees and senior employees, individually as well as collectively, manage boundless work, indicate that participants experience their work enriching, influential and engaging. However, at the same time they experience personal dilemmas between appreciation of work on the one hand, and appreciation of own health, family, private life and the collegial spirit in the workplace on the other hand. Two thirds of the respondents mainly perceive their work in a positive way, but also find it challenging to their health, whereas one third including the managers are negatively impacted by their work.

The personal dilemmas translate into a persistent doubt. Coupled with long and late working hours, and constantly being available to work through information and communication technology, there is a risk for sleep disorders, stress and burnout. Attempts to address the dilemmas are mostly initiated individually, but the dilemmas cannot be solved individually.

**Answers to the second research question**, dealing with whether seniors have developed special ways to manage the boundless work, and whether these strategies are more or less useful than the strategies developed by younger employees, indicate that there are differences: Seniors appear to have a better overview of the potential dilemmas in their work and to be more aware of and more active in taking care of their own and others health in the workplace. They also realise the importance of the collegial spirit and knowledge sharing in the workplace. Flexibility seems to fit really well with seniors' requirements to their work and can thus be seen as an important prerequisite for maintaining seniors in the workplace.

At the same time it is found that seniors' way to handle work dilemmas cannot successfully be transferred to younger employees. Seniors have acquired their own experience-based strategies after having corrected their own mistakes repeatedly, and the seniors' strategies are partially supported and legitimised

through their current position in the workplace. Seniors may, however, use their experience to mentor younger colleagues in how to handle boundless work.

**Answers to the third research question**, dealing with what factors in the organization support and counteract the employees' possibilities of managing their own work, indicate that the boundless work includes high, endless work demands that cannot be removed. The high work demands affect the occurrence of insomnia and stress and are exacerbated by dominating and ambiguous standards in the workplace and by role conflicts. The one-third of participants who have the least degree of influence on the amount of work also have the greatest risk of being exposed to strains and stress.

Employees' personal influence is very high, but cannot alone compensate for the huge amount of work. There are, however, examples that work demands can be handled together through good planning from the part of the management and through flexible division of work and teamwork. This way, it is possible to reduce the workload and pace of work and subsequently to reduce the personal stress factor. The extent to which companies show appreciation and reward their employees, however, is on average, meaning that employees who are over-committed are in a higher risk group in terms of experiencing stress and strains.

The possibilities of intervention are that the management takes the lead and takes a critical view at their own working conditions. They must develop new working cultures based on trust and fairness and common values that allow setting up limits. And the company should focus on reward factors and also offer personal support to the individual employee.

**Answers to the fourth research question**, dealing with whether some forms of intervention are more useful than others when it comes to strengthening the employees' abilities to deal with the boundless work, indicate that the intervention necessitates a parallel effort at organizational, group and individual levels. With regard to organizing and initiating interventions, the following actions seem to be most useful: A user-oriented study, a steering committee in each company and the involvement of managers at all levels. High work demands can only be handled through collective strategies, reducing the risk of stress and overload: It is necessary to have a mutual clarification of expectations and to set up organizational planning structures to support the actions.

Building relations including trust and appreciation is the basis for the most useful interventions. This applies to each of the members of the management, between management and employees and between employees. Building a true cooperation culture with shared values, team-based collaboration and reward is a prerequisite for success both at individual, collegial and organizational levels. Also the use of information and communication tools requires common standards and agreements.

The immediate manager must be aware of the employees' individuality and the way they handle the boundless work and must be ready to offer the necessary leadership-based coaching.

Managing boundless work is an ongoing process in which dilemmas between work, family and colleagues should regularly be dedicated attention and adjustment. The standards should be negotiated each time new functions and divisions of labour are introduced, or when organizational changes take place or when introducing new information or communication channels.

In terms of **the further perspectives for intervention**, the project's results point first to the management's conditions and competences in relation to managing the boundless work, including the manager's ability to leadership-based coaching.

In a development perspective, the project's results show that there are urgent tasks for the company in terms of preventing stress and burnout through the development of standards and organizational management of high work demands and thereby support the individual employees in relation to personal dilemmas. A more systematic prevention includes skills development among the employees to make them capable of self-managing. In the long term, the entire management and employee system should be developed for everyone to be better at handling work demands and potential dilemmas at work.

In the team organization, managing workloads can be optimised and as a result the load can be reduced. The group should accept that each employee has their own way to handle their work. This will increase the individual's influence. There is also a need for employees to support those of their colleagues who keep their dilemmas and their overtime working from the management. This way, the issues can be dealt with out in the open.

The company must decide to what extent it will support the individual's clarification of expectations at home in the family, and managers can benefit from using their own personal history to start a dialogue on how to handle these expectations.

Anchoring in the long run can be secured through structures for ongoing information and clarification of expectations and through regular attention to the challenges of the boundless work, for example through experiments and as a regular item on meeting agendas.

## 1 Indledning

Gennem de sidste årtier er der på arbejdsmarkedet i Danmark og andre industrialiserede lande sket en bevægelse hen imod flere videns- og servicevirksomheder med mere fleksible vilkår end i det traditionelle lønarbejde.

Begrebet "det grænseløse arbejde" er i de senere år blevet brugt om de nye arbejdsformer, hvor traditionelle grænser er fjernet sammenlignet med det traditionelle lønarbejde, som vi kender fra produktionen og industrien. I den grænseløse arbejdsform er traditionelle faste grænser fjernet i forhold til

- 1) arbejdstid, således at arbejdet principielt kan ligge på alle tider af døgnet,
- 2) arbejdssted, således at arbejdet udover på arbejdspladsen kan foregå i hjemmet, i transportmidler eller ude hos kunder.
- 3) Samtidig ses der i det grænseløse arbejde varierende former for fleksibilitet i organiseringen af arbejdet<sup>1</sup>, med vægt på værdibaseret ledelse og på den selvledende arbejdsform<sup>2</sup>.

Denne grænseløse form for fleksibelt arbejde, bliver stadig mere udbredt, særligt i videns- og servicevirksomheder, mens man også ser tendenser i en række andre brancher inden for dansk virksomhed. Udviklingen mod mere fleksible arbejdsvilkår sker i takt med ønsket om øget konkurrenceevne i forbindelse med virksomhedernes udfordringer i globaliseringen. Samtidig befordres udviklingen af ønsket om en demokratisering af arbejdspladserne med større indflydelse og dermed større jobtilfredshed for medarbejderne.

Udviklingen af fleksibilitet i arbejdet accelereres op blandt andet i takt med udviklingen af ny informations- og kommunikationsteknologi, som kan benyttes til at øge arbejdets fleksibilitet.

Hidtidige erfaringer med det grænseløse arbejde har givet et tosidet og til dels modsætningsfyldt billede af dets konsekvenser. Ansatte vurderer på den ene side arbejdet meget positivt, idet det tilsyneladende i høj grad tilgodeser medarbejdernes behov. Den positive vurdering af det grænseløse arbejde, der knytter sig til, er her, at arbejdets tidligere begrænsende rammer gøres mere fleksib-

---

<sup>1</sup> Albertysen et. al, 2007

<sup>2</sup> Hvid & Lund, 2007

le og dermed tilgodeser medarbejdernes mulighed for indflydelse på arbejdsudførelsen, udviklingsmuligheder og mening i arbejdet<sup>3</sup>.

På den anden side kædes det grænseløse arbejde sammen med en del belastninger. Blandt andet en ny form for stress, der hænger sammen med blandt andet arbejds-familielivskonflikt,<sup>4</sup> og med en stressform, der ikke har kunnet dokumenteres, når folk direkte er blevet spurgt, om de oplever stress, men som har kunnet påvises ved en øget andel af ”pludselige sammenbrud” i denne gruppe<sup>5</sup>. Andre har peget på, hvordan arbejdet kan bidrage til personlige nedbrydende skyldfølelser<sup>6</sup>.

I forhold til arbejds-familielivskonflikt har det det grænseløse arbejde været undersøgt for sin negative indflydelse. Det sætter fokus på den negative forståelse af begrebet, idet det ser ud til, at der savnes grænser. Forholdet mellem arbejde og familie er blevet en udfordring og konfliktfyldt dels i og med kvindernes stigende erhvervsmæssige beskæftigelse og dels i og med mændenes ønske om større deltagelse i samværet med børnene. Det betyder, at de to sfærer konkurrerer om begge ægtefællernes tid og energi, idet danskere som regel svarer, at familien er det vigtigste i livet<sup>7</sup>.

Nedbrydning af traditionelle grænser indebærer en forandring, og enhver forandring indeholder erfaringsmæssigt tab, forvirring og usikkerhed hos medarbejdere, jf. eksempelvis Lewins klassiske begreb om defreezing, hvor tidligere tænke- og handlemåder skal aflæres, og der skal erkendes et behov for forandring<sup>8</sup>. Samtidig ser arbejdet ud til at indeholde mulighed for udvikling og jobberigelse. Vi vil tage opfordringen op fra Hvid og Lund, der skriver, at "analyser af det grænseløse arbejde bør indfange, såvel mulige udviklende som nedbrydende sider af det grænseløse arbejde, mulige dilemmaer og tvetydigheder i arbejdet".<sup>9</sup>

Emnet grænseløst arbejde har i de senere år vakt mediernes interesse, og der har blandt andet på lederweb i Jobindex vist sig en massiv interesse fra lederes side i at forstå og begribe, hvorledes de kan støtte medarbejdere i at kunne bevare medarbejdernes engagement og høje ansvarlighed, uden at medarbejderne bliver ramt af stress.

Der er tidligere lavet danske undersøgelser af grænseløst arbejde, dels inden for afgrænsede erhverv, blandt andet ingeniørbranchen med fokus på familielivsformer<sup>10</sup> og inden for informations- og kommunikationsteknologi-branchen<sup>11</sup>, dels har Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i 2010 afsluttet en

---

<sup>3</sup> Hvid & Lund, 2007

<sup>4</sup> Kristensen, 2007 a.

<sup>5</sup> Kristensen, 2007 b

<sup>6</sup> Tynell, 2002

<sup>7</sup> Albertsen et al, 2007

<sup>8</sup> Lewin, 1948

<sup>9</sup> Hvid & Lund 2007

<sup>10</sup> Csonga, 2002

<sup>11</sup> Industriens Branchearbejdsmiljøråd, 2006

dansk undersøgelse på et repræsentativt materiale<sup>12</sup>. Der er ikke tidligere gennemført:

- a) et koblet kvantitativ og kvalitativt studie med hovedvægt på et omfattende kvalitativt studie af såvel positive som negative sider af arbejdet.
- b) et long-term interventionsstudie (14 måneder).
- c) et studie på tværs af fire forskellige arbejdspladser, inden for tre forskellige brancher på tværs af det private og det offentlige område, nemlig medicinalbranchen, finansbranchen og den offentlige administration.
- d) en undersøgelse af forskelle mellem seniorer (50 år og over) og yngre.

Projektet giver dermed mulighed for at sandsynliggøre, dels hvilke arbejdspladsfaktorer, der medvirker positivt til engagement og arbejdsglæde, dels hvilke arbejdspladsfaktorer, der medvirker til stress og belastninger. Endvidere forventes det at kunne forstå sammenhænge imellem det positive og det negative.

Herved kan projektet give et bidrag til et vidensbaseret grundlag for anbefalinger for virksomhedens interventioner i forhold til grænseløst arbejde på dels organisatorisk, kollegialt og individuelt plan, dels på tværs af brancher. Endvidere bidrager projektet med viden af betydning for seniorers fastholdelse i arbejdet.

## 1.1 Projektets formål og forskningsspørgsmål

Projektets tre overordnede formål er følgende:

- at beskrive individuelle strategier, som har betydning for, hvordan positive og negative sider af det grænseløse arbejde håndteres, herunder betydningen af organisatoriske og ledelsesmæssige rammer
- at klarlægge faktorer i sammenhæng mellem grænseløst arbejde og stress
- at afprøve et interventionsprogram, som udvikles på basis af de afdækkede strategier for håndtering

I forlængelse af disse formål er formuleret følgende fire forskningsspørgsmål:

---

<sup>12</sup> Albertsen, 2010

**Spørgsmål 1: Hvordan håndterer yngre og seniorer, individuelt som kollektivt, det grænseløse arbejde?** Den personlige håndtering af det grænseløse arbejde ser vi som en afgørende parameter for trivsel i arbejdet. Den personlige håndtering forstår vi, som en proces, der udspiller sig i et komplekst rum af personlighed og arbejdsvilkår, og hvor mulighederne for at håndtere udfordringerne i arbejdet, hænger sammen med de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer som gives.

Med det brede begreb håndtering<sup>13</sup> er hensigten at give plads for den kvalitative udforskning af såvel positive som negative sider af det grænseløse arbejde. I den kvalitative udforskning vil vi undersøge, hvordan den enkelte person oplever og lever med det grænseløse arbejde, hvad der virker positivt og negativt, dels hvordan udfordringer og eventuelle problemer mestres.

Den grænseløse arbejdsform ser ud til at indebære store muligheder for indflydelse, hvorfor det er relevant at spørge til de positive sider af det grænseløse arbejde, hvad der giver engagement og arbejdsglæde, og da studier som nævnt har vist, at det grænseløse arbejde bidrager til arbejds-familielivskonflikter, og der indenfor arbejdsformen ses eksempler på personlige sammenbrud på baggrund af stress, vil vi også undersøge, i hvilken grad deltagerne i nærværende projekt oplever arbejds-familielivskonflikter og stress, og hvis det er tilfældet, hvilke sammenhænge, der i så fald kan afdækkes.

I forbindelse med ovenstående er det nærliggende at undersøge, hvilke måder at opleve og at håndtere det grænseløse arbejde på, der er til rådighed for henholdsvis gruppen af seniorer, forstået som personer på 50 år og over, til forskel fra den yngre gruppe. Svaret på spørgsmålet forventes at kunne give et bidrag til at belyse, hvorledes seniorer kan fastholdes på arbejdet: Forskningen viser, at der med stigende alder medfølger stigende integration mellem menneskelige kompetencer med et skift mod de sociale kompetencer<sup>14</sup>. Det ideelle seniorjob, forstået som job, der bidrager til fastholdelse af seniorerne ud over 60 års alderen, trækker på kvalifikationer, som indeholder en kombination af færdigheder, erfaring, menneskelig modenhed, faglig kunnen, overblik, ansvarlighed, og kvalitetsbevidsthed<sup>15</sup>. Selvedelseskompentence er fundet dominerende hos ældre – endog i en grad så andre kompetencer (for eksempel lærings- og socialkompetencer står i skyggen heraf).<sup>16</sup> Det ideelle seniorjob synes således at være kendetegnet af frihed under ansvar, og det grænseløse arbejde repræsenterer i forhold dertil en ekstrem variant.

---

<sup>13</sup> I den oprindelige ansøgning ville vi undersøge deltagernes *coping-strategier*. Vi valgte i stedet at bruge det bredere begreb *håndtering* for at undgå en problematiserende og individualiserende tilgang til grænseløsheden, og dermed give plads for den kvalitative udforskning. Analysen af copingstrategi har vi bevaret som et underelement til forskningsspørgsmål 2.

<sup>14</sup> Baltes 1996, Holliday & Chandler 1986

<sup>15</sup> Personalestyrelsen, 2001

<sup>16</sup> Undervisningsministeriet, 2005

**Spørgsmål 2: Har seniorer udviklet særlige måder for håndtering af det grænseløse arbejde, og er strategierne mere eller mindre anvendelige end de yngres?** Vi analyserer her resultaterne i forhold til forskelle i seniorers og yngres måder at håndtere på fra forskningsspørgsmål 1, idet anvendeligheden vurderes dels i relation til interviewresultaterne dels i relation til spørgeskemaresultatet vedrørende helbredskonsekvenser og graden af konflikt mellem arbejde og familie for de to grupper.

**Spørgsmål 3: Hvilke faktorer i organisationen støtter respektive modvirker mulighederne for håndtering af egen arbejdssituation?**

De organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for arbejdet er med til at forme muligheden for den personlige håndtering af udfordringer i det grænseløse arbejde. Virksomhedens organisatoriske og ledelsesmæssige strategier kan ses som virksomhedens kollektive håndtering af arbejdet. Ved at se på støttende og modvirkende faktorer inden for den organisatoriske og ledelsesmæssige ramme og deres betydning for den individuelle håndtering, er hensigten at få en oversigt over dels de samlede udfordringer, dels de samlede ressourcer, der er til rådighed for at gennemføre interventioner, der har til formål at styrke den enkelte i at håndtere sin arbejdssituation. Der analyseres eventuelle forskelle mellem fire deltagende arbejdspladser på tværs af tre brancher.

**Spørgsmål 4: Er nogle interventionsformer mere anvendelige end andre, når det drejer sig om at styrke menneskers evne til at håndtere det grænseløse arbejde?** Vi analyserer anvendeligheden af den gennemførte intervention på de fire deltagende arbejdspladser i lyset af resultater fra opfølgende interviews og spørgeskemaresultater, hvor vi har uddraget de mest anvendelige interventioner. På grundlag heraf peger vi på perspektiver for hensigtsmæssige intervention og anbefalinger på organisatorisk, kollegialt og individuelt niveau.

#### **Læsevejledning til rapporten:**

Kapitel 2 præsenterer projektets teoretiske forståelse af undersøgelsesfeltet.

Kapitel 3 præsenterer metodedesign og datagrundlag

Kapitlerne 4 –7 præsenterer analyser af projektets fire forskningsspørgsmål

Kapitel 8 præsenterer projektets konklusion og perspektiver i relation til projektet nyhedsværdi og praktiske anvendelighed.

Kapitel 9 giver en oversigt over projektets formidling



## 2 Teoretisk grundlag

I det følgende redegør vi for teorien bag analysen af vores forskningsspørgsmål.

### 2.1 Grænseløshed

Det har vist sig særdeles vigtigt, at have en klar definition af begrebet grænseløshed, da der eksisterer mange konkurrerende definitioner og forståelser af begrebet.

Projektet definerer grænseløshed som følgende:

I den grænseløse arbejdsform er traditionelle faste grænser fra det traditionelle arbejde fjernet i forhold til:

#### 1) ledelsen og organiseringen af arbejdet.

En grænse er fjernet i modsætning til tidligere, hvor lederen udstak opgaver og roller. Nu er der i stedet den selvledende arbejdsform, hvor lederen er værdisætter, og hvor medarbejderen selv vælger arbejdsmetode og er med til at skabe og udvikle opgaven.

#### 2) arbejdstiden.

Arbejdet kan principielt ligge på alle tider af døgnet

#### 3) arbejdsstedet.

Udover på arbejdspladsen, kan arbejdet foregå alle andre steder, typisk i hjemmet, men for eksempel også i transportmidler, hos kunder, eller på hoteller.

I det grænseløse arbejde sker der en generel forskydning fra en ydre regulering af arbejdet til en indre og subjektiv regulering af arbejdet.

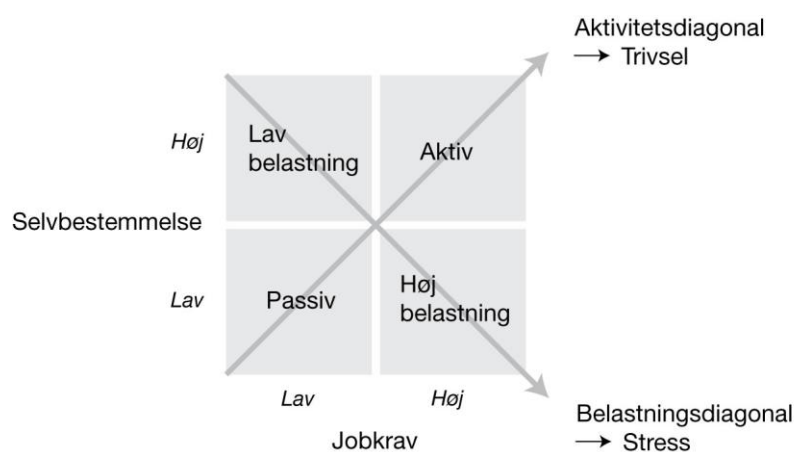
Det er selvledelsen, koblet med forskellige grader af fleksibilitet med hensyn til tid og/eller til sted, der afgørende definerer arbejdsforholdet. Den grænseløse arbejdsplads er således ikke bare for eksempel en fjernarbejdsplads eller en hjemmearbejdsplads, der skal være elementer af selvvalgt.

Når begrebet grænseløshed vælges - i stedet for eksempelvis begrebet den fleksible arbejdsplads, skyldes det, at der i den grænseløse arbejdsform ses eksempler på fleksibilitet op til ekstreme varianter. Jo mere selvledende arbejdet er, des mere bliver tid, sted og arbejdets tilrettelæggelse valgbare vilkår.

## 2.2 Krav/kontrol/støtte

I analysen af støttende og modvirkende arbejdsfaktorer under forskningsspørgsmål 3 og i analysen af interventionen under forskningsspørgsmål 4 analyserer vi forholdet mellem krav og kontrol i deltagerens arbejde: Ifølge Robert Karaseks Job-strain model er indflydelse på eget arbejde en af de væsentligste faktorer for det psykiske arbejdsmiljø, idet medarbejderens kontrol over egen arbejdssituation modvirker de krav, medarbejderen underlægges fra organisationens side.<sup>17</sup> Karaseks model ses herunder:

Figur 1. Karaseks krav/kontrol model



Medarbejderindflydelse og dermed jobberigelsen har derfor også i mange år været et grundlæggende mål for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Indflydelsen er en forudsætning for at kunne påvirke egen arbejdssituation, for at kunne gøre noget for at løse sine eventuelle problemer, og er dermed en betingelse for at håndtere udfordringerne i sin arbejdssituation. Teorien udsiger, at job med høje krav i arbejdet og få muligheder for kontrol vil være belastende, mens job med høje krav og gode muligheder for kontrol er gode, aktive job. Med udgangspunkt i Karaseks model, skulle det grænseløse arbejde, som erfaringsmæssigt har høj indflydelse, således have gode muligheder for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Ifølge Karaseks model, kan belastningerne ved høje krav udover indflydelse til en vis grad tillige kompenseres ved social støtte.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Karasek & Theorell, 1989

<sup>18</sup> Finken, 2008

Da vidensvirksomheder og jobs med grænseløst arbejde som nævnt tidligere også kan give stress og være belastende har Karaseks model i arbejdsmiljø-sammenhænge været kritiseret for ikke at kunne forklare sådanne typer jobs.

Hvid og Lund peger imidlertid på, at indflydelse, som er en del af selvforståelsen i det grænseløse arbejde og det som umiddelbart værdsættes i den grænseløse kultur, er en indflydelse, som er uden reelt indhold, idet medarbejderen ofte netop ikke har indflydelse på blandt andet mængden af arbejdet, mens håndtering af belastninger netop er afhængig af graden af indflydelse på netop arbejdsmængden.<sup>19</sup> Vi finder således stadig Karaseks model relevant for vores undersøgelse.

### 2.3 Anstrengelse og belønning

Johannes Siegrist har ved hjælp af sin anstrengelses-belønningsmodel (effort-reward model) beskrevet, hvordan der hos en person opstår belastning og risiko for stress og sygdomme, hvis personen ikke oplever en passende belønning for sin indsats. Mennesker oplever, at de hører sammen med andre mennesker og har behov for en social vekselvirkning, således at personen oplever en daglig anerkendelse for at have ydet sit bidrag i udførelsen af sit arbejde. Ifølge Siegrist er belønningsformerne blandt andet: Løn, karrieremuligheder, men også social anerkendelse og tryghed i ansættelsen.

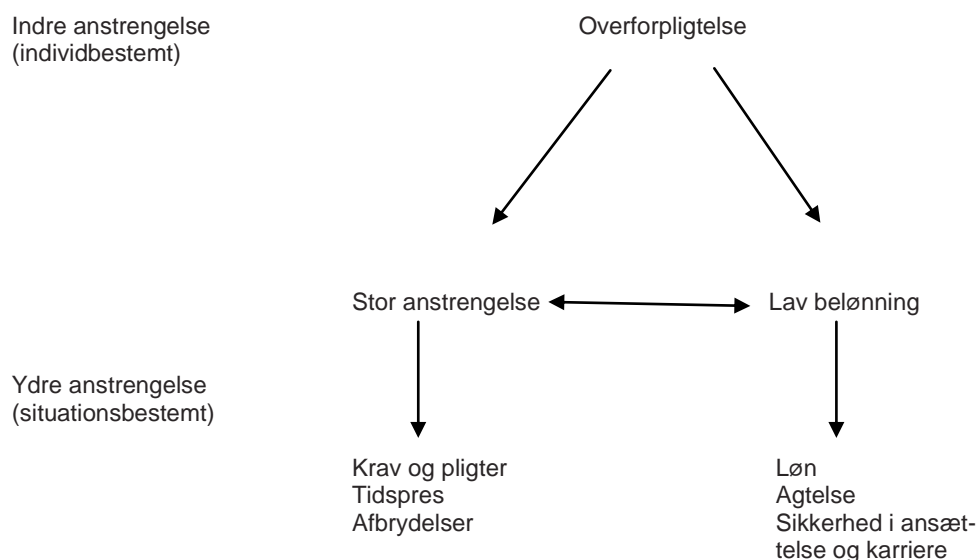
Siegrist fremhæver, at mens indflydelse og kontrol over arbejdet giver selvtilid, øger belønningen selvværdet hos personen. Når der er passende belønning oplever personen arbejdsglæde, hvilket igen kan måles i forhold til personens grad af sundhed, sygdom og personens levetid. Ubalance i relationen mellem anstrengelse og belønning giver derimod risiko for stress, og det personlige selvværd trues<sup>20</sup>. Anstrengelses-belønnings modellen ses nedenfor i figur 2.

---

<sup>19</sup> Hvid & Lund, 2007

<sup>20</sup> Siegrist, 2008

Figur 2 - Anstrengelses-belønnings modellen<sup>21</sup>



Siegrist omtaler en særlig form for ubalance, der kan opstå hos personer præget af et mønster for håndtering, han omtaler som *overforpligtelse* (overcommitment): Den overforpligtede person tænker altid på sit arbejde, har dårlig samvittighed, hvis arbejdsopgaverne må udskydes, eller hvis de ikke udføres med høj kvalitet. Hvor folk generelt måler deres indsats i forhold til den belønning, de får, betyder overforpligtelsen i modsætning hertil, at personen accepterer, at der er en ubalance mellem anstrengelse og belønning. Personen er ikke i stand til at erkende anstrengelsen, og arbejder derfor ikke for at ændre sin situation. Er accepten af ubalancen en af forklaringerne på den særlige form for stress, som er set blandt folk, der arbejder grænseløst, hvor man pludselig bryder sammen uden at andre har set tegn derpå forinden?

Som supplement til Siegrists teori vil vi anføre, at der udover personlig disposition for overforpligtelse kan findes belønningssystemer på virksomheden, der belønner høj anstrengelse og dermed befordrer overforpligtelsen hos den enkelte. Samtidig vurderer vi, at positive faktorer i arbejdet som indflydelse, udviklingsmuligheder og bestemte former for anerkendelse kan virke i retning af:

- at prioritere arbejdet frem for familien
- af at søge sin væsentligste belønning i selve arbejdsresultatet
- at søge sin sociale belønning blandt arbejdskolleger til forskel fra i familien og til forskel fra at passe på sig selv og sit eget helbred

<sup>21</sup> Efter Eller, 2003

Sådanne belønningssystemer kan være med til at forstærke en skæv arbejdsanstrengelse. En tilsyneladende personlig overforpligtelse, som har kulturel og samfundsmæssig påvirkning som grundlag.

Vi inddrager under svar på forskningsspørgsmål 3 om støttende og modvirkende faktorer i organisationen en analyse af virksomhedens grad af belønning.

## 2.4 Social kapital

Kristensen et al. introducerede i 2008 begrebet *virksomhedens sociale kapital*<sup>22</sup> som en væsentlig teoriramme om det psykiske arbejdsmiljø, indeholdende elementer af afgørende betydning for de ansattes helbred og velbefindende. Social kapital omfatter tre centrale faktorer: Samarbejdsevne, tillid og retfærdighed. Disse faktorer spiller sammen og er en forudsætning for hinanden. Hypotesen fra forfatterens side er, at virksomheden samtidig med at udvikle arbejdsmiljøet på disse punkter, vil kunne udvikle kvalitet og produktiviteten i arbejdet.

Tillid og retfærdighed betragtes af forfatterne som nøgleord til at forstå kulturen på en arbejdsplads, og disse dimensioner har vist sig i en række studier at have afgørende betydning for trivsel og helbred. Tillid handler grundlæggende om, hvorvidt man tror på hinanden i dagligdagen, om man frit kan give udtryk for holdninger og følelser uden at være bange for konsekvenser. Kontrol og overvågning er modsætningen til tillid. Retfærdighed handler både om den måde, tingene bliver afgjort og besluttet på, og på det resultat, der kommer ud af det, hvor det er afgørende, om der er en forestilling om en retfærdig fordeling af goderne.

Samarbejdsevnen på virksomheden handler både om kollegiale relationer og om relationer mellem ledelsen og de ansatte. Et velfungerende samarbejde bygger i høj grad på tillid og retfærdighed, men derudover også på samarbejdsevnen, som defineres som: Virksomhedens evne til i fællesskab at løse dens kerneopgave.

Teorien om samarbejdet i social kapital er ikke baseret på en forestilling om fælles interesser på alle punkter, men derimod på en åben erkendelse af de involverede parters interesser hver især, og på respekt for retten til at varetage disse.

Hvid og Lund taler om en politisk grænseløshed som en tendens i det grænseløse arbejde: De traditionelle samarbejdsudvalg mister indflydelse i takt med, at den gamle form for interessevaretagelse på arbejdspladsen nedbrydes. I stedet indgås der aftaler mellem den enkelte leder og medarbejderen, ligesom der opstår et stærkt fællesskab om virksomhedens værdier. En stærk involvering i firmaet og den fælles værdislutningen indebærer på den ene side aktuelt en tendens til risiko for manglende åbenhed og plads til kritik, når man vil sætte grænser. Risikoen er, at det ikke erkendes, at selvledelse "reelt er en form for

---

<sup>22</sup> Kristensen et al., 2008

ledelse, der har til formål at styre de ansatte". På den anden side er der mulighed for at give den enkelte mere indflydelse på arbejdspladsens forhandlinger.<sup>23</sup>

Vi finder det væsentligt at erkende, at der eksisterer en række legitime interesseforskelle, herunder for eksempel mellem de ansatte og ledelsen. Samarbejdsevnen indebærer derfor også i vores forståelse, at kunne varetage disse forskellige interesser på en retfærdig måde.

## 2.5 Gerontologi

Grunden til at projektet indeholder en særlig undersøgelse af seniorers oplevelser af det grænseløse arbejde er, at man må antage, at aldringen - dvs. de forandringsprocesser - opbygning og forfald, som forløber hele livet - har selvstændig betydning for, hvordan man som menneske håndterer afvejning af ønsker og krav i livet. I den konkrete sammenhæng afvejningen af tid og energi mellem arbejdsliv og privatliv. Bag evnen til denne afvejning ligger mere konkret: Erfaring, menneskelig modning, som et udviklingssamspil mellem tre faktorer, som har fået betegnelsen SOC (Selective Optimisation with Compensation)<sup>24</sup>

Ud fra gerontologiens forskningsresultater er vores arbejdshypotese, at man *med* alderen (ikke *på grund af* alderen) udvikler sig på en sådan måde, at man i forhold til yngre, herunder også sig selv som yngre, er bedre i stand til at håndtere grænseløst arbejde. Dette er en skærpet arbejdshypotese i forhold til projektbeskrivelsens hypotese, at seniorer håndterer arbejdet anderledes end de yngre. Sidstnævnte antagelse opretholdes fortløpende, men ved at tilføje værdidimensionen, skærpes opmærksomheden på alderens indflydelse på de måder, man håndterer grænseløst arbejde i forhold til privatlivet.

Synspunktet, at ældre bedre skulle være i stand til at mestre grænseløst arbejde end yngre, kan endvidere begrundes gennem Ideal-projektet, der beskæftiger sig med motivation af og fastholdelse af seniorer i arbejdet<sup>25</sup>. Heri indgår som en forudsætning for, at seniorer finder deres arbejdssituation tilfredsstillende, og at de følgelig vil forblive i jobbet ud over sædvanlig tilbagetrækningsalder (60)+, at jobbet er: Helhedspræget, varieret, indholdsrigt, nyttigt, selvstændigt, lærerigt, respekteret, omverdensrelateret, rummer feedback, og er med fremtid i. Samtidig skal jobbet kræve kvalifikationer som: Kombination af færdigheder, erfaring, menneskelig modenhed, faglig kunne, overblik, ansvarlighed, kvalitetsbevidsthed, samarbejdsevne og evnen til at lære fra sig. Resultatet af denne kombination af jobindhold og kvalifikationskrav er, at personen oplever: Meningsfylde, effektivitet, viden om resultatet og tilfredshed.

Idealprojektet handler ikke om arbejdsmiljø og tilfredshed per se, men om baggrunden for, at seniorer fortsat arbejder ud over 60-års alderen. Derfor indgår det også som en forudsætning, at omgivelserne (arbejdets kontekst samt de or-

---

<sup>23</sup> Hvid & Lund, 2007

<sup>24</sup> Baltes & Carstensen, 1996

<sup>25</sup> Personalestyrelsen, 2001

ganisatoriske og ledelsesmæssige vilkår) er støttende og i hvert fald ikke udstødende eller modvirkende.

Af ovenstående kan man udlede, at seniorer synes at egne sig godt til grænseløst arbejde, fordi det på en række punkter er karakteriseret ved at skabe de arbejdsvilkår, som netop seniorerne betragter som gunstige arbejdsbetingelser<sup>26</sup>

## 2.6 Selvledelse

Undersøgelsen af selvledelseskompetence tiltrak sig oprindeligt vores opmærksomhed i forbindelse med undersøgelsen under forskningsspørgsmål 1 og 2 af seniorers evne til at håndtere grænseløst arbejde, fordi denne kompetence ser ud til at være dominerende hos ældre endog i en grad, så andre kompetencer, for eksempel lærings- og socialkompetencer, står i skyggen deraf.

Det har samtidig vist sig, at forståelse af selvledelse og de kompetencer, der kræves i forbindelse hermed, er særlig væsentlig for at begribe det grænseløse arbejde. Teorien om selvledelse har således betydning for analysen af forskningsspørgsmål 3 om arbejdspladsens betydning og for spørgsmål 4 om interventionens anvendelighed.

Selvledelseskompetence defineres i Det Nationale Kompetenceregnskab som:

”En persons evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier”<sup>27</sup>

Selvledelseskompetence måles gennem fire dimensioner: Motivation for selvledelse, selvledet adfærd, rammer for selvledelse samt balance mellem arbejdsliv og privatliv. Målingen i Det Nationale Kompetenceregnskab, som vi i dette projekt sammenligner med, er foretaget blandt 20 - 69 årige erhvervsaktive. Analysegrundlaget består af 5504 personer mellem 20 og 64 år som er repræsentativt for den danske befolkning samt 552 personer som er repræsentative for erhvervsaktive 65-69-årige.

## 2.7 Copingstil

Vores antagelse er, at i det grænseløse arbejde, hvor indflydelsen er høj, vil den enkelte persons evne til coping have betydning.

---

<sup>26</sup> Sondringen mellem "vilkår" og "betingelser" er ikke tilfældig. Med *arbejdsvilkår* menes den faktisk givne tilstand i omgivelserne på et givet tidspunkt. Med *arbejdsbetingelser* menes den tilstand, personen bedst fungerer under. Pointen i dette er, at hvils funktionsvilkårene svarer til funktionsbetingelserne, er der tale om en optimal situation. I det omfang vilkårene afviger fra betingelserne, bliver der tale om en situation, hvor personen fungerer mindre godt, evt. lider skade eller søger at trække sig ud af.

<sup>27</sup> Undervisningsministeriet, 2005

Begrebet coping er udviklet som en del af kognitiv stress-teori, og begrebet anvendes typisk i forbindelse med håndtering af stressfyldte situationer<sup>28</sup>. Teoriene undersøger oftest copingstil ud fra standardiserede spørgsmål. En traditionel definition af coping hos Lazarus og Folkmann lyder: "Coping er individets evne til at tackle eller tilpasse os de situationer, som vi udsættes for i livet".<sup>29</sup>

Der er i den traditionelle teori enighed om, at coping er en form for personlig stil, således at der er en tendens til at bruge en bestemt copingstil på tværs af forskellige situationer. I copingforskningen er man dog samtidig enig om, at coping også er udtryk for en proces, der afhænger af situationen.

Som nævnt tidligere mener vi, at den personlige copingstil i en traditionel forståelse som en abstrakt personlig evne dog ikke i tilstrækkelig grad kan beskrive dels den proces, hvormed den enkelte håndterer og lever med udfordringerne i sit arbejde i samspil med de ledelsesmæssige og organisatoriske rammer, som gives, dels den forskellighed, hvormed den enkelte mestrer sit arbejdsliv med store og små udfordringer. Som et underelement af vores undersøgelse af forskellene mellem seniorers og yngres håndtering og anvendeligheden af disse former for håndtering under forskningsspørgsmål 2, inddrager vi deltagerens copingstil som et underelement.

## 2.8 Helbred

I analysen af forskningsspørgsmål 1 anvender vi følgende fire begreber og analysekategorier fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø<sup>30</sup>:

Dimensionen **selvvurderet helbred** er personens vurdering af sin egen samlede helbredstilstand. Det har vist sig, at denne vurdering hænger meget kraftigt sammen med for eksempel fravær, tidlig pension, brug af sundhedsvæsenet og samlet dødelighed, hvilket betyder, at "selvvurderet helbred er bedre til at forudsige disse ting end lægediagnosticeret sygelighed".

**Udbrændthed** handler om graden af fysisk og psykisk træthed og udmattelse og kan hænge sammen med sygefravær, herunder risikoen for hjertesygdom.

**Stress** er en kombination af konstant anspændthed kombineret med ulyst, og langvarig stress øger ligeledes risikoen for hjertesygdomme, men også en række andre sygdomme. Hvis det generelle stress niveau på arbejdspladsen er højt, kan det hænge sammen med arbejdsforholdene.

**Søvnbesvær** hænger sammen med stress i arbejdslivet såvel som med andre stressende livssituationer.

Stress indebærer fra et biologisk perspektiv en forhøjet fysiologisk og mental aktivering, og forstyrrer derfor søvnen. Søvnens funktion er restitution. Under søvnen øges produktionen af de opbyggende hormoner, og produktionen af

---

<sup>28</sup> Holroyd & Lazarus, 1982

<sup>29</sup> Lazarus & Folkmann, 1984

<sup>30</sup> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2006



hormonet kortisol, som er typisk i forbindelse med stress, mindskes, og immunforsvaret aktiveres. Søvnbesvær reducerer kroppens immunforsvar og har negativ betydning for kognitive funktioner og hukommelse såvel som for den psykiske trivsel. Mangel på søvn forøger derudover risikoen for depression og andre sygdomme, som er forbundet med kemiske forandringer i hjernen<sup>31</sup>.

## 2.9 Narrativ teori

I gennemførelsen af de individuelle interviews er der anvendt narrativ - også kaldet - historiefortællende- metode. Antagelsen indenfor narrativ tradition er, at menneskets bevidsthed, hukommelse og kultur er organiseret i fortællinger, og skabes og udvikles på baggrund af disse fortællinger<sup>32</sup>. Det gælder således også for vores oplevelser om arbejdet og for forholdet til vores kolleger.

Selvet, vores identitet i relation til andre, er ligeledes organiseret i og udvikles igennem fortællinger. Teorien udsiger endvidere, at dominerende fortællinger (også kaldet dominerende kulturer), som formes af flertallet og er toneangivende i det moderne samfund, i høj grad er med til at forme den enkeltes tænkning og identitet. Dette gælder således også vores identitet som medarbejder i en virksomhed.

Centralt står blandt andet teorien om dominerende normer i det aktuelle samfund: Tidligere tiders ydre kontrolforanstaltninger for den enkelte er ophævet, i stedet er sociale normer i dagens samfund med til at styre den enkelte i forhold til, hvad der er normalt, som en stadig pågående gensidig og mellemmenneskelig vurdering af, hvad der er normalt, som et vilkår i det moderne arbejdsliv "de andres gaze". Dominerende normer er med til at præge selvforståelsen og giver risiko for, at "den personlig fiasko" lurker, når man ikke lever op til det normale<sup>33</sup>.

Teorien udsiger, at mennesket igennem sit liv og sine fortællinger kan forholde sig til disse og derigennem udvikle sin "agency", hvilket vil sige at blive aktør i sit eget liv i betydningen at skabe muligheder for at handle og træffe personlige valg.

---

<sup>31</sup> Ekstedt et al, 2006

<sup>32</sup> White, 2006

<sup>33</sup> White, 2002

## 3 Metode og datagrundlag

### 3.1 Overordnet metodedesign

Projektet er såvel et forsknings- som et udviklingsprojekt. Forskningsprojektet bestod af et dobbeltsidet kvantitativt og kvalitativt studie, mens udviklingsaspektet var karakteriseret af, at aktiviteterne sideløbende indgik som elementer i intervention på fire arbejdspladser. Projektet bestod af følgende seks faser:

Fase	Indhold	Periode
1	Projektorganisering og metodedrejebog	August - september 2008
2	Indledende kortlægning og baseline via spørgeskema	November - december 2008
3	Individuelle interviews og fokusgruppeinterviews	Februar - marts 2009
4	Proces og interventionsforløb	April 2009 - august 2010
5	Evaluerings via spørgeskema og fokusgruppeinterviews	September - november 2010
	Åben afslutningskonference	
6	Afrapportering og formidling	Forår 2011

### 3.2 Projektorganisering

#### 3.2.1 Projektets aktører

COWI's projektgruppe bestod af projektleder Susie Kjær, cand.psych. aut. og specialist i Arbejds- og Organisationspsykologi, COWI, ph.d, seniorforsker Jesper Wegens samt i første del af projektperioden cand. psych. Marie Hjalmarsson og en anden del cand. mag. Pia Dreyer fra COWI.

Projektets følgegruppe bestod foruden af projektgruppen af en ledelses- og til-lidsvalgt medarbejderrepræsentant fra hver af de tre deltagende casevirksomheder samt ph.d. Thomas Lund fra Socialt Center for Velfærd. Følgegruppen havde til opgave at medvirke til projektets kvalitet og fremdrift. Endvidere medvirkede følgegruppen i evaluering af projektet ved dets afslutning samt formidlede projektets resultater til andre arbejdspladser og brancher.

Fra starten af projektet blev der tillige nedsat en styregruppe på hver casevirksomhed med repræsentanter fra ledelse og medarbejdere, der havde ansvar for kvalitet, fremdrift og forankring i forhold til projektet på egen virksomhed.

Projektet er gennemført i samarbejde med i alt fire arbejdspladser inden for tre virksomheder inden for hver sin branche. Projektet havde følgende fire arbejdspladser som undersøgelsesfelt:

1. Nordea Liv og Pension, der deltager med to afdelinger:

- Afdelingen Øst (for Storebælt), hvor deltagerne består af medarbejdere, der sælger og rådgiver om pensioner og deres afdelingsledere.
- Afdelingen Vest (for Storebælt), samme type medarbejdere

Fordelen ved, at pensionsforsikringsselskabet deltager med to enheder, er at disse arbejdspladser har samme overordnede rammevilkår og grundlæggende samme overordnede ledelsesstruktur, men dog forskellige afdelingsledelser, hvorfor vi får lejlighed til at studere nuancer inden for disse forhold.

2. Novo Nordisk med dels en gruppe afdelingsledere, dels en afdeling, hvor medarbejderne arbejder med sikring af myndighedsgodkendelser af virksomhedens nye produkter. Forløbet for gruppen af afdelingsledere indgår i analysen af ledelsens forhold under forskningsspørgsmål 1. Men der er ikke opgjort separat spørgeskemaresultat for gruppen, fordi ledergruppen ikke var stor nok til at spørgeskemaresultatet kunne blive validt. Derfor indgår der heller ikke en analyse af gruppens støttende og modvirkende faktorer under spørgsmål 3. Og da afdelingerne omstrukturerede undervejs i projektet, hvilket betød, at afdelingslederne skiftede afdeling, gav det ikke mening at foretage en opfølgende undersøgelse, hvorfor analysen under spørgsmål 4 er foretaget i lyset af styregruppens evaluering.

3. Faaborg-Midtfyn Kommune, hvor deltagerne består af medarbejdere og ledere fra arbejdspladser fra den centrale administration i kommunen, daværende afdelinger HR, Evaluerings,- Proces- og Organisationsudviklingsafdelingen samt afdelingen Plan og Kultur.

### **3.2.2 Kortlægningsmetoder og datagrundlag**

Deltagerne til spørgeskemaundersøgelsen og interviews blev udvalgt af styregrupperne på de deltagende virksomheder. For at kunne undersøge effekten af organisatoriske rammer udvalgte deltagerne fra afdelinger af medarbejdere,

der arbejdede under samme ledelse og organisationsforhold. Afdelingen skulle desuden have en andel af seniorer såvel som yngre medarbejdere. Arbejdet for de deltagende personer var karakteriseret ved muligheden af grænseløst arbejde:

83 % arbejder grænseløst i tidsmæssig forstand. Deltagernes egentlig faktiske arbejdstid, dvs. ikke den der står på papiret, men den tid, som deltagerne faktisk arbejder ugentligt, er for 40 % af medarbejdernes vedkommende på 37 timer, en tredjedel arbejder op til 45 timer og en femtedel over 50 timer ugentligt.

71 % afspadsrer eller får udbetalt løn for alt overarbejde, 17 % arbejder over uden at få hverken afspadsring eller udbetaling for arbejdet, og de resterende får udbetalt eller kan afspadsere dele af deres overarbejde.

66 % arbejder fortrinsvis om dagen. 50 % arbejder op til en time om aftenen og 33 % op til tre timer om aftenen. Om natten arbejder 12 % op til en time, og 4,5 % svarende til fem personer arbejder op til tre timer.

34 % arbejder i gennemsnit op til 1 time pr. weekenddag, 13,4 % svarende til 15 personer arbejder op til 3 timer pr weekenddag, og to personer arbejder op til fem timer.

En femtedel arbejder op til en time pr. feriedag.

I forhold til rumlig grænseløshed, arbejder 95 % en halv til halvanden dag hjemme om ugen, 56 - 58 % tjekker arbejds-mails og SMS'er op til flere gange dagligt hjemme og 41 % taler i arbejdstelefon hjemme.

### 3.3 Spørgeskemaet

Formålet med spørgeskemaet har været dobbeltsidigt af hensyn til såvel forsknings- som interventionsdelen. Formålet var:

- At levere data i forhold til de opstillede forskningsspørgsmål.
- At blotlægge faktorer af positiv og negativ betydning, som skulle undersøges yderligere i de efterfølgende kvalitative interviews.
- At pege på mulige hensigtsmæssige interventionsområder.
- At levere data til baseline med henblik for sammenligning ved afslutning af interventionen.

Baselinespørgeskemaet er udsendt til 138 personer og besvaret af 115 deltagere i 2008 svarende til en besvarelsesprocent på 83,3 %. Den opfølgende spørgeskemaundersøgelse 2010 er udsendt til 98 personer, hvor 79 personer besvarede, hvilket svarede til 80,6 %.

Spørgeskemadata indgik i projektet med foreløbige resultater, som efterfølgende skulle belyses nærmere gennem interviews. At resultaterne får foreløbig karakter bestyrkes ydermere af, at datagrundlaget med 115 deltagere i 2008, og 79 deltagere ved afslutningen i 2010, fordelt på fire arbejdspladser, giver forholdsvis små analyseenheder. Med spørgeskemaets baseline har vi peget på hypoteser, som efterfølgende er blevet nærmere efterprøvet igennem uddybende interviews og gennem afprøvning af interventionsindsatser.

Spørgeskemabesvarelsene på de fire afdelinger fordelte sig i 2008 med ca. 26 % fra Faaborg-Midtfyn Kommune, ca. 26 % fra Nordea Liv og Pension, Øst, 22 % fra Nordea Liv og Pension, Vest og 24 % fra medarbejderafdelingen Novo Nordisk.

I 2010 var fordelingen ca. 25 % fra Faaborg-Midtfyn Kommune, ca. 32 % fra Nordea Liv og Pension, Øst, 20 % fra Nordea Liv og Pension, Vest og 22 % fra medarbejderafdelingen på Novo Nordisk.

Alders og kønsfordelingen ses af tabel 1:

Tabel 1. Respondenternes alders- og kønsfordeling

År	<50 år	≥50	Mænd	Kvinder
<b>2008</b>	87	28	63	52
<b>2010</b>	61	18	61	34

Aldersfordelingerne er anvendt i analysen på forskelle mellem seniorer og yngre. Det har ikke været muligt at fastslå eventuelle forskelle mellem de to køn, da kønsfordelingerne er sammenfaldende med virksomhedsfordelingerne, således at størstedelen af mændene er ansat i Pensionsselskabet, og størstedelen af kvinderne i henholdsvis Faaborg-Midtfyn Kommune og i afdelingen på Novo Nordisk.

Det anvendte spørgeskema er i det store og hele identisk med det spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø, som Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har udarbejdet<sup>34</sup> tilføjet supplerende spørgsmål til vores forskningsformål:

Skemaet dækker de væsentligste forhold inden for det psykiske arbejdsmiljø igennem 28 såkaldte dimensioner fordelt på følgende fire områder:

- **Krav i arbejdet og arbejdets organisering.** Under dette forhold kan vi blandt andet analysere forhold omkring indflydelse, jf. Karaseks krav/kontrol Krav/kontrol- model og belønning, jf. Siegrist. Belønningsdimensionen har i skemaet fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø fokus på den sociale del af belønningen: Det vil sige, der er

<sup>34</sup> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2006

spørgsmål om, i hvilken grad man som person bliver anerkendt og påskønet, behandlet retfærdigt og respekteret. Derudover foretager vi i analysen af belønning tillige en analyse af trygheden i ansættelsen, som indgår i Siegrists teori, idet vi analyserer dimensionen forudsigelighed i spørgeskemaet fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Forudsigelighedsdimensionen vurderer, i hvilken grad ledelsen giver informationer, således at personerne opnår vished og tryghed. Vi vurderer, at forudsigeligheden kan medvirke til personernes oplevelse af belønningen.

- **Ledelse, samarbejde og værdier.** Jf. teori om social kapital er især analysen af samarbejdsevne, tillid og retfærdighed interessant her: Tillid og retfærdighed er begge selvstændige dimensioner i det anvendte spørgeskema, mens virksomhedens *samarbejdsevne* undersøges blandt dimensionerne *ledelseskvalitet*, *social støtte* og *socialt fællesskab*. Dimensioner, som er nødvendige, men dog ikke tilstrækkelige for en bedømmelse af samarbejdsevnen. Der skal ifølge forfatterne til hvidbogen om social kapital udvikles nye begrebsmæssige forståelser og nye målemetoder for at begribe samarbejdsevnen fuldt ud<sup>35</sup>.
- **Forholdet mellem person og arbejde**, herunder blandt andet balancen og konflikten mellem arbejde og familie. Dimensionen *arbejdsfamilielivsbalance* i spørgeskemaet kan belyse konsekvenser af det grænseløse arbejde, såvel som effekter af den enkeltes håndtering. Vi har suppleret dimensionen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø med spørgsmål til belysning af eventuelle positive sammenhænge mellem arbejde og familie, da vi ikke på forhånd har villet lægge os fast på, at forholdet imellem arbejde og familie pr. definition er konfliktfyldt.
- **Helbred og velbefindende.** Blandt dimensionerne indgår: Selvvurderet helbred, udbrændthed, stress og søvnbesvær. I nærværende undersøgelse er vi særligt interesseret i emnet stress. Resultater vedrørende helbredsdimensionerne bidrager med data til analyse af konsekvenser af såvel den personlige håndtering (i forskningsspørgsmål 1 og 2) som af støttende og modvirkende faktorer i virksomheden (forskningsspørgsmål 3), samt til analyse af anvendeligheden af virksomhedernes interventioner (forskningsspørgsmål 4).

Som supplement til besvarelsen af forskningsspørgsmålet om evt. forskelle mellem seniorers og yngres måder at håndtere grænseløsheden på, og anvendeligheden af disse, har vi tilføjet spørgsmål om coping og om selvledelse. Målingen af selvledelse udgøres af fire dimensioner: Motivation for selvledelse, selvledet adfærd, rammer for selvledelse samt balance mellem arbejde og privatliv, jf. Det Nationale Kompetenceregnskab<sup>36</sup>. Målingen af balancen mellem arbejde og privatliv sker via udvalgte spørgsmål i spørgeskemaet fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, mens de øvrige dimensioner måles gennem projektets tilføjede items, taget direkte fra spørgebatteriet bag undersøgelsen fra Det Nationale Kompetenceregnskab.

<sup>35</sup> Kristensen et al., 2008

<sup>36</sup> Undervisningsministeriet, 2005

Hvad angår coping er der tilføjet dimensioner på baggrund af teorien om personlig copingstil. Her ser vi på tre former for copingstrategier: Aktiv handlen, som er rettet mod at ændre den situation, der eventuelt stresser en, dvs. at problemløse, strategien resignation, der indebærer en forståelse og accept af en stressende situation, og undgåelse, der handler om at bortlede tankerne og koncentrere sig om noget andet end den stressende situation.<sup>37</sup>

Endeligt har vi i spørgeskemaet tilføjet dels dimensionen arbejdstid som indeholder spørgsmål om den faktiske arbejdstid med henblik på en objektiv bedømmelse af tidsmæssige grænseløshed. Det var ønskeligt at få belyst forekomsten af lange arbejdstider, som tidligere har vist sig at have negativ effekt på bl.a. kognitive funktioner<sup>38</sup> og på graden af konflikter mellem arbejde og familie<sup>39</sup> Dels har vi tilføjet dimensionen arbejdssted for at belyse det faktuelle niveau af fleksibilitet i arbejdet og dermed bedømmelse af den rumlige grænseløshed.

### 3.3.1 Benchmarking i forhold til øvrige lønmodtagere

Spørgeskemaet fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø er indrettet således, at man på dimensionerne i spørgeskemaet kan benchmarke i forhold til et gennemsnit af danske lønmodtagere.

Benchmarkingen er beregnet ud fra besvarelser fra 3517 lønmodtagere i årene 2004-2005. Der er tale om et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere generelt, og således **ikke** tale om alene lønmodtagere, hvis arbejde udviser træk af grænseløshed. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø vurderer i 2007, at i data fra 2004-2005, som indgår i benchmarkingen for 2006-spørgeskemaet, indgår en stor del af grænseløst arbejde.

For hver dimension viser points sammentalt på baggrund af et vægtet gennemsnit, hvor Max. er 100 og minimum 0. En signifikant forskel opstår ved 5.1. point over eller under landsgennemsnittets tal.

Benchmarkingen viser:

- Dimensioner, der ligger signifikant meget bedre end landsgennemsnittet, hvilke Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø betegner som virksomhedens ressourcer.
- Dimensioner, der ligger signifikant meget dårligere end landsgennemsnittet, hvilke Forskningscentret benævner opmærksomhedspunkter. Dette indikerer, at der er forhold, der bør undersøges yderligere på grund af risiko for belastende arbejdsforhold.

---

<sup>37</sup> Pearlin & Schooler, 1978

<sup>38</sup> Virtanen et al, 2008

<sup>39</sup> Albertsen et al, 2007

På projektets tilføjede dimensioner og spørgsmål kan vi i sagens natur ikke foretage benchmarking.

Valget af et standardiseret spørgeskema, hvor det var muligt at benchmarke med andre virksomheder og fremlæggelse af virksomhedsspecifikke resultater for hver arbejdsplads, gav virksomhederne mulighed for et direkte udbytte, idet de fik overblik over virksomhedens mulige ressourcer og opmærksomhedspunkter inden for arbejdsmiljøet, som kunne danne baggrund for beslutninger om intervention.

### 3.4 Interviews

Interviews havde ligesom spørgeskemaet et dobbeltsidet formål i forhold til såvel forsknings- som interventionsdelen:

Enkeltinterviews havde dels til formål, jf. forskningsspørgsmål 1, at få viden om, hvordan den enkelte lever med og håndterer det grænseløse arbejde, dels indgik enkeltinterviews som element i interventionen med formålet at støtte den enkelte medarbejder, samtidig var formålet at generere historier om oplevelser, som kunne åbne for en dialog på arbejdspladsen.

I de indledende interviews indgik i alt 84 personer, fordelt på 36 personer til enkeltinterviews og 48 andre personer i fokusgruppeinterviews. Interviewpersonerne var bredt repræsenteret i forhold til køn, alder, stilling, anciennitet og arbejdsfunktion. Der blev gennemført 12 enkeltinterviews med ledere og medarbejdere og to fokusgruppeinterviews med hver cirka otte medarbejdere på hver af de tre deltagende casevirksomheder.

Enkeltinterviews blev designet efter modellen inden for narrativ tradition, se eventuelt afsnit 2.9. Efter en fælles definition af det grænseløse arbejde, blev der stillet åbne spørgsmål til oplevelsen af den grænseløse arbejdsform, herunder spørgsmål om oplevelsen af evt. positive og negative sider af den grænseløse arbejdsform, samt oplevede konsekvenser heraf, ligesom personen blev spurgt om overvejelser i forhold til fremtiden. Interviewet søgte gennem personens egne bevidstgørelse og afklaring at give personen muligheder for ideer til, hvad der evt. kunne gøres i forhold til egne oplevede udfordringer.

Fokusgruppeinterviewet havde tilsvarende det dobbelte formål dels at udforske svar i forhold til kollektive strategier i form af støttende og modvirkende forhold i organisationen, dels at åbne op for fælles dialoger om det grænseløse arbejde, som kunne bidrage til at udvikle større gensidig forståelse og evt. fælles holdninger. Fokusinterviewet tog udgangspunkt i resultater fra spørgeskemaet, herunder en oversigt sammenlignet med et gennemsnit af danske lønmodtagere. På grund af dette blev der spurgt til kollektive strategier og eventuelle støttende og modvirkende faktorer for håndtering på arbejdspladsen.



### 3.5 Interventionsdesign

Den indledende kortlægning via spørgeskema og interviews fungerede allerede samtidigt som dele af intervention: Spørgeskemaet og interviews var som nævnt tilrettelagt til at give direkte udbytte for deltagerne, samtidig med at enkeltinterviews fungerede som coaching for personen, og fokusgruppeinterviews var med til at skabe fælles forståelse for det grænseløse arbejde. Selve kortlægningen havde således en intervenerende funktion.

Kortlægningen blev fulgt op af en egentlig interventionsfase, hvor de deltagende fire arbejdspladser i et forløb igennem 14 måneder arbejdede videre med deres indsatser. Udover kortlægningerne og strukturen med styregrupper var der ikke på forhånd tilrettelagt en bestemt intervention, som virksomhederne skulle afprøve i interventionsfasen. Interventionen blev udviklet i samarbejde med styregrupperne på virksomhederne, idet hensigten var at tilpasse interventionen til virksomhedens aktuelle behov og situation. I interventionsfasen deltog i alt ca. 200 personer.

Styregrupperne havde blandt andet ansvaret for at:

- udvælge deltagere til at indgå i projektet
- sikre at de deltagende blev informeret, inddraget og engageret
- sikre, at deltagernes forventninger til projektet blev afpasset til det, der var behov for og som kunne realiseres på virksomheden. Endvidere skulle styregrupperne sikre, at projektet forankredes så bredt som muligt i organisationen og på længere sigt i forhold til virksomhedens øvrige liv og aktiviteter. Sluttelig medvirkede styregrupperne til evaluering af interventionen på egen virksomhed ved afslutningen.

Styregrupperne arbejdede på egen hånd, men efter en fastlagt plan med løbende styregruppemøder ca. hver 3. måned, hvor COWI deltog med sparring og supplerende som ressource i udvalgte interventioner. Interventionsdesignet på den enkelte arbejdsplads blev planlagt af styregrupperne i samarbejde med COWI, som gav forslag til intervention på baggrund af resultaterne fra spørgeskema og interviews. Ideen med at inddrage styregruppen som en ansvarlig og udførende part, var at tage udgangspunkt i hver arbejdsplads' særpræg, så interventionen blev så virkelighedsnær og realiserbar som mulig, hvorved deltagernes engagement kunne sikres og forankring sandsynliggøres.

### 3.6 Evalueringsdesign

Evalueringen bestod for det første af gentagelse af spørgeskemaet fra baseline. Derudover blev der afholdt evalueringssamtaler i form af fokusgruppeinterviews dels med repræsentanter fra medarbejdere, 5 - 8 personer fra hver af de tre deltagende casevirksomheder, dels med 1- 4 ledere fra hver. Fokusgruppeinterviews havde samtidig til formål at indhente data til brug for analysen af interventionens anvendelighed, jf. forskningsspørgsmål 4.

## **4 Forskningsspørgsmål 1: Hvordan håndterer yngre og seniorer, individuelt som kollektivt, det grænseløse arbejde?**

Vi beskriver her først deltageres oplevelser af det grænseløse arbejde som baggrund for beskrivelsen af deltageres måde at håndtere arbejdet på. Dernæst ser vi på forskelle i håndtering mellem yngre og seniorer.

### **4.1 Medarbejdernes oplevelser af det grænseløse arbejde**

De kvalitative interviews har blotlagt de oplevelsesmæssige sider og de individualspecifikke måder, hvorpå det grænseløse arbejde håndteres:

Interviewene påviser, at deltagerne oplever arbejdet modsætningsfyldt på følgende måder, som vi uddyber nedenfor:

- Deltagerne hæger om og er begejstret for det grænseløse arbejde, vil ikke undvære det, og nogle vil endda gerne have endnu mere fleksible vilkår.
- Deltagerne oplever belastninger eller risici for belastninger i forhold til: især deres eget helbred og søvn, kontakten til familie og venner og det kollegiale fællesskab.
- To tredjedele oplever flere fordele end belastninger, omend de ser udfordringer for deres eget helbred, mens en tredjedel oplever flere belastninger end fordele.

2/3 af de interviewede oplever den grænseløse arbejdsform overvejende positivt, heraf enkelte entydigt positivt. Det er motiverende for interviewpersonerne, at de kan arbejde med noget, som de selv "brænder for", og det er berigende for deltagerne, når de selv kan prioritere, hvornår de vil arbejde og med hvilke opgaver. Deltagerne finder det tillige positivt, at de har frihed til at regulere arbejdstid og tidspunkter for arbejdet. Generelt udtaler interviewpersonerne, at de har stor indflydelse på udførelsen af arbejdsopgaven. De mener samtidig, at de har stor mulighed for personlig udvikling, og at der er stor lydhørhed over for deres ønsker til uddannelse. Stort set alle deltagere vil derfor ikke undvære den grænseløse arbejdsform.

Nogle ønsker endnu mere indflydelse og uafhængighed. De synes for eksempel ikke arbejdspladsen er indrettet fleksibelt nok, med hensyn til for eksempel adgang til arbejdspladsen om aftenen, hvor de oplever døre er sikret med koder og svært tilgængelige låsemekanismer, eller hvor telefoner og kopimaskiner ikke er åbne, og andre igen frygter ligefrem, at mulighederne for at arbejde grænseløst skal blive taget fra dem.

Dog udtrykker deltagerne på samme tid og bredt set, at de oplever det grænseløse arbejde som en udfordring, der samtidig medfører belastninger. De oplever belastninger i forhold til deres eget helbred, deres forhold til familie og venner og for det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen, hvilket vi uddyber i det følgende.

#### 4.1.1 Helbredet

Trods enkelte fremhæver den grænseløse arbejdsforms gode effekt på deres helbred på grund af muligheden for, at de for eksempel kan lægge pauser ind i arbejdet, mulighed for at løbe en tur i løbet af arbejdsdagen, eller muligheden for at udnytte dagens sollys til at sidde udenfor og arbejde, udtaler hovedparten af interviewpersonerne samstemmende, at selv om de vurderer arbejdet positivt, oplever de, at den grænseløse arbejdsform er en stadig udfordring for helbredet, og ca. en tredjedel af de interviewede oplever fortrinsvis negative konsekvenser for helbredet, enkelte af disse endda meget negative konsekvenser:

Deltagerne giver udtryk for, at deres arbejde kan komme til at fylde det hele, således at de kan opleve, at komme til at arbejde 24 timer i døgnet. Dette fører til, at arbejdet "kører i hovedet hele tiden", at de hele tiden er anspændte og ikke kan slippe arbejdet. Der er personer, som direkte taler om, at de oplever stress, for eksempel at de har svært ved at huske, har let til at græde og føler sig opgivende over for vilkårene. De har dårlig samvittighed - enten over ikke at udføre de forventede arbejdsopgaver, eller over for sig selv, familien og helbredet i forhold til at arbejde for meget. De er i dårligt humør, og mange har en fornemmelse af aldrig rigtigt at have fri, hvad enten det er weekend, eller når de officielt har fri eller har ferie.

Det er flere interviewpersoner, som giver afkald på tid til for eksempel motion, når arbejdstiden øges. Mange fortæller, at de ofte er så fokuseret på at præstere og være produktive, at de ofte overser signaler fra kroppen. De oplever samtidig, at det generelt på arbejdspladsen ikke er accepteret, at man lytter til kroppen, og at man derfor som tendens ikke fanger stresssignaler i opløbet. En del interviewpersonerne omtaler derudover fysiske effekter som søvnforstyrrelser, højt blodtryk, mavesår og manglende overskud og tid til motion. De fleste er bevidste om problemerne, men har svært ved selv at finde løsninger.

Spørgeskemaets helbredsresultater, hvor der sammenlignes med et gennemsnit af danske lønmodtagere, fremgår af nedenstående tabel 2.

Tabel 2 Helbred og velbefindende

Dimension	Alle deltagere	Landsgennemsnit	Difference
Selv vurderet helbred	55.1	66.0	0.9
Udbrændthed	35.4	34.1	1.3
Stress	28.5	27.7	0.8
Søvnbesvær	27.2.	21.8.	5.4

Tabel 2 viser, at for dimensionen søvnbesvær er spørgeskemaresultatet for deltagerne i nærværende undersøgelse signifikant ringere end blandt andre lønmodtagere: Således angiver 15 % at de har sovet dårligt og uroligt hele tiden eller en stor del af tiden de sidste fire uger, ca. 10 % har haft svært ved at falde i søvn, eller er vågnet flere gange i løbet af natten og haft svært ved at falde i søvn igen. Den høje grad af søvnbesvær blandt deltagerne er bekymrende, idet jf. Söderström<sup>40</sup> søvnbesværet på sigt kan udvikle sig med risiko for stress og alvorlige fysiske og psykiske problemer og sygdomme, når man som person ikke får den nødvendige restitution over natten.

I forhold til de øvrige helbredsdimensioner, herunder det selv vurderede helbred, stress og udbrændthed ligger resultaterne gennemsnitligt.

I forhold til udbrændthed har 44 % følt sig udkørt en stor del af tiden eller en del af tiden, mens 54,9 % kun lidt eller på intet tidspunkt har følt sig udkørt. 22 % har følt sig trætte en stor del af tiden eller hele tiden, mens 45 % kun lidt af tiden eller på intet tidspunkt har følt sig træt de sidste fire uger. I forhold til graden af stress har ca. 36 % været anspændt, irriteret og stresset en stor del af tiden eller en del af tiden de sidste fire uger, mens 64 % kun har været lidt eller slet ikke stresset.

Arbejdspladserne imellem er der nogle forskelle, idet en arbejdsplads har det selv vurderede helbred bedre end landsgennemsnittet, og det kun er to virksomheder, der oplever søvnbesvær, heraf en tillige også stress.

#### 4.1.2 Helbred, søvn og arbejdstid

Lange arbejdstider har negativ påvirkning i relation til en række sygdomme og er også relateret til forekomst af demens<sup>41</sup>. Lange arbejdstider over 40 timer pr.

<sup>40</sup> Söderström, 2009

<sup>41</sup> Dette er blandt andet (hos Virtanen et al, 2008), belyst gennem et omfattende engelsk studie over fem år, hvor det påvist, at folk i alderen 35 - 55 år, der arbejdede mere end 55 timer, sammenlignet med dem, der arbejdede 40 timer

uge, som er typisk for omkring 60 % af deltagerne i nærværende undersøgelse, hænger sammen med risiko for nedsat immunsystem, nedsatte søvnperioder, usund livsstil og negative konsekvenser i forhold til hjertekarsygdomme, diabetes og depression. Desuden er der sammenhæng til senere forekomst i livet af demens, hvilket blandt andet hænger sammen med, at lange arbejdstider giver risiko for nedsatte kognitive funktioner.

De 60 %, der arbejder mere end 40 timer pr. uge i nærværende undersøgelse overstiger væsentligt det generelle billede fra EU. I samme studie fra før angives det, at 12 - 17 % af de ansatte i EU arbejdede mere end 40 timer i 2001. Selv om vi anslår, at antallet af arbejdstimer generelt har været stigende i de sidste 10 år, vurderer vi, at antallet af personer med lange arbejdsdage stadig er meget højt i nærværende undersøgelse. En lille gruppe på 8 personer arbejder fast over 50 timer pr. uge, for hvilke helbredsrisici er ekstra store. Samlet set er der således betydelige helbredsrisici for over halvdelen af deltagerne.

Langt de fleste, nemlig 71 % honoreres for overarbejde gennem afspadsring eller får udbetalt løn for alt overarbejde, 7 % får kun op til 20 % af det ekstra overarbejde betalt eller kan afspadsere dette. 17 % arbejder over uden at få hverken afspadsring eller udbetaling for arbejdet, hvilket indikerer, at deltagerne i nogen grad accepterer arbejdstidens længde.

Arbejdstider sent om aftenen og om natten, som er typisk for deltagerne i nærværende undersøgelse øger risikoen for soveproblemer. 50 % arbejder op til en time om aftenen, og 33 % op til tre timer om aftenen. Om natten arbejder 12 % op til en time, og 4,5 % svarende til fem personer arbejder op til tre timer. Søvnforskningen<sup>42</sup> har påvist, at børn og voksne, der slapper af uden aktive elektroniske apparater omkring sig den sidste time inden sengetid, sover væsentligt bedre end andre. Her er der grund til at tro, at det modsatte er tilfældet. Da 82,1 % imidlertid angiver, at de altid eller ofte har indflydelse på deres arbejdstids placering inden for døgnet må dette betyde, at deltagerne i noget omfang accepterer arbejdstidens indflydelse på deres søvn.

Stressforskningen viser blandt andet, at det er vigtigt med perioder, hvor man holder pause fra arbejdet og restituerer sig, uden at skulle noget bestemt<sup>43</sup>: Når vi ser på i hvilken grad deltagerne arbejder i de perioder, der traditionelt hører til fritiden, svarer 34% at de arbejder op til 1 time pr. weekenddag, og 13,4 %, svarende til 15 personer arbejder op til 3 timer pr weekenddag. 20 % arbejder op til en time pr. feriedag.

Disse tal for arbejdstid og tidsmæssig grænseløshed indikerer samlet set, at der kan være en risiko for, at deltagerne ikke får de pauser som er nødvendige for at forebygge stress og for at sikre den gode søvn.

---

havde nedsatte kognitive funktioner, både hvad angik ordforråd og omtanke. Nedsættelsen af funktionerne steg i takt med antallet af arbejdstimer over 40.

<sup>42</sup> Söderström, 2009

<sup>43</sup> Söderström, 2009

Ud fra ovenstående helbredskarakteristika kan det konstateres, at de fleste helbredsindikationer ikke stiller deltagerne i denne undersøgelse ringere end øvrige lønmodtagere, men heller ikke bedre. Den høje grad af søvnbesvær, sammenholdt med de lange arbejdstider og den tidsmæssige grænseløshed er imidlertid bekymrende, idet der er risiko for alvorlige fysiske og psykiske problemer og sygdomme, idet man som person ikke får den nødvendige restitution over natten såvel som om dagen, og i og med manglende overskud har en usund livsstil med bl.a. manglende motion.

#### 4.1.3 Familie og venner

Mange deltagere fremhæver arbejdsformens positive betydning for at få arbejdsliv og familieliv til bedre at passe sammen, og nogle oplever, at arbejdet direkte beriger deres familieliv: Der er muligheder for at tilpasse arbejdet efter familielivet og børn, hvilket interviewpersonerne fortæller giver dem en ro. Eksempelvis muligheden for at gå til tandlæge med barnet eller lave juleklip i børnehaven. Mange som har små børn og to karrierer, fortæller, at det er afgørende for dem at have et sådant fleksibelt job. Det som interviewpersonerne ser som yderligere berigende er, at de kan deltage i flere aktiviteter i privatlivet, end hvis de havde et almindeligt job med faste tider fra 8 - 16. Spørgeskemaresultatet understøtter de positive elementer, idet data viser, at i forhold til at tilpasse arbejdet efter familiens behov, siger 75 %, at det er accepteret, heraf ca. 23 % i høj grad, 79 % synes at privatlivet giver energi til arbejdet, og 45,5 % at arbejdet giver energi til privatlivet.

Samtidig oplever interviewpersonerne dog også en hel del negative konsekvenser i forhold til kontakten med familie og venner: Der er for en stor del af de interviewede en oplevelse af, at arbejde og fritid flyder for meget sammen, og at de har for lidt tid til venner og familie, og selv om de har muligheden for at flegse, benytter de ikke altid denne mulighed.

Deltagerne fortæller, at der for eksempel ofte er en irritation hos ægtefæller, børn og venner, når de opleves ikke at være mentalt til stede hjemme, eller når de er for trætte pga. arbejdet. Interviewpersonerne ser det derfor samtidig som en stor udfordring at få arbejdet til at passe til familielivet og at undgå, at arbejdet tager overhånd.

Ved hjælp af spørgeskemaet kan vi se, at deltagerne samlet set oplever en konflikt mellem arbejde og familie signifikant højere end landsgennemsnittet. 43,6 % oplever ofte eller jævnligt en konflikt mellem deres arbejde og privatlivet, sådan at de helst vil være begge steder på en gang. Omkring 30 % synes, at arbejdet tager energi og tid fra privatlivet, og 40 % oplever, at familie og venner siger, at de arbejder for meget. Disse problemer kan blandt andet også hænge sammen med deltagerens lange arbejdstider, idet tidligere forskning har vist at graden af arbejdsfamilielivskonflikt øges med antallet af timer ud over normalt timetal<sup>44</sup>. Når vi ser på arbejdspladserne imellem viser det sig dog, at en virksomhed ikke oplever arbejds-familielivskonflikter.

---

<sup>44</sup> Andersen et al, 2007

#### 4.1.4 Det kollegiale fællesskab

I forhold til konsekvenser for fællesskabet på arbejdspladsen opregner interviewpersonerne ensidigt negative eksempler. Der er eksempler på, at de interviewede oplever, at arbejdsfællesskabet og forholdet til kolleger lider, blandt andet på grund af, at man som kolleger sjældent er på arbejdspladsen på samme tid. Det medfører konflikter og manglende sammenhold. "Vi er hårde ved hinanden". Når vi ind imellem spiller golf med kunden for at skabe markedsføring, går der for eksempel jokes, når vi arbejder hjemme: "Han er nok ude og spille golf!" Mange udtrykker frygt for, at fællesskabet smuldrer.

Interviewpersonerne arbejder i mange tilfælde alene med deres projekter, og det er af den grund svært at inddrage andre med kort varsel, fordi kollegerne ikke kender nok til opgaven.

Der fremkommer også en del forskellige opfattelser af arbejdstid og tilgængelighed mellem de, som arbejder grænseløst, og de som ikke gør det, hvilket ind imellem giver konflikter mellem de to grupper. Der findes eksempler på manglende tillid til de, der arbejder grænseløst fra de, der ikke gør, hvilket for eksempel handler om, at kolleger tvivler på, at man rent faktisk arbejder, når man arbejder hjemme, hvilket giver konflikter. Hjemmearbejdet er ikke bredt accepteret hos alle: "Når man kan se folk, må det være, fordi de arbejder, når man ikke kan se dem, arbejder de måske ikke?" De, der ikke arbejder grænseløst, støtter sig tilsyneladende til en mere traditionel lønarbejderkultur, hvilket betyder, at de for eksempel kommer med negative bemærkninger, når de, der er uden fast arbejdstid, for eksempel møder senere om morgenen, eller går tidligere på eftermiddagen. For nogle af deltagerne er der en del usikkerhed, om de arbejder nok set i kollegernes øjne, og om de vil blive vurderet negativt af kolleger og ledere. Her kan vi referere til Whites teori om "de andres gaze."<sup>45</sup>

Nogle interviewpersoner taler om, at der er en risiko for, at man som person ikke involverer sig nok i virksomheden på grund af selvstændigheden i arbejdsopgaven. Enkelte interviewpersoner siger da også, at de ikke rigtigt identificerer sig med det firma, de arbejder for. De oplever at have deres egen lille forretning at passe, og det kunne være i det ene firma lige så godt som i det andet, når bare de ydre rammebetingelser er fleksible for individuel tilrettelæggelse.

## 4.2 Ledelsens oplevelser af det grænseløse arbejde

Lederne udtrykker, lige som medarbejderne, præference for selv at kunne bestemme deres arbejdstid, som for eksempel at møde senere om morgenen, eller arbejde hjemme, hvis man vil det. Men lederne omtaler generelt deres arbejdsliv mere belastet end medarbejderne: For eksempel taler de meget om: Anspændthed, om aldrig at koble fra. Det er typisk, at de står og tænker videre over arbejdet, når de kommer hjem, for eksempel også når de står og laver mad. De taler om manglende nærvær med deres børn og om mange konflikter med deres mand og børn om deres manglende nærvær. De fortæller også, om venner der klager til dem og siger, at de ikke kan styre arbejdet.

---

<sup>45</sup> White, 2002

Dette hænger sammen med, at lederne arbejder mange timer: Om dagen er lederens arbejdsopgave personalepleje, at gå til møder, og at tage sig af henvendelser fra personalet. Efter aftensmaden og i weekenden bruger lederne tid til at fordybe sig i mailhenvendelser. Det handler om at få ryddet opgaver af vejen og blive færdig med det, man var i gang med. De fleste arbejder derfor også både i weekenden og i ferien.

Selv om mange priser muligheden for at kunne arbejde hjemme og tage en fri-dag af hensyn til børnene, siger de hver især, at de rent faktisk ikke udnytter muligheden for at arbejde hjemme, og at de ikke kan huske, hvornår de har gjort det. De fleste arbejder ikke hjemme om dagen, fordi de vil være tilgængelige for medarbejderne.

Lederne føler sig samtidig meget alene i lederfunktionen. Der er som oftest ikke nogen, "der holder øje med en," hedder det. Som en leder siger: "Man kan komme meget langt ud at sejle - meget langt - uden at nogen reagerer". Eller en anden: "Ingen chef spørger: Hvad lavede du på nettet søndag kl. 13?" Lederne er også usikre på, hvad deres chef egentlig forventer af dem med hensyn til arbejdstid: 37 timer, som kontrakten lyder på - eller måske meget mere?

### 4.3 Håndtering af det grænseløse arbejde

Mange af de interviewede vurderer, som nævnt, mulighederne for at håndtere problemer i arbejdet positivt og oplever positive effekter af deres arbejde for deres familieliv især, og enkelte også i forhold til eget helbred. Generelt er deltagerne meget glade for mulighederne ved den grænseløse arbejdsform, og vil for alt i verden ikke undvære den. De fortæller om, at denne arbejdsform på mange måder beriger deres liv, både privat og i arbejdet.

Interviewpersonerne udtrykker dog samtidig i udstrakt grad, at arbejdsformen er en stadig udfordring for dem. Mange fortæller, at de oplever det grænseløse arbejde på en måde, som om det er kommet "snigende", dvs. ikke bevidst tilrettelagt, og deltagerne oplever, at de lidt efter lidt personligt selv har skullet tilpasse arbejdsformen efter egen vurdering, selv har skullet skabe balance mellem for eksempel arbejdsliv og familieliv, selv planlægge og prioritere. De oplever, at deres evne til at håndtere balancen går op og ned, og for nogen går det slet ikke, med alvorlige konsekvenser til følge.

#### 4.3.1 Personlige dilemmaer i håndteringen

Det viser sig, at den personlige håndtering af det grænseløse arbejde for medarbejdere såvel som ledere først og fremmest er karakteriseret ved at være styret af en række personlige dilemmaer, der skaber tvivl om: Hvor meget man vil arbejde, hvornår og hvor tilgængelig man vil være for arbejdspladsen. Deltagerne oplever sammenhæng mellem risici, belastninger og deres personlige dilemmaer i håndteringen af det grænseløse arbejde.



Der opleves tre hoveddilemmaer:

**1. Dilemmaet mellem arbejdet og eget helbred:** "Jeg vil gerne arbejde, men jeg vil også passe på mit helbred".

**2. Dilemmaet mellem arbejdet og familien.** "Jeg vil gerne arbejde, men jeg vil også have tid og energi til familien og venner". Netop dette dilemma blev samtidig bekræftet af resultatet af deltagerne spørgeskemaundersøgelse, hvor 46,5 % angiver, at de gerne vil være både på arbejdspladsen og i familien på én gang.

**3. Dilemmaet mellem den selvstændige arbejdsform og fællesskabet:** Jeg sætter pris på at have egne, selvstændige opgaver, men jeg vil også gerne have fællesskab.

Det viser sig endvidere, at disse dilemmaer knytter sig til dels en organisatorisk uklarhed, hvor deltagerne generelt er i tvivl om, hvor stor arbejdsomfang og hvor lang arbejdstid virksomheden forventer, og hvor meget de forventes at stå til rådighed hen over døgnet. Dels knytter dilemmaerne sig også til personens egen uafklarethed i forhold til egne personlige værdier og /eller manglende tagen konsekvens af egne værdier.

De personlige dilemmaer udtrykker sig således i en dobbeltsidet tvivl dels om hvor meget man som person skal og forventes at arbejde og stå til rådighed, dels om hvor meget man egentlig selv vil arbejde og stå til rådighed. Det betyder, at der hos den enkelte finder en stadig selvforhandling sted. Vi har fundet nedenstående typiske tvivlsspørgsmål, som udgør de største udfordringer for en succesfuld håndtering. Samtlige tvivlsspørgsmål har baggrund i uklarhed omkring, hvad der forventes fra virksomheden, og opleves samtidig som et indre dilemma om, hvad man selv vil være med til:

**1. Hvor meget skal og vil jeg arbejde? Hvornår har jeg arbejdet nok? Arbejder jeg for meget? Tvivlen knytter sig især til forholdet til eget helbred:** Der er mistanke om, at arbejdsomfanget hænger sammen med mit forhøjede blodtryk, mit mavesår? Og hvad med mine søvnproblemer?

**2. Hvornår skal og vil jeg arbejde uden for traditionel arbejdstid?** På den ene side er det rart at kunne klare en opgave uden for traditionel arbejdstid, og som vi har set, presser deltagerne endda på for mere fleksible arbejdsvilkår. Men på den anden side er tvivlen der samtidig om: Forventes jeg egentligt at arbejde uden for normal arbejdstid, og vil jeg selv gerne arbejde for eksempel om aftenen og natten, i weekenden, under egen eller børns sygdom, i ferien, på ferierejsen, når børn og partner/ægtefælle er hjemme eller mens jeg laver mad?

**3. Hvor tilgængelig skal og vil jeg være hen over døgnet?:** Hjemmeopkoblet pc og mobiltelefon er på den ene side en nem adgangsvej til arbejdet. Hurtigt og nemt kan man komme i kontakt med arbejdspladsen hele tiden. Arbejdsopgaverne er altid lige ved hånden. På den anden side: Hvornår forventer arbejdspladsen og kolleger egentlig, at de kan kontakte mig? Forventer de, at jeg svarer på en mail kl. 22 om aftenen eller søndag middag? Og skal jeg være bered-

villig, når en kollega ringer under min sygdom og/eller i min ferie? Og hvad forventer jeg af mig selv om dette?

**4. Hvor** skal og vil jeg arbejde? Vil jeg egentlig arbejde i hjemmet, arbejde undervejs i tog/bil/fly, arbejde for eksempel mens jeg passer barn? Deltagerne gør det, men er samtidig i tvivl om de vil gøre det. De er også i tvivl om, hvad der sker, hvis de arbejder hjemme. Bliver jeg uglest blandt kolleger, hvis jeg arbejder meget hjemme? Eller hvis jeg ikke gør det? Tror lederen jeg pjækker, når jeg arbejder hjemme? Og på den anden side "bliver jeg uglest, hvis jeg stiller pc'en på kontoret, og ikke vil arbejde hjemme"?

**5. Hvor dybt** skal og vil jeg engagere mig i mit arbejde? Deltagerne er glade for muligheden for faglig og personlig udvikling i arbejdet, og spørgeskemaresultatet bekræfter, at man oplever store udviklingsmuligheder. Men nogle frygter samtidig risikoen for at fremstå uengageret, når de siger nej til en opgave, og de fortæller, at de kan være usikre på, hvornår arbejdet er gjort godt nok. Samtidig er nogle bevidste om, at det personlige engagement i arbejdet kan give en personlig tilfredsstillelse, der samtidig kan dræne engagementet ud af andre gøremål, andre ønskede engagementer i privaten: Eksempelvis skolen, børnenes, partnerens liv, og også i nogen grad over for egne ønsker for livet, helbredet og fællesskabet på arbejdspladsen.

**6. Hvor selvstændigt** skal og vil jeg arbejde? På den ene side priser man den store frihed til selv at vælge opgaver, arbejdstid, arbejdssted og arbejdsmetoder - men man er på den anden side ofte usikker på, om man er god nok til sit arbejde - gør jeg det egentlig godt nok? Og når noget går galt, er der tendens til, at man føler det som ens egen personlige skyld. Man føler dårlig samvittighed og i tilfælde af man laver fejl - kan det for nogle føles som en personlig fiasko. Samtidig kan man se, at det selvstændige arbejde vanskeliggør samarbejdet med kolleger omkring opgaven, da en kollega vanskeligt kan sætte sig ind i og forstå ens egne opgaver.

Deltagerne oplever en helbredsmæssig konsekvens af disse daglige tvivlsspørgsmål, hvilket opleves som en særlig kropslig tilstand, hvor det føles for eksempel som, "at man ikke kan slappe af", at man gerne vil være to forskellige steder på én gang". At man hele tiden "er på" Denne tilstand er i virkeligheden et kendetegn for risiko for stress, og kan have sammenhæng til det høje søvnbesvær. Varer tilstanden ved, er der risiko for, at der kan udvikles en egentlig stresstilstand.

#### **4.3.2 Informations- og kommunikationsteknologiens udfordring**

De interviewede oplever, at de muligheder for fleksibilitet, der følger af den nye informations- og kommunikationsteknologi giver dem stadig større udfordringer for deres balance mellem arbejdet og andre gøremål i livet og er med til at skærpe ovenstående dilemmaer og tvivlsspørgsmål. Det gælder for eksempel muligheden for at tage bærbar computer og mobiltelefon med sig hjem, og det gælder internetadgang, hvor e-mails løbende popper ind på computer og mobiltelefon.

Deltagerne fortæller, at det virker, som teknologien "drager dem hen" for at se på e-mails og åbne for computeren. Den lille lyd, når en e-mail popper ind, og mobiltelefonens ringen tiltrækker sig opmærksomhed. Deltagerne undrer sig selv over, hvorfor de ikke bare slukker mobilen hjemme, og hvorfor de efter aften tænder computeren derhjemme, i stedet for at lade den stå.

### 4.3.3 Den individuelle håndtering

De to tredjedele, der fortrinsvis oplever det grænseløse arbejde positivt, udtrykker samtidig, at de er bevidste om risici og søger at undgå mulige negative effekter for helbred og familien. Den håndtering, der ifølge interviewpersonerne virker bedst, er:

- **Bevidsthed om egne prioriteringer i livet.** Nogle sætter meget bevidst familie og børn som deres første prioritet og søger at tilpasse arbejdet derefter. Dette gør for eksempel, at de meget konsekvent prioriterer og planlægger deres private aftaler i god tid, og ikke aflyser aftalerne af hensyn til arbejdet.
- **Bevidsthed om egne grænser.** Andre er efter personlig erfaring blevet bevidste om deres egne grænser mht. arbejdstid, og er nået til en erkendelse af, hvor meget arbejde de rent faktisk kan rumme indenfor døgnets 24 timer. De har lært sig at sige fra og sætter grænser for, hvor meget arbejdet må fylde i deres vågne timer. Der er forskellige eksempler på, hvordan de personligt selv har fundet en passende balance. Eksempelvis skriver nogle deres arbejdstimer op og stopper, når de er nået til den personlige grænse, de har bestemt sig for.
- **Konkret planlægning og prioritering i dagligdagen:** Nogle har også selv brugt tid til at sætte sig grundigt ind i virksomhedens planlægnings og it-systemer, for gennem egne regler og planlægningsrutiner at sætte klare grænser. For eksempel udarbejdes der en liste over arbejdsopgaver i prioriteret rækkefølge, for at få et overblik og synliggøre egne opgaver ved prioritering.
- **Bevidst brug af hjemmearbejdsdage.** Et flertal af interviewpersonerne har lavet sig en fast hjemmearbejdsdag. Derudover er der mange, der arbejder hjemme, når de oplever behov for det af hensyn til fordybelse eller for at klare akutte ting hjemme samtidig.
- **Bevidst afslapning og motion.** For mange er det meget vigtigt at slappe bevidst af fra deres arbejde, når de har fri. Motion nævnes ligeledes af mange som en vigtig kilde til restitution og som en grund til, at de har det godt, så de kan klare deres arbejde.
- **Håndtering af IT-teknologi** er som nævnt en særlig udfordring, som når det lykkes for deltagerne, løses med automatik og rutiner: Nogle håndterer e-mails gennem for eksempel Outlooks automatiske arkivering af mails og "Out-of-office" svar. Eller ved en regel for, hvor mange gange den bærbare

pc må komme med hjem i løbet af ugen, eller for hvornår arbejdsmobilen skal være lukket. Flere interviewpersonerne slukker for eksempel konsekvent pc og telefon, når de er hjemme og vil holde fri.

#### 4.3.4 Kollektiv håndtering

Deltagernes håndtering af problemerne viser sig langt overvejende at være af individuel karakter, dvs. der kun i mindre grad henvises til kollektiv håndtering i form af kollegial og organisatorisk håndtering af dilemmaer i arbejdet.

På samme måde er de virksomhedstiltag, deltagerne nævner, også rettet mod personlig støtte, for eksempel opkvalificering af den enkelte medarbejder. Flere interviewpersoner har for eksempel haft stor nytte af kurser i planlægning på arbejdet, eller af at blive coachet af en leder. Virksomhedens støtte er ikke givet generelt til medarbejderne, men ad hoc når der viser sig særligt behov hos en medarbejder.

Det er karakteristisk, at der på virksomhederne ikke er en kollektiv forståelse af begrebet grænseløst arbejde, og at emnet generelt ikke er fælles italesat på arbejdspladsen. Der kan således ikke direkte tales om, at der eksisterer kollektive strategier, hvilket vil kræve, at der er en bevidst tilgang vedrørende virksomhedens støtte. Problemløsning i forhold til dilemmaer tænkes overvejende at være personens egen sag.

Der er eksempel på, at virksomhedens værdier om selvledelse direkte modvirker en kollektiv håndtering, jf. eksemplet hvor en leder på grund af virksomhedens værdi om selvledelse, er i tvivl om hun vil henvende sig til en medarbejder, der arbejder for meget og som er stresset, da det vil blamere denne medarbejder, som kan føle, at lederen ser medarbejderen som mindre kompetent, og da medarbejderen vil kunne se det som, at lederen blander sig i medarbejderens eget personlige råderum.

Virksomhederne udfører dog aktiviteter, der viser sig reelt i større eller mindre grad at støtte den enkelte i at håndtere de personlige dilemmaer. Vi analyserer disse arbejdspladstiltag nærmere i kapitel 7 om virksomhedens støttende og modvirkende faktorer.

### 4.4 Seniorers og yngres håndtering

Når seniorer og yngre selv beskriver deres oplevelser i interviews ser vi umiddelbart meget ensartede fortællinger om håndtering af det grænseløse arbejde for de to grupper: Seniorerne udtrykker på samme måde som yngre tilfredshed med fleksibilitet i arbejdssted og mødetider, tilfredshed med mulighederne for at få arbejde og familieliv til at passe sammen og med friheden til at regulere arbejdstiden efter egne behov.

I interview med seniorerne fornemmer man dog en forskel i, at seniorerne tillægger fleksibiliteten i arbejdet en tydelig værdi: Hos seniorerne finder man ligefrem begejstring; ordet ”fantastisk” kommer eksempelvis fra en senior.

Seniorerne opfatter friheden og ansvaret som et udtryk for ledelsens tillid til dem, en tillid som de på den ene side sætter pris på, men som de på den anden side også finder nødvendig for at kunne arbejde effektivt. Det ser også ud til, at seniorerne er særligt gode til at udnytte fleksibiliteten i arbejdet til at berige familielivet:

Hos seniorer finder vi de samme udfordringer i af arbejdet, som hos de, der er yngre end 50 år, fortæller om: Arbejdspres som en udfordring, balancegang i forhold til familien, og presset på deres eget helbred. Men i forhold til dette er der dog også nogle nuancer: Flere seniorer nævner udtrykkeligt behovet for fordybelse og betydningen af hjemmearbejdspladsens for muligheden for fordybelse. På kontoret oplever de forstyrrelser fra telefoner, mails og kolleger, hjemme kan man sætte telefonsvarer på og frabede sig henvendelser undtagen i absolut nødstilfælde. Dette finder seniorerne tilfredsstillende – og igen som udtryk for både frihed og ansvar. Seniorernes tilfredshed med det grænseløse arbejde kunne pege på, at grænseløsheden nærmest er en forudsætning for seniorernes forbliven i arbejdet:

I forhold til håndtering af arbejdet, udtaler seniorerne generelt, at de selv finder, at de er gode til at leve med det grænseløse arbejde, og de er blevet bedre med tiden. Der er ingen seniorer, der taler ensidigt om nutidige negative konsekvenser, men de kan fortælle om dyrekøbte erfaringer fra tidligt i livet. De taler om, at arbejdet er blevet nemmere for dem med tiden, og at de tydeligt mærker, at de tekniske IT-systemer er blevet bedre og mere brugervenlige og hjælper dem med håndteringen og planlægningen. Hovedparten fortæller, at de med årene er blevet bedre til at styre deres arbejdstid, så der bliver en god balance mellem arbejde og fritid. Dette understøttes også af, at de med tiden har fået højere status på virksomheden og kan tillade sig mere, fordi de tidligere har vist deres værd på virksomheden.

Seniorerne anfører blandt andet, at deres planlægning af arbejdet har ændret sig i forhold til tidligere i livet, idet de nu bevidst sørger for ikke at lave en alt for stram planlægning. Deres planlægning er blevet bedre og nemmere for dem, fordi de efterhånden lettere kan vurdere, hvor lang tid en opgave tager, og fordi de har et mere realistisk billede af arbejdsopgaven.

Mange seniorer siger derudover, at de har lært at sige fra, og at de også med tiden har lært at uddelegere opgaver til andre og tidligt at inddrage andre i løsning af opgaver. De kan også nu i modsætning til tidligere indrømme, når der noget, de ikke selv magter og er i stand til at søge hjælp, inden det "brænder sammen".

Det er også flere eksempler på, at seniorerne taler om, at de er meget bevidste om at passe godt på sig selv og deres eget helbred med motion og sunde madvaner<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Tal fra Idrættens analyseinstitut underbygger, at i gruppen af 60 - 69 årige er der næst efter gruppen af 16 - 19 årige flest, der dyrker sport og motion regelmæssigt (Albret,2009)

Det er især seniorerne og i højere grad end de yngre, der italesætter en bekymring for fællesskabet og tager ansvar for andre kolleger ved at drage omsorg og bede de yngre om at tage det roligt og passe på sig selv, hvilket kan vidne om et større overblik i forhold til de potentielle dilemmaer i arbejdet. Seniorerne er meget opmærksomme på de farer for kollektiviteten, der ligger i det grænseløse arbejdes individualisering. Tilpasningen til den enkeltes arbejdsvaner og -lyst og til vedkommendes familiesituation reducerer mulighederne for at mødes på arbejdspladsen for at udveksle erfaringer, for at koordinere planer og arbejdsbelastninger, for uformelt socialt samvær og for at opleve sig selv som en del af et fællesskab; som en del af den samme virksomhed.

En enkelt senior føjer hertil, at individualiseringen også sætter kontinuiteten og vidensdelingen under pres. Når man ikke får videregivet erfaringer og viden – især fra ældre til yngre – risikerer virksomheden i det lange løb at miste en af forudsætningerne for en effektiv drift, nemlig knowhow i bred forstand.

I forhold til seniorernes tilfredshed med jobbet kan vi tilføje, at der er mange seniorer, der er i tvivl om, virksomheden stadig ønsker dem på arbejdspladsen. Tvivlen baserer de på, at de sjældent får at vide, at de er betydningsfulde for arbejdspladsen. De er selv klar over, at det nok er fordi, at de er så selvkørende, så der ikke er meget behov for ledelse og støtte, men stadig har de brug for at vide, at de er ønskede.

Et andet forhold, der har interesse i forhold til seniorers fastholden på arbejdet, er, at nogle seniorer klager over, at seniorpolitikernes tilbud til den enkelte senior er tilrettet ud fra virksomhedens antagelse om seniorernes behov, men er ikke baseret på individuelle hensyn til den enkelte senior. Eksempelvis har en senior på sin arbejdsplads fået tilbud om nedsat arbejdstid, men han vil meget hellere have en ordning med mere ferie hen over året. Seniorerne slår til lyd for, at de som personer er lige så forskellige som alle andre, og at det derfor er uhensigtsmæssigt at lave tiltag, som var de en ensartet gruppe. Seniorerne vil meget hellere hver især indgå i en individuel forhandling om arbejdsvilkår med virksomheden.

## **5 Forskningsspørgsmål 2: Har seniorer udviklet særlige måder at håndtere det grænseløse arbejde på, og er strategierne mere eller mindre anvendelige end yngres?**

Som svar på om seniorer har udviklet særlige måder at håndtere det grænseløse arbejde på, opsummerer vi først analysen af forskelle mellem seniorers og yngres håndtering, som blev fremlagt under svaret på forskningsspørgsmål 1. Analysen supplerer vi dernæst med en analyse af forskelle i copingstil og selvledelsesevne.

Om seniorers strategier er mere eller mindre anvendelige vurderer vi som udgangspunkt ved de to gruppers evne til at håndtere de tidligere påpegede afgørende dilemmaer mellem arbejdet på den ene side og familien, helbredet og arbejdspladsens fællesskab på den anden side. Vi supplerer vurderingen med at analysere evt. forskelle i graden af arbejdsfamiliekonflikt og helbredsresultater, hvilke kan bidrage til det samlede billede af konsekvensen af de to gruppers strategier.

Analysen i forhold til interviews har vist, at der er følgende forskelle: Seniorerne er særligt gode til at udnytte fleksibiliteten i arbejdet til fordel for familien, de tillægger tydeligt fleksibiliteten i arbejdet værdi og opfatter ansvaret som et udtryk for ledelsens tillid, som samtidig er nødvendig for dem. Flere seniorer nævner behovet for fordybelse og betydningen af hjemmearbejdspladsen. Seniorerne finder, at de selv er gode til at håndtere det grænseløse arbejde, og er blevet bedre med tiden. Arbejdet er blevet nemmere for dem gennem årene, hvor de er blevet bedre til at styre deres arbejdstid med god balance mellem arbejde og fritid, idet de nu planlægger bedre og mere bevidst. Mange seniorer har lært at sige fra, har lært at uddelegere opgaver til andre og at inddrage andre i løsning af opgaver. I modsætning til tidligere indrømmer de, når de har brug for hjælp. De er bevidste om at passe godt på sig selv og deres eget helbred. Samtidig er især seniorerne bekymret for fællesskabet og drager omsorg for de yngre og er opmærksomme på de farer for kollektiviteten, der ligger i det grænseløse arbejdes individualisering.

### **5.1.1 Copingsstrategi**

En undersøgelse af forskelle i copingstrategier giver mulighed for at få et billede af deltagerens typiske måde at håndtere problemfyldte situationer på. Delta-

gerne har svaret på, hvordan de typisk copes i forhold til problemer i arbejdet, i familien eller mellem arbejde og familie.

Resultatet af kortlægningen af copingstilen for seniorer og yngre ses af tabellen nedenfor.

Tabel 3 Copingstil

	Yngre <50	Seniorer ≥50
Aktiv handlen	74	72
Resignation	39	41
Undgåelse	44	44

Da copingspørgsmålene ikke indgår i skemaet fra Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, har det ikke været muligt at sammenligne med lønmodtagere på landsplan.

Som det ses af tabel 3, anvender deltagerne i vores undersøgelse copingstilen Aktiv Handlen i stor udstrækning og i dobbelt så stort omfang, som copingsstilen resignation og undgåelse. Der ses ikke signifikante forskelle i personlig copingstil mellem seniorer og yngre.

Undersøgelser har vist, at man som person ofte starter med **Aktiv handlen** i forhold til en stressor, men kun hvis man ser en chance for at påvirke sin situation. Ses ikke sådan en chance, eller får person en negativ reaktion på sin handling, har personen en tendens til at bruge andre former for coping.<sup>47</sup> Tallene ovenfor kan indikere, at deltagerne i stor udstrækning ser chancer for at forbedre deres situation, og at de generelt har succes med at problemløse, hvilket gælder såvel seniorer som yngre.

Undgåelse og resignation anvendes halvt så ofte som aktiv handling, og i lige stor grad hos de to aldersgrupper. At disse copingstrategier også anvendes i nogen grad kan tyde på, at deltagerne dels i nogen grad reagerer med at søge at forstå og acceptere problemsituationen, når de mener, der alligevel ikke er noget at gøre ved situationen, og at de dels ind imellem har svært ved at se, hvad de skal gøre ved deres situation. Dog kan brugen af resignation og undgåelse også vurderes positivt nemlig derved, at deltagerne midlertidigt vælger at fjerne sig fra det problemfyldte og dermed samler kræfter til senere at handle. Analysen af de personlige copingstile underbygger den ambivalente håndtering, som blev påvist i interviews.

<sup>47</sup> Niedl, 2006



På spørgsmålet om at inddrage andre og at søge støtte til sine problemer adskiller seniorer sig ved, at det kun er ganske få seniorer, nemlig kun 4,2 %, der sjældent eller aldrig henvender sig eller taler med andre om deres problemer, hvorimod det er 13 % af de yngre.

Konklusionen i forhold til **copingstil** er, at såvel seniorer som yngre generelt ser en chance for at forbedre deres situation og hovedsageligt har succes med at problemløse. I forhold til ca. halvdelen af de oplevede problemer ser det ud til, at de har svært ved at se, hvad de kan gøre ved de eventuelle problemer. Der er ikke påvist signifikante forskelle for de to aldersgrupper. Tallene indikerer, at såvel seniorer som yngre alt overvejende søger at løse problemerne selv i stedet for at søge hjælp, hvilket kan være en u hensigtsmæssig copingstrategi, når problemerne er af kompleks karakter, eller når problemet involverer andre personer, som kunne medvirke til løsning. Seniorerne forsøger dog mere sjældent end de yngre at løse deres problemer helt alene uden at inddrage andre eller uden at søge hjælp, hvilket kan være en generel lidt mere hensigtsmæssig copingstrategi, der gælder for denne aldersgruppe. Dette understøttes af interviewudtalelserne om, at seniorerne har lært sig at søge støtte hos andre og at uddelegere opgaver til andre.

### 5.1.2 Selvledelseskompetence

Resultatet af vores undersøgelse fremgår af nedenstående tabel 4, hvor vores tal er sammenlignet med undersøgelsen i det Nationale Kompetenceregnskab.<sup>48</sup>

Tabel 4 Selvledelseskompetence

Dimension	NKR	Yngre <50	Seniorer ≥50
Motivation for selvledelse	68	74	73
Selvledet adfærd	61	62	63
Rammer for selvledelse	71	60	61
Balance arbejdsliv/privatliv	60	61	65
Indeks	65	64	66

Vi ser af tabel 4, at motivation for selvledelse for såvel seniorerne og yngre ligger signifikant højere end i Det Nationale Kompetenceregnskab, hvilket kan tyde på, at deltagerne i denne undersøgelse passer bedre til udførelsen af arbejde under grænseløse vilkår end øvrige lønmodtagere. Balancen mellem arbejdsliv og privatliv og selvledet adfærd vurderes i nærværende undersøgelse på linje med deltagerne i undersøgelsen under Det Nationale Kompetenceregnskab.

Med hensyn til gruppen af seniorer, ses det, at udover den signifikant højere motivation, har de signifikant højere balance mellem arbejdsliv og privatliv sammenlignet med Det Nationale Kompetenceregnskab. I forhold til yngre er der dog ikke signifikante forskelle mellem seniorer og yngre om end der med

<sup>48</sup> Undervisningsministeriet, 2005

hensyn til oplevet balance mellem arbejde og familie kan være en tendens til bedre balance.

Tallene indikerer samtidig, at deltagerne i undersøgelsen, seniorer såvel om yngre, oplever, at mulighederne for at være selvledende i arbejdet ikke opfylder deres ønsker om at være det: På dimensionen *rammer for selvledelse* ligger deltagerne signifikant lavere end i Det Nationale Kompetenceregnskab med ca. 10 points under. Dette kunne tyde på, at deltagerne oplever, at mulighederne for at være selvledende ikke opfylder deres ønsker om at være det. At deltagerne i denne undersøgelse ligger så lavt som 10 point under, er der ingen umiddelbar forklaring på. Forskelle i målemetoderne imellem denne og undersøgelsen i Det Nationale Kompetenceregnskab kan godt være en del af forklaringen, se nedenstående fodnote herom.<sup>49</sup> Omvendt er det alligevel overraskende, hvis ændringer i spørgsmålsformulering kan føre til så stor en forskel som 10 point. Der må være andre faktorer på spil, for eksempel den nævnte kontrast imellem deltageres lyst til og mulighed for selvledet adfærd på den ene side, og manglende accept eller støtte dertil fra ledelsens side på den anden side.

### 5.1.3 Arbejds-familielivskonflikt

Det viser sig også her, at seniorer ligger tendentielt, men dog ikke signifikant bedre end deres yngre kolleger i forhold til graden af arbejds-familielivskonflikt.

Når vi ser på underspørgsmålene er der dog visse forskelle: 46,5 % af de yngre, mod kun 36,8 % af seniorerne oplever ofte eller jævnligt, at de helst vil være begge steder på én gang (på arbejde og hjemme i familien), og 31,5 % af de yngre, mod kun 26,3 af seniorerne mener at arbejdet tager for meget energi. Men billedet er ikke entydigt: 42,1 % af seniorernes venner siger, at de arbejder for meget, mod kun 34,2 % af de yngre. Giver det seniorerne flere konflikter, eller har de mere bevidste venner, der prioriterer andet end arbejdet, og kan dette være en støtte for seniorerne til at begrænse arbejdet?

I forhold til oplevet sammenhæng mellem arbejde og familie i spørgeskemaet ligger seniorerne som tendens også mere positivt end yngre med henblik på oplevelsen af, at det er accepteret at tilpasse arbejdet efter familiens behov, og flere har gjort noget for at ændre balancen mellem arbejde og familie.

### 5.1.4 Helbred og velbefindende

Tallene for de to grupper fremgår af nedenstående tabel 5.

---

<sup>49</sup> Det originale spørgsmål lyder: ”Støtter din nærmeste chef dig i at tage ansvar”, hvor scoringen går fra ”I meget høj grad” til ”slet ikke”. I nærværende undersøgelse valgte vi af hensyn til sammenhængen med andre spørgsmål at formulere spørgsmålet som ”Hvor ofte får du støtte til at tage ansvar fra din nærmeste leder?” og scoringen er ændret til at gå fra ”Altid” til ”Aldrig/næsten aldrig”. Det kan tænkes, at omformuleringen og ændringen fra en gradsvurdering til en hyppighedsvurdering har ført til en lavere score.

Tabel 5: Helbred og velbefindende

Dimension	Landsgennemsnit	< 50	≥50
Selvvurderet helbred	66.0	66.4	59.2
Stress	34.1	35.9	38.8
Udbrændthed	27.7	29.3	31.0
Søvnbesvær	21.8	26.6	31.9

Vi ser af tabel 5, at dimensionen selvvurderet helbred, og graden af søvnbesvær hos seniorer ligger signifikant dårligere end hos yngre og samtidig også signifikant ringere end landsgennemsnittet af lønmodtagere. I forhold til udbrændthed og stress ligger gruppen af seniorer på landsgennemsnittet såvel som på niveau med de yngre. Disse forskelle i helbreds vurderinger kan imidlertid skyldes aldersforskelle, da sundhedsforskning og statistik generelt vidner om ringere helbred med stigende alder<sup>50</sup>. Der kan således ikke direkte udledes noget positivt eller negativt omkring håndtering af det grænseløse arbejde alene ud fra disse tal for helbred.

### 5.1.5 Konklusion på forskningsspørgsmål 2

De foretagne interviews blotlagde tendentielle forskelle mellem seniorer og yngre i forhold til håndtering af problemer i arbejdet, således at seniorer synes at have større overblik over for de potentielle dilemmaer i arbejdet, er mere bevidste om og mere aktive i forhold til at passe på eget og andres helbred på arbejdspladsen, samtidig med, at de har øje for betydningen af fællesskabet og videndelingen på arbejdspladsen.

Der kan ikke påvises signifikante forskelle mellem seniorer og yngres håndtering med hensyn til copingstil eller selvledelsekompetence. Der er dog her tendenser hos seniorerne til strategier, der i lidt højere grad end andre inddrager andre i deres problemer, og tendenser til at seniorerne i lidt højere grad er i stand til at skabe balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Vurderingen af anvendeligheden af strategier i relation til graden af arbejds-familielivskonflikt og helbredsforskelle kunne ikke påvise afgørende forskelle. Der var tendenser til mindre grad af arbejds-familielivskonflikt, men igen ikke en signifikant forskel. Seniorer har til gengæld lidt dårligere helbredsresultater, men det kan imidlertid ikke vides, om dette skyldes en ringere håndtering eller aldersbetingede årsager.

<sup>50</sup> Statens Institut for Folkesundhed, 2005

Alt i alt kan der således påvises tendentielle forskelle, men ikke noget entydigt forskelligt om anvendeligheden af seniorers strategier. Seniorernes kompetencer vidner om, at senioren med sin erfaring og sin tilgang til det grænseløse arbejde, med fordel kan være mentor for den yngre med hensyn til håndtering. En italesættelse af seniorens erfaringer, og hvad denne efterhånden har lært sig, formodes også at kunne være en øjenåbner for de yngre. Samtidig må det konstateres, at seniorers måde at håndtere arbejdets dilemmaer ikke uden videre med succes vil kunne overtages af de yngre. Dette skyldes, at seniorerne har lært sig egne strategier på "den hårde måde", det vil sige alene - over lang tid, efter korrektion af egne gentagne fejl, og efter situationer, hvor de tidligere i livet er kommet "langt ud" i relation til stress. En anden ting er, at seniorernes strategier delvist er legitimeret gennem deres nuværende position på arbejdspladsen, som de yngre ikke uden videre kan opnå.

## 6 Forskningsspørgsmål 3: Hvilke faktorer i organisationen støtter respektive modvirker mulighederne for håndtering af egen arbejdssituation?

Projektets hidtidige resultater har vist, at analysen af støttende og modvirkende organisatoriske faktorer bør vurderes i lyset af deres indvirkning på de oplevede personlige dilemmaer i arbejdet. Herved forventes det, at belastninger for den enkelte, for eksempel stress, reduceres. De støttende og modvirkende faktorer i organisationen kan ses som elementer i virksomhedens kollektive strategier på organisatorisk niveau for at håndtere personlige dilemmaer i arbejdet.

Vi sammenfatter her først det samlede billede af støttende og modvirkende faktorer fra spørgeskemaanalysen og interviews. Dernæst analyserer vi de samlede resultater i relation til vores arbejdsmiljøteorier:

- Forholdet mellem krav og kontrol
- Graden af anerkendelse og belønning
- Social kapital

Dernæst ser vi på forskelle mellem de deltagende arbejdspladser.

### 6.1 Støttende og modvirkende arbejdsfaktorer

Tabel 6 viser de arbejdsforhold, som i baseline adskiller sig fra landsgennemsnittet ved at ligge enten signifikant bedre eller dårligere.

Tabel 6 Oversigt over spørgeskemaresultatet

Bedre end landsgennemsnittet	Ringere end landsgennemsnittet
Indflydelse	Kvantitative krav
Udviklingsmuligheder	Arbejdstempo
Ledelseskvalitet	

Oplevelsen og betydningen af de arbejdsforhold, der lå bedre eller ringere end landsgennemsnittet i spørgeskemaresultatet, blev udforsket i forhold til opfølgende fokusgruppeinterviews på hver af de fire arbejdspladser med udgangspunkt i deres nuværende arbejdsmiljø, hvor der samtidig også blev spurgt om eventuelle andre støttende og modvirkende arbejdsfaktorer. Efter fokusgruppeinterviews kunne følgende lister om faktorerne i det aktuelle arbejdsmiljø sammenfattes, jf. tabel 7 og 8.

Tabel 7 Støttende arbejdsfaktorer

Arbejdsfaktorer, der støtter muligheden for positiv håndtering
Indflydelse på indhold og udførelse af opgaven
Støtte og feedback fra ledelsen
Tillid og troværdighed mellem kolleger
Kollegial hjælp og støtte til arbejdsfordeling
God afdelingsplanlægning, leders beskyttelse i forhold til høje arbejdskrav

Vi ser her af tabel 7, at dimensionen indflydelse, som også lå bedre end landsgennemsnittet i spørgeskemaundersøgelsen, også i fokusgruppeinterviews indgår som støttende faktor. På samme måde også dimensionen ledelseskvaliteten, som udfoldes med flere underpunkter i interviews. Endvidere er der tilføjet den kollegiale støtte. Dimensionen udviklingsmuligheder derimod, som også lå bedre end landsgennemsnittet i spørgeskemaundersøgelsen, jf. tabel 5, bliver i interviews ikke nævnt som en faktor, der støtter den personlige håndtering. Deltagerne er glade for udviklingsmulighederne, men de oplever mulighederne fortrinsvis individuelt forhandlet, og at der oftest ikke generelt er taget stilling til potentialet ved at udvikle medarbejderne.

Tabel 8: Modvirkende arbejdsfaktorer

Faktorer, der modvirker en positiv håndtering af det grænseløse arbejde
Høje, oplevede uendelige kvantitative krav
Dominerende kulturer på arbejdspladsen, som modvirker grænsesætning
Rollekonflikt, manglende rolleklarhed og uklare forventninger til succeskriterier, arbejdstid, og tilgængelighed hen over døgnet
Manglende social støtte og feedback fra lederen

Vi ser af tabel 8, at de høje krav, som blev kortlagt i spørgeskemaet, går igen i fokusgruppeinterviews, og er suppleret med sammenhængende faktorer som rollekonflikter og manglende social støtte og feedback fra lederen.

## 6.2 Analyse af støttende og modvirkende faktorer

I det følgende analyserer vi de fundne faktorer i relation til vores arbejdsmiljøteori om henholdsvis krav/kontrol, anstrengelse/belønning og social kapital.

### 6.2.1 Krav/kontrol/støtte

Vores resultater ovenfor viste, at en modvirkende faktor beskrives som høje kvantitative krav. At dette er en væsentlig faktor i det grænseløse arbejde svarer til fund i tidligere analyser af det grænseløse arbejde<sup>51</sup>. Samtidig viste vores analyse, at deltagerne ser indflydelsen som en støttende faktor. Hvordan ser forholdet ud mellem arbejdets krav og deltagerens kontrol?

Resultaterne af krav/kontrol /støtte, jf. spørgeskemaundersøgelsen, fremgår af nedenstående tabel 9, som viser dimensionens placering i forhold til landsgennemsnittet. Da Karaseks nævner social støtte som en støttende faktor er denne medtaget i skemaet.

Tabel 9: Krav/kontrol/støtte

	Dimension	Alle deltagere	Landsgennemsnit	Difference
Krav i arbejdet	Kvantitative krav	49.5	40.2	9.3
	Arbejdstempo	64.7	59.5	5.3
Kontrol/støtte	Indflydelse	62.3	49.8	12.5
	Social støtte og feedback fra overordnede	63.4	61.6	1.9
	Social støtte og feedback fra kolleger	55.7	57.3	1.6

Dimensionen **kvantitative krav** handler om, hvor meget man skal nå på sit arbejde, og hvor meget man kommer bagud i sit arbejde. I kort form kan man sige, at det handler om oplevet arbejdsmængde. **Arbejdstempo** handler om, hvor

<sup>51</sup> Albertsen et al, 2010

hurtigt arbejdet skal udføres. Vi ser af tabel 9, at spørgeskemaresultatet bekræfter interviewudsagnene: Deltagerne i nærværende undersøgelse har signifikant meget højere kvantitative krav og arbejdstempo end øvrige lønmodtagere. Høje kvantitative krav og højt arbejdstempo kan medvirke til et muligt modsætningsforhold mellem arbejdsopgavernes omfang og den tid, der er til rådighed. Konstant høje krav og et højt arbejdstempo kan give store udfordringer for muligheden for at håndtere egen arbejdssituation og for arbejdsfamilielivsbalancen og kan dermed give risiko for stress. Som vi så tidligere i afsnit 4.1.2. har deltagerne lange arbejdstider, hvilke kan være en konsekvens af de høje krav. Lange arbejdstider er forbundet med en risiko for en række sygdomme, ligesom arbejdstider om aften og natten øger risikoen for soveproblemer og manglende restitution om dagen.

Imidlertid viser spørgeskemaanalysen samtidigt, at deltagerne i udstrakt grad har mulighed for at påvirke egen arbejdssituation, idet de har signifikant højere grad af indflydelse. Vi ser af tabel 9, at dimensionen indflydelse ligger 12.5. point over landsgennemsnittet

Ifølge Karaseks teori<sup>52</sup> skulle der derfor være mulighed for kvalitativt gode jobs, idet høje krav giver udfordringer, der samtidig modsvarer af høj indflydelse og kontrol.

Det interessante i vores projekt er, om indflydelsen i praksis støtter deltagerne i forhold til at håndtere de høje krav i det grænseløse arbejde. Ikke mindst om de har indflydelse på mængden af deres arbejde: Et af underspørgsmålene i spørgeskemaet angår indflydelsen på arbejds mængden, og her kan vi se, at under halvdelen, nemlig 37,1 % af deltagerne angiver, at de altid eller ofte har indflydelse på mængden af eget arbejde, mens det tilsvarende tal for danske lønmodtagere er 23 %. Så deltagerne har en del mere indflydelse end danskere generelt. En tredjedel har dog sjældent eller aldrig indflydelse på mængden af deres arbejde. Deltagernes indflydelse på mængden er også klart ringere end indflydelsen på andre områder inden for deres arbejde, som for eksempel: Arbejdstidens placering indenfor døgnet og indflydelse på beslutninger om eget arbejde, hvor 70-80 % altid og ofte har indflydelse. Indflydelse på arbejdstidens placering indenfor døgnet har i tidligere forskning vist sig ikke at kunne kompensere for effekten af lange og uregelmæssige arbejdstider.<sup>53</sup> I forhold til indflydelse på, hvad man laver på arbejdet, er tallet 60 %. Så spørgsmålet er stadig, om deltageres indflydelse kan modvirke de høje krav i tilstrækkelig grad. Især for den tredjedel, der sjældent oplever indflydelse, synes der risiko for belastninger.

I projektets fokusgruppeinterviews fortæller deltagerne om, at de oplever, at arbejds mængden til deres afdeling er kommet for at blive, og ikke kan reduceres væsentligt. Kundernes behov synes uendelige. Uendeligheden er så at sige bygget ind i opgaven: Når de har en opgave for eksempel med at sælge eller med at udvikle, er det altid muligt at sælge eller udvikle mere, hvor end man går og står. Ligeså kan kvaliteten af et projekt altid forbedres. Samtidig angiver de, at

---

<sup>52</sup> Karasek & Teorell, 1989

<sup>53</sup> Albertsen et al, 2007



det er svært personligt at styre arbejdsindsatsen. Når man eksempelvis sidder i HR-afdelingen centralt i kommunen, kan man som medarbejder ikke hindre politikerne i at lave strategier og projekter for det kommende år, som måske ikke harmonerer med ressourcerne i forhold til det projekt, politikerne tidligere havde igangsat. Tilsvarende i Novo Nordisk hvor kunder fra hele kloden skal serviceres, kan man som medarbejder ikke styre kundernes behov for service eller styre hvornår på døgnet, behovet opstår. Kunderne skal serviceres, og det er en væsentlig del af afdelingernes berettigelse og et vilkår i arbejdet.

Men samtidig nævnes ledelsens planlægning og forhandling som en faktor, der i høj grad støtter den personlige håndtering. Medarbejdere fortæller om, at de har god gavn af, når lederne for eksempel forhandler med opdragsgivere og kunder om mere langsigtet planlægning, herunder om deadlines for opgavernes indgåen i afdelingen, og tilsvarende når et projekt er forsinket, at lederen forhandler om at udskyde deadlines. Derudover er der eksempler på, at ledere hjælper med at fordele arbejdsopgaver imellem medarbejdere i afdelingen, og at prioritere, hvad der skal gøres først, og der er eksempler på teams, der hjælper hinanden gennem arbejdsdeling. I tråd med dette nævner Karasek selv kollegial støtte som en modererende faktor over for høje krav.

Hvid og Lund har peget på, at den personlige indflydelse i det grænseløse arbejde faktisk ikke er reel, for eksempel med hensyn til medarbejderens indflydelse på arbejdsindsatsen. Indflydelsen er en del af selvforståelsen under de grænseløse arbejdsvilkår, som hænger sammen med selvledelse som en virksomhedsværdi. De beskriver samtidig, hvordan sammenhængen mellem opgaver og ansvar i det grænseløse arbejde ikke er så naturgiven, som i det traditionelle arbejde, hvor opgaven defineres gennem jobbeskrivelse og faggrænser: I organisationer med grænseløst arbejde formes opgavegrænserne i stedet gennem opgavebestemt arbejdsdeling. Derfor står spørgsmålet om, hvem, der skal gøre hvad, hele tiden åbent. Hvid og Lund problematiserer den manglende personlige indflydelse, idet medarbejderen bliver afhængig af kolleger og ledere, som man ikke har kontrol over.<sup>54</sup>

Over for dette vurderer vi, at netop den personlige indflydelse på arbejdsindsatsen ikke længere synes nødvendig i så høj grad for at skabe sig en god arbejdsdag. Udtalelser fra vore deltagere peger på, at kolleger og ledelse kan hjælpe den enkelte med at håndtere arbejdsindsatsen, og derved nedsætte arbejdsbelastningen, hvorfor den personlige indflydelse synes mindre nødvendig.

### 6.2.2 Anerkendelse og belønning

Anerkendelse og belønning blev generelt ikke nævnt fra flertallet af fokusgrupper som hverken støttende eller modvirkende for håndteringen af det grænseløse arbejde. Vi ser af nedenstående tabel 10, at deltagernes vurdering af belønning generelt set ligger omkring gennemsnittet, svarende til øvrige lønmodtagere. Dette gælder for belønningsdimensionen såvel som for graden af forudsigelighed, hvilken sidste kan udsige noget om deltagernes tryk i arbejdet. Be-

---

<sup>54</sup> Hvid & Lund, 2007

lønningsdimensionen er således ikke en faktor, som der satses særligt på fra virksomhedens side. Det betyder, at der generelt set ikke er større eller mindre risiko for stress på grund af belønningen end blandt øvrige lønmodtagere.

Det var overraskende for os, at virksomhedernes tal for belønning ikke var højere; måske var belønningsmekanismerne ikke så bevidste for ledelsen, og måske er det svært for lederne at belønne, når de samtidig selv er så pressede i deres arbejde

Tabel 10 Belønning

Dimension	Samlet resultat	Lands gennemsnit	Difference
Forudsigelighed	61.3	57.7	3.6
Belønning	66.9	66.2	0.7

Siegrists teori om overforpligtelse peger samtidig på en mulig personlig faktor i forhold til stress, som måske kan være medvirkende forklaring på de personlige dilemmaer og forekomsten af søvnbesvær, som vi så i afsnit 5. Ifølge ham opstår stress blandt andet også af, når medarbejderne ikke selv er opmærksom på, at den ydede indsats er større end belønningen.

### 6.2.3 Social kapital

I analysen af krav/kontrol ovenfor så vi, at ledelse og medarbejdere har en væsentlig funktion for at håndtere høje arbejdskrav. Dette er i tråd med teorien om social kapital.

I forhold til den sociale kapital synes først og fremmest ledelseskvaliteten at komme ind som en væsentlig støttende faktor i forhold til arbejdsmængden jf de interviewede, som nævner støtte og feedback fra ledelsen. Når vi ser på dimensionen ledelseskvalitet i baselinespørgeskemaet, der belyser medarbejdernes syn på nærmeste leder, ser vi da også, at denne ligger signifikant meget bedre end landsgennemsnittet: Med hensyn til underspørgsmålene ser vi f.eks., at 55 % synes, at nærmeste leder er god til at planlægge arbejdet, mod kun 37 % blandt øvrige danskere. Der ser således ud til at være nogle gode muligheder for støtte til håndtering af høje arbejdskrav på baggrund af de ledelsesmæssige dispositioner.

På listen over støttende faktorer på baggrund af interviews blev nævnt: følgende faktorer, som alle er dimensioner, der indgår i den sociale kapital: "Støtte og feedback fra ledelsen", "Tillid og troværdighed mellem kolleger" og "Kollegial hjælp og støtte". Når vi ser på spørgeskemaresultaterne i forhold til hyppigheden af social støtte og feedback fra overordnede såvel som støtte og feedback fra kolleger, ser vi dog, jf. tabel 9, at begge disse former for støtte og

feedback generelt set kun ligger omkring niveauet for landsgennemsnittet af øvrige lønmodtagere. Dette betyder, at den i interviewene nævnte støtte og feedback fra kolleger og ledelse ikke hjælper alle i at håndtere det grænseløse arbejdets høje krav og det høje arbejdstempo, hvilket betyder, at graden af støtte og feedback således ikke generelt for alle arbejdspladser og deltagere modvirker den risiko, som de meget høje krav udgør. Også i forhold til dimensionen tillid og troværdighed mellem kolleger viser det sig, at arbejdspladserne generelt ligger gennemsnitligt. Interviewudsagnene er således ikke udtryk for en generel kollegial kvalitet, der gælder alle arbejdspladser.

På listen over modvirkende faktorer var tilsvarende nævnt tre dimensioner, som har med manglende social kapital at gøre: A)Manglende støtte fra kolleger og ledelse B)Dominerende kulturer samt C)Rollekonflikt og manglende rolleklarhed.

**A. Manglende støtte og feedback fra kolleger og ledelse** som modvirkende faktor falder i tråd med vores tidligere analyse, hvor vi så, at støtte og feedback fra kolleger og ledelse jf. spørgeskemaresultat ligger gennemsnitligt og altså ikke tilstrækkeligt godt i forhold til at hjælpe den enkelte med at håndtere det grænseløse arbejde.

**B. Dominerende kulturer:** Deltagerne fortæller om, at der eksisterer bestemte arbejdskulturer, bestemte dominerende måder at forholde sig til og at forstå arbejdet på blandt kolleger og ledelse på arbejdspladsen, som sætter normer for, hvordan man typisk gør på arbejdspladsen. Kulturerne trækker i modsat retning af at stoppe op og passe på sig selv, samtidig med at de modvirker, at der trækkes grænser i fællesskab.

Normerne er til dels udtalte, men for størstedelen udtalte og uklare. Eksempelvis fungerer nærmeste leder som negativ rollemodel for medarbejderen, når lederen haster rundt, sender mails sent på aftenen eller i weekenden eller kommer tidligt og sidder længe ud på aftenen på arbejdspladsen. Også kolleger fungerer som rollemodeller for hinanden, og er med til at skabe forventninger om bestemte måder at arbejde på. Normerne dannes ved, at man iagttager hinandens arbejdsadfærd og gætter på, hvad det kan betyde, og hvilken holdning og forventninger, der ligger bag.

Eksempler på dominerende arbejdskulturer og deres virkning:

- Kolleger og ledere, der går sent hjem, og sender mails aften og weekends eller svarer telefoner i deres ferie er med til at skabe forventninger om, at man selv skal opholde sig længe på arbejdspladsen og være tilgængelig for henvendelse døgnet rundt.
- Brugen af den nyanskaffede informations- og kommunikationsteknologi, der er med til at skærpe udfordringerne for den enkelte, bliver ikke italesat og ofte eksisterer der forskellige forventninger til svartider og tilgængelighed.

- Et højt arbejdstempo på arbejdspladsen, hvor folk taler hurtigt og bevæger sig hurtigt, er med til at hæmme den nødvendige fordybelse i nogle opgaver og virker for den enkelte som en modsætning til at sige nej for ikke at fremstå som en langsom person og dermed som mindre kvalificeret i forhold til, hvad der forventes.
- Når der konstant lægges vægt på udvikling og engagement, kan man fremstå uengageret i sit arbejde og uinteressert i kollegaen, når man siger nej til en opgave.
- Når hver sidder med sin personlige opgave og sit eget speciale er det sværere at aflaste hinanden, og selvstændigheden i arbejdet modvirker ligeledes, at man tager ansvar i fællesskab. Den enkelte er tilbøjelig til "at slå sig selv i hovedet", når noget ikke lykkes, i stedet for at bede om hjælp fra andre. Andre igen tør ikke tilbyde deres hjælp, for at kollegaen ikke skal tro, at man vurderer hende som ikke kompetent, som en indgriben i den personlige frihed i arbejdet eller som en nedvurdering af personens egen evne til at klare tingene.

Virkningen af de dominerende kulturer er, at de samlet set presser i retning mod:

- at arbejde meget, længe og hurtigt
- at man hele tiden skal vise sig som den engagerede og interesserede medarbejder
- at skulle være nærværende og intensivt til stede hele tiden
- at søge individuelle løsninger frem for fælles
- at afvise fællesskab

De nævnte kulturer er ikke noget, man omtaler på arbejdspladsen. Deltagerne fortæller om, at grænseløsheden i arbejdet og dens konsekvenser så at sige på mange måder "sætter sig igennem" uerkendt for både ledere og medarbejdere, hvor der ikke er opmærksomhed på vigtigheden af at stoppe op og på at reflektere over, hvad der er i spil. Der tales ikke åbent om, hvordan man trives med det grænseløse arbejde.

Medarbejderne savner for eksempel guidelines for, hvor tilgængelig man skal være forventes at være hen over døgnet, hvor hurtigt og på hvilke tidspunkter man for eksempel forventes at svare på en e-mail, eller svare sin mobiltelefon? De er i tvivl om, arbejdet forventes at skulle klares på 37 timer? Og de spørger for eksempel - hvad betyder egentlig "ingen øvre arbejdstid"? At man skal arbejde i 24 timer i døgnet? Normpresset sammenholdt med de uklare forventninger til arbejdet er medvirkende til de tidligere nævnte personlige dilemmaer for den enkelte, er med til at skabe konflikter mellem kolleger og udgør således en potentiel risiko for belastninger.

**C. Rollekonflikt og manglende rolleklarhed:** Deltagerne taler om uklare og forskelligartede forventninger til succeskriterier, arbejdstid og tilgængelighed for arbejdet hen over døgnet. Rollekonflikter kan opstå på grund af forskellige forventninger kolleger imellem, eller når der er uoverensstemmelse mellem egne forventninger og andres. Det kan potentielt give stridigheder med andre og være medvirkende til stress hos den enkelte<sup>55</sup>. Af spørgeskemaresultatet ser, vi at rollekonflikter i det samlede billede ligger omkring gennemsnittet. Der er således ikke hverken større eller mindre risiko for stress på baggrund af rollekonflikter generelt i det grænseløse arbejde.

### 6.3 Lokalt støttende og modvirkende faktorer

Vi gengiver her eksempler på forskelle med hensyn til støttende og modvirkende faktorer inden for rammen af det udvalg af arbejdspladser, vi har udtaget, nemlig:

- medarbejdere fra HR, Plan og Kultur og Evaluering, proces og organisationsafdelingen fra den centrale del af Faaborg- Midtfyn Kommune,
- en afdeling fra Novo Nordisk.
- afdelingerne inden for Nordea Liv og Pension, Øst og Vest.

I tabel 11 nedenfor gives indledningsvis en oversigt over de fire arbejdspladser karakteristika og forskelle med hensyn til støttende og modvirkende faktorer jævnfør resultatet fra baselinespørgeskemaet. I de efterfølgende afsnit gives en uddybning af de lokale støttende og modvirkende faktorer for hver virksomhed.

---

<sup>55</sup> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2006

Tabel 11 Karakteristika og spørgekemaforskelle for støttende og modvirkende faktorer for de fire arbejdspladser

Arbejdsplads	Novo Nordisk	Faaborg- Midtfnyn Kommune	Nordea Liv og Pension Vest	Nordea Liv og Pension Øst
<b>Arbejdsfunktion</b>	Myndighedsgodkendelse af nye produkter	Centrale funktioner - ansat i HR, Plan og Kultur og Evaluering, proces og organisationsudvikling	Sælgere og pensionsrådgivere	Sælgere og pensionsrådgivere
<b>Særlige forhold</b>	Kunder fra hele verden e-mailer og ringer aften og nat. Krav om hurtig respons fra andre afdelinger i NN:	Fusion mellem tre kommuner et år før	Mange medarbejdere bor langt fra arbejdspladsen	
<b>Støttende faktorer</b>	Høj indflydelse  Høj ledelseskvalitet,  Høj social kapital  Høj grad af belønning	Høj indflydelse  Tillid og troværdighed mellem de ansatte	Høj indflydelse  Høj ledelseskvalitet  Høj troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	Høj indflydelse
<b>Modvirkende faktorer</b>	Ingen	Høje kvantitative krav, højt arbejdstempo, manglende social støtte og feedback fra overordnede, manglende rolleklarhed og rollekonflikter	Høje kvantitative krav, Højt arbejdstempo, høje følelsesmæssige krav, ringe social støtte og feedback fra kolleger, rollekonflikter	Høje kvantitative krav, ringe tillid og troværdighed mellem de ansatte, rollekonflikter
<b>Arbejdsfamiliekonflikt</b>	Højere end landsgennemsnit	Meget højere end landsgennemsnittet	Lavere end landsgennemsnittet	Højere end landsgennemsnittet
<b>Helbred</b>	Selvurderet helbred bedre end gennemsnittet	Gennemsnitlig på alle dimensioner	Søvnbesvær og stress	Søvnbesvær

### 6.3.1 Novo Nordisk

Meget positivt springer arbejdsvilkårene for afdelingen i Novo Nordisk straks i øjnene på basis af baselineresultatet. Den undersøgte arbejdsplads har hele 13 områder inden for arbejdsmiljøet, der ligger signifikant bedre end for danske lønmodtagere generelt. Udover dimensionerne indflydelse og udviklingsmuligheder som vi også så i det generelle billede, ligger arbejdspladsen bedre også på forudsigelighed og belønning. Arbejdspladsen har tillige en meget høj social kapital: Ledelseskvalitet er meget høj med 23 point over landsgennemsnittet, og som den eneste ligger den bedre end landsgennemsnittet på social støtte og feedback fra overordnede og på det sociale fællesskab i arbejdet. I forhold til værdier ligger arbejdspladsen ligeledes signifikant bedre på begge: Tillid og retfærdighed.

Bemærkelsesværdigt er også, at afdelingen ikke ligger ringere end øvrige danske lønmodtagere på kvantitative krav som de øvrige tre, og ej heller på arbejdstempo. Det vil sige, at det er muligt at arbejde grænseløst uden at opleve høje kvantitative krav.

Arbejdspladsen ligger som den eneste af de fire signifikant bedre end landsgennemsnittet på det selvvaluerede helbred. Arbejds-familiekonflikt er den eneste dimension, hvor afdelingen ligger signifikant dårligere end landsgennemsnittet, hvilket arbejdspladsen i øvrigt har til fælles med to af de øvrige deltagende arbejdspladser.

Hvordan kan ovenstående positive resultater forstås?

Arbejdspladsens grad af tidlig og rumlig grænseløshed er lige så høj som de øvrige tre arbejdspladser, tidsmæssigt endda højere, idet 87 % af medarbejderne arbejder op til 30 % af arbejdstiden om aftenen, og 13 % op til 30 % af arbejdstiden om natten, idet medarbejderne bl.a. skal svare på mails og opringer sent om aftenen fra kunder fra den anden side af jorden. At dette kan udføres uden søvnbesvær er også bemærkelsesværdigt.

Med hensyn til håndtering af arbejdsmængden fortæller deltagerne, at arbejdsmængden tidligere har presset den enkelte meget, men i indeværende år havde afdelingslederen på forhånd forhandlet med opdragsgiverne fra de andre afdelinger, herunder meddelt ønskede deadlines for opgavernes indgåen i afdelingen, hvilket havde hjulpet betydeligt på, hvornår og hvor hurtigt der skulle arbejdes. På tilsvarende måde holder lederen overblik over, hvilken medarbejder der har arbejdet mest på det sidste, og lederen hjælper med at arbejdsdele, omprioritere, udskyde projekter, og prioritere hvad der skal gøres først.

Der er desuden dannet selvstyrende teams, og der er for eksempel opslagstavler for køb og salg af opgaver mellem teams, som effektivt fordeler arbejdsopgaver imellem medarbejderne. I de enkelte teams har man arbejdet med at lære hinandens styrker og svagheder at kende, blandt andet på baggrund af en personlighedstest, som alle har udfyldt. Der er en stor åbenhed, man taler for eksem-

pel med hinanden ved kaffepause om eftermiddagen også med hinanden om for eksempel søvnbesvær.

Deltagerne nævner endvidere lederens accept af, at der skal være tid til deres børn: Før fik alle udbetalt overarbejde. Nu er det blevet legalt at afspadsere, idet ledelsen tilskynder til at afspadsere i stedet for at få overarbejdspenge udbetalt.

Konklusion på vores vurdering af de positive spørgeskemaresultater er først og fremmest, at pågældende arbejdsplads har meget høj ledelseskvalitet og meget høj social kapital omsat til kollektive strategier, som dels guider den enkelte med klare værdier og forventninger, dels støtter den enkelte i at håndtere de høje arbejdskrav.

### 6.3.2 Faaborg-Midtfyn Kommune

I forhold til støttende faktorer har Faaborg-Midtfyn Kommune som den eneste blandt de deltagende arbejdspladser dimensionen tillid og troværdighed mellem de ansatte signifikant bedre end gennemsnittet af danske lønmodtagere. Deltagerne peger på, at MED-systemet har en høj status på arbejdspladsen, og at de selv har valgt at arbejde med mennesker, har tillid til mennesker og kan lide mennesker. De mener også, at der er rum til at skabe tilliden fordi det er en offentlig arbejdsplads, hvor lederne har holdningen, at det skal fungere ordentligt over for medarbejderne.

Graden af indflydelse ligger som de øvrige arbejdspladser signifikant bedre end landsgennemsnittet. Samtidig oplever arbejdspladsen den højeste grad af kvantitative krav og arbejdsomfang samt et højt arbejdstempo, hvilket frustrerer deltagerne: Der er hvert år mange indsatsområder, som man ikke når i mål med.

Selv om medarbejderne i det daglige taler med hinanden om arbejds-familie sammenhængen og laver aftaler om for eksempel at lade pc og mobil være på kontoret, når man går hjem, har ingen dog overholdt det endnu. Ansættelsesformen med ingen øvre arbejdstid, giver usikkerhed om hvad der egentlig forventes i forhold til arbejdstid.

Faaborg-Midtfyn Kommune ligger meget højere end alle andre i forhold til graden af arbejds-familielivskonflikt. I forhold til helbred ligger arbejdspladsen gennemsnitligt på alle helbredsdimensioner sammenlignet med danske lønmodtagere.

Følgende tre dimensioner nævnes af deltagerne som modvirkende faktorer: Social støtte og feedback fra overordnede, rolleklarhed og rollekonflikter. Virksomheden ligger som den eneste signifikant dårligere end landsgennemsnittet på de første to, og ligger ligeledes signifikant dårligere med hensyn til rollekonflikter. Manglende rolleklarhed kommer blandt andet til udtryk i uklare forventninger til opgavens succeskriterier, normer for arbejdstid og tilgængelighed. Ansættelsesformen hedder Ingen øvre arbejdstid, og hvad betyder det reelt for den faktisk forventede arbejdstid?



Nogle medarbejdere mangler sparring til indhold og beslutninger i projektlederrollen - hvilke beslutninger må jeg selv tage, hvilke skal min leder tage? Rollekonflikten handler om, at man bliver klemmt fra forskellige sider - siger man ja til det ene, er man nødt til at sige nej til det andet projekt, og modstridende holdninger giver konflikter i kollegagruppen.

Der er også tendentielt konflikter mellem dem, der ikke arbejder grænseløst, og dem, der gør det, idet de, der ikke arbejder grænseløst, forbinder arbejde med den traditionelle lønarbejders arbejdstid, hvorfor nogle ikke har tillid til, at der bliver arbejdet, når man for eksempel arbejder hjemme.

Deltagerne forklarer, at ledelsen spiller en væsentlig rolle i forhold til rollekonflikt og manglende rolleklarhed: Arbejdsopgaven er defineret indenfor et område af større spillerum, som giver en frihed, hvilket er positivt, men de savner samtidig dels styring fra ledelsen i form af drøftelser i forhold til værdier og faglighed, dels sparring fra kolleger, hvilket oftest ikke gives. Deltagerne peger på, at lederne er travle, og der savnes generelt feedback og tid til dialog for at få afklaret blandt andet egen rolle i sager. Deltagerne peger endvidere på, at afdelingen er en ny organisation, som et resultat af fusionen af tre kommuner omkring et år før interviewet. Det betyder, at lederne har meget travlt, samtidig med at der er større behov for at få afklaret roller i de nye opgaver.

### 6.3.3 Nordea Liv og Pension

Nordea Liv og Pensions to afdelinger ligger ens, i lighed med de øvrige arbejdspladser og bedre end landsgennemsnittet i forhold til graden af indflydelse som støttende faktor, og de har begge, ligesom Faaborg-Midtfyn Kommune, kvantitative krav og rollekonflikter som opmærksomhedspunkt, dvs. ringere end landsgennemsnittet. Søvnbesvær er fælles opmærksomhedspunkt i modsætning til de to øvrige deltagende arbejdspladser.

Deltagerne fra de to afdelinger fortæller blandt andet, at der ikke tales åbent om normer for arbejdet. Kulturen foreskriver, at hovedsagen er arbejdet, kundefokus, performance og salg. Det er ikke typisk, at der bliver talt om medarbejdernes ve og vel.

Der er følgende forskelle mellem de to afdelinger:

Afdeling Vest er i lighed med afdelingen fra Novo Nordisk karakteriseret ved signifikant bedre ledelseskvalitet og ved signifikant bedre tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere. I forhold til modvirkende faktorer er afdelingen karakteriseret ved et højt arbejdstempo i lighed med medarbejderne i Faaborg-Midtfyn Kommune, og som den eneste arbejdsplads også ved høje følelsesmæssige krav. Samtidig ligger afdelingen som den eneste arbejdsplads signifikant ringere med hensyn til social støtte og feedback fra kolleger. Deltagerne fortæller i forhold til dette, at de oftest arbejder hjemme og sjældent mødes. En del bor langt fra deres arbejdsplads.

Afdeling Vest har som den eneste arbejdsplads signifikant højere grad af stress. Er det den manglende støtte og feedback fra kollegerne til høje kvantitative og følelsesmæssige krav, der spiller ind her?

Som den eneste af de deltagende arbejdspladser ligger afdeling Vest gennemsnitligt på arbejdsfamilielivskonflikt, dvs. bedre end de øvrige deltagende arbejdspladser. Er det sådan, at deltagerne tilpasser sig meget til familien, hvorved de selv bliver yderligere belastet af stress?

Afdeling Øst har som den eneste arbejdsplads af de fire deltagende arbejdspladser signifikant ringere tillid og troværdighed mellem de ansatte. Deltagerne fortæller bl.a. at der opleves blandt kollegerne modsatrettede holdninger til at arbejde hjemme. Nogle accepterer ikke, at kollegaen arbejder hjemmefra, og de har ikke tillid til, at en kollega arbejder, når de ikke kan se ham fysisk til stede.

## 6.4 Konklusion på forskningsspørgsmål 3

Høje arbejdskrav i det grænseløse arbejde er en modvirkende faktor, som ikke umiddelbart kan fjernes. Medarbejderens personlige indflydelse er høj og er en støttende faktor for den enkelte person, men indflydelsen kan dog ikke alene kompensere for den store arbejdsomængde og deraf følgende høje arbejdskrav, som er en afgørende modvirkende faktor for medarbejderens håndtering af det grænseløse arbejde.

Til gengæld er der eksempler på, at arbejdskravene kan håndteres i fællesskab gennem god planlægning fra ledelsens side og gennem fleksibel arbejdsdeling og via samarbejde i teams. Således er der mulighed for at nedsætte arbejdsomængden og arbejdstempoet, så den personlige stressfaktor formindskes. Ledelsens kvalitet og ledelsens hjælp til at håndtere de kvantitative krav såvel som kollegastøtten og teamsamarbejde er kollektive strategier og potentielt støttende faktorer, der gør behovet for den personlige indflydelse mindre påtrængende.

Den generelle støtte og feedback fra ledelse og kolleger er dog ikke udbredt i casevirksomhederne. Hertil kommer, at dominerende og uklare normer på arbejdspladsen og rollekonflikter presser den enkelte til at gå over sine grænser og modvirker arbejdspladsens fællesskab. Samlet set betyder det, at den potentielle personlige stressrisiko er typisk for mange, og vi ser da også, at der er søvnbesvær, og at medarbejderne på en af de fire arbejdspladser oplever stress.

Manglende støtte og feedback fra ledelse og kolleger efterlader som tendens den enkelte med alene med egenansvaret og deraf mulig skyld- og skamfølelse, som samlet set i forhold til de høje krav potentielt kan forklare noget af det konstaterede søvnbesvær i gruppen som helhed og forekomsten af stress. For den tredjedel af deltagerne, der sjældent eller aldrig har indflydelse på arbejdsomængden, er den potentielle risiko for belastninger og stress størst.

Graden af anerkendelse og belønning er generelt gennemsnitlig og bliver ikke nævnt som støttende faktor i særlig grad blandt deltagerne, hvilket betyder, at

personer med overforpligtelse ligeledes har en særlig risiko for stress og belastninger.

Ovenstående analyser peger på følgende behov for intervention:

- 1) Der er behov for, at virksomheden støtter den enkelte i at håndtere de høje arbejdskrav og de personlige dilemmaer. Krav og dilemmaer kan ikke håndteres alene af den enkelte person.
- 2) Direkte lederstøtte, kollegastøtte og teamsamarbejde omkring de høje krav er kollektive strategier, som kan hjælpe den enkelte med at håndtere de høje krav og personlige dilemmaer.
- 3) Ledelsen bør gå forrest og se kritisk på egne arbejdsvilkår. Lederne bør få sat egne personlige grænser, få prioriteret og uddelegeret i deres egen arbejdsfunktion, og søge gensidig støtte, så de får frigivet ressourcer til at kunne støtte medarbejderne.
- 4) Der er brug for at udvikle nye arbejdskulturer i ledelses- og kollegagruppen, der er mere rummelige i forhold til grænsesætning, herunder den personlige grænsesætning. De nye kulturer er grundlag for opbakningen til kollektive strategier i forhold til arbejdets krav. Udviklingen af nye kulturer hænger sammen med evnen til samarbejde og handler blandt andet også om værdier om tillid og retfærdighed. En oplevelse af tillid og retfærdighed er for eksempel en forudsætning for at turde kunne sige til og fra, og at tro på, at det nytter at gøre det. Udvikling af fælles normer forventes endvidere at kunne formindske graden af rollekonflikter.
- 5) Belønningsfaktoren er vigtig for ledelsen at være opmærksom på i relation til at forebygge stress og sygdom. Belønningssystemerne bør gennemgås med henblik på at vurdere deres støtte til den enkeltes håndtering af udfordringerne i arbejdet.
- 6) Personlig støtte til den enkelte medarbejder: Teorien om accept af ubalance i forhold til anerkendelse og belønning på grund af den personlige overforpligtelse peger på vigtigheden af virksomhedens direkte støtte til den enkeltes håndtering af personlige dilemmaer. Støtte til at erkende egne grænser for arbejdet, og til at være opmærksom på andre vigtige værdier i livet: Det kræver personlige kompetencer at kende sine egne grænser og at indgå i forhandlinger med kolleger og ledelse om arbejdsopgavernes indhold, kvalitet og fordeling.

## **7 Forskningsspørgsmål 4: Er nogle interventionsformer mere anvendelige end andre, når det drejer sig om at styrke menneskers evne til at håndtere det grænseløse arbejde?**

Vi uddrager her indledningsvist generelt på tværs af de fire arbejdspladser de interventioner, der i projektførløbet har vist sig mere anvendelige end andre og deres resultater.

I de følgende underkapitler belyses hver af de lokale interventioner sammen med deres resultater i sammenhæng med deres behov og situation.

### **7.1 Generelt anvendelige interventioner**

Vi uddrager her først de interventioner, der synes mere anvendelige end andre, og som blev anvendt på tværs af de fire deltagende arbejdspladser. Der er tale om dels interventioner, der var fastlagt fra starten fra projektteamets side, dels om interventioner, der blev udviklet sammen med styregrupperne på de deltagende virksomheder. Det var karakteristisk, at der blev arbejdet sideløbende på organisatorisk, kollegialt og individuelt niveau, hvilket fremgår af det følgende.

#### **7.1.1 Den anvendelsesorienterede kortlægning**

Kortlægningsmetoden fra projektteamets side var med til at skabe engagement og medejerskab på såvel ledelses- og gruppeniveau som på individniveau:

Det narrative enkeltinterview, som COWI gennemførte fra starten, var tilrettelagt med henblik på, at det kunne danne grundlag for intervention samtidig med at det kortlagde personens oplevelse. Interventionen skete undervejs, idet den enkelte person samtidig blev støttet i at: Forstå sine problemer, finde sin egen foretrukne historie og på baggrund heraf få et grundlag for nye personlige handlinger. At den narrative interviewform i praksis viste sig meget anvendelig i forhold til at støtte den enkelte person fremgik af, at der umiddelbart kom positive tilbagemeldinger fra enkeltpersonerne efter interviewet, hvor mange tilkendegav, at de følte sig coachet, og at de fik nye ideer til, hvordan de kunne angribe deres oplevede problemer samt fik større mod til at gøre det. Det kunne for eksempel være at få meldt ud til kolleger og ledelse, hvordan de havde det, og hvad de ønskede af disse.

I forhold til at facilitere en direkte anvendelse af resultater fra spørgeskemaet, og fra enkelt- og fokusgruppeinterviews som grundlag for styregruppens vurdering af relevante handletiltag, blev der udarbejdet power-points-oversigter med dels hovedresultater dels lokale resultater, som blev fremlagt og drøftet i styregruppen. Styregrupperne besluttede endvidere, at resultaterne skulle fremlægges og anvendes efterfølgende på også ledelsesmøder og personalemøder.

Projektteamet anlagde en åben vinkel, som udgangspunkt for, at det grænseløse arbejde kunne føre såvel positive som negative oplevelser med sig: Det anvendte standardiserede spørgeskema er lavet blandt andet for at kortlægge arbejdsmiljøproblemer og for at benchmarke, men vores erfaring er, at en ensidig fokus på problemer kan føre til en opgiveness og følelse af magtesløshed, idet man ikke ser handlemuligheder. Derfor lagdes en fremadrettet og konstruktiv vinkel, dels ved at vi havde tilføjet skemaet en række positivt formulerede spørgsmål, dels ved at power-pointen først fremlagde de områder, hvor virksomheden lå bedre end landsgennemsnittet, og først dernæst de områder, hvor virksomheden lå ringere end landsgennemsnittet. I forhold til interviewet lagdes ligeledes en guide, der åbnede for såvel positive som negative oplevelser. Projektet oplevede dog alligevel, at nogle af medarbejderne på den ene arbejdsplads, syntes at de blev mødt med for problematiserende spørgsmål, hvilket bevirkede, at nogle af medarbejderne var mindre motiverede for deltagelsen i undersøgelsen. Læringen af dette er, at de anvendte metoder til enhver tid skal passe til arbejdspladsens kulturer og traditioner, og at deltagerne skal have maksimal indsigt i og indflydelse på metodevalg, når den optimale anvendelighed af kortlægningen skal sikres.

Resultatet af spørgeskemaet og fokusgruppernes vurdering af spørgeskemare-sultaterne har angiveligt været en øjenåbner for nogle af lederne, for eksempel i forhold til medarbejdernes oplevelser af stress. Spørgeskemaets benchmark i forhold til et gennemsnit af danske lønmodtagere gav et direkte udbytte for deltagerne i form af et fingerpeg om virksomhedens ressourcer og opmærksomhedsområder, som i høj grad guidede virksomhedernes interesse for handletiltag.

Fremlæggelsen af resultater af enkeltinterviews - som fremstod som den enkeltes små positive og negative historier, da de blev fremlagt for styregruppen og senere på leder- og eller personalemøder, faciliterede efter COWI's mening en åben diskussion om oplevelser af det grænseløse arbejde, som ikke tidligere havde været omtalt i fællesskab på arbejdspladsen.

### **7.1.2 Styregruppens fastholdende og udviklende arbejde**

Styregruppemøderne har i gennem det treårige projektførløb haft en væsentligt drivende og udviklende funktion i forhold til "at holde gryden i kog," og at sikre projektets forankring udover projektperioden: COWI mødtes jævnligt med styregruppen på hver virksomhed ca. en gang i kvartalet igennem projektførløbet. Styregruppen var ansvarlig for fastholdelse, udvikling, udbredelse og forankring af projektet på egen virksomhed. Styregruppen var

sammensat af repræsentanter fra ledelsen og medarbejderne på virksomheden.

Alle virksomheder valgte selv foruden leder- og medarbejderrepræsentanter fra deltagende driftsenheder at inddrage tillige en central arbejdsmiljøperson i styregruppen. Det betød, at der var øje for arbejdsmiljøforbedringer såvel lokalt som centralt i virksomheden. På styregruppemøderne blev der løbende fulgt op på virksomhedens igangværende indsats og planlagt nyt. COWI bidrog som dagsordenssætter og coach på styregruppens møder, hvor blandt andet også projektets indsigter og erfaringer på tværs af de deltagende virksomheder kunne inddrages.

### 7.1.3 Inddragelse og udvikling af ledelsen

Inddragelse af alle ledere er et væsentligt element af stor betydning for metoderne anvendelighed: På alle virksomhederne valgtes det, som en af de første interventioner at igangsætte ledermøder med deltagelse af COWI som facilitator, hvor resultater af kortlægningen blev fremlagt, og ledelsens rolle i forhold til det grænseløse arbejde blev drøftet. Desuden blev der planlagt møder med individuel coaching af ledere.

Formålet med ledermødet og ledercoachingen var at støtte lederne i at understøtte medarbejderne i at håndtere det grænseløse arbejde. For eksempel skulle der arbejdes med at afklare nogle ledes tvivl om, de kunne tillade sig at gå til den enkelte medarbejder for at hjælpe denne, når lederen oplevede stress hos medarbejderen, eller om det ville være at anfægte personens selvledelse. På ledermøderne blev det også tematiseret, hvordan der kunne kompenseres for medarbejderne manglede kompetencer i forhold til at leve med det grænseløse arbejde, for eksempel deres evne til projektledelse, gruppesamarbejde og kommunikation, og der blev lagt planer for medarbejdernes kompetenceudvikling på nogle af virksomhederne. Andre steder valgte ledelsen især at drøfte belønningssystemer og deres virkning. Endvidere drøftedes lederens funktion som rollemodel i medarbejdernes øjne.

I forbindelse med ovenstående viste det sig at være af betydning, at mødet med lederne også drøftede lederens eget arbejdsmiljø som vilkår for lederens mulighed for at understøtte medarbejderne. De fleste ledere viste sig presset og ret alene i forhold til deres egne personlige dilemmaer med det grænseløse arbejde, og der drøftedes derfor også forskellige former for gensidig lederstøtte.

Et mindre anvendeligt eksempel var, at styregruppen undervejs i projektet havde besluttet aktiviteter uden at inddrage afdelingslederne i tilstrækkelig grad. Dette bevirkede, dels at nogle i afdelingsledelsen ikke var motiveret for at arbejde med de områder, som styregruppen havde valgt, dels at afdelingsledelsen savnede informationer fra styregruppen. En læring heraf er, at de mest anvendelige interventioner kræver, at afdelingsledelserne inddrages fuldt ud i arbejdet.

#### **7.1.4 Kollektiv håndtering af høje arbejdskrav**

Nogle arbejdspladser udviklede undervejs deres kollektive strategier for at styre arbejdets høje krav gennem arbejdspladsens støtte til planlægning og prioritering og udviklede den kollegiale støtte af den enkelte. Der bliver nu flere steder eksempelvis udarbejdet årsplaner og arbejdet med kommunikationsstrategier over for interessenter og opgavestillere, så opgaveindtaget ind i afdelingen på denne måde kan forhandles med kunderne. Der er endvidere eksempler på indførelsen af projektstyring, der dels giver overblik over de opgaver, er i gang i afdelingen, dels overblik over opgavefordelingen indadtil, hvormed det er lettere hele tiden at omfordele mellem personer, at prioritere, og at omprioritere opgaverne, så arbejdsmængden kan fordeles jævnt, og ingen får for mange opgaver.

Flere arbejdspladser understøtter nu i højere grad den kollektive håndtering gennem en decideret teambaseret organisering, hvor teamdeltagerne har ansvar for den fælles opgaveløsning. På nogle arbejdspladser er der tillige udviklet en teambaseret belønning, der understøtter den fælles tagen ansvar.

I forbindelse med ovenstående er der nogle steder blevet indført nye og mere effektive møder og mødestrukturer, så der kan undgås spildtid, og hvor det overvejes nøje, hvem der deltager i hvilke møder. Dette medvirker til, at den enkelte kan udføre flere af sine arbejdsopgaver inden for traditionel arbejdstid, og dermed har en mindre mængde arbejde at tage med hjem om aftenen og i weekenden.

#### **7.1.5 Gensidig afklaring af forventninger**

Da ledelserne på de enkelte arbejdspladser fandt ud af, at medarbejderne var i tvivl om, hvad der forventedes af dem i forhold til eksempelvis arbejdstid og ståen til rådighed mv. valgte de fleste ledere på personalemøder med deltagelse af COWI at udtale deres klare forventninger hertil. Centralt heri var blandt andet at lederen udtrykte familie og privatlivet som klare værdier, og tilkendegav grænser for arbejdets flyden over i weekend, ferier og sygdomsperioder. Der blev endvidere udtalt normer for mail- og mobilkorrespondance i forhold til, hvornår man som medarbejder forventedes at være til rådighed for arbejdet. Nogle ledere supplerede med at sende et ugentligt brev ud til medarbejderne, hvori det blandt andet var pointeret, at lederen forventede, at medarbejderen fik holdt sin weekend, og en leder opfordrede direkte til at lade den bærbare pc blive på kontoret.

Disse lederudtalelser var med til at åbne op for en gensidig debat om forventninger, og støttede den enkelte med at sætte personlige grænser.

#### **7.1.6 Udvikling af kollegial forståelse, fælles normer og teamorganisering**

Det valgtes på alle arbejdspladser, at afholde personalemøder med deltagelse af COWIs konsulent og med deltagelse af nærmeste leder, hvor der med udgangspunkt i resultater fra spørgeskema og interviews, blev skabt opmærksomhed om

emnet grænseløshed, og hvor fordele og ulemper ved det grænseløse arbejde og konkret oplevede problemer blev drøftet. COWI havde på møderne dels en oplysende funktion, idet resultaterne af den indledende kortlægning blev fremlagt, dels en faciliterende funktion med henblik på, at holde dialogen konkret, konstruktiv og fremadrettet samt at sikre, at alle deltagere blev hørt. Formålet med møderne var større gensidig forståelse, dels mellem ledelse og medarbejdere, dels kolleger imellem, samt en afklaring af forventninger til hinanden. Samtidig var formålet at finde fælles løsningsforslag til de oplevede problemer, hvormed den kollektive håndtering af dilemmaer i det grænseløser arbejde kunne styrkes.

Ved afholdelse af en række personalemøder blev projektets ideer kanaliseret ud til en betydeligt større kreds end den, der i første omgang havde deltaget i spørgeskema og interviews, og der blev udviklet større gensidig forståelse og fælles normer for arbejdet. Et væsentligt punkt var her en forståelse i kollegagruppen af, at man ikke behøver at opleve eller at håndtere arbejdet på samme måde, men netop som kollega at acceptere, at hver har sin egen måde, som man trives bedst med, for eksempel i forhold til hvornår og hvor man arbejder:

Nogle arbejdspladser har med fordel styrket den kollektive håndtering, ved at de, som nævnt, har ændret organisation i retning af mere teambaseret opgavevaretagelse og samtidig understøttet dette arbejde med kurser i forhold til udvikling af teamkompetencer. Mentorordninger, hvor erfarne medarbejdere støtter yngre er også en fordel, da de yngre og de nyansatte synes særligt udsatte for belastninger.

Værktøjerne inden for informations- og kommunikationsteknologi er stadig en særlig udfordring for deltagerne: Som svar på medarbejdernes oplevede uklarhed i forhold til forventninger til brugen af e-mails gjorde styregruppen eller ledelsen på nogle af arbejdspladserne forsøg på at udarbejde en fælles mailpolitik. Politikken skulle indeholde retningslinjer for blandt andet, inden for hvilket tidsrum, man udsendte mails. Det viste sig dog, at en fælles mailpolitik ikke var efter medarbejdernes ønske. Disse ønskede ikke fælles mailregler, men i stedet at man indbyrdes talte sig frem til normer og aftaler. Læringen af dette eksempel er, at anvendeligheden af interventionen stiger i takt med, at medarbejdernes selvledelse bevares, og når medarbejdernes indflydelse på interventionen er optimal.

### **7.1.7 Udvikling af tillid, anerkendelse og belønning**

De strukturerede personalemøder har været med til at udvikle større gensidig tillid og anerkendelse, idet der blev en åben snak om emner, som ikke før havde været drøftet åbent, knapt nok drøftet mellem mindre grupper af kolleger, dels fordi man ikke var nok opmærksom på egen trivsel, dels fordi individuelle oplevelser fra starten i høj grad opfattedes som private, og man derfor ikke turde fremlægge problemer, som man troede at være den eneste, som havde.

Medarbejdere har udtrykt, at ledelsens tillid har haft den største betydning for deres egen positive håndtering: Flere af lederne har nu åbent og direkte udtrykt deres tillid til medarbejdernes opgavevaretagelse, hvad enten disse valgte at ar-



bejde hjemme eller at lægge hele deres arbejdstid på kontoret. Lederen udtrykte således tillid til medarbejderens individuelle tilpasning af arbejdstider og arbejdsmåder, og derved tillid til medarbejderens selvledelse.

Lederens manglende søgen kontrol over medarbejderens arbejde opfattes i det hele taget af medarbejderne som en tillidserklæring og som en anerkendelse af deres personlige valg.

Nogle arbejdspladser arbejdede direkte med belønningsfaktorer - og ændrede den økonomiske belønning fra individuel til teambaseret, hvilket også blev opfattet som en tillidserklæring fra medarbejdernes side, dels fordi ledelsen fulgte et ønske fra medarbejderne, dels ved at medarbejderne så det som lederens tiltro til deres samarbejdsevne.

En leder åbnede op for en tillidsbaseret dialog ved at lægge sin egen personlige historie om håndteringen af det grænseløse arbejde frem. Herved bidrog lederen direkte til en mere åben anerkendelse af dels udfordringerne i arbejdet, dels til accept af individuelle forskelle og behov.

### **7.1.8 Ledelsesbaseret coaching af den enkelte person**

Nogle ledere har valgt at afholde jævnlige tilbagevendende møder, for eksempel månedligt, med den enkelte medarbejder, hvor medarbejderen bliver coachet og støttet i forhold til sine arbejdsopgaver. I forbindelse med dette, viser lederen forståelse for, at medarbejderne sætter personlige grænser og støtter den medarbejder, der arbejder for meget i at sætte grænser.

Andre steder blev der udviklet accept af, at erfarne kolleger "passer på" de yngre kolleger, som er mere udsatte for at arbejde for meget, når de samtidig skal vise deres værd på virksomheden, end de ældre kolleger, som virksomheden kender godt, og erfarne kolleger briefer derfor også de nyansatte kolleger om risici ved det grænseløse arbejde.

I erkendelse af, at håndteringen af det grænseløse arbejde kræver nye kompetencer hos medarbejderen har virksomheden indført kurser i personlig planlægning og opkvalificering i forhold til projektstyring, gennemførelse af møder og kommunikation, som supplerede støtten til den enkelte.

Der har fra medarbejdernes side været kritik af, når lederen eksempelvis som svar på en medarbejders begyndende stress direkte sender en medarbejder hjem eller fratager medarbejderen bestemte opgaver, uden at medarbejderen har medindflydelse på beslutningen. Ligeledes frygtede medarbejderne i starten af projektet, hvis de fortalte om problemer med det grænseløse arbejde, at lederen kunne finde på som løsning på deres problemer at indskrænke deres muligheder for at arbejde hjemme og for at arbejde på andre tider end den traditionelle arbejdstid.

Læringen af ovenstående er, at interventionerne i anerkendelse af grænseløshedens også positive sider, 1) skal sørge for at fastholde mulighederne i det grænseløse arbejde, samtidig med at 2) der arbejdes for at højne medarbejdernes kompetencer til at klare dette arbejde.

Den mest anvendelige intervention i forhold til den direkte støtte af medarbejderen er derfor coachende former, der gennem spørgsmål og lytning hjælper medarbejderen til at blive klogere på sin egen problemstilling og derved finder sig nye prioriteringer og handleveje. De coachende metoder understøtter medarbejderens selvledelse. Kun i tilfælde hvor medarbejderen er stresset i en sådan grad, at det ikke giver mening at coache, bør lederen skride til konkrete handlinger på medarbejderens vegne som en akut og midlertid nødløsning.

I coachingen bør forventningerne fra leder til medarbejder tydeliggøres. Den ledelsesbaserede coaching er forskellig fra den neutrale og personlighedsudviklende coaching. I ledelsesbaseret coaching skaber ledelsen gennem spørgsmål og gennem feedback til medarbejderen en samskabende dialog<sup>56</sup>. Coachingen tager udgangspunkt i den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst og den arbejdsmæssige praksis frem for eksempelvis den enkelte persons hele liv.

Den personlige støtte opnås derudover ved i øvrigt at understøtte medarbejderne gennem de kollektive metoder, jævnfør de ovenstående afsnit. Ikke mindst den gensidige afklaring af forventninger. Jo mere klare forventningerne er, jo færre personlige dilemmaer oplever medarbejderen.

Ovenstående interventioner blev implementeret i varieret grad på de fire deltagende arbejdspladser. I det følgende skal gengives projektet hovedresultater i relation til den opfølgende spørgeskemaundersøgelse ved interventionsperiodens afslutning.

## 7.2 Signifikante resultater

Tabel 12 på næste side viser i oversigt de signifikante resultater med hensyn til helbred, dels samlet, dels for hver af de deltagende arbejdspladser. Signifikante forandringer er + eller - 5 point.

I forhold til signifikante helbredsresultater ses der af tabellen et samlet fald i graden af udbrændthed på tværs af de fire arbejdspladser. Udbrændthed handler om graden af udmattelse fysisk og psykisk efter arbejdet. Den samlede grad af udbrændthed er dog fortsat gennemsnitlig sammenlignet med øvrige danske lønmodtagere. Det samlede fald udgøres af signifikante fald på tre ud af de fire arbejdspladser. NLP Vest har et fald på 10 point, hvilket betyder, at denne nu som den eneste af de deltagende ligger bedre end landsgennemsnittet af danske lønmodtagere i forhold til graden af udbrændthed, mens de øvrige stadig ligger gennemsnitligt.

---

<sup>56</sup> Søholm et al, 2006

Tabel 12 Signifikante resultater vedrørende helbred

	Samlet	NLP* Øst	NLP* Vest	FMK**	Novo Nordisk
<b>Selvurderet helbred</b>			+7,1		+6,4
<b>Udbrændthed</b>	-6,3	-5,4	-10	-8,6	
<b>Stress</b>			-9,1	-6,2	
<b>Søvnbesvær</b>			-5,6		-7,8
<b>Arbejdsfamilie konflikt</b>				-10	-5,3

\* Nordea Liv og Pension

\*\* Faaborg-Midtfyn Kommune

Graden af søvnbesvær er ligeledes faldet hver især for to arbejdspladser: NLP Vest og Novo Nordisk, og graden af stress tilsvarende på NLP Vest og derudover i Faaborg-Midtfyn Kommune. Det betyder nu, at ingen arbejdspladser længere har søvnbesvær eller stress som opmærksomhedspunkt.

Tilsvarende er det selvvurderede helbred endvidere steget signifikant på to arbejdspladser, NLP Vest og Novo Nordisk, hvorved de to af de fire nu ligger bedre end landsgennemsnittet, mod før kun én arbejdsplads. Er der en sammenhæng til den lavere grad af udbrændthed, stress og søvnbesvær?

Graden af arbejds-familielivskonflikten er ligeledes faldet for to arbejdspladser, Novo Nordisk og Faaborg- Midtfyn Kommune, hvis grad af konflikt er faldet med 10 point. Nu er der kun to arbejdspladser mod før tre, der fortsat har konflikten som opmærksomhedspunkt.

Samlet set viser resultatet vedrørende helbred og arbejds-familielivskonflikt, at det for det første er muligt at arbejde grænseløst uden at have mere udbrændthed, stress eller søvnbesvær end øvrige danske virksomheder. Tværtimod er det muligt at have mindre grad af udbrændthed og have et bedre selvvurderet helbred. For det andet viser det, at det kan lykkes at håndtere det grænseløse arbejde på en måde, så det ikke belaster familien i større grad end i andre former for arbejde.

De signifikante resultater af arbejdsforhold, der vedrører støttende og modvirkende faktorer fremgår af nedenstående oversigtstabel 13:

Tabel 13 Signifikante resultater for arbejdsforhold

	NLP* Øst	NLP* Vest	FMK*	Novo Nordisk
<b>Belønning</b>	<b>+5,3</b>	<b>+5,2</b>		
<b>Forudsigelighed</b>		<b>+5,6</b>		
<b>Indflydelse</b>			<b>+5,3</b>	
<b>Kvantitative krav</b>		<b>-6,6</b>		
<b>Arbejdstempo</b>		<b>-6,2</b>		
<b>Rollekonflikter</b>				<b>-5,5</b>

\* Nordea Liv og Pension

\*\* Faaborg-Midtfyn Kommune

Vi ser af tabel 13, at belønningen er steget signifikant for de to arbejdspladser under Nordea Liv og Pension. Afdeling Vest ligger nu bedre end landsgennemsnittet med hensyn til belønning i lighed med Novo Nordisk. Forudsigeligheden er tilsvarende steget signifikant i afdeling Vest. I modsætning hertil har Faaborg-Midtfyn Kommune haft fald i graden af forudsigelighed, som nu betyder, at den som den eneste har forudsigelighed som opmærksomhedspunkt.

Graden af indflydelse er steget for afdelingen i Faaborg-Midtfyn Kommune, hvor alle arbejdspladser fortsat som før ligger bedre end landsgennemsnittet. I Nordea Liv og Pension Vest er mængden af kvantitative krav og arbejdstemplet faldet, således at det nu kun er to af de fire arbejdspladser, der fortsat har disse dimensioner som opmærksomhedspunkter, nemlig Nordea Liv og Pension Øst og Faaborg-Midtfyn Kommune. Resultaterne viser, at det kan lykkes at styre arbejdskravene i det grænseløse arbejde på en måde, så de ikke opleves som større krav eller som højere arbejdstempo end ved øvrige former for arbejde.

Graden af rollekonflikt er faldet signifikant på Novo Nordisk, der nu som den eneste af de fire ligger bedre end landsgennemsnittet på dimensionen, mens de tre øvrige fortsat har rollekonflikter som opmærksomhedspunkt. Resultatet viser, at rollekonflikter ikke nødvendigvis er et vilkår i det grænseløse arbejde.

Resultaterne vedrørende faktorer for social kapital fremgår af tabel 14 på næste side.

Det ses af tabellen ovenfor, at afdelingen i Faaborg-Midtfyn har øget det sociale fællesskab signifikant, mens det dog ikke har rykket dens placering fra gennemsnittet.

Ledelseskvaliteten viser fald på to arbejdspladser, hvor den ene, nemlig Faaborg-Midtfyn Kommune nu har ledelseskvaliteten som opmærksomhedspunkt, mens ledelseskvaliteten på Novo Nordisk stadig ligger meget bedre end gennemsnittet.

Tabel 14 Signifikante resultater for faktorer vedrørende social kapital

	NLP* Øst	NLP* Vest	FMK**	Novo Nordisk
<b>Socialt fællesskab i arbej-</b> <b>det</b>			<b>+5,1</b>	
<b>Social støtte og feedback</b> <b>fra kolleger</b>	<b>- 8,0</b>			
<b>Ledelseskvalitet</b>			<b>-10,6</b>	<b>- 7,5</b>
<b>Tillid og troværdighed</b> <b>mlm. ledelse og medar-</b> <b>bejdere</b>		<b>-6,1</b>		

\* Nordea Liv og Pension

\*\* Faaborg-Midtfyn Kommune

Nordea Liv og Pension Vest har haft fald i tillid og troværdigheden mellem ledelse og medarbejdere, som før lå bedre end gennemsnittet og nu er gennemsnitlig. Nordea Liv og Pension Øst har haft stort fald i den sociale støtte og feedback fra kolleger

Resultatet viser, at de positive resultater for helbred og for arbejdsforhold af betydning for håndteringen af det grænseløse arbejde, kun delvis og med modsatte tendenser er skabt gennem øgning af den sociale kapital.

Alt i alt viser ovenstående resultater, at der er varierende signifikante forbedringer lokalt både med hensyn til arbejdsforhold og i forhold til graden af social kapital, hvilket skal ses i sammenhæng med arbejdspladsens handlinger og situation som hele. Forholdene på de enkelte arbejdspladser belyses nærmere i afsnit 7.4. hvor de lokalt anvendelige interventioner og resultater beskrives i deres sammenhæng.

### 7.3 Analyse af interventionen

I det følgende sætter vi den gennemførte intervention i relation til vores arbejdsmiljøteorier:

For det første så vi, at interventionerne var en samtidig indsats på organisatorisk, gruppemæssigt og individuelt niveau, hvilket vurderes at være en forudsætning for interventionens anvendelighed. Alle parter har et ansvar og kan bidrage til bedre trivsel for den enkelte.

Samlet set har alle tre arbejdsmiljøteorier vist sig at være anvendelige i forhold til analysen af og anbefalinger i forhold til interventionen:

Resultaterne viser, at opbygning af relationer med skabelse af tillid og anerkendelse er grundlaget for interventionen. Det gælder indbyrdes i ledelsen, mellem ledelsen og medarbejderne og medarbejderne imellem. Dermed slås der til lyd for dels betydningen af den sociale kapital. dels også for anstrengelses-

belønningsmodellen. Anstrengelses-belønningsmodellens betydning kunne ikke bekræftes inden interventionen, men i forbindelse med interventionen er betydningen af denne blevet understreget. Evalueringsinterviews underbyggede i udstrakt grad, at det var ledelsens anerkendelse, der havde gjort en afgørende forskel. Ligeså har de understreget betydningen af de tillidsfulde relationer.

For det andet har resultaterne vist, at høje arbejdskrav håndteres bedst gennem kollektive strategier til støtte for håndteringen af disse, hvorved risikoen for stress og overbelastning kan nedsættes. Centralt står her også kommunikations- og samarbejdsstrategier med kunder og afklaring af forventninger til arbejdsopgaver internt i afdelingen. Betydningen af at arbejde med den sociale kapital som en nødvendighed i det grænseløse arbejde slår således også centralt igennem for håndtering af høje krav. Afklaring af forventninger handler blandt andet om opgaven at få klarhed over kerneopgaven. Ligeså ligger der social kapital i opbygningen af organisatorisk fælles planlægningsstrukturer, herunder den teambaserede belønning.

Opbygningen af en egentlig samarbejdskultur om kerneopgaven på arbejdspladsen med fælles værdier er en forudsætning for, at håndteringen af det grænseløse arbejde kan mestres – individuelt, kollegialt og organisatorisk. Der må skabes fælles forståelse, kollegial støtte og feedback, samarbejde, samt teambaseret arbejde og belønning. Om brugen af informations- og kommunikationsværktøjer må der ligeledes skabes fælles normer.

Betydningen af at give medarbejderne oversigtsværktøjer og af at udvikle medarbejdernes kompetencer til at håndtere arbejdskrav og planlægge hverdagen understreger sammen med erkendelsen af belastningerne i form af høje krav samtidig teorien om krav/kontrol: Medarbejdernes indflydelse og udvikling af kompetencer til at tage indflydelse kan gøre en forskel, især for den tredjedel, som oplever mindre grad af indflydelse, men også for øvrige, som selv peger på behov for udbygge indflydelsen, frem for f.eks. at sætte nye regler og grænser.

Interventionen må sikre, at nærmeste leder er helt opmærksom på medarbejdernes individualitet og håndtering, samt at lederen til enhver tid er parat til at yde den nødvendige ledelsesbaserede coaching af den enkelte, der understøtter medarbejderens selvledelse. Foruden coachende spørgsmål må ledelsescoachingen inkludere forventningsafklaring og feedback til personen, så der skabes klarhed over mål og resultater, så medarbejderen ved hvad han/hun har at forholde sig til og på denne måde samlet set får styrke til at sætte sine egne individuelle grænser. Herved anses det for sandsynligt, at det også er muligt i nogen grad at hjælpe de medarbejdere, der udviser overforpligtelse, jf. teorien om anstrengelse og belønning.

## 7.4 Lokalt anvendelige interventioner

Vi beskriver her hver af de lokale interventioner, der var planlagt i samarbejde med styregrupperne på hver af de fire deltagende arbejdspladser. Anvendeligheden belyses i sammenhæng med arbejdspladsens resultater og begrundes i sammenhæng med arbejdspladsens lokale behov og situation.

### 7.4.1 Faaborg-Midtfyn Kommune

Efter styregruppens indledningsvise drøftelse af baselineresultater fastlagdes sammen med COWI dels et ledermøde med deltagelse af de berørte afdelingsledere, dels et personalemøde i hver af de deltagende underafdelinger, i alt tre personalemøder. Derigennem blev interventionen bragt ud til alle ledelser og medarbejdere i afdelingerne, dvs. en ca. dobbelt så stor kreds, som de 25, der havde deltaget i den indledende kortlægning.

Centralt for styregruppens interesse for handletiltag blev fra starten især de punkter, der i spørgeskemaet lå ringere end landsgennemsnittet. Næmlig dimensionerne: Kvantitative krav, arbejdstempo, rollekonflikt, rolleklarhed og manglende social støtte og feedback fra ledelsen.

De afholdte personalemøder resulterede blandt andet i:

- aftaler med ledelsen om tidlig og fyldig information om eventuelle ændringer i opgavefordelingen – samt om bedre koordinering mellem opgaver.
- en gensidig forståelse af, at en central forudsætning for fleksibelt arbejde og hjemmearbejdet er *tillid* fra ledelsen til medarbejderne og *tillid* mellem medarbejderne
- viden om og aftaler om, at den enkelte skal være god til, eller blive bedre til at bede andre om hjælp og at sætte grænser for sig selv
- en plan for effektivisering af møder og for at undgå spildtid

På det indledende ledermøde blev der blandt andet drøftet, hvordan man kunne tilføre medarbejderne kompetencer i selvledelse, ligesom der blev drøftet mere gensidig ledersparring for at bedre ledernes arbejdsvilkår.

I forhold til afklaring af forventninger, er der blandt andet fra ledelsen blevet meldt ud, at det er accepteret, at medarbejderne ikke svarer på mails uden for traditionel arbejdstid, og at de ikke er til rådighed, når de er syge. Spørgsmålet opstod, fordi en medarbejder var gået på arbejde med brækket ben.

En underafdeling har brugt ændringer i registrering af opgaver og projektsystemer som et middel til at skabe overblik og bekæmpe uklarheder. Man har overført overordnede årsplaner for afdelingen til individniveau gennem personlig planlægning og opgavetildeling. Ligeledes er medarbejderne blevet opkvalificeret for eksempel i forhold til projektledelse, herunder i at gennemføre effektive møder.

Ledelsen holder styr på og overblik over, hvem der har for meget arbejde, og styregruppen oplever, at medarbejderne generelt er blevet gode til selv at sige til, når det strammer til. Der arbejdedes med indlæring af nye vaner i forhold til at arbejde systematisk, og med bevidst at slippe arbejdet af og til: Før holdt de

fleste kun fri, når de havde ferie, nu taler kolleger med hinanden om at huske at holde fri ind imellem, tage halve dage, hjælpe hinanden med at få holdt fri for eksempel i weekenden og med at få afbalanceret arbejdet.

Der blev i 2008 og 2010 afholdt GRUS samtaler med op til seks timers forløb, hvor der blandt andet er talt om betydningen af gruppen, og om det at arbejde i en gruppe. I 2010 er der også blevet aftalt kommunikation og plan med interessenter for at håndtere krydspres. Medarbejderne oplever at få ros og feedback fra deres leder, og at lederen er tilgængelig, hvilket de ser som hele forudsætningen for trivsel. Der er kommet mere fokus på nye medarbejdere, og det er blevet præciseret fra ledelsens side, hvad der forventes af medarbejderne. Der er eksempler på, at nye medarbejdere nu selv tager snakken op med kollegerne og spørger dem, hvor meget de plejer at arbejde, og om man kan tage en fridag, hvis man har siddet længe en anden dag. Seniorer konfronterer de yngre kolleger om deres arbejdsvilkår, når de kan se, at de yngre "ligger vandret og er skæve i hovedet".

I fortsættelse af projektets interventionsfase har kommunen igangsat et lederudviklingsprogram, hvori blandt andet erfaringer omkring grænseløshedens konsekvenser og ledelsens opgaver i forhold til det grænseløse arbejde bliver inddraget. Ligeledes indgår emnet grænseløst arbejde fremover i konceptet for medarbejderudviklingssamtalen. Ved siden af dette har kommunen lavet en projektlederuddannelse samt dannet netværk for projektledere til kollegial sparring

Endelig har man rationaliseret mødeformer og mødestrukturer, for eksempel ved prioritering af hvem, der deltager i hvilke møder samt ved afprøvning af kortere møder. De mere rationelle møder har nedsat den tid, der er behov for at arbejde hjemme ud over normal arbejdstid.

Mindre anvendeligt i interventionsforløbet var, at alle afdelingsledere ikke var nok involveret fra starten. Det betød blandt andet at en afdelingsleder på de første personalemøder sammen med COWI var overrasket over, at diskussionerne om det grænseløse arbejde bredte sig til det psykiske arbejdsmiljø som helhed og ikke kun på fleksibiliteten i tid og rum. Det havde alle lederne ikke umiddelbart været parate til at diskutere og at handle i forhold til.

Resultatet af interventionen har været signifikante fald i såvel graden af arbejds-familielivskonflikt som udbrændthed og stress. Deltagerne tilskriver resultaterne dels nærværende projekt, dels den generelle udvikling, der er sket i form af øget tryghed og rolleklarhed efterhånden som nye opgaver og funktioner er faldet på plads efter kommunalreformen.

Deltagerne fortæller, at det er blevet et fælles projekt at tale om grænseløsheden i arbejdet, hvilket de mener, har givet en god effekt på helbredet og mindsket graden af arbejds-familielivskonflikt. Samtidig har man på arbejdspladsen "fået aflivet myter" om, hvad man må og ikke må, nu tør man i højere grad sige fra, og ledelsen hjælper nu medarbejderne med at sætte grænser. Ifølge medarbejderne er der dog stadig enkelte, der arbejder for meget i weekenden for at nå tid



og kvalitet - selv om de ville have mulighed for at kunne udskyde det. Disse skriver ikke deres arbejdstimer på, så lederne opdager det ikke.

Det konstaterede fald i ledelseskvaliteten tilskrives medarbejdere og ledere, et projekteksternt forhold - nemlig en sammenlægning af afdelinger, der har betydet lederskift for en del medarbejdere, hvorfor medarbejderne endnu ikke kender deres nye leder så godt. Sammenlægningerne betød, at deltagernes projektdeltagelse i det halve års omstillingsproces blev sat på lavt blus, og at tidligere aftaler skulle genforhandles i den nye afdeling. Faldet i ledelseskvalitet hænger også sammen med ledelsens håndtering af de fyringer, der er gennemført som følge af finanskrisen det seneste år. Et signifikant fald i forudsigeligheden knyttes samtidig sammen med igangværende store besparelser.

#### **7.4.2 Novo Nordisk**

Det blev fra starten i samarbejde med den nedsatte styregruppe og COWI aftalt at intervenere dels A) i en gruppe af afdelingsledere, dels B) blandt medarbejderne i en enkelt udvalgt afdeling.

A) Med hensyn til interventioner i ledergruppen mødtes COWI indledningsvis med den øverste leder for alle afdelingerne for at planlægge dennes tiltag i forhold til afdelingslederne: Kortlægningen havde vist, at den enkelte leder sad meget alene, og at flere ledere oplevede stress uden at have nogen at støtte sig til. Afdelingsmøderne, hvor alle ledere var til stede, var blandt andet præget af indbyrdes konkurrence om tildeling af ressourcer, og arbejdsglæden i gruppen var vigende. Temaet arbejdsglæde havde været drøftet og bragt op, før projektet om det grænseløse arbejde tog sin begyndelse.

Med efterfølgende inddragelse af den tilknyttede HR-partner fra virksomheden blev der aftalt som intervention, at øverste leder for afdelingerne ville gennemføre et møde med afdelingslederne med henblik på forventningsafklaring, dels mellem øverste ledelse og afdelingslederne, dels afdelingslederne imellem, for i fællesskab at drøfte løsningsmuligheder for bedring af arbejdsvilkårene under det grænseløse arbejde.

Øverste leder startede med at fortælle sine forventninger til afdelingsledelsen i forhold til arbejdstid og flekstid, samt samarbejdet mellem afdelingslederne, hvilket var med til at skabe klarhed over arbejdskravene. Derefter gennemførte han interview med hver af mellemliderne efter appreciative inquiry metoden om forventninger til ham selv som leder og til gruppen af ledere, mens de øvrige lyttede.

Gennem disse interviews blev der skabt en fælles forståelse af dilemmaerne og modsætningerne i det grænseløse arbejde, og forståelse for betydningen af at hjælpe hinanden og at samarbejde indbyrdes blev skærpet. En tidligere aftalt såkaldt Buddy-ordning - med en ledelseskollega som gensidig sparringspartner - blev revitaliseret, og opmærksomheden på at støtte og hjælpe hinanden og at danne ledernetværk i det daglige stod tydeligt. Efterfølgende oplevede styregruppen, at samarbejdet mellem afdelingslederne blev styrket, blandt andet be-

gyndte nogle af lederne for første gang at afløse for hinanden i hinandens afdelinger.

B) Blandt medarbejderne i den udvalgte afdeling deltog COWI blandt andet i et afdelingsmøde: Her indledte afdelingslederen mødet med sin egen personlige historie om stress og om sine egne beslutninger for at skabe balance mellem arbejde og familie, herunder at lederjobbet skulle kunne klares på 37 timer. Desuden gjorde hun sine forventninger om medarbejdernes arbejdstid klart.

Medarbejderne var glade for at få klarhed over, at der ikke i afdelingen er en forventning om, at de skal arbejde mere end 37 timer, og at det er medarbejdernes egne forventninger, der spiller ind, hvis de synes, de skal arbejde mere. Der blev drøftet gensidige forventninger til blandt andet at stå til rådighed, for eksempel når man er syg eller har ferie. Dette spørgsmål var dukket op, fordi man havde oplevet at blive ringet op af en kollega under sygdom og ferie.

Der blev desuden på medarbejdernes initiativ indgået aftale med ledelsen om, at medarbejdernes fleksibilitet ikke ville blive udnyttet til at undlade at ansætte, når der var behov.

Drøftelser af oplevelser af det grænseløse arbejde blev efterfølgende fulgt op i hvert af de underliggende teams.

Efterfølgende har lederen blandt andet udtrykt tilfredshed over den måde, medarbejderne hver især arbejder på, for eksempel i forhold til flekstid og hjemmearbejdsplads, hvilket har medvirket til en allround accept af selv at tilrettelægge sin arbejdsdag, hvor der ellers har været lidt forskellige holdninger blandt cheferne tidligere.

Opmærksomheden på emnet har været fastholdt gennem projektperioden gennem 14-dages kampagner i afdelingen med efterfølgende evaluering. Et led i interventionen har været gennemførelse af forsøget ”max. 37 timer pr. uge” i et af teamene, hvor både medarbejdere og teamleder deltog. Dvs. arbejdet skulle udføres på 37 timer om ugen, hvad enten det skete på arbejdspladsen, hjemme eller andre steder. Effekten af denne kampagne har været en lettelse over endelig at have fri! Selv om det undervejs også gav søvnbesvær og stress for nogle, var det samtidig en øjenåbner for hvor meget tid, man så har til alt muligt andet, og man har fået øje for egne dårlige vaner - med lige at tænde for computeren, og øje for de mange timer, man brugte om aftenen til daglig. Forsøget havde også givet en ophobning af arbejdsopgaver, som teamet efterfølgende havde samarbejdet om at få bragt ned. Forsøget understøttede de individuelle måder at tilrettelægge arbejdsdagen på. Det medvirkede til en mere effektiv udnyttelse af arbejdstiden, nedskæring af spildtider, herunder fokus på overflødige møder, samt til ændring i prioriteringen af mødedeltagelse til det absolut nødvendige.

En anden kampagne har været dagbogsskrivning, hvor medarbejderen hver dag i en 14 dages periode skrev ind, hvor meget man arbejdede, og hvorvidt man arbejdede på selve arbejdspladsen eller hjemme. Resultaterne blev samlet op og var ifølge medarbejderne også ”lidt af en øjenåbner”. Det førte blandt andet til en diskussion af, hvorvidt man skulle have dårlig samvittighed over de andres

over- og hjemmearbejde? Teamet talte sig frem til, at det er accepteret, at nogen ikke har lyst til at arbejde mere, hvilket "har været rart at få talt om". Det har ikke givet anledning til ændrede måder at gøre tingene på, men til en øget accept af forskelligheden. Det grundlæggende for teamet er, at alle har en accept af, at hver især vælger sin egen personlige model for opfyldelsen af forpligtelsen over for helheden.

Lederen ser sig som rollemodel for medarbejderne og undlader for eksempel at sende mails ud aften og morgen for derved at understøtte forventningen om, at medarbejderen kun skal arbejde 37 timer. Det handler for lederen om, at skabe en klar forventning til medarbejderne om deres arbejdstid.

Lederen holder månedlige samtaler enkeltvis med alle - taler med dem om ressourcer, om balance - hvad er for lidt og for meget. Om hvordan projekterne kører - hvad medarbejderen har brug for. Lederen tager ikke selv opgaver fra sine folk, når de har for meget, men kan gå ind og diskutere for eksempel "om en deadline egentlig er en deadline", eller om den kan rykkes. Lederens mål fremover er at vedligeholde den gode trivsel, som aktuelt forefindes i afdelingen.

Afdelingen fik ved projektslut en ny udfordring, idet der indførtes et IKT-værktøj, såkaldte black-berries, på virksomheden, hvorved det blev muligt at tjekke mails hele tiden. Lederen besluttede, at black-berrien ikke skulle indføres i den deltagende afdeling, da den har vist sig "for svær at slukke og fordi den øger forventningen til, at man skal være på non-stop". Lederen er skeptisk over for, om man i afdelingen ville kunne lære at slippe den. Hun oplever generelt ved udbredelsen af black-berries på virksomheden, at forventningen til hurtig reaktion øges, således at nogle kolleger ikke kan forstå, at de ikke får svar med det samme.

Afdelingen finder, at det vigtigste er, at de har anerkendt og accepteret, at der skal ske en kontinuerlig prioritering af opgaver. Der har altid været arbejdet grænseløst, men med projektet er der kommet nyt fokus på, at arbejdet aktivt skal bringes ned på 37 timer.

Afdelingen vil blive ved med at arbejde med forventningerne til hinanden i afdelingen. En afledt effekt af interventionsprogrammet har været afdelingens tilbud om overførsel af erfaringer og ressourcer til andre afdelinger i virksomheden, " hvor der stadig knokles for meget."

I forhold til spørgeskemaresultatet har Novo Nordisk haft signifikante forbedringer på flere helbredsdimensioner: Bedring af det selvvaluerede helbred og fald i søvnbesvær. Graden af arbejds-familielivskonflikt er ligeledes faldet, og da dette var arbejdspladsens eneste opmærksomhedspunkt ved starten af projektet, har arbejdspladsen nu ved afslutningen af projektet ikke længere dimensioner, der ligger ringere end øvrige danske lønmodtagere.

I forhold til arbejdsvilkår er der sket et signifikant fald i graden af rollekonflikt, som nu ligger bedre end landsgennemsnittet af danske lønmodtagere. Medar-

bejderne er blevet stadig mere klar over, hvilket råderum de har, mener ledelsen.

Der er samtidig sket et signifikant fald i forhold til ledelseskvalitet, hvilket deltagerne tilskriver, at de netop igen har fået ny leder, som de endnu ikke kender så godt og derfor har valgt midterrubrikken i spørgeskemaet.

En utilsigtet mekanisme i projektet har været multimedieskatten, som har medført, at enkelte medarbejdere lægger mobilen på arbejdspladsen i stedet for at tage den med hjem. En projektekstern mekanisme, der har spillet ind i forhold til gruppen af afdelingsledere har dels været skift af øverste leder, hvilket har haft en positiv betydning i gruppen, dels som tidligere beskrevet en omstrukturering ved slutningen af projektperioden, hvilket har betydet, at hovedparten af lederne er flyttet til en anden afdeling, hvorfor de ikke har deltaget i den opfølgende undersøgelse af resultater.

### 7.4.3 Nordea Liv og Pension

Projektets indledende enkeltinterviews og fokusgruppeinterviews bevirkede, at der medarbejderne imellem blev talt åbent om gensidige forventninger og samarbejde, som man ikke var vant til at tale om, hvilket medførte større forståelse for hinanden kollegialt.

På baggrund af de positive erfaringer, besluttede styregruppen, at dialogen om det grænseløse arbejde skulle føres ud i resten af organisationen til alle medarbejdere både i øst og vest.

På workshops, som var styret af COWI og med alle medarbejdere på tværs af de to afdelinger, arbejdedes der med, hvad man selv kan gøre som medarbejder og konkrete forslag til tiltag på arbejdspladsen for bedre håndtering i forhold til det grænseløse arbejde. Ledelsen var til stede og lyttede til medarbejdernes ønsker.

Dialogerne blandt medarbejderne afslørede fra starten stor spredning i synspunkter på oplevede effekter af grænseløsheden og dens omfang samt om problemer og løsninger. På møderne blev der skabt større gensidig forståelse af forskellighederne. Der blev lavet referater af møderne i forhold til punkter, som ledelsesgruppen efterfølgende har fulgt op på. Punkterne var:

- Behov for en fælles mailkultur, hvor nogle medarbejdere følte pres og dobbeltbudskaber i forhold til at besvare mails aften og weekends og med meget kort varsel
- Guidelines, coaching og kurser i at håndtere det grænseløse arbejde til den enkelte
- En ændret holdning til det grænseløse arbejde fra ledelsens side med behovet for mere anerkendelse og mindre kritik af medarbejderne: Der var brug

for en enig holdning i ledelsen i forhold til arbejdstid, arbejdsopgaver og medarbejderens ståen til rådighed hen over døgnet.

- Der var behov for klare og tydeligere mål for arbejdstid, for ressourcesty- ring og for aflastning i forhold til administrative opgaver.
- Der var ønsker om højt informationsniveau fra ledelsen, hurtig respons på problemer, og at ledelsen og kolleger udviser tillid, loyalitet og teamwork. Ligeledes ønsker om, at chefen har overskud og tid at involvere sig.
- Der savnedes mere fællesskab, og der var blandt andet forslag om medar- bejderseminarer forår og efterår, med tid til både noget fagligt og til socialt samvær og hygge.. Desuden efterlystes tilbud om erfamøder samt team- building på tværs af afdelingerne Øst og Vest
- Endelig mente medarbejderne, at ledelsen skulle sørge for at have styr på deres eget grænseløse arbejde.

I ledelsesgruppen var resultatet af spørgeskemaundersøgelsen og interviews fra starten lidt af en AHA - oplevelse. Blandt andet var lederne overraskede over, at medarbejderne var så individuelt pressede af kunderne: Søvnbesværet både i afdeling Øst og Vest og medarbejdernes stress i afdeling Vest var også en over- raskelse. Nogle af lederne havde i starten svært ved at anerkende de påviste problemer, men ledelsen tog efterhånden mere og mere ejerskab til problemer- ne og anerkendte deres egen andel af problematikken.

Ledelsen er blevet klar over, at alle medarbejdergrupper – også de rene sælgere - af og til oplever personlige udfordringer, som de har svært ved at klare alene. For at øge fællesskabsfølelsen har ledelsen drøftet og indført andre belønnings- former end den individuelle, som tidligere har skabt tendens til konkurrence og splittelse mellem medarbejderne.

Ledelsen lytter i dag mere til medarbejderne, og som en meget vigtig ting drøf- ter de lokale ledelser åbent forventninger til arbejdstid og til medarbejdernes ståen til rådighed hen over døgnet. En af cheferne siger: Den kortfattede op- skrift på indgreb i forhold til det grænseløse arbejde er: Aftaler, dialog og afkla- ring af forventninger til arbejdet både med medarbejdergruppen under ét og med den enkelte. På månedsmøderne inddrages medarbejderne i dialog, dels samlet, dels individuelt. Ledelsen er bevidst om, at medarbejderne er meget forskellige, og skal coaches hver især, i forhold til hvor de præcis står: Eksem- pelvis kan nogle medarbejdere lide brede rammer, mens andre bliver usikre over for sådanne.

Ledelsen er endvidere blevet klar over, at de selv opfattes som rollemodeller for medarbejderne, og de forstår betydningen af deres egne signaler, for eksempel på hvilke tidspunkter af døgnet, lederen sender mails ud til medarbejderne. Nogle ledere er også blevet klar over deres egne personlige udfordringer i for- hold til at undgå stress, for eksempel en dårlig vane med altid at tage den bær- bare pc med hjem.

Et væsentligt tiltag har været, ledelsens ”åbenheds- strategi”. Afdelingslederne sender hver især et såkaldt "fredagsbrev" (i Øst) og "ugeklumme" (i Vest) via mail til medarbejderne, der omtaler ugens større opgaver samt ledelsens mål og strategier. Mailen har anerkendende ord for ugen, der gik, og ofte med en reminder om, at nyde fritiden i weekenden. Den ugentlige mail giver kontakt til også de medarbejdere, som arbejder ude omkring, og ikke er fysisk til stede på kontoret og er blevet meget positivt modtaget af medarbejderne. Mailen med brevet har medvirket til større tillid til ledelsen og engagement i medarbejdergruppen.

Også medarbejderne har i dag opnået en større åbenhed i dialogen og mere accept og tillid til hinanden på tværs af opdeltede funktioner. De er blevet bedre til at søge hjælp hos hinanden og har fået øjnene op for betydningen af fællesskab, og de er personligt blevet bedre til at sætte grænser. Et væsentligt resultat er, at der er blevet skabt et fælles sprog om det grænseløse arbejde, og at det i det hele taget er blevet mere legitimt at tale om det.

I starten gik arbejdspladsen efter at lave en fælles mailpolitik. Men det viste sig, at medarbejderne ikke ville have regler, men i stedet normer og værdier.

Som støtte til den fortsatte dialog har Nordea Liv og Pension i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere lavet "Syv bud om det grænseløse arbejde", som er en fælles handleplan for, hvordan man vil håndtere det grænseløse arbejde og på den måde skabe bedre trivsel og muligheder for en mere fokuseret og effektiv indsats.

De syv bud er:

- Det er legalt ikke at arbejde i weekender og aftener. Du skal ikke forvente at dine kolleger svarer på dine mails på disse tidspunkter
- Du kan forvente, at du i den åbne dialogsamtale, som du hver måned har med din chef om hvordan det går og hvordan du har det i jobbet, kan få al den hjælp og støtte, som der er brug for, for eksempel hjælp til helt konkrete ting, planlægning, kompetenceudvikling eller måske ønske om at skifte stillingsposition. Det gælder også evt. vanskelige livsperioder som skilsmisse, sygdom hos dig selv eller nærmeste pårørende m.v. Det er meget vigtigt, at alle er åbne om hvordan de har det, hvis der hele tiden skal skabes de ønskede resultater og at alle har en stor tillid til hinanden til gavn for hele vort arbejdsmiljø
- Du kan forvente, at din chef til enhver tid er parat til at tale med dig over mobilen, hvis du lige her og nu har nogle ting, du har brug for at få vendt.
- Du kan forvente en mundtlig orientering om emner, der er vigtige vi alle får vendt i fællesskab. Du opfordres i høj grad til her evt. at stille spørgsmål om ting, du ikke er afklaret om på fællesorganisatorisk plan
- Det er en god idé med jævne mellemrum at komme ind på kontoret og arbejde, for derigennem at opleve det arbejdsmæssige fællesskab, vi alle er en del af. Det er erfaringsmæssigt en god oplevelse.
- Du kan forvente, at du hver uge kan læse om hvad din chef har været optaget af, hvilke udfordringer, der er oppe og hvordan det går med at opnå vores løbende resultater
- Du kan forvente at vi meget hurtigt tager konflikter op. De skal ikke have lov bare at køre og håbe det går over. Åbenhed og tillid er også her nøgleord.

Når vi ser på spørgeskemaresultatet for Nordea Liv og Pension, ser vi i forhold til helbredsresultaterne, at graden af udbrændthed er faldet signifikant for begge afdelinger, og afdeling Vest har tillige forbedret dimensionerne selvvurderet helbred, stress og søvnbesvær signifikant, således er forekomsten af stress nu på niveau med øvrige danske lønmodtagere.

I forhold til arbejdsvilkår er der sket en signifikant stigning i graden af belønning i begge afdelinger, og afdeling Vest har tillige forbedret graden af forudsigelighed signifikant og haft signifikant fald i mængden af kvantitative krav og i arbejdstempoet.

Medarbejderne såvel i afdeling Øst som Vest kæder faldet i graden af udbrændthed sammen med især ny og bedre ledelse, da begge afdelinger har haft lederskift undervejs. Ledelsens handlinger i dag betyder, at medarbejderne nu møder meget mere motiverede op på arbejdet: Det høje informationsniveau giver begejstring. Der er kommet et "rundere" syn på medarbejderne, ledelsen ser medarbejderen som "det hele menneske", og ledelsen er mere opmærksom på, hvordan den enkelte har det. Ledelsen blander sig mindre i medarbejderens dagligdag og søger ikke kontrol. I stedet bliver medarbejderne bakket op, og

ledelsen følger op på de problemer, som medarbejderne har. Det opleves, at lederen er på medarbejderens side, og "åbner døre" for medarbejderne. Det er ledelsens tillid til medarbejderne, der virker godt.

Arbejdet er samtidig blevet ændret i retning af mere teambaseret. I Øst har der tidligere været forsøg med medstyrende grupper, nu arbejdes der videre på det til medarbejdernes store tilfredsstillelse. Den sociale støtte og feedback er blevet bedre, idet medarbejderne er blevet bedre til at komme ind på kontoret af hensyn til fællesskabet, og fordi man har fået nye lokaler at være i.

I forhold til negative resultater har afdeling Vest samtidig haft et signifikant fald i troværdigheden mellem ledelsen og medarbejderne. I Øst er den sociale støtte og feedback fra kolleger faldet signifikant. Disse fald kædes sammen med utilsigtede basisvilkår for interventionsprocessen.

Lederskiftene har givet mulighed for en ny ledelsestilgang. For det første skal medarbejderne først lære de nye ledere at kende, før de kan opbygge tillid og troværdighed, I Øst er der foretaget omstruktureringer, som har vendt op og ned på de hidtidige kollegiale indflydelsesforhold, og skabt partier for og imod, hvilket på undersøgelsestidspunktet har præget det kollegiale fællesskab negativt. Evalueringsgruppen mener, at tiltagene har været nødvendige, men efterlyser også et større fokus på teambuilding - også mellem Øst og Vest, så fællesskabet efterhånden vil bedre sig igen.

Finanskrisen er et andet projektekstert forhold, som har medført opgavenedgang og sænkning af arbejdspresset for nogle medarbejdere, dvs. mindre grænseløshed i tid og sted, og skattereformen vedr. ratepension, som har medført øget arbejdspress - især for sælgerne.

Ikke alle ledere har deltaget lige meget i projektet, og evalueringsgruppen finder, at nogle ledere stadig presser mod at arbejde meget, for eksempel også at stå til rådighed i weekenden. Gruppen ser stadig en risiko for, at især unge kan finde på at arbejde for meget. En leder mener, at en bredere repræsentation af ledelsen i opstarten af projektet ville have skabt bredere ejerskab til interventionerne.

En medarbejdergruppe har særlige udfordringer med arbejdsmængde, hvorfor der netop er sket en omorganisering, så andre har overtaget dele af deres arbejde. Evalueringsgruppen håber at dette vil lette deres arbejdspress.

## 7.5 Konklusion på forskningsspørgsmål 4

For det første må det konkluderes, at det er interventionerne som en samlet indsats, der har betydning for deres anvendelighed. En samtidig indsats på organisatorisk, gruppemæssigt og individuelt niveau har den største grad af anvendelighed. Følgende delinterventioner har vist sig mere anvendelige end andre:



- Alfa og omega for en anvendelig interventionsform er for det første opbygning af relationer med skabelse af tillid og anerkendelse. Det gælder indbyrdes i ledelsen, mellem ledelsen og medarbejderne og medarbejderne imellem.
- For det andet kan det konkluderes at høje arbejdskrav håndteres bedst gennem kollektive strategier til støtte for håndteringen af disse, hvorved risikoen for stress og overbelastning kan nedsættes. Centralt står kommunikations- og samarbejdsstrategier med kunder samt oversigtsværktøjer. Indadtil er en gensidig afklaring af forventninger den optimale ramme for håndteringen, ligesom opbygningen af organisatoriske planlægningsstrukturer på såvel opgave som på mødeniveau, herunder teambaseret belønning.

Opbygningen af en egentlig samarbejdskultur på arbejdspladsen med fælles værdier er en forudsætning for, at håndteringen af det grænseløse arbejde kan mestres – individuelt, kollegialt og organisatorisk. Der må skabes fælles forståelse, kollegial støtte og feedback, samarbejde, samt teambaseret arbejde og belønning. Om IKT-værktøjer må der ligeledes skabes fælles normer.

Endelig kan det konkluderes, at interventionen må sikre, at nærmeste leder er helt opmærksom på medarbejdernes individualitet, håndtering og kompetencer i forhold hertil, samt at lederen til enhver tid er parat til at yde den nødvendige ledelsesbaserede coaching af den enkelte, der foruden coachende spørgsmål, inkluderer forventningsafklaring og feedback til personen.

I forhold til teorigrundlag er konklusionen, at fokus bør være på såvel social kapital, anstrengelse-belønning samt krav/kontrol, når trivlsen skal sikres.

- I forhold til organisering og igangsætning af interventionen virker følgende som øjenåbner:
  - en anvendelsesorienteret kortlægning kan medvirke til engagement og ejerskab til interventionen gennem dels sin øjenåbnende funktion dels ved at legitimere en åben snak om emner, som ikke har været genstand for fælles drøftelser før.
  - En styregruppe med repræsentanter fra ledelsen og medarbejdere lokalt og centralt virker godt i forhold til at fastholde og udvikle projektet over tid.
  - Inddragelse af ledere på alle niveauer fra starten og udvikling af ledelsens kompetencer skaber den grundlæggende basis for støtte, herunder at få rammesat og italesat vilkår omkring det grænseløse arbejde. Ledelsens eget arbejdsmiljø og egen personlige grænsesætning har betydning heri.

I forbindelse med ovenstående er det værd at bemærke, at håndteringen af det grænseløse arbejde er en fortløbende proces og ikke en engangsindsats. Dilemmaerne imellem arbejdet, familien og kollegerne kræver jævnligt tilbagevendende opmærksomhed og justering. Normerne skal forhandles løbende, hver gang der indføres nye opgaver og arbejdsdelinger, når der omstruktureres, og ikke mindst når der indføres nyt informations- eller kommunikationsmiddel.

## 8 Samlet konklusion

Resultaterne i forhold til **det første forskningsspørgsmål** om hvordan yngre og seniorer, individuelt som kollektivt håndterer det grænseløse arbejde, viser at deltagerne oplever arbejdet berigende, indflydelsesrigt og engagerende, og ikke vil undvære denne arbejdsform. Samtidig opleves imidlertid personlige dilemmaer mellem arbejdet på den ene side, og på den anden side eget helbred, familien samt det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen. To tredjedele oplever fortrinsvis det grænseløse arbejde positivt, omend udfordrende for helbredet. En tredjedel, herunder også ledelsen, er negativt belastet af arbejdet. Der opleves belastninger for eget helbred og søvn, for familien og for det kollegiale fællesskab.

De personlige dilemmaer omsætter sig i en vedvarende tvivlrådighed hos den enkelte person. Koblet med lange arbejdsdage, sene arbejdstimer og konstant væren til rådighed for arbejdet bl.a. gennem informations- og kommunikationsteknologi er der risici for søvnbesvær, stress og udbrændthed. Forsøg på at håndtere det grænseløse arbejdes udfordringer er langt overvejende af individuel karakter, selv om det viser sig, at de personlige dilemmaer ikke kan løses individuelt.

Resultaterne i forhold til **det andet forskningsspørgsmål** om seniorer har udviklet særlige måder at håndtere det grænseløse arbejde på, og om disse strategier i så fald er mere eller mindre anvendelige end yngres, viser som tendens, at der er forskelle. Seniorer synes således at have lidt større overblik over for de potentielle dilemmaer i arbejdet, at være mere bevidste om og mere aktive i forhold til at passe på eget og andres helbred på arbejdspladsen. Samtidig har de øje for betydningen af fællesskabet og videndelingen på arbejdspladsen. Flexibiliteten i arbejdet synes at passe rigtigt godt til seniorers krav i arbejdet og kan derved ses som en forudsætning for seniorers fastholdelse i arbejdet.

Samtidig kan det konstateres, at seniorers måde at håndtere arbejdets dilemmaer ikke uden videre med succes vil kunne overtages af de yngre. Seniorerne har lært sig egne erfaringsbaserede strategier efter korrektion af egne gentagne fejl, og seniorernes strategier er delvist understøttet og legitimeret gennem deres nuværende position på arbejdspladsen. Senioren kan dog med fordel bruge sine erfaringer med hensyn til hensigtsmæssig håndtering ved at være mentor for den yngre kollega.

Resultaterne i forhold til **tredje forskningsspørgsmål** om hvilke faktorer i organisationen, der støtter respektive modvirker mulighederne for håndtering af egen arbejdssituation, viser, at den afgørende modvirkende faktor er høje, uendelige arbejdskrav. De høje krav har betydning for forekomsten af søvnbesvær og stress og forværres af dominerende og uklare normer på arbejdspladsen og rollekonflikter. De modvirkende faktorer medvirker til belastninger, og den tredjedel af deltagerne, der har den mindste grad af indflydelse på arbejds-mængden, har den største risiko for belastninger og stress.

Jævnfør teorien om krav/kontrol er medarbejderens personlige indflydelse meget høj og er en væsentlig støttende faktor, men kan dog ikke alene kompensere for den store arbejds-mængde. Der kræves støttende faktorer i form af fælles håndtering af arbejdskravene gennem god planlægning fra ledelsens side og gennem fleksibel arbejdsdeling samt samarbejde i teams - udvikling af den sociale kapital. Herved er der mulighed for at nedsætte arbejds-mængden og arbejdstempoet, så den personlige stressfaktor formindskes. Virksomhedernes grad af anerkendelse og belønning ligger dog samtidigt gennemsnitlig i forhold til øvrige danske lønmodtager, hvilket betyder, at personer med overforpligtelse har risiko for stress og belastninger.

Perspektiverne for intervention er:

- Virksomheden skal støtte den enkelte medarbejder i at styre høje arbejds-krav og i at håndtere personlige dilemmaer
- Direkte lederstøtte, kollegastøtte og teamsamarbejde omkring de høje krav, er kollektive strategier, som kan hjælpe den enkelte med at håndtere de høje krav og personlige dilemmaer
- Ledelsen skal gå forrest og se kritisk på egne arbejds-vilkår som forudsætning for at kunne give medarbejderne den væsentlige støtte og feedback
- Der skal udvikle nye arbejdskulturer med tillid og retfærdighed, og med fælles normer, der er rummelige i forhold til grænsesætning
- Virksomheden bør bevidst satse på belønningsfaktorer
- Den enkelte medarbejder bør tilbydes personlig støtte og feedback.

Resultaterne i forhold til **fjerde forskningsspørgsmål** om nogle interventionsformer er mere anvendelige end andre, når det drejer sig om at styrke menneskers evne til at håndtere det grænseløse arbejde, viser for det første, at det er muligt at nedsætte mængden af kvantitative krav og at nedsætte arbejdstempoet, og det er muligt at arbejde grænseløst uden at have mere udbrændthed, stress eller søvnbesvær end øvrige danske virksomheder. Endda er det muligt at komme frem til at have mindre grad af udbrændthed og have et bedre selv-vurderet helbred. For det andet viser det, at det kan lykkes for virksomheden at støtte den enkelte i at håndtere det grænseløse arbejde på en måde, så det ikke belaster familien i større grad end i andre former for arbejde.

I forhold til interventionens anvendelighed, viser det sig, at interventionens del-elementer nødvendiggør en samtidig indsats på organisatorisk, gruppemæssigt og individuelt niveau:

- Opbygning af relationer med skabelse af tillid og anerkendelse - udvikling af den sociale kapital - er grundlaget for de mest anvendelige interventioner. Det gælder indbyrdes i ledelsen, mellem ledelsen og medarbejderne og medarbejderne imellem. Opbygningen af en egentlig samarbejdskultur omkring kerneopgaven med fælles værdier, teambaseret samarbejde og teambaseret belønning er en forudsætning for mestringen individuelt, kollegialt og organisatorisk. Også brugen af informations- og kommunikationsværktøjer kræver fælles normer og aftaler.
- Arbejdets høje krav kan håndteres gennem kollektive strategier, hvorved risikoen for stress og overbelastning kan nedsættes: Klare værdier, en gensidig afklaring af forventninger og opbygningen af organisatoriske planlægningsstrukturer, prioritering og arbejdsdeling til støtte for håndteringen af høje krav er nødvendig heri.
- Nærmeste leder må være opmærksom på medarbejdernes mulighed for indflydelse, have øje for at sikre medarbejderens belønning med udgangspunkt i medarbejderens individualitet og evne til håndtering samt være parat til at yde den nødvendige ledelsesbaserede coaching af den enkelte, der udover coaching inkluderer feedback og ledelsens forventninger til personen.
- Jævnfør ovenstående må interventionen have fokus på såvel krav/kontrol som på social kapital og belønning.
- Med hensyn til organisering og igangsætning af interventionen viser en anvendelsesorienteret kortlægning, en styregruppe på hver virksomhed og inddragelse af ledere på alle niveauer sig mest anvendelig.
- Endelig viser resultaterne, at håndteringen af det grænseløse arbejde er en fortløbende proces, som ikke én gang for alle kan fastsættes gennem regler. Medarbejderens dilemmaer imellem arbejdet, familien og kollegerne bør jævnligt tilbagevendende vies opmærksomhed og justering, og normerne bør forhandles løbende hver gang der indføres nye opgaver og arbejdsdelinger, omstruktureres, eller når der indføres nyt informations- eller kommunikationsmiddel.

### **8.1.1 Perspektiver for ledelsen af det grænseløse arbejde**

Tillid, anerkendelse og belønning er væsentlige nøgleord for lederens rolle over for de grænseløse medarbejdere. Tillid og anerkendelse over for personlige valg og måder at arbejde på, og sikring af belønning til den enkelte knyttet til de værdier, som opstilles i fællesskab, herunder teambaseret belønning.

Lederne har en meget central rolle i at styre de høje arbejdskrav i det grænseløse arbejde, i at få etableret teamstrukturer for støtte og feedback og med at give støtte og feedback til den enkelte. Det handler derudover om hele tiden at give rigelig information og at klargøre forventninger til medarbejderne og den enkelte medarbejder hver især. Løsningen på medarbejderens personlige dilemmaer er ikke at gøre arbejdet mindre grænseløst gennem afgrænsende organisatoriske rammer, faktisk tværtimod. Løsningen er i stedet at udvikle personens, kollegers og ledelsens kompetencer til at arbejde og samarbejde under de grænseløse rammer.

Da rammebetingelser, kunder, teknologi mv. ændrer sig jævnligt, er der tilsvarende brug for en løbende ændring og tilpasning af forventninger til arbejdsituationen. Det skal ses som en løbende dialogisk proces i modsætning til for eksempel opfattelsen af, at der er brug for regler.

Da lederen ofte er klempt af egne dilemmaer i det grænseløse arbejde er det en særlig udfordring for lederen at kunne levere denne støtte til medarbejderne: I ledergruppen er der derfor brug for at afklare fælles holdninger til arbejdets dilemmaer, således at man kan støtte hinanden indbyrdes.

Derudover kræves det, at lederen skal gøre sine egne personlige grænser op med sig selv, og gøre sig klart hvordan han /hun indgår og vil indgå som rollemodel for medarbejderne. Først da kan lederen give den egentlige støtte og feedback til sine medarbejdere.

Et væsentligt punkt i forbindelse hermed er udvikling af de nødvendige kompetencer hos ledelsen, ikke mindst i forhold til den ledelsesbaserede coaching. Det virker direkte modsat for medarbejderne, når lederen eksempelvis går ind og fjerner opgaver fra medarbejderen, uden at give medarbejderen indflydelse på tiltaget. Den ledelsesbaserede coaching spørger og giver feedback med udgangspunkt i den daglige opgavevaretagelse relateret til kerneopgaven frem for at beskæftige sig med medarbejderens personlighed, familie- og privatliv. Hvis hjemmesituationen er medarbejderens problem, er det ikke lederens opgave at coache i forhold hertil, men der kan stilles krav til medarbejderen om at få styr på eller at hente hjælp til livet uden for arbejdet.

### **8.1.2 Interventioner i udviklingsperspektiv**

Når de hensigtsmæssige interventioner opdeles i de akutte opgaver og på lidt længere sigt, kan følgende konstateres: A) I første omgang for at forebygge stress og udbrændthed er der brug for normmæssig og organisatorisk styring af høje arbejdskrav og dermed støtte af den enkelte i forhold til sine personlige dilemmaer.

B) Når den akutte hjælp er givet, kan der i lidt højere grad tænkes ind, hvordan dilemmaerne hos den enkelte person kan forebygges mere systematisk gennem opkvalificering, hvor medarbejdernes selvledelseskompetence udvikles, og hvor for eksempel nye medarbejdere systematisk kobles til en erfaren kollega som mentor.

C) På længere sigt handler det om, at udvikle hele leder- og medarbejdersystemet, så alle bliver bedre til at håndtere krav og mulige dilemmaer i arbejdet gennem selvstyrende teams eller andre former for grupperinger. Igennem teamorganiseringen kan håndteringen af arbejds-mængden optimeres, og medarbejderens belastning som følge heraf kan mindskes. Der er endvidere brug for at udvikle gruppens accept af, at hver person har sin individuelle måde at håndtere arbejdet på, for eksempel ved at arbejde med test af forskelligheder og med rollefordelinger i gruppen.

Herved kan den enkeltes indflydelse øges. Som projektet viste, er der fortsat behov for at give medarbejderne øget indflydelse, især på mængden af arbejdet, hvor kun en tredjedel oplever personlig indflydelse. Endelig er der brug for, at kolleger tager hånd om de kolleger, der holder deres dilemmaer og overarbejdstid skjult for ledelsen og får italesat dette forhold.

Virksomheden skal tage stilling til, i hvilken grad den vil støtte den enkelte persons forventningsafklaring hjemme. Arbejds-familielivskonflikter er stadig udfordringer, og ekstern coaching til den enkelte i forhold til forventningsafklaring i forhold til medarbejderens familie forventes tillige at kunne forebygge stress, udbrændthed og søvnbesvær hos medarbejderen.

En videreudvikling kan endvidere give sig udtryk ved, at lederne tager stilling til sin funktion som rollemodel over for medarbejderne og taler åbent med medarbejderne om egen måde at håndtere det grænseløse arbejde.

Forankringen kan sikres eksempelvis gennem strukturer for løbende information og forventningsafklaring i forhold til det grænseløse arbejde af nye såvel som erfarne medarbejdere, gennem jævnlig opmærksomhed på området, afprøvning af forsøg, der skaber opmærksomhed, og som fast punkt på møder.

## 8.2 Projektets nyhedsværdi

Projektet har - især gennem sin kvalitative del - bragt følgende nye aspekter af grænseløsheden frem i lyset:

- Det var nyt for os, at det grænseløse arbejde i så høj grad har karakter af vilkår, som hilses velkommen, selv om vi vidste, at det ikke entydigt var et direkte problem. Medarbejderne værdsætter udtrykkeligt fleksible rammer for deres arbejde, og efterspørger endnu mere fleksible rammer samtidig med en ligeså udtrykkelig afvisning af nye rammer.
- Det var tilsvarende nyt, at oplevelsen af det grænseløse arbejde omsætter sig til en række personlige dilemmaer, der ikke kan løses individuelt. Projektet har påvist den stadige selvforhandling som foregår i den enkelte medarbejder mellem på den ene side arbejdsglæden og engagementet i arbejdet og på den anden side værdsættelsen af eget helbred, egen familie og privatliv samt værdsættelsen af fællesskabet på arbejdspladsen. Resultatet vedrørende personlige dilemmaer forklarer en del af mekanismen for forekomsten af stress, udbrændthed og søvnbesvær i det grænseløse arbejde og

har som sådan en betydelig nyhedsværdi, da der indtil videre kun er blevet publiceret meget lidt om dette emne.

- Ligeledes er seniorerne tilsvarende værdsættelse og dilemmaer nyt for os og med antydningen af det grænseløse arbejdes fleksibilitet som en forudsætning for deres fortsatte vilje og lyst til at arbejde.
- Det var også nyt, at de stadig nyindførte informations- og kommunikationsværktøjer er en kontinuerlig udfordring og en særlig risiko i henhold til de personlige dilemmaer.
- Tidligere undersøgelser påvisninger af, at grænseløshedens høje krav er en hovedfaktor for risici for belastninger er bekræftet. Det nye er, at disse krav skal ses som vilkår, der på den ene side ikke kan fjernes, men som på den anden side kan håndteres i planlagt samarbejde med leder og kolleger, hvorved belastninger for den enkelte i forhold til stress og udbrændthed kan forebygges og den enkeltes indflydelse sikres gennem forhandling om dette.
- I tilknytning til dette er det nye beskrivelsen af, hvordan den kollegiale håndtering af høje arbejdskrav kan ske gennem en konstant prioritering og omprioritering af opgaver ligesom betydningen af forhandling af normer for blandt andet arbejdstid, tilgængelighed og brug af IKT, samt gruppens accept af individuel forskellighed.
- Det nye er ligeledes beskrivelsen af ledelsens vigtige anerkendende, tillidsvækkende og belønnende funktion for medarbejdernes vilje og evne til at lede sig selv under grænseløse vilkår og i forbindelse med dette påpegningen af ledelsens egne arbejdsvilkår og kompetencer som afgørende basis for lederens evner og muligheder for at lede i det grænseløse arbejde.
- Endelig var principper for interventionsformens anvendelighed nyt, som på én og på samme tid undersøgende, involverende og udviklende.

### **8.3 Hvad kan projektets resultater bruges til i praksis?**

Projektet har påvist sammenhænge omkring det grænseløse arbejde, arbejdsvilkårene og den personlige håndtering, og giver dermed et vidensbaseret grundlag for anbefalinger til interventioner over for det grænseløse arbejde. Anvisningerne kan bruges af den offentlige virksomhed såvel som private og på tværs af forskellige brancher.

Projektet viser, at når den enkelte person skal understøttes, således at arbejdets muligheder udnyttes og belastninger forebygges, skal der arbejdes samtidigt på virksomheds- og ledelsesplan, på kollegialt plan og på individuelt plan, og projektet giver konkrete anvisninger i forhold hertil, hvorfor målgruppen for projektets resultater kan være såvel ledere, sikkerheds- og tillidsrepræsentanter som medarbejdere.



Projektet anviser principper for indholdet i ledelsen af det grænseløse arbejde, som kan anvendes af ledelsen som grundlaget for ledelsens opgavevaretagelse - i relation til at sikre lederens arbejdsmiljø og udvikling af dennes kompetencer.

Projektet viser hvordan høje, uendelige krav, som er en hovedrisiko for den enkelte, kan håndteres gennem dels klare værdier og normer, dels gennem ledelsens og afdelingens planlægning og arbejdsdeling i afdelingen, hvorved arbejdets risici for belastninger kan nedsættes betragteligt. Projektet anviser således veje for forebyggelse af stress og udbrændthed.

Projektet påviser, hvorledes fællesskabet og det kollegiale niveau kan udvikles som støtte til at håndtere det grænseløse arbejde.

Endvidere giver projektet nærmere anvisninger for, hvordan lederen kan coache medarbejderen på en måde, der er meningsfuld dels i forhold til medarbejdernes typiske oplevelser af det grænseløse arbejde, dels i forhold til de aktuelle rammebetingelser for medarbejderens arbejds- og indflydelsesforhold. Medarbejderen skal på den ene side støttes i sin selvledelse, og på den anden side skal lederen sørge for gennem feedback at sikre klare forventninger, som kan guide medarbejderen.

Endelig anviser projektet veje for dels at udnytte seniorers kompetencer til at støtte de øvrige medarbejdere, dels gives inspiration til, hvorledes seniorer kan fastholdes i arbejdet.

## 9 Projektets formidling

### 9.1 Artikler

Tidsskrift for Arbejdsliv: *Hvordan kan virksomheden støtte medarbejderen i at håndtere det grænseløse arbejde?* - indsendt til redaktionen i Tidsskrift for Arbejdsliv pr. 9.8.2011.

Ledelse i Dag: *Ledelse af det grænseløse arbejde* - under udarbejdelse. Artiklen eftersendes.

### 9.2 Anden formidling

Susie Kjær og Marie Hjalmarsson: *Det grænseløse arbejdes grænseløshed*, Oplæg på Arbejdsmiljøseminar for arbejdsmiljøprofessionelle, november 2009

Susie Kjær og Marie Hjalmarsson deltagelse i konferencen Træfpunkt Human resources 2009 med indlæg om resultater i det grænseløse arbejde.

Susie Kjær: Poster med fremvisning af mellemresultater på Arbejdsmiljøforskningsfondens konference, efterår 2009 v. Susie Kjær og Jesper Wegens.

Susie Kjær: *Grænser for grænseløsheden*, artikel i COWI Nyhedsbrev, september 2009

Susie Kjær, Jesper Wegens og Pia Dreyer: Åben konference om *det grænseløse arbejde*, hos COWI A/S, november 2010: Oplæg fra COWI om projektets resultater og workshops ved projektgruppen og hver af de tre deltagende virksomheder.

Marie-Louise Jersin: *Arbejdet er blevet grænseløst*, Novo Nordisk hjemmeside, www.People.DK, januar 2011, hvortil alle Novo Nordisk medarbejdere har adgang.

Faaborg-Midtfyn Kommune: *Afslutning af projekt det grænseløse arbejde*, artikel på Faaborg-midtfyn Kommunes hjemmeside, februar 2010. Her har alle Faaborg-Midtfyn Kommunes medarbejdere adgang.

Susie Kjær: Teoribidrag til kapitel 6: Ledelse og historiefortælling i Når ledelse er kommunikation, 2. udgave af Leif Pjetursson, L& R Business, januar 2011. Her fortælles om den narrative tilgang til ledelse

Susie Kjær: *Grænser for grænseløsheden*, artikel med casehistorie i: Når ledelse er kommunikation, 2. udgave af Leif Pjetursson, L& R Business, januar 2011. Casehistorien vedrørende Nordea Liv og Pensions deltagelse i projekt det grænseløse arbejde beskrives.

Susie Kjær: Artikel om historiefortælling lagt på hjemmeside, COWI A/S, Efterår 2010.

Susie Kjær: Det grænseløse arbejdes grænseløshed – Resultater fra et forskningsprojekt med fokus på handlemuligheder, Oplæg for Finansforbundet, Christianshavn, 6. april 2011

Susie Kjær Det grænseløse arbejdes grænseløshed – Resultater fra et forskningsprojekt med fokus på handlemuligheder, Oplæg for Finansforbundet, Vejle, 11. maj 2011

Det grænseløse arbejde, ydelsesbeskrivelse på COWI DK's hjemmeside

## Referenceliste

- Albertsen, Karen et al: Lange og skæve arbejdstider - kan øget indflydelse på arbejdstiden forbedre arbejds-privatlivsbalancen?, Tidsskrift for Arbejdsliv, vol.9, nr. 1, 2007
- Albertsen, Karen et al: Grænseløst arbejde: Stress, søvn og privatliv, Arbejds miljø forskningsfonden, Slutrapport, 2010
- Albret, Poul, Vidunderpillen hedder fysisk aktivitet, Mandag Morgen, nr. 44, 2009
- Baltes, Margret M. & Carstensen, Laura L, The Process of Successful Ageing, Ageing and Society, vol. 16, 1996
- Baltes Paul B, The psychology of aging – Facts and frontiers, International Journal of Psychology, vol. 31, 1996
- Bevort, Frans, 90'ernes personaleledelse - et paradigmeskift, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1992
- Csonka, Agi, Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress, Ingeniørforeningen i Danmark, 2002
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2006:
  - Bløde retningslinjer for spørgeskemaet om psykisk arbejdsmiljø,
  - Konstruktionen af skalaerne i de tre udgaver af spørgeskemaet,
  - Det mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø, 2. udgave
  - Oversigt over antal skalaer og spørgsmål i de tre spørgeskemaer i Tre-dækker II
  - Oversigt over dimensionerne i de tre udgaver af spørgeskemaet
  - Vejledning til brugere af AMI's korte spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø
  - Sådan udregnes point i de tre udgaver af spørgeskemaet

- Ekstedt, Mirjam. et al, Disturbed sleep and fatigue in occupational burnout, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, . 2006;32
- Eller, Nanna Hurwitz, præsentation af anstrengelses-belønningsmodellen - (the Effort reward model) - den nye stressmodel, *Ugeskrift for Læger*, 29.9., 2003
- Finken,Annett: Ansattes indflydelse kan forbedre psykiske arbejdsmiljø og helbred, *Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø*, kommentar,2008
- Holroyd, Kenneth A. & Lazarus, Richard S, *Stress, Coping and somatic Adaptation*, In: *Handbook of Stress*, red. af Goldberger og Breznitz, New York, 1982
- Holliday, Stephen G. & Chandler, Michael J, *Wisdom – Explorations in Adult Competence*, Karger, London,1986
- Hvid, Helge og Lund, Henrik, Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde, *Landsorganisationen i Danmark*, 2007
- Hvid, Helge og Lund, Henrik. *Det grænseløse arbejde, de kønsopdelte uddannelser, L.O. - Dokumentation*, 2007
- Industriens Branchearbejdsmiljøråd, *En vejledning i håndtering af det grænseløse arbejde i IKT-sektoren*, 2007
- Karasek, Robert A. &Teorell, Teo: *Healthy Work – Stress, Productivity and the construction of working Life*, Basic Books, New York, 1989
- Kristensen, Tage Søndergaard, *Fakta og myter om stress*, Videnscenter for Arbejdsmiljø, 2007a
- Kristensen, Tage Søndergaard, *Det grænseløse arbejde i konflikt med familielivet*, Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Nyhed, 2007b
- Kristensen, Tage Søndergaard et al, *Virksomhedens sociale kapital - en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø*, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 2, 2008
- Lazarus, Richard S. og Folkman, Susan, *Stress, Appraisal and Coping*,Springer, New York, 1984
- Lewin, Kurt, *Resolving social science - selected papers on group dynamics*, Harper & Row, 1948
- Niedl, Klaus, *Mobbing and Wellbeing, Economical and personell development implications*, 2006

- Pearlin, Leonard I. og Schooler, Carmi, The Structure of Coping, Journal Health of Social Behaviour 19, 1978
- Pedersen, John Storm et al., 90'ernes personaleledelse - et paradigmeskift, Forlaget Systime, 1992
- Personalestyrelsen: IDEAL-projektet. Hvordan motiverer og fastholder man seniorer? [www.perst.dk/db/filarkiv/4324/idealprojektet.pdf](http://www.perst.dk/db/filarkiv/4324/idealprojektet.pdf), 2001
- Siegrist, Johannes, Effort-Reward imbalance and health in a globalized economy, Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, suppl. no. 6, 2008
- Statens Institut for Folkesundhed, Sundheds- og Sygelighedsundersøgelser, 2005
- Söderström, Marie, Sömn, sov bättre med beteendeterapi, VIVA Förlag, 2007
- Söderström, Marie, Vila, om den sköna kunsten at varva ned, Bonnier Existens, 2009
- Søholm, Thorkil Molly et al, Ledelsesbaseret coaching, Børsens Forlag, 2006
- Tynell, Jesper. "Det er min egen skyld" - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. Tidsskrift for arbejdsliv 2002
- Undervisningsministeriet, Det Nationale Kompetenceregnskab (NKR), 2005
- Virtanen, Marianna et al, Long Working Hours and Cognitive Function, The Whitehall II Study, American Journal of Epidemiology, vol. 169, nr. 5, 2008
- White, Michael, Adressing personal Failure, International Journal of Narrative Therapy & Community Work, nr. 2, 2002
- White, Michael, Narrativ teori, Gyldendal, Akademisk Forlag, 2006
- Væksthus for Ledelse og det Personalepolitiske Forum, Ledelse uden grænser- syv råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejdsliv, 2008