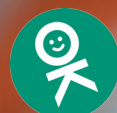


FTF dokumentation nr. 1 – 2017

Kortlægning af det grænseløse arbejde blandt FTF-jobgrupper

1



FTF

Ansvarshavende redaktør:
Flemming Andersen, kommunikationschef
Foto: Jesper Ludvigsen m.fl.
Layout: FTF
Tryk: FTF
1. oplag: 200 eksemplarer
Januar 2017
ISBN-nummer: 978-87-7356-165-2

Bestilling:
Telefon 33 36 88 00 eller ftf@ftf.dk
Pris medlemmer: kr. 20,-
Pris ikke-medlemmer: kr. 50,-

FTF – Hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte
Niels Hemmingsens Gade 12 – 1153 København K
Tlf: 33 36 88 00 – E-mail: ftf@ftf.dk – www.ftf.dk

Indholdsfortegnelse

Forord: Sæt rammer for det grænseløse arbejde	5
1. Indledning - hvad er det grænseløse arbejde?	6
2. Grænseløshed i tid og sted	8
2.1 Tilgængelighed og fleksibilitet	8
2.2 Mere overarbejde og flere "interessetimer"	9
2.3 Opgavestyret arbejde tager tid fra privatlivet	11
2.4 Deadlines og begrænsede ressourcer	12
2.5 I omsorgsfag tages dokumentationsarbejdet med hjem	15
2.6 Opsummering af grænseløshed i tid og sted	17
3. Organisatorisk grænseløshed	18
3.1 Fleksibilitet og omstillingsparathed	19
3.2 Selvledelse, ansvar og ressourcer	20
3.3 Samarbejde, koordinering og prioritering	21
3.4 Faglighed og kvalitet	23
3.5 Opsummering af organisatorisk grænseløshed	25
4. Subjektiv (identitetsmæssig) grænseløshed	26
4.1 Arbejdet som kilde til selvværd og identitet	26
4.2 Personlig involvering i arbejdet	28
4.3 Hårfin balance mellem engagement og arbejdsnarkomani	30
4.4 Opsummering af subjektiv grænseløshed	32
5. Opsamling og inspiration til handling	33
5.1 Opsamling på kortlægningen af FTF'ernes grænseløse arbejde	33
5.2 Opmærksomhedspunkter og gode råd	35
6. Referenceliste	38
6.1 Kilder	38
6.2 Øvrig inspiration	38
 Bilag 1: Metode	 39
Bilag 2: Casebeskrivelse	42

Sæt rammer for det grænseløse arbejde

Grænseløshed i arbejdet er et vilkår for flere og flere. Også for FTF'ere. Grænserne mellem det faglige og det private flyder ud på en belastende måde, når vi mentalt og følelsesmæssigt tager arbejdet med hjem og fx bliver ved med at bekymres eller frustreres over problemstillinger fra vores arbejde. Eller på en positiv måde, når det personlige engagement udgør en central drivkraft for arbejdet og den faglige udvikling. Vi kan også opleve flydende grænser i forhold til ansvar og ledelse, bl.a. i forbindelse med omstruktureringer, selvledelse, team- og projektorganisering. Det kan give frihed og fleksibilitet - men samtidig også medføre belastende uklarhed og konflikter om roller og beføjelser. Endelig udviskes grænsen mellem arbejde og fritid helt håndgribeligt, når vi tager arbejdet med hjem og fx arbejder ved pc'en om aftenen eller besvarer mails som det første, når vi vågner.

Udviklingen går i retning af et længere arbejdsliv. Det skal vi kunne holde til og trives med. Det grænseløse arbejde påvirker vores trivsel på godt og ondt. Hvis det håndteres rigtigt, kan det udvikle den enkelte medarbejder, arbejdsplads og virksomhed – hvis ikke, kan grænseløsheden udgøre et regulært arbejdsmiljøproblem med mistrivsel, stress og dårlig balance mellem arbejde og privatliv. Det sidste sker desværre for mange ifølge en ny kortlægning, som FTF har foretaget. Kortlægningen bygger på data fra NFA og FTF's store undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø fra 2014 og omfatter desuden en række personlige fortællinger fra FTF'ere i forskellige fagprofessioner.

Konklusionen er klar: Grænseløshed bør være et vigtigt tema i arbejdsmiljøindsatsen på den enkelte arbejdsplads. Der er behov for, at vi ude på arbejdspladserne tænker på nye måder, hvis vi skal mindske de negative effekter af grænseløst arbejde – og fremme de positive.

Ledelsen træffer de overordnede beslutninger og har det væsentligste ansvar for, at det grænseløse arbejde foregår på en ordentlig måde. Men det er samtidig afgørende, at medarbejdere og ledelse i fællesskab arbejder på at

løse problemerne med det grænseløse arbejde. Her er det oplagt at bruge samarbejdssystemet, eksempelvis gennem Arbejdsmiljøorganisationen (AMO), Samarbejdsudvalget (SU) eller MED-udvalget.

Samtidig har vi som faglige organisationer en vigtig opgave at løfte i forhold til at klæde både arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanterne og lederne på til at tage problemstillingerne op. Med den nye viden, som kortlægningen har givet, vil FTF bl.a. tage initiativ til, at der arrangeres temamøder og kurser i hele landet. Og vi vil bringe de tankevækkende personlige fortællinger i spil i forbindelse med debatten om det grænseløse arbejde.

FTF's kortlægning viser, at problemer med grænseløst arbejde ofte skyldes dårlig styring og en demotiverende ledelses- og arbejdspladskultur. Hvis vi skal mindske de belastende sider af grænseløst arbejde, er det nødvendigt at gøre op med unødvendige dokumentationskrav, endimensionelle, urealistiske eller modsatrettede produktivitets- og effektivitetsmål og uklare organisatoriske rammer, blandt andet som følge af konstante omorganiseringer.

Vi skal arbejde for at fremme styringsformer i både den offentlige og private sektor, der tager udgangspunkt i inddragelse og tillid til medarbejdernes og ledernes faglige dømmekraft. Samtidig er det nødvendigt at få etableret en åbenhedskultur, hvor kritik, feedback, og sparring om grænser og kvalitet i arbejdet bliver legitimt og kan foregå uden frygt for repressalier.

FTF's kortlægning munder ud i en række opmærksomhedspunkter og gode råd. Jeg håber, at rapporten i både vores medlemsorganisationer og ude på arbejdspladserne vil inspirere til gode diskussioner, der kan hjælpe os til at sætte fokus på grænseløshed i arbejdet som et vigtigt tema i fremtidens arbejdsmiljøindsats.

Bente Sorgenfrey
Formand

1. Indledning - hvad er det grænseløse arbejde?

Den teknologiske udvikling med mails, bærbare computere og mobiltelefoner har medført en større organisatorisk udvikling på arbejdspladserne (Teknologirådet 2005; 6). Udviklingen har skabt muligheder for, at arbejdet kan organiseres på nye måder, med en stigende intensitet og øget effektivitet i arbejdet. Dertil kommer nye ledelses- og styringssystemer, som fordrer stadig nye arbejdsformer. Samtidig har arbejdet fået højere status i samfundet, så personlig udvikling forbindes med den udvikling, der foregår i forbindelse med det at have en professionel karriere (Teknologirådet 2005; 8). Alt dette påvirker medarbejdernes arbejdsliv og arbejdsvilkår. Lønmodtagere, der kan lade hovedet og hjertet blive derhjemme, er en sjældenhed på det danske arbejdsmarked. På godt og ondt oplever medarbejdere at få øget ansvar, indflydelse og fleksibilitet i arbejdet.

Fleksibilitet er en gennemgående faktor i det grænseløse arbejdsliv. I det fleksible grænseløse arbejde er der tale om både skiftende arbejdssteder, skiftende jobfunktioner, skiftende roller, skiftende arbejdstider og skiftende krav til personlige kompetencer og egenskaber (Teknologirådet 2005; 20). Fleksibiliteten handler også om forventningerne til medarbejderens indstilling til og motivation for arbejdet. Medarbejdernes evne til selv at omstille sig, involvere sig i arbejdet og være initiativrig og engageret er blevet det centrale. Omstilling, tilpasning, fleksibilitet og forandring har erstattet stabilitet i arbejdsvilkårene og risikerer dermed at skabe mere uforudsigelighed, utryghed og usikkerhed i arbejdet. Samtidig skaber de selvsamme forhold udfordring og udvikling gennem arbejdet.

Det grænseløse arbejde er et begreb for udviklingstendenser, der gør sig gældende i større eller mindre udstrækning i det moderne arbejde (Kamp, Lund & Hvid 2009; 613). I grænseløst arbejde er industrisamfundets traditionelle normer, værdier og regler omkring arbejdet opløst eller flydende (ibid.). Grænseløst arbejde er præget af selvregulering, fordi medarbejderne skal kunne navigere i mange modsatrettede regler og aftaler. Samtidig mangler der

ledelsesmæssig styring eller kollektive normer, som er bestemmende for arbejdsvilkårene. Den "ydre" regulering af arbejdet i form af fast arbejdstid, fast arbejdsplads, fast arbejdsorganisering, klart skel mellem arbejde og familieliv og tydelige grænser i opgaver, faglighed og ansvar erstattes i stigende omfang af medarbejderens egen håndtering af disse forhold.

Grænseløst arbejde blev tidligere typisk forbundet med videnarbejde, hvor der særligt tænkes på den form for grænseløshed, som handler om, at arbejdet kan udføres uafhængigt af tid og sted. Arbejdstiden og arbejdsstedet flyder dermed ind over grænsen til familielivet og fritiden. Grænseløst arbejde handler imidlertid også om andre former for flydende grænser i arbejdet – mellem faggrupper og mellem medarbejdere og lederes ansvar. Arbejdskulturen i grænseløst arbejde er kendetegnet ved, at arbejdstempoet er stadig stigende, og mere og mere ansvar uddelegeres til den enkelte medarbejder (Teknologirådet 2005; 10). I den forstand er grænseløst arbejde ikke afgrænset til videnarbejdet. Det er, som det konkluderes af Hvid og Lund (2007) i en LO-analyse af grænseløst arbejde, også i stigende grad udbredt i andre fag og jobtyper. Dette gør sig i høj grad også gældende blandt FTF'erne.

Det grænseløse arbejde rummer både muligheder og udfordringer for medarbejderne. Formålet med denne kortlægning er at nuancere grænseløshedsbegrebet og illustrere, hvordan forskellige former for grænseløshed kommer til udtryk blandt forskellige FTF-grupper – og at komme med bud på, hvordan udfordringerne ved det grænseløse arbejde kan håndteres på forskellige niveauer.

Denne rapport indeholder en kortlægning af FTF'ernes grænseløse arbejde målt på tre dimensioner:

- (1) Grænseløshed i tid og sted
- (2) Organisatorisk grænseløshed
- (3) Subjektiv (identitetsmæssig) grænseløshed

Kortlægningen bygger på tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's undersøgelse "Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014", undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø fra 2014 samt interviews med FTF'ere ansat i en række forskellige FTF-fag inden for den offentlige og private sektor. De kvalitative interviews danner basis for rapportens personlige case-historier. Bilag 1 indeholder en redegørelse for den kvantitative og kvalitative kortlægningss metode.

Blandt de udvalgte cases er medarbejdere ansat inden for både service & administration, daginstitutioner, finanssektoren, IT og sundhedssektoren repræsenteret. De enkelte cases er inddraget som illustrative eksempler i rapporten og kan læses i deres fulde længde i

rapportens bilag 2. Casene omhandler FTF'ernes arbejde, arbejdsvilkår og arbejdslivsbalance. FTF'erne fortæller i casene om, hvordan de oplever en grænseløshed i arbejdet i forhold til tilgængelighed, ansvar, indflydelse, arbejdsdeling, opgavefordeling, faggrupper/-grænser, rollefordeling, samt arbejdsorientering.

Selvom dimensionerne i rapporten er opdelt i tid/sted, organisatorisk og identitetsmæssig grænseløshed, påvirker de hinanden og kan for medarbejderne ikke skarpt adskilles, hvilket også vil kunne ses i de fulde casebeskrivelser. Rapporten indeholder desuden en liste over fordele og ulemper ved de forskellige former for grænseløshed samt en oversigt over gode råd til håndtering af grænseløsheden.



2. Grænseløshed i tid og sted

Når arbejdet er grænseløst i tid og sted, handler det om udviskede grænser for, hvor og hvornår arbejdet udføres. Der bliver flydende grænser for arbejdssted, den ugentlige arbejdstid, arbejdstiderne i løbet af døgnet samt tilgængelighed udenfor normal arbejdstid.

2.1 Tilgængelighed og fleksibilitet

Når arbejdet bliver grænseløst i tid og sted, kan det både forbedre og forværre balancen mellem arbejde og fritid. På den ene side giver det mulighed for både at give energi og tid til familien indenfor normal arbejdstid ved at flytte eller opbryde arbejdstiden. På den anden side tager det tid og energi fra familien, idet der så skal arbejdes på andre tidspunkter udenfor normal arbejdstid, fx om aftenen. Samtidig er der en udpræget tilgængelighed gennem it-løsninger, så mails og opkald kan besvares udenfor normal arbejdstid. Flexibiliteten og tilgængeligheden opløser skellet mellem arbejde og fritid. Tilgængeligheden betyder, at medarbejdere oplever, at de skal stå til rådighed for arbejdet udenfor almindelig arbejdstid.

For de faggrupper, som arbejder med mennesker, kan det betyde, at der er nogle borgere i den anden ende, som er dybt afhængige af medarbejdernes hjælp også uden for den almindelige arbejdstid. Bente, pædagog og børnehusleder, oplever det at skulle stå til rådighed og være tilgængelig på alle tider af døgnet som et vilkår i arbejdet som leder:

"Man kan jo ikke selv bestemme, at alle børn og familier trives, når man har fri. Man skal hjælpe dem ved at stå til rådighed og kunne løse deres konflikter."

Fordelen ved, at arbejdet er blevet mere grænseløst i tid og sted, er, at medarbejderne gennem IT-løsninger har mulighed for at tage arbejdet med og have hele hjemmearbejdsdage, hvor der kan være bedre rum til ro og fordybelse. Arbejdet kan udføres i hjemmet som distancearbejde. For medarbejdere, som arbejder med mennesker, kan IT-løsningerne også betyde, at det er lettere at komme i kontakt med borgerne.

Lene er socialrådgiver i Børne- og familieafdelingen i en større jysk kommune

Lene og hendes kolleger har fået arbejdsmobiltelefoner, fordi de er meget ude af huset. På telefonen kan de både svare mails og sende sms'er til de unge og deres forældre. Lene oplever, at den uformelle form for kontakt giver hende en bedre mulighed for at opnå kontakt med de unge og deres familier. Arbejdsmobiltelefonerne betyder samtidig, at hun og hendes kolleger kan arbejde, tjekke mails og foretage opkald hjemmefra.

Derudover har de fået bærbare computere, som de kan tage med hjem og arbejde på. De har en it-løsning, der gør det muligt for dem at tilgå kommunens programmer og dokumenter hjemmefra. Det har medført, at der bliver arbejdet mere hjemmefra.

Det er alt sammen noget, som de selv har efterlyst, for at arbejdet kunne gøres lettere. Arbejdsmobiltelefonerne og de bærbare computere giver mere fleksibilitet og effektivitet i arbejdet men medfører også, at det hele bliver mere grænseløst.

"Jeg tjekker mails på telefonen derhjemme flere gange dagligt. Både morgen og aften. Jeg kan ikke lade være."

Denne form for grænseløshed øger medarbejdernes frihed og fleksibilitet. Udover hele hjemmearbejdsdage er det muligt at tilpasse arbejdstiden efter familien, så medarbejderne kan møde senere og gå tidligere, fx for at hente børn. Flexibiliteten betyder, at der så skal arbejdes om aftenen og i weekenden.

Men der er også en bagside ved den fleksibilitet og frihed, som grænseløsheden medfører. Arbejdet kommer til at fylde mere, og medarbejdere får sværere ved at koble af, når der

ikke er fysiske rammer for, hvornår det er muligt at arbejde. Uden de fysiske rammer er al tid potentiel arbejdstid, og arbejdet er allestedsnærværende (Holt, Hvid, Kamp & Lund 2013; 58). Der sker en forskydning i arbejdets længde, omfang og placering, som kan medføre, at arbejdstiden øges (Kamp, Lund & Hvid 2009; 614).

2.2 Mere overarbejde og flere "interestetimer"

Mange medarbejdere både i den offentlige og private sektor oplever, at det er nødvendigt at arbejde over for at kunne nå alle deres arbejdsopgaver. De jobgrupper, der ifølge undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014 særligt oplever, at det ofte eller altid er nødvendigt at arbejde over, er blandt andre handelsskolelærere, jordemødre, socialrådgivere, bygningskonstruktører, finansansatte, fysioterapeuter og sygeplejersker (FTF 2014).

John, udekørende lønkonsulent og finansansat udtrykker nødvendigheden af overarbejdet på følgende måde:

"Du arbejder over og prøver at nå flere ting den vej igennem. Men du er stadig frustreret, når du går hjem over, at der er nogle ting, der ikke er løst."

Med grænseløsheden sker der en opløsning af arbejdstidsnormernes grænser, så der kommer betalte og ubetalte ekstratimer ("interestetimer"), weekend- og aftenarbejde i mange job (Kamp, Lund & Hvid 2009; 614). Flere job inden for fx IT- og finanssektoren har ingen øvre arbejdstid, så medarbejderne får ikke overtidsbetaling eller afspadsering for deres overarbejde, fordi det dels ikke (kan) registreres, og dels kontraktuelt ikke betragtes som overarbejde. I mange andre FTF-job er der en overenskomstaftalt øvre arbejdstid, samt en formel mulighed for at registrere overarbejde, men overarbejdet registreres ikke altid i praksis.

Helle er sygeplejerske og arbejder med sårbare børn og unge i Børn- og Ungepsykiatrien

Helle bliver længere på arbejde og runder arbejdsopgaverne ordentligt af, inden hun tager hjem, selvom hun ikke får løn for det. Selvom Helle arbejder over, oplever hun også at skulle skubbe, ignorere og nedprioritere arbejdsopgaver og mails, som hun senere er nødt til at vende tilbage til. Hun mener ikke, at det handler om prioritering af opgaver, men at der er flere opgaver, end der er plads til i kalenderen. Det påvirker hendes oplevelse af at være god til sit job.

"Jeg siger dig, at folk arbejder gratis. Det gør jeg også selv i perioder, hvor jeg ikke lige kan overskue at skulle fortælle andre, at jeg igen i dag har været her halvanden time ekstra."

Det fremgår af en undersøgelse af sygeplejerskernes arbejdsmiljø, helbred og trivsel, at 41 pct. af sygeplejerskerne oplever, at det altid eller ofte er nødvendigt at arbejde over (SATH 2015). Udover, at det ofte er nødvendigt at arbejde over, oplevede 31 pct. af sygeplejerskerne, at de på deres seneste vagt måtte fortsætte arbejdet efter vagtens ophør (Sygeplejersken nr. 8 2015; 51).

Når sygeplejerskerne oplever, at det er nødvendigt at tage fritiden i brug for at komme i bund med arbejdsopgaverne, skyldes det blandt andet, at der er meget høje krav til koordinering, information, møder og samtaler med kollegerne, patienter og pårørende. Der er samtidig store krav til dokumentation, kontrol og evaluering. Det arbejde, der udføres efter normal arbejdstid, er for sygeplejerskernes vedkommende ofte dokumentation, kontakt til pårørende, opfølgende

information til patienterne og at få ringet til kollegerne på afdelingen for at få styr på de sidste ting, fordi der ikke er tid til dette i en hverdag, der i høj grad af præget af afbrydelser, akutte ting, der er vigtigere, og uventede arbejdsopgaver, der sætter medarbejderne under tidspres (SATH 2012).

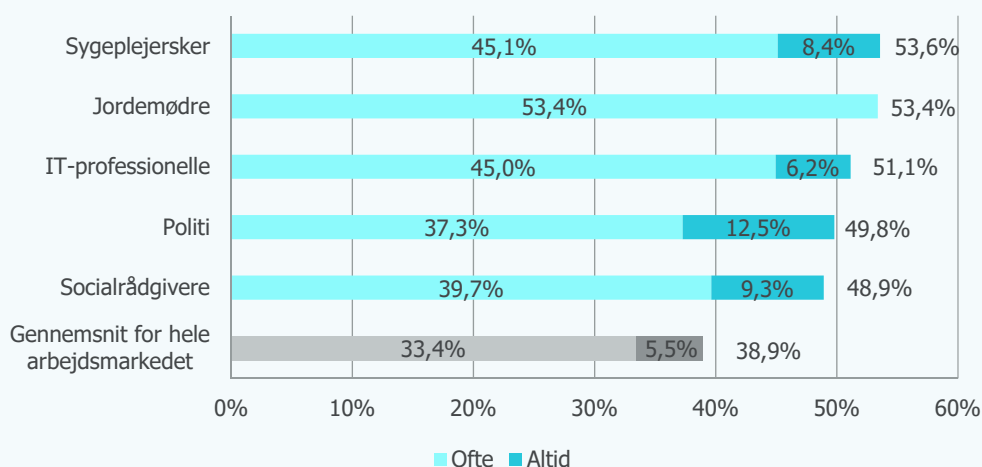
Udfordringen med at få ikke-planlagte eller uventede arbejdsopgaver passet ind i en i forvejen travl hverdag, hvor kalenderen er fyldt til bristepunktet med planlagte opgaver, dokumentationskrav mv., rammer – som det fremgår af nedenstående figur – også mange andre FTF-jobgrupper.

Tidspresset kan samtidig påvirke kvaliteten i arbejdet, hvilket kan få særligt alvorlige konsekvenser i arbejdet med sårbare mennesker. Når arbejdsmængden resulterer i arbejde i fritiden for fx sygeplejerskerne, handler det således også

om, at hvis den øgede arbejdsmængde løses gennem højere tempo, kan det få negativ betydning for kvaliteten i pleje og behandling og gå ud over kerneopgaven. Hver anden sygeplejerske (51 pct.) angiver, at muligheden for at løse deres kerneopgaver på et fagligt forsvarligt niveau altid eller ofte er under pres (SATH 2015).

Samme krav gør sig gældende for mange andre FTF-jobgrupper såvel som mange andre jobgrupper på arbejdsmarkedet, hvor man arbejder med mennesker. Nedenstående er et eksempel på, hvordan socialrådgivere oplever at skulle tage deres fritid i brug for at opfylde dokumentationskrav.

De 5 FTF-jobgrupper som oftest får uventede arbejdsopgaver, der sætter medarbejderen under tidspres*



*Note: Yderligere tre FTF-jobgrupper oplever i højere grad end gennemsnittet, at de får uventede arbejdsopgaver, der sætter dem under tidspres. Det drejer sig om Finansansatte (42,3 %), Kost- og ernæringsansatte (42,0 %) og Bioanalytikere (41,6 %)

Kilde: Særkørsel fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014

Lene er socialrådgiver i Børne- og familieafdelingen i en større jysk kommune

Lene fortæller om en situation, hvor hun og en ny kollega skulle lave en såkaldt formandsbeslutning omkring tvangsfjernelse af en lille pige. Hun og kollegaen vurderede, at det var vigtigt, at der blev draget omsorg for moderen og datteren, og at de fik flyttet datteren og tingene på en ordentlig måde. Det skriftlige materiale til børne- og ungeudvalget, som skulle godkende beslutningen, blev så først lavet dagen efter. Ledelsen kritiserede efterfølgende, at dokumentationsarbejdet ikke lå klart med det samme.

I denne situation oplevede Lene og hendes kollega, at deres faglige dømmekraft og prioriteringer kom i klemme på grund af dokumentationskrav. Den eneste mulighed de havde for at opfylde dokumentationskravene, var at tage deres fritid i brug.

“Når man sidder med sager, så kan der være en ung, der er stukket af eller en underretning, som man skal agere på hurtigt. Så kan man ikke vide, hvor mange timer, man ender med at skulle arbejde.”

2.3 Opgavestyret arbejde tager tid fra privatlivet

Når arbejdet er opgavestyret fremfor tidsstyret, og ansættelsen er uden øvre arbejdstid, får medarbejderne en fast løn for at ”løse deres opgaver” indenfor de fastsatte normer og deadlines, uanset hvor lang tid, det tager, og om det tager tid fra privatlivet (Holt, Hvid, Kamp & Lund 2013; 51). Udbredelsen af denne opgavestyrede arbejdsform smitter i stigende grad af på de mere traditionelle ansættelsesforhold med øvre arbejdstid, idet der her også i stigende grad er en opgavestyret tilgang. Nogle medarbejdere oplever ikke, at de har tid nok til at løse deres arbejdsopgaver, og faktisk oplever flere medarbejdere, at de ikke når alle deres arbejdsopgaver.

De jobgrupper, der ifølge undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014 særligt oplever, at det ofte eller altid sker, at de ikke når alle deres arbejdsopgaver er blandt andre socialrådgivere, fysioterapeuter, ergoterapeuter, jordemødre, finansansatte, forsikringsfunktionærer og pædagoger (FTF 2014). Den opgavestyrede tilgang i arbejdet sammen med oplevelsen af ikke at nå alle arbejdsopgaver inden for arbejdstiden betyder, at nogle medarbejdere oplever, at deres arbejde tager meget tid fra privatlivet.

Opløsningen af arbejdstidsnormernes grænser kan resultere i mangel på nærvær samt energi og tid til familien, fordi arbejdet rykker ind i privatsfæren. Regulering af tid bliver i sig selv en væsentlig opgave for medarbejderne (Kamp, Lund & Hvid 2009; 613). Pauser, refleksion eller anden mental opladning træder i baggrunden,

John er ansat i en lønvirksomhed, hvor han i mange år har været udekørende konsulent, der yder service og sparring på lønssystemer

John oplever, at når hans kolleger ikke bliver færdige med deres opgaver indenfor normal arbejdstid, fordi de skal hente børn, så er det normalt, at de logger på computeren igen og arbejder videre, når børnene er lagt i seng.

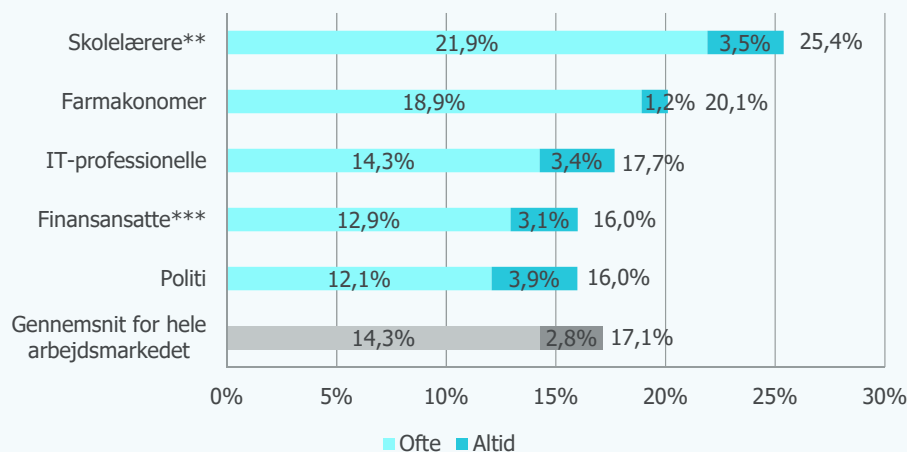
Han synes samtidig, at der er en tendens til, at flere og flere af hans kolleger arbejder hjemme om dagen. Selv vælger han også at arbejde hjemmefra, hvis han skal have ro og kunne koncentrere sig om opgaverne. Men han synes, at det har sin pris, at mange medarbejdere gerne vil tage hjemmearbejdsdage. Når medarbejderne arbejder hjemme, går det ud over det sociale fællesskab, men også videndelingen, fordi man ikke bare kan vende sig om og sparre med kollegerne.

når der kan arbejdes hvor som helst og når som helst, og medarbejderne selv er ansvarlige for brug og regulering af tid. Når alle medarbejdere arbejder på forskellige tider og steder, kan det være svært at opretholde det sociale fællesskab på arbejdspladsen og skabe rum til videndeling kollegerne imellem.

den ene deadline afløser den næste. Ofte er der flere deadlines oven i eller tæt på hinanden og perioder med spidsbelastninger.

Fokus på output og deadlines medfører, at det bliver medarbejderens eget ansvar at kunne forvalte tid, krav og rammer i arbejdet. Næsten

De 5 FTF-jobgrupper der oftest oplever, at arbejdet tager så meget af deres tid, at det går ud over privatlivet*



*I NFA undersøgelsen "Arbejdsmiljø og Helbred 2014" er der sket en forværring for emneområdet 'arbejdet tager så meget af deres tid, at det går ud over privatlivet' fra 2012 til 2014. Forskellen på tallene i 2012 og 2014 statistisk signifikant

**Note: Data er indsamlet før den nye arbejdstidsaftale for lærerne blev gennemført. Billedet kan se anderledes ud i dag

***Note: Finansansatte som samlet jobgruppe ligger som nr. 4 på top 5 med 15,99 %. Ser man på under-jobgruppen 'ansatte med kundebetjening og kassererarbejde i finansvirksomhed' er andelen imidlertid oppe på 19,76 % og dermed nr. 3 på top 5

Kilde: Særkørsel fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014

2.4 Deadlines og begrænsede ressourcer

Med grænseløst arbejde i tid og sted flyttes ledelseskrollen fra kontrol med arbejdstiden til kontrol med arbejdsopgaven og -processen, hvor der kontrolleres på output og deadlines (Holt, Hvid, Kamp & Lund 2013; 117). Det er arbejdsopgaven, der bliver definerende for arbejdstiden, fremfor omvendt (Kamp, Lund & Hvid 2009). Arbejdstiden bestemmes af deadlines, og

hver anden socialrådgiver (42 pct.) oplever, at de kvantitative krav i arbejdet er store eller meget store¹ (FTF 2014). De jobgrupper, der ifølge undersøgelsen af FTF'ernes psykiske

¹ Overstående tal stammer fra undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014. I undersøgelsen "Arbejdsmiljø og Helbred 2014" rapporteres der samlet set om flere kvantitative krav i 2014 end i 2012 målt på spørgsmålene; *højt arbejdstempo, tidspres pga. uventede arbejdsopgaver, stå til rådighed uden for normal arbejdstid samt nødvendigheden af at arbejde over.*

arbejdsmiljø 2014 særligt oplever, at de kvantitative krav i arbejdet er store eller meget store er blandt andre socialrådgivere², jordemødre, ergoterapeuter, fysioterapeuter³ og finansansatte (FTF 2014).

Det bliver medarbejderens eget ansvar at kunne løse sine arbejdsopgaver med begrænsede tilgængelige ressourcer. Socialrådgiverne oplever, at der hverken er tid eller ressourcer nok til at kunne udføre deres arbejde. Hver tredje socialrådgiver får arbejdsopgaver, som de ikke får de nødvendige ressourcer til at kunne udføre (FTF 2014). Mere end hver tredje socialrådgiver oplever sjældent eller aldrig/næsten aldrig at have tid nok til sine arbejdsopgaver (FTF 2014). De jobgrupper, der ifølge undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014 særligt oplever, at de sjældent eller aldrig/næsten aldrig har tid nok til sine arbejdsopgaver, er blandt andre skattemedarbejdere, socialrådgivere, pædagoger, bygningskonstruktører, forsikringsfunktionærer og finansansatte (FTF 2014).

Forskellen mellem krav og ressourcer i arbejdet kan for medarbejderne handle om, at de ikke får de nødvendige ressourcer til at løse en opgave, eller at de ikke har den nødvendige tid eller energi til at kunne løse mængden af opgaver. Det betyder i praksis, at medarbejderne skal forvalte det vilkår, at de ikke altid har de nødvendige ressourcer til at kunne løse opgaven på den måde, de gerne vil. Mange medarbejdere oplever at få, skabe eller påtage sig arbejdsopgaver, som de ikke har eller kan få de nødvendige ressourcer eller kompetencer til at kunne udføre.

Med til opløsningen af den faste, afgrænsede arbejdstid, hører også et mere diffust arbejdsbegreb. Når arbejdsbegrebet er diffust, er det fordi opgaveløsningen og kvaliteten ikke er givet eller fastlagt på forhånd. Medarbejdere skal ikke

2 I undersøgelsen "Arbejdsmiljø og Helbred 2014" rapporterer socialrådgivere sammen med en række af de højtuddannede jobgrupper (læger, arkitekter mv.) oftere end gennemsnittet, at de oplever høje kvantitative krav i arbejdet (NFA AH14).

3 I undersøgelsen "Arbejdsmiljø og Helbred 2014" markerer branchen 'hospitaller' sig ved at have mange deltagere, der oplever høje kvantitative krav (NFA AH14).

Pia er socialrådgiver i en familieafdeling i en mellemstor kommune i Jylland

Hun sidder i modtageteamet, hvor alle sagerne starter op, og de laver forvisitation til familierådgiverne. Det er Pia og hendes team, der har ansvaret for at vurdere alle børnesager, der kommer ind til kommunen og afgøre, om der skal handles på dem.

Der er fastsat et mål om, at der højst må gå 10 dage, fra de modtager en underretning om et barn til, at de skal afholde en samtale. Det oplever Pia som umuligt at nå. Desuden er der et lovgivningskrav om, at underretninger skal vurderes inden for 24 timer. Så underretningen skal læses igennem og vurderes i journalen inden for 24 timer. Men det er ikke altid muligt at overholde de forskellige deadlines eller frister. Nogle uger kan de få 10-15 underretninger om dagen. Så bliver Pias arbejdsdag fyldt op med at lave underretninger, og hun når ikke alt det andet administrative arbejde.

De har været så pressede det sidste halve år, at Pia er begyndt at arbejde om søndagen. Hun oplever det at arbejde om søndagen som en nødvendighed.

"Når et barn har været udsat for vold eller overgreb, så kan vi jo ikke vente med at agere på det til dagen efter."

nødvendigvis løse arbejdsopgaver i lige netop den kvalitet, de vælger at gøre, eller absolut læse arbejdsmails søndag aften. Det er der ikke faste regler om eller procedurer for. Når der ikke er faste regler og procedurer, bliver det op til medarbejderne selv, hvordan de vælger at gøre. Medarbejderne risikerer, at der er sket noget arbejdsrelateret hen over weekenden, som de skulle have forholdt sig til eller gerne ville have deltaget i, men som de ikke er opdateret i forhold til, hvis ikke de læser mails inden mandag

morgen. Det kan være en interessant arbejdsopgave, som andre kolleger er gået videre med, mens de selv holdt fri om aftenen eller i weekenden.

Grænseløshed i tid og sted er i høj grad muliggjort af teknologien. Når medarbejdere har arbejdstelefon og arbejdscomputer med hjem, så er de tilgængelige og til rådighed for arbejdspladsen udover normal arbejdstid og har mulighed for at arbejde, hvor som helst og når helst.

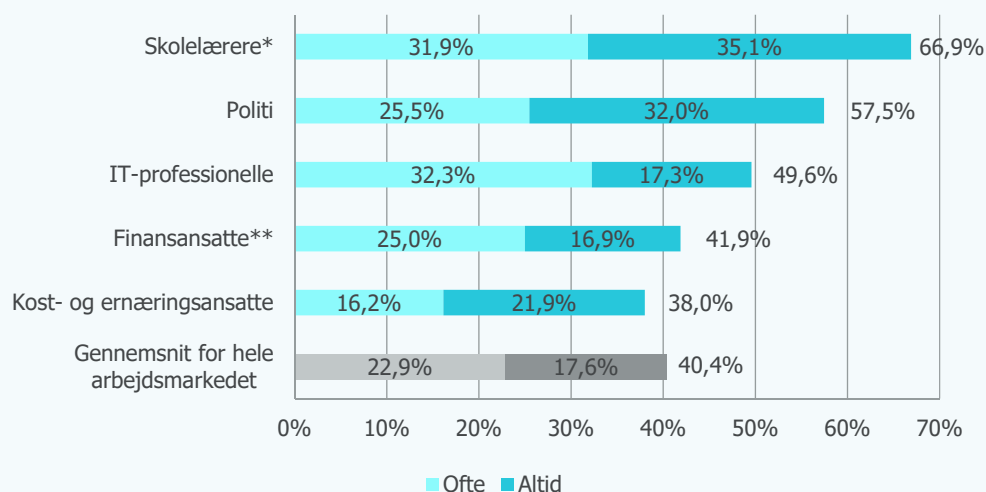
John er ansat i en lønvirksomhed, hvor han i mange år har været udekørende konsulent, der yder service og sparring på lønsystemer

John arbejder sammen med 6 andre konsulenter i et selvstyrende team. Opgavedelingen medarbejderne imellem foregår på den måde, at ledelsen sender arbejdsopgaverne i udbud i gruppen, og så byder de enkelte medarbejdere i teamet ind, når de har ledig kapacitet.

Han oplever, at medarbejderne selv byder ind og selv presser citronen ekstra meget, for at sørge for, at det ikke er dem, der ryger ved fyringsrunderne.

"Det, der sker, når folk er på 24-7 og arbejder om aftenen, er, at allerede efter 10 minutter, så er der nogen, der har svaret, at de godt kan tage opgaven. Det betyder så også, at de folk, som ikke er på og vælger at holde fast i, at når man har fri, så har man fri, de bliver koblet af og bliver mindre synlige for ledelsen."

De 5 FTF-jobgrupper der oftest står til rådighed udenfor normal arbejdstid



* Note: Data er indsamlet før den nye arbejdstidsaftale for lærerne blev gennemført. Billedet kan se anderledes ud i dag

** Note: Finansansatte som samlet gruppe ligger som nr. 4 på top 5 med 41,89 %. Ser man på underjobgruppen 'ansatte med arbejde indenfor finans og økonomi' er andelen imidlertid oppe på 49,67 % og dermed nr. 3 på top 5

Kilde: Særkørsel fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014

2.5 I omsorgsfag tages dokumentationsarbejdet med hjem

Arbejde som er orienteret omkring kontakt med borgere, klienter og patienter, udføres stadig hovedsageligt på arbejdspladsen, men gennem it-løsninger kan meget af det dokumentationsarbejde, der er forbundet med kerneopgaven i forhold til borgeren, tages med hjem. For langt de fleste faggrupper er der i stigende grad mulighed for at lave forskellige administrative opgaver, dokumentation og planlægning derhjemme efter normal arbejdstid. Som det fremgår af flere af casene forbinder medarbejderne det at arbejde hjemme med plads til fordybelse, koncentration, fred og ro samt færre forstyrrelser og afbrydelser af kolleger, ledere og borgere.

Når arbejdet bliver grænseløst i tid og sted, handler det også om, at medarbejderne oplever, at de ikke kan nå alle deres arbejdsopgaver indenfor normal arbejdstid eller, at der opstår

mange akutte eller uventede arbejdsopgaver, der kan sætte dem under tidspres og resultere i overarbejde og dermed forlængelse af arbejdstiden. Hver anden socialrådgiver oplever, at det ofte eller altid sker, at de ikke når alle deres arbejdsopgaver (FTF 2014). I casene fortæller flere medarbejdere, at de forsøger ikke at tage deres arbejde med hjem, da de ikke ønsker at forstyrre familien. For at det kan lade sig gøre ikke at tage arbejde med hjem, oplever de rigtig ofte, at de i stedet må blive længere på arbejdspladsen for at nå alle arbejdsopgaverne.

Arbejdet som lærer har traditionelt været opdelt i forberedelsestid og undervisningstid, hvilket har betydet, at arbejdet kunne blive udført både hjemme og på skolen. Men den seneste arbejdstidsaftale indebærer, at forberedelsen skal foregå på skolen. På nogle skoler er der ikke de fysiske rammer, som giver lærerne mulighed for arbejdsro til forberedelse, fordybelse og rettelse af

Lene er socialrådgiver i Børne- og familieafdelingen i en større jysk kommune

Lene oplever, at socialrådgiveres arbejde let bliver grænseløst, fordi de sidder længe på arbejdspladsen og arbejder eller tager computeren med hjem, fordi de føler et kæmpe ansvar for deres sager.

Selv tager hun oftest det skriftlige arbejde i forbindelse med de børnefaglige undersøgelser med hjem, fordi det kræver stor koncentration og fordybelse. Hun synes, der er mange fordele ved at arbejde hjemme; der er mere ro og mulighed for at fordybe sig, fordi der er færre afbrydelser, hun kan slukke telefonen, og der kommer ikke kolleger, der vil sparre.

"Når noget er ved at bryde sammen eller der er et barn, som man er bekymret for, så sidder man gerne længe og arbejder eller også tager man computeren med sig hjem og arbejder."

opgaver, og det kan være nødvendigt for mange lærere også at lægge noget af arbejdstiden udenfor arbejdspladsen. Desuden er lærerne mere eller mindre tilgængelige udenfor normal arbejdstid, idet de kan blive kontaktet af elever, forældre, ledelse eller kolleger, samt at elevsamtaler og skole-hjem-møder i større eller mindre omfang ligger efter normal arbejdstid (Kamp, Lund & Hvid 2009). Det samme gør sig gældende for mange andre jobgrupper, der arbejder med mennesker, som fx pædagoger og socialrådgivere.

Bente er uddannet pædagog og arbejder som børnehusleder for to institutioner. Som leder har hun mange administrative opgaver

Bente foretrækker at sidde på arbejdspladsen, hvor der er adgang til diverse budgetter og papirer. For nylig tog hun ind på arbejde en aften for at nå at lave nogle justeringer på årsbudgettet inden deadline.

Efter ferier tager hun også altid ind på arbejde om søndagen, for at være på forkant og få skabt tid til faglige refleksionsprocesser, så det ikke er det administrative arbejde, der tager al hendes tid. Når hun arbejder om søndagen, er det fordi, hun går meget op i, at det administrative arbejde ikke forstyrrer hendes tilstedeværelse over for medarbejderne. Som leder er det vigtigt for hende at være lydhør over for medarbejderne og have mulighed for at give feedback og sparring.

"Jeg er sådan en, som arbejder mange timer på jobbet i stedet for at arbejde derhjemme. Selvom jeg møder klokken 8, bliver jeg til klokken 17. Arbejdstiden skrider for mig. Det er en lang arbejdsdag."

2.6 Opsummering af grænseløshed i tid og sted

I det følgende opsummeres en række af de karakteristika – herunder fordele og ulemper – der er forbundet med grænseløst arbejde i tid og sted.

Karakteristika for grænseløshed i tid og sted	
Hvad handler grænseløsheden om?	IT/teknologisk udvikling har reorganiseret arbejdet. Produktivitet er ikke begrænset til arbejdspladsen og arbejdstiden men af medarbejderne som mennesker. Arbejdet stopper ikke automatisk ved, at de forlader arbejdspladsen eller ved arbejdstidens ophør. Arbejdet kan udføres uafhængigt af tid og sted. Medarbejderne har mulighed for at løse deres arbejdsopgaver hvor som helst og når som helst - hjemmefra/uden for arbejdspladsen. Arbejdet er allestedsnærværende. Al tid er potentiel arbejdstid. Medarbejderne er tilgængelige det meste af tiden. Arbejdstiden er i vid udstrækning bestemt af opgavens art og deadlines. Arbejdstiden og arbejdsopgaverne er fragmenterede. Tiden i arbejdet forskydes i længde, omfang og placering.
Fordele	Fleksibilitet både for medarbejdere og arbejdsgivere. Medarbejderne behøver ikke at være fysisk tilstede på arbejdspladsen for at løse deres arbejdsopgaver. Kan give mulighed for familievenlige arbejdstider – møde sent, gå tidligt, arbejde igen om aftenen. Hjemmearbejde kan give rum til ro og fordybelse. Kan være signal om tillid og anerkendelse fra arbejdsgiveren. Lettere og hurtigere kommunikation gennem IT-løsninger. Nemt at blive opdateret og følge med i, hvad der sker på arbejdspladsen hjemmefra/på farten. Ubegrænset adgang til ledelse og kolleger. Indflydelse på egen arbejdstid. Muligt at ordne private gøremål i arbejdstiden; sende private mails, koordinere afhentning, være på de sociale medier, hente bil fra mekanikeren, gå til (tand)læge m.v.
Ulemper	Ikke noget fysisk skel mellem arbejde og fritid. Arbejdet er ikke fysisk adskilt fra hjemmet. Svært selv at definere, hvor grænsen mellem fritid og arbejdsliv går. Arbejdet kan blive mere intensiveret. Grænserne mellem arbejde og fritid kan blive en belastende og opslidende forhandling i hjemmet. Mangel på nærvær med familien. Medarbejderne står til rådighed for arbejdspladsen i fritiden. Opkald og mails fra kolleger, ledelse, kunder, borgere kan besvares i fritiden. Medarbejdere kan føle et pres i forhold til at skulle være tilgængelige for kolleger og ledere, når de har fri. Medarbejdere kan føle sig forpligtet til at holde sig opdateret om, hvad der sker på arbejde hele tiden – fx læse mails løbende, når de har fri. Arbejdet er mentalt tilstede, også når de reelt ikke arbejder. Diffust arbejdspress. Medarbejderne kan potentielt arbejde hele tiden for at gøre det lidt bedre. Der er ikke nogen given grænse for, hvor meget man kan arbejde. Manglende grænser kan føre til en forøgelse af kravene i arbejdet. Pauser og afbræk træder i baggrunden. Frihed, ansvarliggørelse og selvledelse kan føre til øget arbejdstid. Med friheden følger et personligt ansvar overfor arbejdet, ledelsen og kollegerne. Medarbejderne står til regnskab for den måde, de håndterer og bruger deres frihed på. Forpligtet frihed. Når alle arbejder på forskellige tider og steder, og arbejdstiderne individualiseres, opløses de fælles pauser og rytmer; det daglige samarbejde bliver mere vanskeligt; det kollegiale og sociale fællesskab, faglig sparring og støtte bliver sværere at opretholde. Uformel opløsning af arbejdstidsnormernes grænser: betalte og ubetalte ekstratimer (interessetimer). Selvregulering af tid bliver i sig selv en væsentlig opgave.

3. Organisatorisk grænseløshed

Organisatorisk grænseløshed handler om selvledelse, ansvar, arbejdsdeling, opgavefordeling og faggrænser. Den organisatoriske dimension kommer til udtryk ved flydende faggrænser, arbejdsdeling, arbejdsopgaver, ansvar og samarbejdsrelationer. Medarbejdernes og faggruppernes afgrænsede opgaver og

kompetencer erstattes af en mere flydende og grænseløs arbejdsdeling og opgavefordeling imellem medarbejderne. Selvledelse medfører en mere uklar men også mere fleksibel ansvars- og rollefordeling. Det bliver mere uklart, hvem der er ansvarlig for arbejdets udførelse samt planlægning og prioritering af opgavevaretagelsen.

Mette er pædagog og arbejder i en skole med tilknyttet SFO i et socialt belastet og multikulturelt område i Nordjylland

Mette fortæller, at de i hendes team har forsøgt at tydeliggøre, hvilke kompetencer medarbejderne hver især har, og hvor de som pædagoger kan bruges som vikar i skolen. På trods af forsøg på at matche kompetencer med opgaver, oplever hun, at der ofte ikke bliver taget højde for det, og det går ud over børnene.

Disse uklarheder omkring arbejdsopgaver, ansvar og roller hænger i høj grad sammen med, at undervisningen overdrages til pædagogerne.

I skoledelen skal pædagogerne hjælpe og støtte i undervisningen. Ud over den understøttende undervisning, går pædagogerne også ind og fungerer som en ekstra funktion i dansk- og matematiktimerne. Mette mener, at de som pædagoger godt kan gå ind og tage læsning eller matematik på 1. eller 2. årgang, men hun mener samtidig, at de primært skal gøre det, som de har en uddannelse i og kompetencerne til.

Når pædagogerne skal overtage danskundervisningen, bliver det ikke defineret, hvad der forventes af dem.

"Jeg ved ikke, om det forventes, at jeg laver reel danskundervisning - det står på skemaet, men jeg ved ikke hvem, der har ansvaret for, at det bliver til danskundervisning og for, at der udarbejdes materiale dertil."

Mette oplever, at arbejdet er grænseløst ved, at der ikke er nogen i teamet, som har det overordnede ansvar i klassen. Der er ingen, som har overblikket over hele klassen og ansvaret for, at den fungerer.

Hun mener, at der er behov for klare linjer og klar struktur, så medarbejderne ved, hvilke rammer de har at arbejde inden for, uden at det bliver for topstyret. Det gør arbejdet nemmere, hvis det er klart, hvem der gør hvad, og hvem der har ansvaret for hvad. Hun synes ikke, at der er klare grænser mellem, hvad der er hendes ansvar, og hvad der er hendes kollegers, lærernes og ledelsens. Hun efterlyser mere information og kommunikation fra ledelsen.

"Det bliver grænseløst, når man ikke ved, hvem der tager ansvaret i teamet. Som pædagog ser man de svage børn, og at det ikke fungerer for dem. Så kommer den dårlige samvittighed over for børnene."

3.1 Fleksibilitet og omstillingsparathed

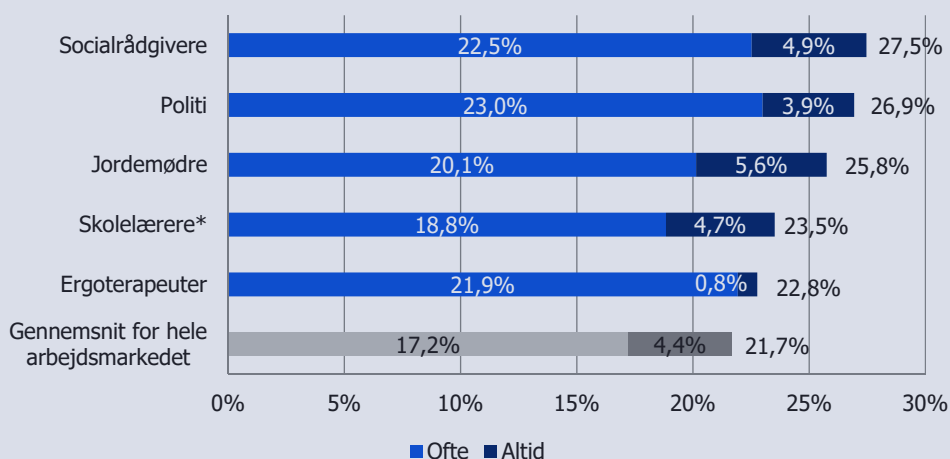
Når faggrænser i arbejdet nedbrydes, og arbejdet bliver mere situations- og opgavebestemt, skaber det en uforudsigelighed i arbejdet (Kamp, Lund & Hvid 2009; 614). Arbejdsopgaverne er ikke afgrænset til medarbejderens fagområde, men medarbejderne forventes at være fleksible og omstillingsparate, så de kan arbejde på tværs af fagområder.

Denne form for grænseløshed medfører en mere uklar og flydende ansvars- og rollefordeling, mere indflydelse og (ledelses)ansvar til den enkelte i form af selvledelse og selvforvaltning. Det gør arbejdet mere komplekst og uforudsigeligt. Uforudsigeligheden skaber brud i de faste rutiner og rytmer i arbejdet (Kamp, Lund & Hvid 2009). Når faggrænser nedbrydes og opgaver og ansvar er uklart, skabes der grobund for rolleklarhed, der kan resultere i rollekonflikter.

Der sker en forskydning af ansvarsfordeling mellem leder og medarbejdere og internt mellem medarbejderne.

En del af den organisatoriske grænseløshed består i, at medarbejderne i stigende grad forventes at være selvledende, så de tager ansvar for eget arbejde. Men det kan være svært at forvalte selvledelsen og ansvaret, når der stilles modsatrettede eller uforenelige krav i arbejdet. De jobgrupper, der ifølge undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014 særligt oplever, at der stilles uforenelige krav til dem fra to eller flere personer er blandt andre jordemødre, socialrådgivere, lærere og sygeplejersker (FTF 2014). Et tilsvarende billede tegner sig, når man ser på data fra NFA (2014):

De 5 FTF-jobgrupper hvor der oftest bliver stillet modsatrettede krav i arbejdet



* Note: Data er indsamlet før den nye arbejdstidsaftale for lærerne blev gennemført. Billedet kan se anderledes ud i dag

Kilde: Særkørsel fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014

3.2 Selvledelse, ansvar og ressourcer

I dag er en stor del af den daglige ledelse og planlægning overdraget til medarbejderne, blandt andet som en konsekvens af sammenlægninger i større enheder, distanceledelse, øget ledelsesspænd og fjernelse af mellemledernet. Flere medarbejdere varetager ledelsesopgaver eller opgaver udenfor deres fag- og kompetenceområde. Det handler om fleksibilitet eller flydende grænser i forhold til arbejdsopgaver og kolleger. Job beriges med ledelsesopgaver, men ikke altid ledelses- og beslutningskompetence. Medarbejderne bliver gjort ansvarlige for forhold, som de reelt ikke har indflydelse på og kvalifikationer og ressourcer til at løse.

Mere end hver fjerde FTF'er oplever, at de får arbejdsopgaver, som de ikke får de nødvendige ressourcer til at kunne udføre (FTF 2014). De jobgrupper, der ifølge undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014 særligt oplever, at de

får arbejdsopgaver, som de ikke får de nødvendige ressourcer til at udføre, er blandt andre jordemødre, lærere, socialrådgivere og pædagoger (FTF 2014).

Den enkelte medarbejder påtager sig mere arbejde og ansvar og løser opgaver udenfor eget fagområde og/eller egentlige ledelsesopgaver, uden at medarbejderne nødvendigvis har reel ledelses- eller beslutningskompetence eller får de nødvendige ressourcer. Medarbejderne kan dermed opleve at komme i klemme mellem ansvar, ressourcer og beføjelser.

Medarbejderne er både ansvarlige for at lede sig selv og for at bidrage til at lede organisationen i den rigtige retning. Medarbejderne er selvledende i kraft af, at de evner at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af deres eget arbejde inden for de accepterede rammer mellem medarbejder og organisation.

Hanne arbejder som udekørende hjemmesygeplejerske i en jysk landkommune. Hun kører ud og yder sygepleje og forebyggende arbejde hos de borgere, der er for syge til at komme på klinikkerne

Fordi ledelsen og koordinatorene sidder 20 km væk fra medarbejderne, oplever Hanne og hendes kolleger reelt at være selvledende og påtage sig ledelses- og planlægningsopgaver.

Hanne oplever, at de reelt har fået ansvaret for planlægningen af ruterne uden tydelige retningslinjer eller beføjelser. Det er fx uklart for hende, om hun må indkalde vikarer i weekenden, for at få planerne til at hænge sammen.

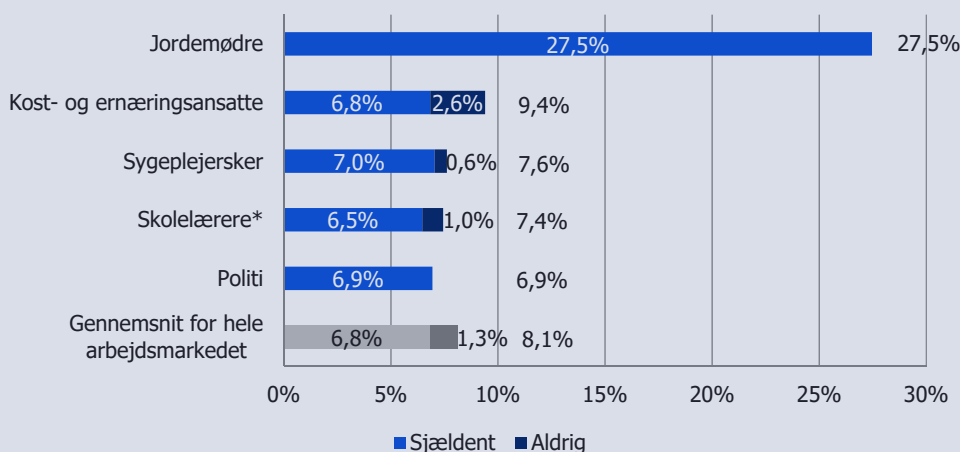
Når Hanne og hendes kolleger møder ind om morgenen, gennemgår de kørelisterne sammen over morgenkaffen. Her er hverken koordinatoren eller lederen til stede. Medarbejderne fordeler borgerne imellem sig. Hvis der er kørelistes med borgere med mange problemer, ser de på, hvilke kolleger de kan ringe til, hvis de

bliver pressede eller mangler de rette kompetencer. På denne måde fordeler medarbejderne selv arbejdsopgaverne imellem sig. De har haft en kultur, hvor de bare har løst alting selv, fordi de ikke har haft en leder.

Koordinatoren arbejder kun i hverdagen, og når koordinatoren ikke er der, så er det hjemmesygeplejerskernes opgave selv at planlægge ruterne. Hanne oplever, at de reelt har fået ansvaret for planlægningen af ruterne.

"Man finder ud af at organisere det selv indbyrdes i teamet. Men det kræver, at der er en uformel struktur med tilstrækkeligt garvede medarbejdere, der kan sige, 'så hjælper vi hinanden'"

De 5 FTF-jobgrupper, hvor medarbejderen sjældnest har tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, der er i arbejdet**



* Note: Data blev indsamlet før den nye arbejdstidsaftale for lærerne blev gennemført. Billedet kan se anderledes ud i dag

** Note: Mens IT-professionelle som samlet jobgruppe ikke ligger på top 5 med en andel på 4,62 %, er andelen af underjobgruppen IT-teknikere 10,79 % og dermed nr. 2 på top 5. Finansansatte som samlet jobgruppe figurerer ikke i top 5. Ser man på underjobgruppen 'ansatte med arbejde indenfor kundebetjening og kassererarbejde' er andelen 8,59 % og ligger dermed nr. 3 på top 5

Kilde: Særkørsel fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014

3.3 Samarbejde, koordinering og prioritering

En væsentlig del af den organisatoriske grænseløshed handler om arbejdsdeling og opgavefordeling mellem kolleger og dertil-hørende rolleklarhed eller rollekonflikter. Sundhedsvæsenet er en af de sektorer i samfundet, hvor flest professioner og faggrupper skal samarbejde om løsningen af meget komplicerede kerneopgaver (SATH 2012; 47). Arbejdsdeling og opgavefordeling stiller krav til klarhed over samarbejde, koordinering og roller. Det betyder også, at de mange forskellige faggrupper i et eller andet omfang får og afgiver arbejdsopgaver til hinanden.

I det grænseløse arbejde leder medarbejdere sig selv og hinanden. Koordineringen af arbejdsopgavernes planlægning, udførelse og evaluering

varetages ikke af lederen, men foretages ofte af medarbejderne i fællesskab. Samarbejdet med kollegerne betyder, at planlægningen af arbejdet skal ske i tæt forhandling og samarbejde med kollegerne. Der kan komme hasteopgaver ind, så medarbejderne i samarbejde med kollegerne skal omstille sig og prioritere i dagens og ugens arbejdsopgaver. Medarbejderne er nødt til at tilpasse deres opgaver i forhold til kollegernes arbejde. Det kan være, at kollegerne har andre ideer eller forslag til, hvordan arbejdsopgaverne prioriteres og arbejdet skal udføres. Selvledelse medfører, at medarbejdere påtager sig en lederrolle over for andre medarbejdere, hvilket kan skabe usikkerhed om, hvem der har ansvaret for hvad, samt (rolle)konflikter og intern stridighed.

Hanne, udekørende hjemmesygeplejerske i en jysk landkommune

En fredag mødte Hanne ind på arbejde og fik en køreliste, hvor der stod en borger på, der lige var udskrevet fra sygehuset og skulle have sondemad 5 gange i døgnet, men det var hverken visiteret eller sat på planen. Der var kun afsat et kvarter til patienten hver 14. dag til almindelige sygeplejeopgaver.

En af hendes kolleger hjalp hende med opgaven, og alligevel blev de ringet op kl. 15, fordi der var en anden borger, de havde glemt. De havde misforstået, hvem der tog sig af det, så Hanne måtte tage der ud og yde sårpleje og endte med en times overarbejde, fordi der også var meget opfølgning på den nye borger.

De måtte selv sørge for at få den nye borger på planerne. Hanne og hendes kollega forventede, at planlæggeren gjorde det, fordi det gør planlæggeren normalt, når de visiterer til hjælpen. Da Hanne så opdagede, at det ikke var tilfældet, da hun kom tilbage på kontoret lidt over 15, måtte hun selv sørge for det.

"Så måtte vi vende helt rundt på vores planer. Når der er en stor udredningsopgave ude i det hjem, hvordan skal vi så gøre det, hvordan skal det planlægges?"

Hanne tænker, at koordinatoren, der planlægger kørelisterne, ideelt set burde kende borgerne, personalet og opgaverne godt nok til at kunne se, hvilke medarbejdere det er fornuftigt at sende ud til hvilke borgere, og hvordan det passer med kørsel imellem borgerne. På den måde kunne de også skabe mest mulig kontinuitet for borgerne. Ellers kan man risikere, at det er de uerfarne sygeplejersker, som bliver sendt ud i nogle ubehagelige og komplekse situationer – fx et ungt menneske, som er døende. Men de erfarne medarbejdere, der kan varetage de komplekse opgaver, kan også være pressede og have brug for at passe på sig selv. Hun oplever, at det presser hendes kolleger, at ledelsen sidder langt væk, og at det er medarbejdernes ansvar at få kørelisterne til at gå op.

Hanne mener, at den måde at organisere borgerbesøgene på, kan gå ud over såvel medarbejdere som borgere, og for at håndtere det, kræver det et godt kollegaskab; at der er stabilitet og overskud i gruppen.

"Hvis man er så presset, at man ikke magter mere end det, man absolut lige skal, så siger man ikke 'den der borger skal jeg da vist tage for dig'. Man tænker bare, at det er dumt, at dem som har ansvaret for at lave kørelisterne, sidder 20 km væk og ingenting aner om borgerne."

I ovenstående caseeksempel samarbejder Hanne og hendes kolleger i hjemmesygeplejen ved at lede og inkludere hinanden i arbejdsopgaverne. På den måde er Hanne og hendes kolleger ikke bare ansvarlige for at løse deres egne – tildelte – arbejdsopgaver. De påtager sig et større ansvar for, at hele arbejdsprocessen fungerer. På den måde er medarbejderne med til at fastsætte faglige, processuelle og resultatmæssige standarder for, hvordan arbejdet skal koordineres. De ser deres arbejdsopgaver i et

større perspektiv og tager derved selv hånd om de fejl og mangler, som senere hen i arbejdsprocessen kan risikere at udvikle sig u hensigtsmæssigt eller farligt. Men hjemmesygeplejersken Hanne mener, at det presser kollegerne og kan gå ud over kollegaskabet, når medarbejderne skal overtage store dele af ledelsesansvaret. Medarbejderne stiller hinanden til regnskab for deres handlinger og beslutninger, fordi der i gruppen er en fælles ansvarsfølelse og forpligtelse overfor kerneopgaven. Medarbejderne

oplever en ansvarlighed og forpligtelse over for hinanden og for den fælles opgave, som de skal løfte. Kollegerne er med til at sikre, at arbejdet bliver udført i forhold til standarderne, og må skride ind, hvis det ikke gør det. På den måde begrænses medarbejdernes selvbestemmelse af kollegerne, som kan have en anden holdning til, hvordan arbejdet skal udføres. Det kan gå ud over kollegaskabet, når medarbejderne blander

sig i hinandens arbejde, fordi der er uenighed om, hvordan arbejdet udføres fagligt og etisk forsvarligt.

3.4 Faglighed og kvalitet

Selvledelse kan gøre det svært at trække grænsen for, hvad man har ansvar for, og hvornår man har arbejdet nok. Der er uklarhed omkring faglighed, kvalitet, mål og succeskriterier i arbejdet. Ifølge undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014 oplever kun hver femte FTF'er, at der meget ofte eller altid er fastlagt klare mål for deres arbejde (FTF 2014). Det er især jobgrupperne indenfor undervisningssektoren, der angiver, at der sjældent, meget sjældent eller aldrig er fastlagt klare mål for deres arbejde (FTF 2014). Samme undersøgelse viser, at det også er jobgrupperne i undervisningssektoren, der oplever, at de sjældent, meget sjældent eller aldrig helt klart ved, hvad deres ansvarsområde er samt ved helt nøjagtigt, hvad der forventes af dem i deres arbejde. De oplever, at rolleklarheden i arbejdet er lille eller meget lille (FTF 2014).

Det kan være svært for medarbejderne at vurdere og beslutte, hvornår deres arbejde er gjort godt nok, fordi der altid kan leveres lidt mere kvalitet i opgaveløsningen. Det bliver i høj grad overladt til medarbejderne selv at bestemme og definere, hvori arbejdsopgaverne præcist består. Det kan være svært selv at definere, hvad ens arbejdsopgaver er og skal være, og hvordan de løses bedst. Det er medarbejderens eget ansvar selv at skabe og udfylde rammerne for arbejdet – men svært for dem at gennemskue, hvad der forventes og kræves af dem. For eksempel oplever sygeplejersker indenfor psykiatrien, at forventningerne til dem er uklare og modstridende (SATH 2012; 10). Helle, der er sygeplejerske i psykiatrien oplever, at det er hendes forventninger til sig selv og hendes egne personlige og faglige standarder og mål, der bliver pejlemærket for hendes arbejde. Organisatorisk set er også lærernes arbejde interessant, idet det i stigende grad foregår som teamarbejde, hvor lærerne sammen planlægger og gennemfører undervisning på tværs af klasse

Hanne, udekørende hjemmesygeplejerske i en jysk landkommune

I en landkommune er der mange kilometer imellem borgerne, men køreplanerne er lavet, så der er borgere, der skal have besøg nærmest samtidig. På hjemmesygeplejerskernes køreplaner er der afsat 5 minutter til kørsel mellem hvert borgerbesøg samt 2 timer til frokostpause og administration såsom journalføring og akutopkald.

Når der er mange kilometer mellem borgere, mener Hanne ikke, at man kan forvente, at sygeplejersken er hos dem cirka samme tid. Hanne oplever, at det går ud over kvaliteten og dermed borgerne. Hun understreger, at sådanne dilemmaer skal tydeliggøres og skubbes over på ledelsesbordet, så det ikke ligger på den enkelte sygeplejerskes bord.

Hanne og hendes kolleger føler sig pressede til at presse de borgere, der kan kravle og gå til selv at komme ind i klinikkerne, så de kan bruge mest mulig tid på sygepleje og mindst mulig tid på kørsel. Det går ud over kollegaskabet, fordi kolleger er uenige om, hvorvidt det er etisk forsvarligt. De har en ældre dame, som kommer i klinikken, der altid skal spørge sin nabo, om han kan køre hende, når hun skal derind.

"Er det i orden, at et ældre menneske skal udfordre sin nabo så meget, fordi man ikke får betalt kørsel? Der er nogen, der kommer i klemme. Det er jo medmenneskelige ting, det handler om."

Helle er sygeplejerske og arbejder med sårbare børn og unge i Børn- og Ungepsykiatrien

Helle oplever, at hendes faglige standarder og kvalitetsopfattelse kolliderer med det, der er tid til i det daglige arbejde. Hun ender med at bruge mere tid på sit arbejde, end hun er ansat til eller får løn for, fordi hun gerne vil opfylde sin egen standard for, hvordan det skal opleves at være patient og sårbar familie i hendes regi.

Helle oplever det som centralt i sit arbejde at fordybe sig i samtalerne med de unge, så hun kan få indsigt i de vanskeligheder, som de står i. Indsigten er vigtigt for kvaliteten af opgaveløsningen. Samtalerne er forudsætning for indsigten, der er afgørende for at kunne behandle patienterne rigtigt. Manglende tid og nærvær har sine konsekvenser både for de unge og for hende som fagperson.

Helle mener, at hendes øverste arbejdsgiver vil sige, at når flere og flere patienter skal igennem sundhedssystemet, så er der ikke tid til at snakke længe med patienterne og spørge ind til, hvordan de egentlig har det.

”Så har de ikke fået det, som de har krav på. Det mindste, vi kan yde familierne og børnene, det er at være nærværende. Uden det så er det lige meget. Så er alt lige meget.”

En af de tendenser, man ser i det organisatorisk grænseløse arbejde er også en bevægelse væk fra kontrol og over mod styring gennem omsorg og værdier. Arbejdsgiveren behøver ikke længere at kontrollere de ansattes arbejdsindsats, det sørger de ansatte selv for, fordi de er selvledende, engagerede og identificerer sig med deres arbejde (SATH 2012). Medarbejderne har både ansvar for at skabe rammerne og for at udfylde dem ved at udføre selve arbejdet.

Ansvar for eget arbejde kan i mange sammenhænge være positivt og et udtryk for en høj grad af indflydelse på eget arbejde. Men det har også en bagside. Det opleves ofte af medarbejderne som om, de kun har sig selv at bebrejde, hvis de har undervurderet opgavens omfang og dermed ikke formår at leve op til arbejdspladsens krav. Medarbejderne kan komme til at stå alene med en følelse af ikke at slå til eller kunne nå helt i mål med en arbejdsopgave. Med selvledelse kan det opleves som ens egen skyld, at man ikke har fået sagt fra over for de svære arbejdsvilkår. På denne måde kan den organisatoriske og subjektive grænseløshed i arbejdet ses som to sider af samme sag.

trinnet. Det forventes af lærerne, at de selv tager ansvar for, ikke bare at planlægge og gennemføre undervisning, men også at løse problemer og tage hånd om rollefordeling og arbejdsdeling. Teamet skal i vid udstrækning selv finde ud af at indfri de uformaliserede arbejdskrav og forventninger fra ledelsen. Dermed er der tale om en høj grad af organisatorisk grænseløshed for lærernes vedkommende. De fleste organisatoriske elementer i arbejdet skal koordineres, diskuteres og fastlægges lærerne imellem (Kamp, Lund & Hvid 2009).

3.5 Opsummering af organisatorisk grænseløshed

I det følgende opsummeres en række af de karakteristika – herunder fordele og ulemper – der er forbundet med organisatorisk grænseløst arbejde.

Karakteristika for organisatorisk grænseløshed	
Hvad handler grænseløsheden om?	Forskydninger i ansvar, opgavefordeling og arbejdsdeling. Faggrænser bliver mere udflydende. Øget vægt på selvforvaltning, selvledelse, selvstyrende teams mv. Medarbejderne er i vid udstrækning selvledende. Medarbejderne skal selv koordinere, styre og planlægge arbejdsopgaverne, og være i stand til at træffe kvalificerede beslutninger. Arbejdet organiseres mere fleksibelt, situations- og opgavebestemt. Medarbejderne oplever mere ansvar og mere frihed på samme tid. Medarbejderne er frie til at lede sig selv, men skal leve op til deres ansvar, forpligtelser og forventninger. Medarbejdere er i højere grad frigjort af bureaukratiske regler, men skal selv være i stand til at håndtere friheden. Arbejdsgiverens kontrol udskiftes med medarbejdernes selvkontrol.
Fordele	Fleksibilitet, frihed og indflydelse i og på arbejdslivet (på løsning, planlægning, udførelse af opgaverne). Selvledelse - mulighed for at tilrettelægge arbejdet, så det passer til egne værdier og standarder. Selvstyring og selvforvaltning i teams kan give medarbejderne en fællesskabsfølelse og fælles energi og stolthed, når de sammen løser opgaverne. Større ansvar og beslutningskontrol. Når rammerne bliver flydende, er medarbejderne selv med til at bestemme og udfylde dem. Selvbestemmelse, autonomi og ansvar (kan) opleves som tillid og anerkendelse. Faglig udvikling og personlig selvudfoldelse og mulighed for at kvalificere sig til nye opgaver. Projektilgang giver en mere fleksibel faglig organisering, variation i arbejdsopgaver, roller og jobfunktioner. Virksomheden/organisationen bliver mere tilpasningsdygtig og effektiv.
Ulemper	Uklar ansvars- og rollefordeling. Risiko for overinvolvering i arbejdet og en følelse af at stå alene med ansvaret. Det er medarbejdernes eget ansvar at skabe og udfylde rammerne for arbejdet. Medarbejderne påtager sig et personligt ansvar for at løse arbejdsopgaverne, fordi det er uklart eller svært at gennemskue, hvad der forventes og kræves. Selvledelse kan gøre det svært at trække grænsen for, hvad man har ansvar for og hvornår man har arbejdet nok. Der kan altid leveres lidt mere kvalitet i opgaveløsningen. Svært selv at definere, hvad ens arbejdsopgaver er, og hvordan de løses (bedst muligt). Uklart hvori arbejdsopgaverne præcist består. Overladt til medarbejderne at definere, hvad de forstår ved kvalitet og succeskriterier. Faggrænser nedbrydes. Uklarhed omkring faglighed. Job beriges med ledelsesopgaver, men ikke altid ledelses- og beslutningskompetence. Selvledelse medfører, at medarbejderne påtager sig en lederrolle over for andre medarbejdere, hvilket kan skabe konflikter. Arbejdet er uforudsigeligt. Omstillingsparathed fordres, hvilket skaber brud med de faste rutiner/rytmer/pauser i arbejdet. Større kompleksitet. Forandringer, uforudsigelighed og utryghed kan skabe stress. Fleksibiliteten kan være med til at presse arbejdsintensiteten op og give mangel på tid til kerneopgaven. Større krav til medarbejdernes personlighed og sociale kompetencer, fx at de er i stand til at afstemme forventninger og har selvsindigt, handlekraft og mod til at kunne sige fra, når det er nødvendigt.

4. Subjektiv (identitetsmæssig) grænseløshed

Subjektiv grænseløshed handler om medarbejdernes indstilling til og motivation i forhold til arbejdet. Her tænkes ofte på arbejde som kilde til mening og udviklingsmuligheder. Subjektiv grænseløshed handler om, hvorvidt der er klare grænser mellem arbejdet og det personlige, eller om arbejdet bliver en central del af personligheden – og omvendt.

4.1 Arbejdet som kilde til selvværd og identitet

For at afdække den subjektive grænseløshed spørges til, om arbejdet har stor indflydelse på den personlige trivsel, om man påtager sig ar-

bejdspladsens problemer som sine egne, tænker på arbejdet, når man har fri, samt om præstationerne i arbejdet er afgørende for selvværdet. De jobgrupper, der ifølge undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014 særligt synes, at deres arbejde har stor betydning for dem, er blandt andre friskolelærere, jordemødre, fysioterapeuter og pædagoger (FTF 2014).

Lone er uddannet pædagog og var i fem år ansat på en skole i specialafdelingen for ADHD børn på 6-18 år, indtil hun blev sygemeldt

Lone følte, at hun leverede dårlig kvalitet i arbejdet og ikke havde mulighed for at arbejde fagligt forsvarligt, og det gav hende dårlig samvittighed og stress. Lone oplevede ikke, at det var muligt at bevare mening, engagement og faglighed i arbejdet.

Lone kunne hun godt have ønsket, at det var muligt, at hendes fagperson og privatperson kunne skilles lidt mere ad. Men hun mener, at det kan være svært, fordi man som pædagog er nødt til at have personligt engagement og nærvær i jobbet. Man kan ikke bare møde op på arbejde og lade være med at gå ind i det med liv og sjæl. Lone ønsker, at hun kunne have bekymret sig mindre om sit arbejde. Der manglede noget struktur på, hvilke problemer og bekymringer, der hørte til på arbejdspladsen, og hvad der hørte til derhjemme.

"Der kunne opstå et eller andet, som forældrene havde brug for at vende, og så var man der jo for dem. Også i tankerne. Der var jo hele tiden et eller andet, som fx planlægningen af dagen efter, som fyldte rigtig meget."

Jens er IT-tekniker. Han var indtil for nylig ansat som supporter på et universitet. Han stoppede, fordi han blev syg af modsætningen mellem det, han blev målt på, og det der gav faglig og personlig mening for ham

I næsten 10 år var Jens ansat i et team på 3 personer, der stod for IT-support for medarbejderne på et universitet.

De første 4 år, han var ansat i teamet, oplevede han engagement, energi og selvtillid i arbejdet. Han var opslugt af de komplicerede opgaver, som der ikke var nemme løsninger på, og hvor man skulle sparre med både kolleger og brugere. Han fokuserede på de opgaver, som var fagligt udfordrende, men som også tog tid. For Jens var det at have et arbejde en mulighed for at udvikle sig og udøve sin faglighed. Arbejdet gav ham faglig stolthed og selvtillid.

Men der blev mindre og mindre tid til at udføre de komplicerede opgaver. Jens oplevede det som et stort problem, at han ikke kunne nå alle sine arbejdsopgaver, og at kvaliteten af opgaveløsningen i forhold til brugerne samtidig blev mindre vigtig for ledelsen. Det pressede hans faglighed og engagement.

"Jeg vil ikke være tilfreds med at have et arbejde, som jeg ikke er engageret i. Jeg kan ikke på den måde lægge hjernen derhjemme. Sådan er jeg ikke skruet sammen."

Der er sket en bevægelse fra den traditionelle kollektivt orienterede lønarbejder som idealforestilling til individuel selvrealisering og karriereorientering (Kamp, Lund & Hvid 2009; 614). Vi ser en stigende tendens til en individualiseret arbejdsorientering hos medarbejderne, hvor det handler om medarbejderens personlige ambitioner og forventninger til sig selv. Arbejdet er mere end blot udveksling af arbejdstimer, arbejdskraft og løn mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Arbejdet er ikke længere blot en kilde til indkomst, men også en væsentlig kilde til selvværd og identitet. Arbejdet handler i lige så høj grad om at få udfordrende arbejdsopgaver, som man kan fordybe sig i og udvikle sig igennem. Arbejdet er en mulighed for at opnå faglig stolthed og selvværd.

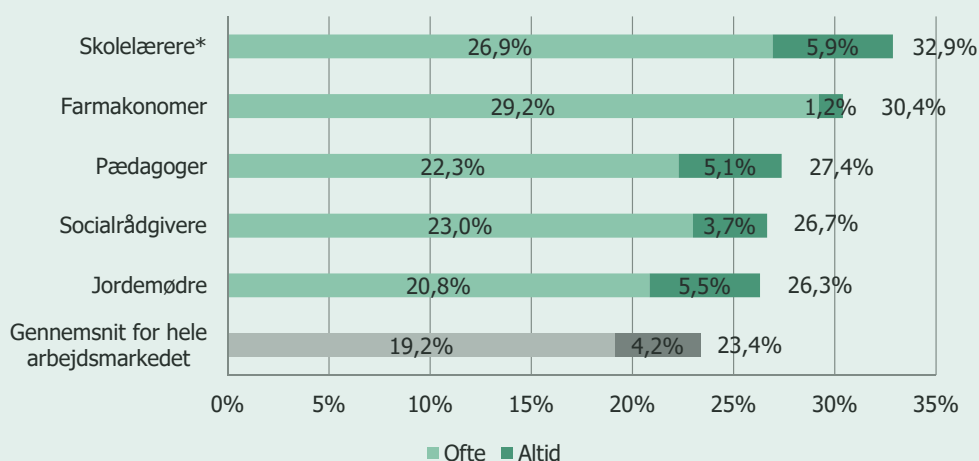
To ud af tre IT-professionelle oplever, at de i høj grad eller meget høj grad bliver opslugt af deres arbejdsopgaver (NFA AH14).

Jens, IT-tekniker og indtil for nylig ansat som supporter på et universitet

Jens oplevede, at det kom til at handle mere om at sørge for at trykke på de rigtige knapper, der angav, at de havde løst en opgave, fremfor selve indholdet i opgaveløsningen. Denne mangel på faglighed samt engagement og selvtillid i arbejdet kom til at fylde meget for Jens personligt, også når han kom hjem fra arbejde.

At arbejdet foregik på den måde, tog engagementet og meningen ud af arbejdet for Jens. Det fik også stor indvirkning på ham, når han havde fri. Han oplevede, at det gik ud over hans energi og overskud. Han havde ikke overskud til at se venner og familie. Han måtte anstrenge sig for at holde fast i sine fritidsaktiviteter. Han kunne ikke slippe arbejdet mentalt. Arbejdet kom til at fylde alt for ham.

De 5 FTF-jobgrupper, der oftest oplever, at arbejdet kræver så meget energi, at det går ud over privatlivet**



* Note: Data er indsamlet før den nye arbejdstidsaftale for lærerne blev gennemført. Billedet kan se anderledes ud i dag

** Note: Af øvrige FTF-jobgrupper, der ligger over gennemsnittet for hele arbejdsmarkedet kan nævnes politi og sygeplejersker, der ligger på hhv. 25,04 % og 24,64 %

Kilde: Særkørsel fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014

I den subjektive grænseløshed sker der en forskydning i balancen mellem arbejde og fritid, så der ikke er noget klart skel mellem arbejde og fritid. Når selvværdsfølelsen er koblet op på arbejdspræstationer, så rykker arbejdet også ind i privatlivet, fordi den generelle trivsel – også udenfor arbejdet – er afhængig af succes på arbejdet. Arbejdet kommer nemt til at fylde meget mentalt og tage energi og overskud fra familie og privatliv.

4.2 Personlig involvering i arbejdet

Flere FTF-jobgrupper arbejder med menesker og har et grænseløst arbejdsliv i forhold til deres personlige involvering i arbejdet. Det er en stor del af omsorgsmedarbejderes arbejde at kunne tale med og hjælpe mennesker, hvad end de passer dem, udreder dem, udvikler dem, behandler dem eller plejer dem. Det er nærliggende for medarbejderne at tage arbejdet med hjem i den forstand, at de ofte vil tænke på nogle af de belastende situationer, som de har oplevet i løbet af dagen eller ugen.

"Jeg kan ikke efterlade folk et sted, hvor de ikke er blevet mødt eller hørt. Hvis jeg efterlader folk der, så bliver det simpelthen for hårdt. Jeg giver hellere køb på min arbejdstid end på min personlighed og mine faglige ambitioner."

Helle, sygeplejerske i Børn- og Ungepsykiatrien

Arbejdet kan derved komme til at fylde så meget i medarbejdernes liv, at det bliver følelsesmæssigt belastende. Næsten hver tredje FTF'er (30,9 pct.) oplever, at deres arbejde ofte eller altid bringer dem i følelsesmæssigt belastende situationer (FTF 2014). For socialrådgiverne gælder det 41,3 pct. (FTF 2014).

Når arbejdet bringer medarbejderne i følelsesmæssigt belastende situationer, kommer det nemt til at fylde meget mentalt for medarbejderne. Mens nogle medarbejdere er gode til at være til stede mentalt der, hvor de fysisk befinder sig, kan det være mere vanskeligt for andre. Nogle medarbejdere forsøger at gøre det

til daglig praksis at tømme deres hoved mentalt for arbejde, når de er på vej hjem fra jobbet ved at få diskuteret de faglige overvejelser og frustrationer, de har, inden de tager hjem. Andre medarbejdere bliver længere på arbejdet for at have afsluttet arbejdet både fysisk og mentalt, inden de tager hjem. Det kan være væsentligt at være bevidst om håndtering af arbejdets men-

Pia er socialrådgiver i en familieafdeling i en mellemstor kommune i Jylland

Når Pia oplever sit arbejde som belastende, henvender hun sig hurtigst muligt til sin fagkoordinator og gør opmærksom på, at hun har brug for at snakke om det. Hun har brug for at få vendt forskellige komplekse problemstillinger, så hun kan sikre sig, at det hun gør, er rigtigt. Hun har altid nogen at gå til med problemerne, så hun ikke kommer til at sidde alene med dem. Det tilskriver hun i høj grad god og nærværende ledelse.

Hun forsøger at få drøftet sine sager færdige på arbejde, så de ikke fylder, når hun kommer hjem. Hun kan ikke sige sig fri fra at gøre det i et vist omfang, men hun sidder ikke derhjemme og er ødelagt. Hun oplever, at hun får det afleveret på arbejdspladsen, hvor de også får supervision, hvis de har brug for det. Men hun har også oplevet at have sager, som er gået hende på, så hun har haft brug for at ringe til en kollega og få pustet ud om aftenen. Hun oplever, at de i hendes team er rigtig gode til at sparre med hinanden, og at koordinatoren altid er god til at lytte, når hun sidder med bekymringer i forbindelse med sit arbejde.

"Jeg kan godt blive både fysisk og psykisk udmattet af at skulle snakke med børn om vold. Jeg har også en stopklods."

tale fylde, da FTF'erne generelt oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdet⁴. Hver anden FTF'er (48,2 pct.) oplever store eller meget store følelsesmæssige krav i arbejdet (FTF 2014).

Fordelen ved, at arbejdet er subjektivt grænseløst er, at arbejdspladsen får meget ansvarsfulde og dedikerede medarbejdere med en stærk arbejdsmoral og arbejdsetik. Samtidig oplever medarbejderne, at arbejdet giver dem mulighed for personlig udvikling og trivsel. Medarbejderne oplever, at arbejdet er sjovt, udfordrende, udviklende og selvrealiserende samt status- og identitetsskabende. De oplever en høj grad af engagement og mening i arbejdet.

Pia er socialrådgiver i en familieafdeling i en mellemstor kommune i Jylland

Pia oplever, at det er spændende og givende, at hun kan bruge noget af sig selv i sit arbejde som socialrådgiver i forhold til de ting, som børnene fortæller hende.

Pia oplever, at hun meget ofte tager sin faglige person med hjem og tilsvarende, at hun tager sin private person med på arbejde. For Pia hænger det sammen. Hun synes ikke, at der er klare grænser mellem arbejdet og det personlige. Hun bruger sig selv i sit arbejde som socialrådgiver. Der er ikke forskel på den, hun er som menneske, og den hun er på arbejde. For hende er arbejdet som socialrådgiver en central del af hendes personlighed.

"Jeg tænker ikke, at man kan være i det her fag uden at give en smule af sig selv."

Et udviklende og meningsfuldt arbejde er som udgangspunkt et gode, men der kan også være en bagside ved, at arbejdet er den primære kilde til udvikling og selvværd. Når arbejdet er kilden til selvrealisering, udfordringer, mening, trivsel og selvværd, bliver arbejdet og personligheden uadskillelige. Arbejdet bliver en central komponent i identiteten. Medarbejderne skal bruge sig selv, når de er på arbejde.

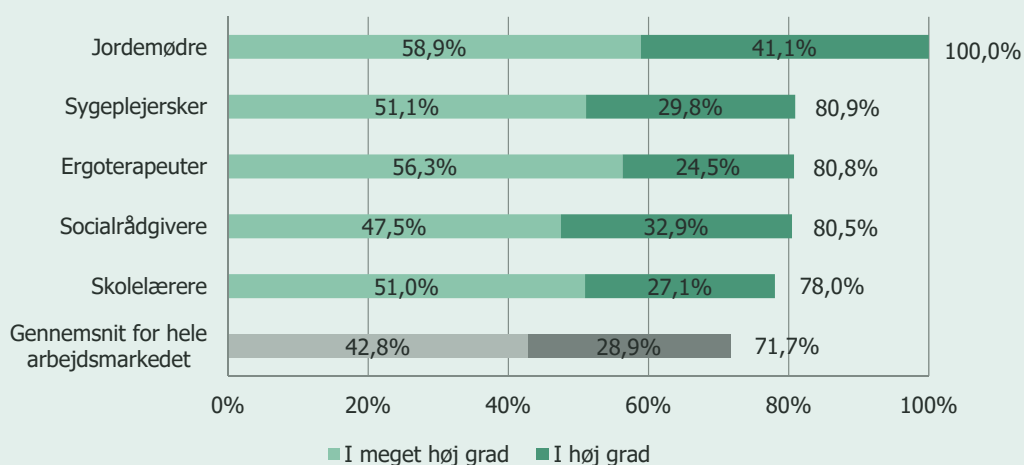
Der er en tendens til, at sætte lighedstegn mellem hvem vi er som mennesker, og hvem vi er på arbejde, og så bliver arbejdet og arbejdspræstationen afgørende for trivsel og selvværd. Der bliver tale om en selvværdsfølelse, der er koblet op på præstationer på arbejdet. Præstationer og succes på jobbet opfattes som personlig succes. Fiasko på jobbet tages som et tegn på personlig uformåen. Medarbejderne oplever, at de er følelsesmæssigt forpligtet overfor arbejdet. Helle, sygeplejerske i psykiatrien, udtrykker den følelsesmæssige forpligtelse på følgende måde:

"Når noget bliver så personligt, som mit arbejde er, og man ikke føler, at man slår til, fordi man ikke har tid, så er der kun et sted at placere ansvaret, og det er hos mig selv. Jeg har et samlet redskab, som er hele mig [...] Fordi vi er vores eget arbejdsredskab, bliver det opfattet som en personlig kritik og uformåen, når man ikke kan nå sit arbejde. Man tænker, at det er ens egen skyld."

Helle, sygeplejerske i Børn- og Ungepsykiatrien

4 Ovenstående tal stammer fra undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø i 2014. I undersøgelsen "Arbejdsmiljø og Helbred 2014" oplever deltagere fra jobgrupper med sundheds- og omsorgsarbejde og mange direkte kontakter med borgere/klienter, at de i særlig grad skal tage stilling til andre menneskers problemer. Deltagere fra jobgrupper med undervisnings- og omsorgsarbejde og mange direkte kontakter med borgere/klienter bliver oftere end gennemsnittet følelsesmæssigt berørt på arbejdet (NFA AH14)

De 5 FTF-jobgrupper hvor arbejdet betyder mest (ud over indkomsten)*



* Note: Af øvrige FTF-jobgrupper, der ligger over gennemsnittet for hele arbejdsmarkedet kan nævnes i kronologisk rækkefølge: pædagoger, finansansatte, fysioterapeuter, IT-professionelle, politi, bioanalytikere samt told- og skattemedarbejdere. Andelen ligger mellem 73,03 % og 77,12 % for de nævnte grupper

Kilde: Særkørsel fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014

4.3 Hårfin balance mellem engagement og arbejdsnarkomani

Som medarbejder kan det være svært at koble fra og ikke tænke på arbejde, når man har fri. Det går ud over arbejdslivsbalancen, at der ikke er energi og overskud til nærværet til familie og venner.

Udover familien går det også ud over medarbejderne selv, fordi pauser, refleksion og kreativ distraktion eller anden mental genopladning nedprioriteres og træder i baggrunden (Holt, Hvid, Kamp & Lund 2013; 30). Hjernen har brug for pauser, men der er en tendens til, at medarbejderne mere eller mindre konstant tænker på arbejdet. Det hænger ofte sammen med, at arbejdet udmatter medarbejderne følelsesmæssigt og denne følelse ikke altid er til at lægge fra sig, når man kommer hjem. Eksempelvis oplever næsten hver anden sygeplejerske (43,3 pct.), at deres arbejde i høj grad eller meget høj grad udmatter dem følelsesmæssigt (FTF 2014).

Lone er uddannet pædagog og var i fem år ansat på en skole i specialafdelingen

På trods af glimt af faglighed oplevede Lone, at det var for svært for hende at være i arbejdet. Dårlig samvittighed og dårligt humør er noget, som hun har kæmpet med, fordi hun har slæbt de dårlige oplevelser og frustrationerne på arbejdet med hjem.

Lone oplevede, at hun tit satte dagsordenen derhjemme på den negative måde, og at det fyldte meget i familielivet.

"Derhjemme var jeg altid sur og aldrig tilstede-værende. Selvom min mand eller børn fortalte mig noget, så var der altid lige en mail, som jeg var optaget af [...] Det var jo arbejde og arbejde og arbejde. Til sidst sov jeg heller ikke om natten over det, fordi jeg skulle have det til at hænge sammen på arbejde. Arbejdet var der hele tiden."

Når man snakker om subjektiv grænseløshed, i den forstand, at medarbejderne nærmest er blevet arbejdsnarkomaner, er det væsentligt at skelne mellem arbejdsnarkomani og engagement. Engagement i arbejdet består af tre hovedbestanddele; energi, engagement og fordybelse (Hakanen et al, 2008 & 2012 i SATH12). Energi dækker over at arbejde energisk og være fleksibel, at være villig til at yde en stor indsats og vise en vis udholdenhed. Engagement dækker over det at være involveret og synes, at arbejdet er vigtigt, at gøre en forskel og at være stolt af sit arbejde og sin arbejdsplads. Fordybelsen handler om at gå op i sit arbejde.

Over for denne tilstand står arbejdsnarkomani, hvor man altid arbejder hårdt og længe. Man kan ofte ikke lade være, selvom man bliver opfordret til det af andre. Der er altid mere arbejde, som ikke er gjort, og som andre ikke kan gøre ligeså godt. Mens arbejdsnarkomani hænger negativt sammen med tilfredshed i livet, hænger engagement positivt sammen med livskvalitet, og engagement går også hånd i hånd med et godt privatliv. Men grænsen mellem engagement og arbejdsnarkomani kan være flydende og en svær balancegang. Arbejdet som lærer fordrer eksempelvis, at man er kreativ og nyskabende. Lærerne italesætter tydeligt performancebaserede selv-værdsfølelser, hvor succes handler om at gøre en positiv forskel i børnenes liv, at de trives og udvikler sig (Kamp, Lund & Hvid 2009).

Helle er sygeplejerske i Børn- og Ungepsykiatrien

Helle omtaler sig selv og sine nærmeste kolleger som livline for over 100 familier. Helle føler sig presset på sin faglighed, sine ambitioner og kvaliteten i arbejdet. Hendes arbejde er i høj grad baseret på hendes engagement, nærvær og personlige erfaringer. Hun oplever, at arbejdet bliver gjort yderligere belastende, idet der ikke er tid og ressourcer afsat til at kunne skabe en relation, hvor børnene og forældrene føler sig set og hørt.

Selve samtalerne med familierne er kernen i Helles arbejde. Det er i de 45 minutter, hun har til samtalerne, at hun skal nå at skabe en relation med de unge, så de føler sig mødt. Hun har kolleger, der påpeger, at man ikke kan nå at skabe en tillidsfuld relation på kun 45 minutter, og derfor kan man ligeså godt spare tid og gøre samtalerne kortere. Fra ledelsens side er det blevet meldt ud, at de skal sænke deres barre for kvalitet i arbejdet.

"Jobbet er en stor del af min identitet. Det kommer til at påvirke mig i min egen opfattelse af mig selv. Det giver mig en følelse af ikke at være god nok. Når jeg ikke kan bestride det her arbejde på de her vilkår, så må det være fordi, jeg ikke er god nok."

4.4 Opsummering af subjektiv grænseløshed

I det følgende opsummeres en række af de karakteristika – herunder fordele og ulemper – der er forbundet med subjektivt grænseløst arbejde.

Karakteristika for subjektiv grænseløshed	
Hvad handler grænseløsheden om?	Arbejde og personlighed bliver uadskilleligt. Identiteten som medarbejder kan ikke skilles fra den private identitet. Arbejdet er status- og identitetsskabende. Medarbejderne definerer ikke deres liv i modsætning til arbejdet, men arbejdet som en del af deres liv . Stort følelsesmæssigt engagement i arbejdet er en lige så vigtig parameter i arbejdet som viden og kompetencer. Arbejdet er ikke blot et lønarbejde, medarbejderne er personligt dybt involverede i arbejdet. Medarbejderne har mulighed for at sætte deres personlige præg på arbejdet - udtrykke sig i og gennem arbejdet. Der er høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Arbejdet tages mentalt med hjem. Den faglige interesse er også en personlig interesse.
Fordele	Arbejdet giver mulighed for at udleve og forfølge personlige ambitioner. Arbejdet er en kilde til selvværd og faglig stolthed. Giver anerkendelse, indkomst og netværk. Personlig tilfredsstillelse i arbejdet. At arbejde handler ikke kun om at yde, men også nyde. At blive betalt for noget, man elsker at gøre, er en motivation i sig selv. Arbejdet giver personlig og faglig udvikling, udfoldelse og selvrealisering. Arbejdsopgaverne er interessante, spændende, relevante, sjove og udfordrende. Dedikerede og ansvarsfulde medarbejdere med stærk arbejdsmoral og arbejdsetik. Stort engagement og høj grad af mening i arbejdet. Skaber kvalitet. Frihed i arbejdet til at kunne nå personlige og faglige mål
Ulemper	Mangel på mentale pauser og afkobling - medarbejderne tænker på og bekymrer sig om arbejdet, når de har fri. Nogle vil hellere være på arbejde end at holde fri. Forpligtethed overfor arbejdet - svært at adskille medarbejdernes og arbejdspladsens ambitioner, mål og forventninger. Medarbejderne er frie til selv at bestemme over deres arbejdsliv, men de er forpligtet på den måde, de forholder sig til arbejdet på. Arbejdet og arbejdspræstationen bliver afgørende for trivsel og selvværd. Medarbejderne oplever personlig fiasko og følelse af skyld og skam, hvis de ikke kan levere top præstationer eller leve op til egne faglige standarder. Der er ikke noget mentalt skel mellem arbejde og fritid. Mangel på mentalt og følelsesmæssigt nærvær med familie/venner - når arbejdet invaderer privatsfæren, går det udover familie/venner/fritid, som kommer i anden række. Følelsesmæssige belastninger i arbejdet, fordi der er høje følelsesmæssige krav. Arbejdsidentiteten individualiseres.

5. Opsamling og inspiration til handling

5.1 Opsamling på kortlægningen af FTF'ernes grænseløse arbejde

Formålet med denne kortlægning har været at nuancere grænseløshedsbegrebet og illustrere, hvordan forskellige former for grænseløshed kommer til udtryk blandt forskellige FTF-grupper.

Arbejdslivet har ændret karakter som konsekvens af en lang række ændringer som har medført en opløsning af de klare grænser, som kendetegner det mere traditionelle arbejdsliv. Det gælder for eksempel opdelingen mellem arbejdsliv og familieliv, arbejdstid og fritid, fagperson og individ. Når arbejdet ændrer karakter og bliver grænseløst, medfører det, at vi er nødt til at udvikle nye måder at forstå vores arbejdsliv på og nye metoder til at handle og navigere i arbejdslivet.

Kortlægningen og de illustrative case-fortællinger har vist, at det er helt centralt at nuancere opfattelsen af det grænseløse arbejde, så det dækker flere dimensioner end grænseløshed i tid og sted. Det er tydeligt, at den organisatoriske og subjektive grænseløshed fylder meget for rigtig mange FTF'ere. Det gælder navnlig i omsorgsfagene og i undervisningssektoren, men også i fx IT-branchen og finanssektoren er der eksempler på udfordringer som følge af subjektiv grænseløshed.

Som tallene fra såvel NFA som FTF's egen undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø viser, opleves de enkelte dimensioner og delelementer af grænseløst arbejde i variende grad af forskellige faggrupper. Men det er samtidig centralt at påpege, at alle dimensioner af grænseløshed kan være til stede for alle faggrupper, ligesom der kan være betydelige interne forskelle i en branche eller faggruppe, afhængig af den jobfunktion medarbejderen varetager, og den arbejdsplads, medarbejderen er ansat på. Man kan derfor vanskeligt afgrænse specifikke grænseløshedsproblemstillinger som værende universelt relevante at adressere for en samlet faggruppe.

Der er dog alligevel en række fællestræk, som kan give et fingerpeg om, hvilke dimensioner af grænseløshed, det kan være særligt relevant at tage op og fokusere på i den forebyggende arbejdsmiljøindsats på arbejdspladserne.

Hvis en arbejdsplads har været eller skal igennem større organisatoriske forandringer med sammenlægning af afdelinger, ny organisering med tværfaglige teams, reduktion af ledelsesslag (øget ledelsesspænd), nedskæringer i antallet af medarbejdere eller stigning i mængde og type af opgaver mv., kan det være særligt relevant at sætte fokus på de potentielle rolleukklarheder og usikkerheder i forhold til mål, faggrænser og ansvar, som skaber organisatoriske grænseløshedsudfordringer.

Hvis en arbejdsplads har mange medarbejdere, der arbejder i tæt kontakt med borgere, og hvor der er høje følelsesmæssige krav i arbejdet, er det særligt relevant at sætte fokus på håndtering af den subjektive grænseløshed. Og hvis en arbejdsplads har mange medarbejdere med IT-opkoblinger, arbejdsmobiler mv., der kan anvendes fra hjemmet eller andre steder uden for arbejdspladsen, er det særligt relevant at sætte fokus på udfordringerne ved grænseløsheden i tid og sted.

Samtidig viser kortlægningen og de individuelle case-fortællinger, at de forskellige former for grænseløshed eksisterer samtidigt. De griber ind i og forstærker hinanden og kan som sådan ikke behandles helt særskilt. Når den personligt og fagligt dybt engagerede medarbejder har teknisk mulighed for at fortsætte arbejdet hjemmefra på grund af opkobling til arbejdspladsens mails og systemer hjemmefra, forstærker det eksempelvis udfordringerne med mentalt at lægge ansvaret og arbejdet fra sig i fritiden.

Fælles for mange FTF'ere fra både den offentlige og private sektor er, at de oplever, at deres faglighed sættes under pres eller kommer i klemme. De oplever, at det er svært at udføre

arbejdet fagligt forsvarligt inden for de givne styringsmæssige og ressourcemæssige rammer. Konsekvensen er, at nogle medarbejdere vælger at tage fritiden i brug for at kunne gøre et – i egen optik – tilfredsstillende og fagligt forsvarligt stykke arbejde. En række af case-fortællingerne illustrerer, hvordan mål- og resultatkrav eller dokumentationskrav, der ikke giver faglig mening for den enkelte medarbejder, skaber frustration og øget arbejdspress. Samtidig skaber uklare mål, forventninger og faggrænser grobund for, at den enkelte medarbejder sætter individuelle mål og standarder for arbejdet og selv påtager sig ansvaret for at afgøre, hvornår arbejdet er udført godt nok.

Navnligt gennem case-fortællingerne tegner der sig et billede af betydningen af ledelsens håndtering af udfordringerne ved det grænseløse arbejde som helt afgørende for, hvordan medarbejderne er i stand til at håndtere de grænseløse arbejdsvilkår. Der er både positive og mindre positive erfaringer med ledelsens håndtering i de forskellige cases. På den positive side er der eksempler på, at de negative konsekvenser af subjektiv grænseløshed ved følelsesmæssigt belastende arbejde kan reduceres gennem ledelsesmæssig sparring og supervision. Men der er også negative eksempler, hvor selvledelse udfoldes i et fravær af ledelse, som fører til uklarhed, konflikter og stress.

Generelt efterlyser flere af medarbejderne en dialog og afstemning med ledelsen om det kvalitetsmæssige indhold i kerneopgaven. Det er især i den organisatoriske og subjektive grænseløshed, at ledelsen spiller en central rolle, fordi der her er mange uklarheder. Når der mangler en forventningsafstemning og rammerne er uklare, er der større risiko for, at grænseløsheden giver udfordringer. Samtidig er der tale om en vanskelig balancegang. På den ene side er der behov for tydelig grænsesætning i arbejdet, og på den anden side er der behov for fleksibilitet og medbestemmelse i forhold til at få plads til faglighed. Det nytter således ikke, at ledelsen udstikker meget klare forventninger, mål og kvalitetskrav til arbejdet, hvis disse ikke

opleves som fagligt forsvarlige, eller fysisk og tidsmæssigt mulige for medarbejderne.

I forhold til den subjektive grænseløshed giver det ikke mening at fokusere på helt at fjerne de følelsesmæssige krav i arbejdet. Det følelsesmæssige engagement og nærvær i arbejdet er ofte en forudsætning for at gøre arbejdet godt. Udfordringen er at sætte medarbejderne i stand til at håndtere de følelsesmæssige belastninger og bevare engagementet uden at det går ud over helbred, familie, venner og fritid.

Men vi ser også, at der er stor forskel på, hvad medarbejderne efterlyser af ledelsen. Forskellige medarbejdere har forskellige behov og ønsker om grænser i arbejdslivet, og netop derfor er dialogen på arbejdspladsen central. Det er vanskeligt at lave love og regler, der kan reducere de negative konsekvenser af grænseløsheden uden, at det også fjerner nogle af de fordele, som grænseløsheden afstedkommer. Det er kollektivt på arbejdspladsen, at der skal sættes grænser gennem dialog og åbenhed og en fælles afvejning af fordele og ulemper ved forskellige løsninger. I den forbindelse har medarbejderne også et medansvar for at sætte grænser og være bevidste om egne grænser. Det handler også om den enkelte medarbejders mulighed og ansvar for samt vilje og kompetencer til selv at sætte grænser i og for arbejdet.

God håndtering af grænseløsheden er således afgørende for at fremme fordelene og reducere ulemperne ved et arbejdsliv, der i stigende grad bliver mere grænseløst. Som det går igen i flere af casene er god ledelse forstået som synlig, åben og nærværende ledelse, en af forudsætningerne for at kunne håndtere det grænseløse arbejde. For at kunne håndtere grænseløsheden og få det bedste ud af den, er det vigtigt at sætte fokus på ledelse, plads til faglighed og meningsfulde styringsformer. På den måde kan man skabe grobund for at høste fordelene ved grænseløsheden i form af fx øget fleksibilitet, faglig udvikling, medbestemmelse og indflydelse på eget arbejde.

5.2 Opmærksomhedspunkter og gode råd

I det følgende er sammenfattet en række opmærksomhedspunkter og gode råd, der dels er baseret på den eksisterende forskning i grænseløst arbejde, dels på input fra arbejdsmiljøkonsulenter i FTF's medlemsorganisationer, der har siddet i følgegruppen på kortlægningsprojektet. Endelig er nogle af informanternes egne råd til at håndtere grænseløsheden fra de illustrative cases inkorporeret. Samlet er det tænkt som en form for idékatalog, der indeholder inspiration til, hvordan udfordringerne ved det grænseløse arbejde konkret kan håndteres på forskellige niveauer.

Opdelingen i niveauer tager udgangspunkt i den såkaldte IGLO-model (Individ, Gruppe, Ledelse, Organisation), dog i omvendt rækkefølge, idet de væsentligste rammer for håndtering af grænseløst arbejde på arbejdspladserne findes på det organisatoriske og ledelsesmæssige niveau. De oplistede punkter går på tværs af de tre former for grænseløshed, der er behandlet i denne kortlægning.

Organisatorisk	Tydeliggør og konkretiser organisationens vision, mission og mål. Brug APV'en og løbende trivselsundersøgelser til at kortlægge oplevelsen af grænseløshed i arbejdet med fokus på de relevante dimensioner: tid og sted, organisatorisk (herunder faggrænser og rollekonflikter) og subjektivt (herunder følelsesmæssige krav/belastninger i arbejdet). Brug SU/MED/AMO til at drøfte muligheder og udfordringer forbundet med grænseløst arbejde. Brug SU/MED/AMO til at drøfte budgettets konsekvenser for sammenhængen mellem ressourcer og arbejdsmængde. Formulér, med forankring i de eksisterende samarbejdsfora, en personalepolitik med særsomt afsnit om balance i forholdet mellem arbejde og privatliv, forventninger om tilgængelighed og besvarelse af mails udenfor normal arbejdstid, eventuelle retningslinjer for supervision mv. Brug de årlige MUS/GRUS til at afdække, hvordan det går med at skabe og fastholde arbejdslivsbalancen. Skab mulighed for kompetenceudvikling, efteruddannelse m.v. i arbejdstiden.
Ledelsesmæssigt	Vær åben, synlig og nærværende som leder. Tydeliggør egen rolle i forhold til selvledende medarbejdere. Vær opmærksom på, at selvledelse ikke kræver mindre ledelse. Definér selvledelsesrummet og rammerne; hvad skal medarbejderne præstere fagligt, hvem har ansvar for hvad, og hvad skal man i fællesskab arbejde hen imod? Påtag dig ledelsesansvaret for de overordnede prioriteringer, og meld ud internt og eksternt. Drøft realistiske kvalitetskrav, deadlines og ressourcer med medarbejderne. Lav klare og tydelige kriterier for kvalitet i dialog med medarbejderne. Afstem opgaver og kvalitet med de (medarbejder)ressourcer, der er til rådighed. Hav løbende dialog med medarbejderne om balance mellem krav og ressourcer, arbejdsbelastning, opgaveprioritering og stresshåndtering. Planlæg med tidsbuffer ift. uforudsete, akutte hændelser og ekstraopgaver, og skab rum og tid til pauser og fordybelse i arbejdet. Skab en arbejdspladskultur, hvor der er åbenhed overfor kritik, så medarbejderne undgår moralsk stress og at komme i klemme med deres faglighed. Vis respekt for medarbejderens liv uden for organisationen og behov for restitution og vær opmærksom på din egen funktion som rollemodel. Hav en gensidig forventningsafstemning med medarbejderne om, hvornår de skal stå til rådighed og besvare arbejdsrelaterede mails og opkald. Gør det muligt og legitimt for medarbejderne at sige fra. Giv medarbejderne mulighed for supervision og debriefing i forbindelse med belastende sager og arbejdsopgaver. Bring de kvalitetsmæssige dilemmaer videre til dem, der fastsætter rammer, mål, ressourcer og normeringer.

Gruppevis	Afsæt særlige tidsperioder til koordinering og informationsudveksling, så I undgår løbende forstyrrelser af hinandens arbejde. Priorité fællesskab, samarbejde og videndeling. Hold sammen, støt hinanden og hold fast i de aftalte grænser. Vis respekt for kollegernes liv uden for organisationen og behov for restitution, pauser og fordybelse i arbejdet. Få i fællesskab opbygget et billede af, hvordan opgaverne fordeles og løses, og hvordan ressourcerne prioriteres. Definér kerneopgave og kernekompetencer for hver medarbejder for at mindske koordinationsproblemer og tydeliggør, hvem der er ansvarlig for hvad. Skab en vis specialisering, så ikke alle skal deltage i alt. Det mindsker medarbejdernes rolleklarhed og rollekonflikter og gør deres opgaver og ansvar mere tydelige. Sørg også for at have back-up, så enkelte medarbejdere ikke bliver uundværlige/overbelastede. Hav en dialog mellem kolleger om, hvor meget arbejdet fylder mentalt. Udveksl ideer og tips til at opnå en bedre arbejdslivsbalance. Brug hinanden til at sparre med i de følelsesmæssigt belastende sager, så problemer og bekymringer ikke fylder mentalt, når I kommer hjem. Brug de tillidsvalgte til at gøre opmærksom på og drøfte fælles udfordringer med arbejdslivsbalancen. Det giver de tillidsvalgte mulighed for at tage relevante problemstillinger op i arbejdspladsens samarbejdsfora (SU/MED/AMO).
Medarbejderen	Gå til ledelsen og få afklaret og defineret dine arbejdsopgaver og arbejdsaktiviteter, hvis du er i tvivl. Efterspørg prioritering og forventningsafstemning. Kommunikér i så god tid som muligt, hvis der er problemer med at nå deadlines, eller hvis du oplever dilemmaer i forhold til opgaveløsning og kvalitet. Lav en arbejdsrytme, hvor der indgår pauser. Tænk rytmer ind i arbejdet. Læg arbejdet fra dig fysisk og mentalt på bestemte tidspunkter. Brug hjemmearbejdsdage med omtanke. Fællesskab, samarbejde, sparring og videndeling fordrer tilstedeværelse. Opstil rammer for din hjemmearbejdstid. Aftal med dig selv hvor og hvornår, du arbejder. Planlæg arbejdet derhjemme på bestemte tidspunkter. Overvej at have to adskilte mobiltelefoner og mailadresser – én privat og en til arbejde. Træk din personlige grænse og snak med din leder og dine kolleger om den. Det er vigtigt at få gjort op med dig selv og din familie, hvor meget arbejdet må fylde (mentalt) i dit og jeres liv. Overvej om dit selvværd og identitet i for høj grad er knyttet op på dit arbejde.

6. Referenceliste

6.1 Kilder

- FTF. Undersøgelse af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø 2014 (ikke offentliggjort i sin helhed men udvalgte resultater er offentliggjort i temaanalyser og som nyheder på www.ftf.dk)
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2014 (Refereret til som NFA AH14). Undersøgelsen kan downloades her: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/arbejdsmiljoe-og-helbred-20>
- Holt, Helle; Hvid, Helge; Kamp, Annette & Lund, Henrik Lambrecht (2013): Et arbejdsliv i acceleration – Tiden og det grænseløse arbejde. 1.udgave. Roskilde Universitetsforlag
- Kamp, Annette; Lund, Henrik Lambrecht & Hvid, Helge (2009): Tid, belastning og fællesskaber i det grænseløse arbejde. Psyke og Logos
- Lund, Henrik Lambrecht og Hvid, Helge (2007): Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde. Rapporten kan downloades her: <https://www.lo.dk/Politik/Arbejdsmiljo/Ojepaarbejdsmiljoet/Ojepadetpsykiskearbejdsmiljoigraenselostarbejde.aspx>
- SATH 2012; Kristensen, Tage Søndergård (2013): Psykisk arbejdsmiljø blandt sygeplejersker - Arbejdsmiljøundersøgelse. Rapporten kan downloades her: <http://www.dsr.dk/Arbejdsmilj%C3%B8/Sygeplejerskers-arbejdsmilj%C3%B8/Sider/Psykiske-arbejdsmilj%C3%B8-blandt-sygeplejersker-2012.aspx>
- SATH 2015; Sørensen, Louise Kryspin. Februar 2016. DSR analyse. NOTAT Overblik over sygeplejerskers psykiske arbejdsmiljø for 14 arbejdspladstyper. (Refereret til som SATH 2015) . Notatet kan downloades her:

https://dsr.dk/sites/default/files/50/opslagsvaerk_sygeplejerskers_psykiske_arbejdsmiljoe_fordelt_paa_14_arbejdspladstyper_opdat_19_feb_2016.pdf

- Sygeplejersken Årgang 2015 nr. 8. Bladet kan downloades her: <https://dsr.dk/sygeplejersken/arkiv/sy-nr-2015-8>
- Teknologirådet (2005): Balancen mellem arbejdsliv og det andet liv. Rapporten kan downloades her: http://tekno.dk/pdf/projekter/p05_Balancen_mellem_arbejdsliv_og_andet_liv.pdf

6.2 Øvrig inspiration

- Groth-Brodersen, Signe (2013): Selvlædelse: Fra ledelse til selvet. En socialpsykologisk analyse i forholdet imellem selvlædelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv. CBS. Ph.d. Serie 02.2013
- Kristensen, Anders Raastrup (2011): Det grænseløse arbejdsliv – at lede de selvledende medarbejdere. Gyldendal Business. 1. udgave, 1.oplag
- Lund, Henrik Lambrecht; Christensen, Aske og Scheller, Vibeke Kristine (2014): Tidsmiljø – En ny vej til bedre psykisk arbejdsmiljø og produktivitet? Et forskningsprojekt. HK Kommunal. Rapporten kan downloades her: http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/17326/1/Tidsmilj_.pdf

Bilag 1: Metode

Indenfor forskning omkring grænseløst arbejde opereres normalt med 5 dimensioner af grænseløshed; tid og sted; organisatorisk; kulturel; politisk og subjektiv grænseløshed. I denne kortlægning er dimensionerne kulturel og politisk grænseløshed valgt fra. Vi har valgt at fokusere på de tre dimensioner af grænseløshed, som er mest konkrete og umiddelbart relevante i forhold til FTF'erne. Kamp, Lund & Hvid (2009) betegner den kulturelle dimension af grænseløshed som en forandring af arbejdspladsens værdier og normer, fx ved forsøg på at skabe et stærkt virksomhedsfællesskab med en høj grad af samhørighed. Den politiske grænseløshed medfører en stigende delegitimering af de kollektive reguleringsformer og aftaler (Kamp, Lund & Hvid 2009; 614).

Den kvantitative del af kortlægningen af FTF'ernes grænseløse arbejde bygger på en særkørsel fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) undersøgelse "Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2014" samt FTF's egen medlemsundersøgelse af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø fra 2014. Dette er suppleret med en kvalitativ kortlægning i form af interviews med FTF'ere ansat i en række forskellige FTF-fag inden for forskellige brancher i den offentlige og private sektor.

Undersøgelsen "Arbejdsmiljø og Helbred 2014" er baseret på en stikprøve på 50.000 beskæftigede lønmodtagere i Danmark mellem 18 og 64 år. NFA har analyseret på svar fra de cirka 27.000 lønmodtagere, der deltog i undersøgelsen. Det er den anden måling i en serie af målinger, som vil blive gentaget hvert andet år frem til 2020. Resultaterne bygger på tværsnitsdata, hvilket betyder, at data alene siger noget om deltagerens oplevelse af deres arbejdsmiljø og helbred på det tidspunkt, de blev spurgt. Spørgeske-maet omfatter 53 hovedspørgsmål om psykisk og fysisk arbejdsmiljø og helbred. Heraf er der til særkørslen til denne kortlægning udvalgt 13 spørgsmål, der belyser grænseløsheden i arbejdet på de tre udvalgte dimensioner; tid og sted, organisatorisk og subjektiv grænseløshed. I forhold til 4 af de 13 udvalgte spørgsmål skal det

påpeges, at der kun er små forskelle mellem alle jobgrupper på arbejdsmarkedet. Det drejer sig om følgende spørgsmål;

Hvor ofte har du indflydelse på, hvornår du løser dine arbejdsopgaver?

Hvor ofte har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?

Hvor ofte har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde?

Hvor ofte ved du helt klart, hvad der er dine arbejdsopgaver?

Jobgrupperne i "Arbejdsmiljø og Helbred 2014" er inddelt med udgangspunkt i oplysninger fra Danmarks Statistik (DISCO-08). Der er tale om jobgrupper, der rummer jobs med samme eller en beslægtet arbejdsfunktion i en arbejdsmiljøsammenhæng. Når data i denne rapport omtales som en særkørsel, er det fordi, NFA for FTF har opgjort resultaterne på jobgrupper, der passer bedre med jobgrupperne i FTF's medlemsorganisationer og altså ikke blot beslægtede arbejdsfunktioner. En række jobgrupper er derfor her tilpasset en FTF sammenhæng.

Konkret betyder det, at i særkørslen er jobgrupperne politi og fængselsbetjente adskilt (idet fængselsbetjente ikke er en FTF-jobgruppe), ligesom sygeplejersker og jordemødre, fysioterapeuter og ergoterapeuter samt bioanalytikere og farmakonomer er adskilt, da de tilhører forskellige faglige organisationer. Det er grupper, der i den originale NFA-undersøgelse er slået sammen, men hvor det er muligt at underopdele besvarelsene i de for FTF relevante grupper.

Herudover er IT-teknikere og IT-konsulenter slået sammen i kategorien IT-professionelle i særkørslen, så de afspejler PROSAs medlemmer. Der er desuden lavet en jobgruppe med betegnelsen kost- og ernæringsansatte, der afspejler Kost- og Ernæringsforbundets medlemmer. Desuden er der sammensat en jobgruppe under betegnelsen 'finansansatte', som dækker over jobgrupperne 'arbejde indenfor finans og økonomi'; 'arbejde med finans, regnskab og matematik'; 'kundebetjening og kassererarbejde

i finansvirksomhed', som alle hører under Finansforbundet. Tallene for finansansatte i kortlægningen er dermed et gennemsnit for ansatte med finans og dækker over en relativt stor spredning af undergrupper med forskellige uddannelser og jobtyper.

De resterende jobgrupper (eksempelvis socialrådgivere, pædagoger og skolelærere m.fl.) er bevaret som de fremstår i den originale NFA-undersøgelse og tallene er derfor de samme i kortlægningen i nærværende rapport og den originale offentligt tilgængelige NFA-undersøgelse. Det er muligt at gå ind i NFA undersøgelsen og få en detaljeret jobkode (DISCO-08) og læse uddybende beskrivelser af de jobtyper, der indgår i jobgruppen.

FTF gennemfører cirka hvert femte år en stor undersøgelse af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelsen i 2014 er udsendt til cirka 12.800 respondenter hvoraf cirka 7.300 har besvaret. I undersøgelsen deltager 21 af FTF's medlemsorganisationer fordelt på brancheområderne administration, service og tjenesteydelser; dag- og døgninstitution; finans og forsikring. Tilsammen repræsenterer de 21 organisationer 85 procent af de ansatte på FTF-området. En række af FTF's medlemsorganisationer deltager ikke i undersøgelsen. Af væsentlig relevans for denne rapport kan nævnes, at PROSA ikke deltager i FTF undersøgelsen.

Når data fra både "Arbejdsmiljø og Helbred 2014" og undersøgelsen af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø fra 2014 bruges, er det for at styrke det kvantitative grundlag for kortlægningen af det grænseløse arbejdes udbredelse blandt forskellige FTF-grupper. Det danner samtidig grundlaget for at kunne sætte medarbejdernes fortællinger i de 9 cases i perspektiv.

Kortlægningen af det grænseløse arbejde er således ikke foretaget på baggrund af en selvstændig undersøgelse, der er målrettet det grænseløse arbejde blandt FTF'erne. I stedet er der taget udgangspunkt i en række spørgsmål fra de to eksisterende undersøgelser, der

fungerer som indikatorer for grænseløshed i arbejdet. I begge undersøgelser er spørgsmålene som hovedregel besvaret på en fem-skala.

Begge undersøgelser tager udgangspunkt i NFAs oprindelige tredækkerspørgeskema til måling af det psykiske arbejdsmiljø samt det fællesnordiske QPS-Nordic spørgeskema og belyser medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Spørgsmålene i denne kortlægning er udvalgt på baggrund af de spørgsmål, som Hvid og Lund (2007) brugte i deres analyse for LO af grænseløst arbejde.

Det har ikke inden for rammerne af kortlægningen været muligt at analysere data i undersøgelseerne på tværs af arbejdspladstyper, jobtyper, ansvarsområder, arbejdsområder, anciennitet m.v., og det er derfor heller ikke muligt i denne kortlægning at se på betydningen af disse faktorer for oplevelsen af grænseløshed i arbejdet. Det har heller ikke været muligt at se specifikt på lederne i de pågældende jobgrupper. Der er ingen tvivl om, at arbejdspladstypen for de forskellige medarbejdere i jobgrupperne også spiller en væsentlig rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og oplevelsen af grænseløshed i arbejdet.

Som det ses i det kvantitative materiale, er skolelærere en af de FTF-jobgrupper, der slår ud på flere parametre såvel inden for tid/sted, organisatorisk og subjektiv grænseløshed. Kortlægningen indeholder ikke en case fra undervisningssektoren, da medlemsorganisationerne indenfor undervisningssektoren ikke har haft mulighed for at bidrage med cases i denne kortlægning. På undervisningsområdet er der derfor kun tale om kvantitativ kortlægning. Data i begge undersøgelser er indsamlet før den nye arbejdstidsaftale for lærerne blev gennemført i august 2014. Billedet for denne jobgruppe kan derfor se anderledes ud i dag. Den nye aftale indebærer mange steder, at den enkelte lærer skal bruge flere af sine arbejdstimer på skolen - også forberedelsestimer. I den forstand var lærernes arbejde mere grænseløst førhen, hvor

læreren i højere grad selv rådede over timer til forberedelse og havde større frirum til at forberede sig hjemmefra. Rammebetingelserne for lærernes arbejde er stadig under udvikling og normalsituationen kendes derfor endnu ikke.

I de udvalgte cases fremstilles enkelte medarbejderes specifikke oplevelser fra deres arbejdsliv. Der er altså ikke tale om udtømmende objektive og repræsentative fortællinger, hvor perspektiver fra kolleger, ledelse, venner og familie m.fl. er inddraget. Der er tale om de enkelte medarbejderes egne oplevelser og fortolkninger heraf. Det er derfor også kun deres fremstilling af ledelse og styringsformer, som bliver fremstillet. Casene er udvalgt på baggrund af dialog med FTF's medlemsorganisationer i forhold til de relevante faggrupper. Interviewene er alle foregået over telefon som semistrukturerede interviews med

udgangspunkt i en interviewguide. Alle casene er anonymiserede og blevet godkendt af de pågældende medarbejdere.

Kortlægningen er løbende drøftet med og har fået input fra en følgegruppe bestående af arbejdsmiljøkonsulenter fra Dansk Socialrådgiverforening, Finansforbundet, PROSA, BUPL, Dansk Sygeplejeråd og Danske Bioanalytikere. Desuden har forskerne Henrik Lambrecht Lund fra Center for Arbejdslivsstudier på Roskilde Universitet samt Anders Raastrup Kristensen fra Department of Management, Politics and Philosophy på Copenhagen Business School været tilknyttet projektet som ressourcepersoner.

Både forskere og følgegruppe har bidraget med kommentarer og kvalitetssikring af projektet undervejs.



Bilag 2: Casebeskrivelser

Case 1: Som leder kan man ikke gå hjem, når klokken slår fire.....43

Bente er uddannet pædagog og har været leder på forskellige ledelsesniveauer i samme kommune i 27 år. Bentes historie er et eksempel på, hvordan grænserne mellem arbejde og fritid opløses.

Case 2: Fritiden tages i brug for at opfylde dokumentationskrav.....46

Lene er socialrådgiver og arbejder i Børne- og familieafdelingen i en større jysk kommune. Lenes arbejde er grænseløst i tid og sted, og hun føler sig nødsaget til at arbejde udenfor normal arbejdstid for ikke at gå på kompromis med faglighed og ansvarsfølelse.

Case 3: Online 24-7 skaber merarbejds- og tilgængelighedskultur.....49

John er uddannet inden for offentlig forvaltning og er ansat i en lønvirksomhed. Johns arbejde er grænseløst i tid og sted og fleksibilitet og tilgængelighed er med til at opløse skellet mellem at være på arbejde og at have fri.

Case 4: Vi er vores eget arbejdsredskab.....52

Helle er uddannet sygeplejerske og har igennem mange år arbejdet med sårbare børn og unge i Børn- og Ungepsykiatrien. Helles historie er et eksempel på subjektiv grænseløshed, hvor hun er presset på sin faglighed og kvalitet i arbejdet.

Case 5: Nedbrudte faggrænser og uforudsigelighed.....55

Mette er uddannet pædagog og har i 16 år været ansat på en skole i et socialt belastet og multikulturelt område. Mettes historie er et eksempel på organisatorisk grænseløshed, hvor faggrænsen mellem lærere og pædagoger bliver uklar.

Case 6: Uklare roller og uklart ansvar i arbejdet med komplekse og ustabile borgere.....57

Hanne har været sygeplejerske i 20 år, og arbejder som udekørende hjemmesygeplejerske i en jysk landkommune. Hannes historie er et eksempel på organisatorisk grænseløshed, hvor Hanne og hendes kollegaer påtager sig ledelses- og planlægningsopgaver.

Case 7: Arbejde med dårlig kvalitet giver dårlig samvittighed.....60

Lone er uddannet pædagog, og arbejdede i en specialafdeling for børn med ADHD på en SFO og skole. Lones historie er et eksempel på, hvordan grænserne mellem individet og fagpersonen bliver flydende, når man ikke føler man har mulighed for at arbejde fagligt forsvarligt.

Case 8: Måltal sætter engagement og faglighed under pres.....63

Jens har i ca. 20 år arbejdet som IT-tekniker. Han stoppede i sit forrige job, fordi han blev syg af modsætningen mellem det, han blev målt på, og det der gav faglig og personlig mening for ham. Jens' historie er et eksempel på, hvordan grænserne mellem individet og fagpersonen bliver flydende.

Case 9: Personlighed og engagement er afgørende for at være en god socialrådgiver.....66

Pia arbejder som socialrådgiver i en familieafdeling i en mellemstor kommune. Pias arbejde er følelsesmæssigt belastende og hendes historie er et eksempel på subjektiv grænseløshed.

Case 1: Som leder kan man ikke gå hjem, når klokken slår fire



Modelfoto

Bente er 54 år, uddannet pædagog og har været leder på forskellige ledelsesniveauer i samme kommune i 27 år. Hun blev for 9 år siden børnehusleder for to institutioner. Hun er gift og har voksne børn.

Bentes historie er et eksempel på, hvordan grænserne mellem arbejde og fritid opløses. Hun har som leder ansvaret for medarbejdere, børn, samarbejde med forældre og bestyrelse samt administration og økonomi overfor kommunen. Det er nødvendigt for hende at arbejde ud over normal arbejdstid for at være velforberedt og ikke at gå på kompromis med sin faglighed og ansvarsfølelse.

Organisering

Bente er børnehusleder, hvilket vil sige, at hun dels er leder for nogle institutionsledere, og dels pædagogisk leder for en afdeling vuggestuebørn og en afdeling børnehavebørn og dertilhørende medarbejdere. Som leder har Bente ansvar for de rammer, der skal til for, at børnene trives og udvikler sig, og for at medarbejderne kan gøre deres arbejde. Hun har mange administrative opgaver såsom udarbejdelse af strategier, oplæg, projekter samt særlige mødeskemaer og planer.

Når klokken slår fire

Bente oplever, at det er sjældent, at hun kun arbejder 37 timer om ugen. Generelt oplever hun, at det er nødvendigt at arbejde langt mere end de 37 timer, hun er ansat til.

Det giver ikke mening for mig at gå hjem, når klokken slår fire. Den måde kan jeg ikke arbejde på. Det er først, når klokken slår 16, at jeg forbereder mig til møder og laver oplæg.

Der hvor arbejdstiden skrider meget for hende er de uger, hvor der er mange aftenmøder med bestyrelser, afdelinger og personale samt ekstraordinære møder. Men hun oplever også, at selve ansvaret for børnenes trivsel er med til at forlænge arbejdstiden.

Man kan jo ikke selv bestemme, at alle børn og familier trives i den periode [red. uden for almindelig arbejdstid]. Man skal hjælpe dem ved at stå til rådighed og kunne løse deres konflikter.

Desuden oplever hun, at arbejdet fylder for hende mentalt udenfor almindelig arbejdstid, fordi hun står med ansvaret for børnenes trivsel.

Man går derhjemme og tænker på de familier, der er i krise. Man kan ikke bare parkere det uden for døren klokken fire. Det fylder mentalt.

Hårfine grænser kræver disciplin og opmærksomhed

Bente anser det grænseløse arbejde som et arbejde, hvor balancen mellem arbejde og fritid tipper, så arbejdet tager over og glider ind i fritiden.

Grænserne er hårfine, når man er leder. Man skal være rigtig opmærksom på det, hvis ikke arbejdslivet skal infiltrere privatlivet for meget. Det skrider lige så stille.

Da hendes børn var små, var det utænkeligt at få mails lørdag og søndag. I takt med at hendes børn er blevet voksne, er der også sket et skred med teknologien, så man altid kan arbejde og besvare mails.

Hvis ikke man er meget disciplineret og opmærksom, kan man komme til, hvis man skal tjekke sin kalender, også lige at tjekke sin mail, fordi man er nysgerrig. Hvis alle laver deres arbejdsopgaver, når det passer dem, kommer man indirekte til at presse hinanden.

Bente tænker, at hendes medarbejdere og leder forventer af hende, at hun står til rådighed uden for normal arbejdstid. Medarbejderne kan altid få fat på hende, men hun tror ikke, at de forventer svar på mails og opgaver i weekenden. Forventninger om tilgængelighed er ikke noget, de har snakket om i afdelingerne eller ledelsen. Hun oplever ikke, at der er klarhed over forventninger om tilgængelighed. Hun har brug for at forventningsafstemme det med både med sin leder og sine medarbejdere. Hun oplever, at ledelsesniveauet over hende lader grænserne skride i forhold til privatsfæren og sender mails i weekenderne, hvilket også presser lederne mere.

Man kan sagtens komme til at presse hinanden hele vejen rundt i en organisation, fordi man ikke er opmærksom på grænsen mellem arbejde og privatliv. Det er ikke af ond vilje. Men hvis alle sidder og skriver lørdag, fordi de har en ledig stund, så går det ikke.

Prioritering og planlægning

Når man er leder, anser Bente det som vigtigt at være god til at planlægge og prioritere sin tid og sine opgaver og skabe overblik. Man skal være god til at få tingene organiseret og planlagt. Jo bedre man er til det, jo bedre er man til at udnytte medarbejdernes kompetence og få børnene til at trives.

Men samtidig oplever hun, at det er svært altid at være et skridt foran, fordi der altid dukker nogle nye dagsordener og ekstraopgaver op, som forstyrrer planlægningen. Der er ikke tid nok til at nå alle arbejdsopgaverne.

Man kan sagtens sige, at man bare skal prioritere om. Men den prioritering er ikke så enkel, for der er mange andre ting, der også skal prioriteres.

Rammer, vilkår og kvalitet

Bente oplever også, at hendes planlægning skrider, fordi hun som leder kerer sig om sin faglighed og står til rådighed for at kunne bidrage til, at pædagogerne kan gøre deres arbejde endnu bedre. Hun mener, at hendes stolthed og ambitioner på området er en forudsætning for at kunne gøre arbejdet godt. Men det er samtidig vigtigt at være rigtig god til at vurdere, om kvaliteten af det, man leverer, er okay indenfor de givne rammer.

Som leder skal man være rigtig god til at sige 'jeg leverer her til og ikke mere'. Ellers bliver det et uendeligt stykke arbejde. Man skal selv bestemme, hvad man leverer og så have tillid til, at det er en vis kvalitet. Så skal man også have nogle knivskarpe pejlemærker i forhold til, hvad man synes er i orden, man leverer.

Tager ind på arbejde om aftenen

Bente frygter, at grænsen mellem arbejde og fritid skrider for hende, hvis hun tager arbejde med hjem. Hun øver sig meget i, at arbejdet skal blive på arbejdspladsen. Hun vil hellere blive længe på arbejde eller tage hen på arbejde om aftenen end at tage arbejdsopgaver med hjem.

Selvom jeg møder klokken 8, bliver jeg til klokken 17. Arbejdstiden skrider for mig. Det er en lang arbejdsdag.

Bente foretrækker at sidde på arbejdspladsen, hvor der er adgang til diverse budgetter og papirer. For nylig tog hun ind på arbejde en aften for at nå at lave nogle justeringer på årsbudgettet inden for deadline.

Efter ferier tager hun også altid ind på arbejde om søndagen for at være på forkant og få skabt tid til faglige refleksionsprocesser, så det ikke er det administrative arbejde, der tager al hendes tid. Når hun arbejder om søndagen, er det fordi hun går meget op i, at det administrative arbejde ikke forstyrrer hendes tilstedeværelse over for medarbejderne. Som leder er det vigtigt for hende at være lydhør over for medarbejderne og have mulighed for at give feedback og sparring.

Skab dialog og tillid

Bente er optaget af at forbedre det pædagogiske arbejde og skabe fællesskaber, hvor alle er inkluderet og har det godt. Hun oplever, at hun tager kompleksiteten i arbejdet med sig hjem.

Som leder forventes man både at kunne spare på og forbedre det pædagogiske arbejde. Man skal skabe fornyelse og innovation samtidig med tryghed, stabilitet og faste rammer for børn og medarbejdere. Politikerne vil have kvalitetsmålinger, rapporter og tal, men de vil også have de bløde værdier som trivsel.

For di man som leder sidder med kompleksitet, paradokser og dilemmaer i arbejdet er det vigtigt med dialog, åbenhed og netværk, så lederne ikke står alene. Man skal være i nogle gode faglige netværk, hvor man sammen kan drøfte udfordringer, dilemmaer og paradokser. Der skal være et sted, hvor ledere kan få sparring, rådgivning eller coaching i konkrete situationer.

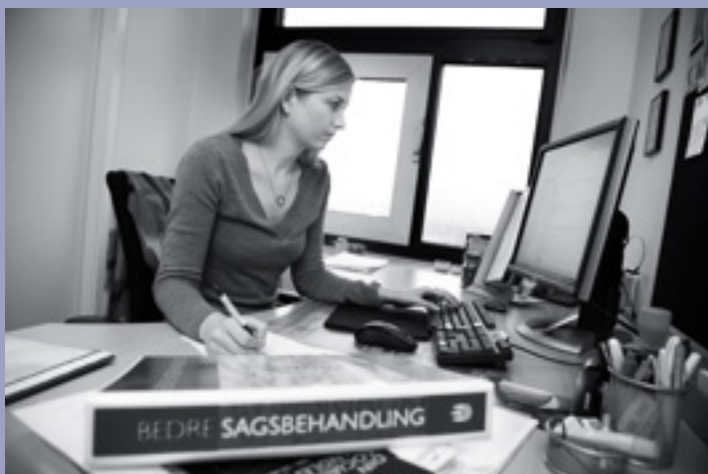
Det er også vigtigt, at politikerne, administrationen og alle ledelsesniveauer i styringskæden mødes til dialog om de pædagogiske læreplaner og effekterne og betydningen af det pædagogiske arbejde med børnene og læringsmiljøer, der kan skabe bedst muligt trivsel og udvikling.

Vigtigheden af at blive lyttet til, få respekt og blive inddraget, gælder også for ledere. Vi skal bære stemmerne fra pædagoger og forældre længere op i systemet.

BENTES BUD PÅ HÅNDTERING AF UDFORDRINGERNE I DET GRÆNSELØSE ARBEJDE:

- Dialog og åbenhed mellem politikerne, administrationen og alle ledelsesniveauerne i styringskæden.
- Faglige netværk for ledere.
- Sparring, coaching og rådgivning for ledere.
- Klare visioner og overordnede mål for området, som virker meningsfulde for børn og pædagoger.
- Vigtigt at have tillid til og være rigtig god til at vurdere kvaliteten af det, man leverer.
- Vær opmærksom på ikke at presse hinanden i organisationen med mails og opgaver i weekenden.
- Hav en forventningsafstemning omkring tilgængelighed, mails og arbejdsopgaver i weekenden.

Case 2: Fritiden tages i brug for at opfylde dokumentationskrav



Modelfoto

Lene er socialrådgiver, 33 år og alene med to børn på 3 og 6 år. Hun er ansat 25 timer om ugen i Børne- og familieafdelingen i en større jysk kommune, hvor hun har været ansat i 10 år.

Lenes arbejde er grænseløst i tid og sted. Hun har ansvar for at igangsætte foranstaltninger, lave handleplaner og følge op på forebyggende foranstaltninger og anbringelser. Hun tager fritiden i brug som arbejdstid, fordi hun føler et stort ansvar og bekymring for sine sager, og fordi den skriftlige opfølgning på sagerne sjældent kan nås indenfor normal arbejdstid. Det er nødvendigt for hende at arbejde ud over normal arbejdstid for ikke at gå på kompromis med sin faglighed og ansvarsfølelse. Arbejdet tages med hjem både bogstavligt og følelsesmæssigt.

Arbejdet bliver mere flydende

Lene og hendes kolleger har fået arbejds mobiltelefoner, fordi de er meget ude af huset. På telefonen kan de både svare mails og sende sms'er til de unge og deres forældre. Den uformelle form for kontakt, oplever Lene, giver hende en bedre mulighed for at opnå kontakt med de unge og deres familier. Det betyder samtidig, at hun og hendes kolleger kan arbejde, tjekke mails og foretage opkald hjemmefra.

Derudover har de også fået bærbare computere, som de kan tage med hjem og arbejde på. De har en it-løsning, der gør det muligt for dem at tilgå kommunens programmer og dokumenter hjemmefra. Det har medført, at der bliver arbejdet mere hjemme.

Det er alt sammen noget, som de selv har efterlyst for at arbejdet kunne gøres lettere, og det giver mere fleksibilitet og effektivitet, men det betyder også, at det hele bliver mere grænseløst. Tiden hvor de arbejder bliver mere flydende.

Jeg tjekker mails på telefonen derhjemme flere gange dagligt. Både morgen og aften. Jeg kan ikke lade være.

Føler et kæmpe ansvar

Lene oplever, at socialrådgiveres arbejde let bliver grænseløst, fordi de sidder længe på arbejdet og arbejder eller tager computeren med hjem, fordi de føler et kæmpe ansvar for deres sager.

Når noget er ved at bryde sammen eller der er et barn, som man er bekymret for, så sidder man gerne længe og arbejder eller også tager man computeren med sig hjem og arbejder.

Selv tager hun oftest det skriftlige arbejde i forbindelse med de børnefaglige undersøgelser med hjem, fordi det kræver stor koncentration og fordybelse. Hun synes, der er mange fordele ved at arbejde hjemme; der er mere ro og mulighed for at fordybe sig, fordi der er færre afbrydelser, hun kan slukke telefonen, og der kommer ikke

kolleger, der vil sparre. Men samtidig foretrækker hun faste arbejdstider, så arbejdet ikke bliver for flydende. Hun kan godt lide, at der er klare grænser for, hvornår man møder på arbejde, og hvornår man går. Hun mener også, at det er vigtigt, at kollegerne er der samtidigt, fordi de har svære sager, som de har brug for at drøfte med hinanden.

Ledelsens holdning er, at socialrådgiverne ikke skal tage arbejde med hjem. Men det bliver ifølge Lene alligevel gjort, fordi medarbejderne synes, at det kan være mindre belastende at få arbejdet overstået.

Så tager man computeren med hjem

Lene fortæller om en situation, hvor hun og en ny kollega skulle lave en såkaldt formandsbeslutning omkring tvangsfjernelse af en lille pige. Hun og kollegaen vurderede, at det var vigtigt, at der blev draget omsorg for moderen og datteren, og at de fik flyttet datteren og tingene på en ordentlig måde. Det skriftlige materiale til børne- og ungeudvalget, som skulle godkende beslutningen, blev så først lavet dagen efter. Ledelsen kritiserede efterfølgende, at dokumentationsarbejdet ikke lå klart med det samme.

I denne situation oplevede Lene og hendes kollega, at deres faglige dømmekraft og prioriteringer kom i klemme på grund af dokumentationskrav. Den eneste mulighed de havde for at opfylde dokumentationskravene, var at tage deres fritid i brug.

Arbejder over hver uge

Hun oplever at være frustreret over ikke at have nået mere, når hun går hjem, fordi der ofte dukker hastende eller uforudsete arbejdsopgaver op, som der skal tages hånd om.

Man går rundt med følelse af, at man ikke når det, man skal. Man kan godt lave en liste over alle de ting, som man skal nå på en dag, og så når man ingen af dem.

Selvom hun kun er ansat til 25 timer, så arbejder hun altid væsentligt mere. Hun oplever, at hun ugentligt arbejder over, fordi der hele tiden er noget, der rører på sig, som hun skal agere på.

Når man sidder med sager, så kan der være en ung, der er stukket af eller en underretning, som man skal agere på hurtigt. Så kan man ikke vide, hvor mange timer man ender med at skulle arbejde.

Statistikker og relationsarbejde

Hun mener, at de har et for højt sagsantal per medarbejder samtidig med, at de sager, de sidder med, er blevet tungere og sværere. Hun og hendes kolleger kæmper med deres bunker af sager.

Ledelsen har et system, hvor de kan trække statistikker ud i forhold til antallet af afsluttede sager og sagsbehandlingstid for medarbejderne. På den måde kan ledelsen gennemgå alle sagerne og være med inde over i forhold til, hvilke sager, socialrådgiverne skal afslutte og lukke. Lene påpeger, at der er flere dilemmaer i systemet. De sager, som ledelsen mener, skal lukkes, er ikke dem, som medarbejderne vælger at bruge deres arbejdstid på at færdiggøre, netop fordi de bare skal lukkes, og der er altid andre, mere presserende åbne sager at tage sig af. Desuden er der væsentlige dele af deres arbejde som socialrådgivere, som slet ikke kan måles i systemet.

I det system kan man ikke se, hvor god en relation, man har skabt til de unge, eller hvor mange klager, man får. Det er generelt relationsarbejdet, der ikke kan måles.

Fra ledelsens side har de ikke sagt, at det ikke er vigtigt med relationsarbejde, men spørgsmålet er bare, om de har en viden om, hvor lang tid, relationsarbejde tager. Lene efterlyser realisme omkring tyngden af sagerne, og hvad medarbejderne kan nå i deres arbejdstid. Det er vigtigt at få det afstemt.

Alt det man skal huske og nå

Hun tænker, at hvis de havde flere stillerum, så kunne folk undgå at tage arbejde med hjem, fordi der så ville være plads til ro og fordybelse. Når de sidder på flermandskontor, så er der ikke ro. Hun oplever også, at det giver kolleger ro at tage arbejdet med hjem. Hun oplever det som et valg mellem pest og kolera, om man skal tage sagerne med hjem og gøre færdige eller tage dem mentalt med hjem.

I perioder vælger man at tage arbejdet med hjem, og i andre perioder vælger man at ligge søvnløs og tænke på alt det, man skal huske og nå.

LENES BUD PÅ HÅNDTERING AF UDFORDRINGERNE VED DET GRÆNSELØSE ARBEJDE:

- Forventningsafstemning omkring, hvad det er muligt at nå indenfor arbejdstiden.
- Bevidsthed om, hvad der kan måles og hvad der ikke kan måles på.
- Dialog omkring skriftlig opfølgning og andre dokumentationskrav.
- Bevidsthed om og planlægning efter, at der altid dukker hastende og uforudsete arbejdsopgaver op.
- Stillerum så der er mulighed for at udføre arbejdsopgaver, der kræver ro og fordybelse, på arbejdet.



Case 3: Online 24-7 skaber merarbejds- og tilgængelighedskultur



Modelfoto

John er midt i halvtredserne og uddannet inden for offentlig forvaltning. Han er ansat i en lønvirksomhed, hvor han i mange år har været udekørende konsulent, der yder service og sparring på lønsystemer. John er gift og har to udeboende voksne børn.

Johns arbejde er grænseløst i tid og sted. Han sidder lokalt ude hos kunderne og laver systemopsætninger på deres lønsystemer. Hans arbejde fordrer en udpræget tilgængelighed gennem it-løsninger, så mails og opkald kan besvares udenfor normal arbejdstid. I hans team skal medarbejderne selv byde ind på opgaverne. Denne fleksibilitet, tilgængelighed samt indbyrdes konkurrence mellem kollegerne opløser skellet mellem at være på arbejde og at have fri.

Altid online og tilgængelig

John oplever, at den teknologiske udvikling har gjort det muligt at være online 24-7 året rundt, og at arbejdet er tilgængeligt på mobile enheder, så han nemt og hurtigt kan tilgå det meste af sit arbejde på telefonen. Han oplever, at der er kommet et behov for at skulle være på forkant med arbejdet hele tiden.

John og hans kolleger har bærbare computere, så de kan arbejde hjemmefra. Hans erfaring er, at så snart han tænder computeren derhjemme, så skriver kolleger og stiller spørgsmål, også om aftenen. Ellers ringer kollegerne og sender mails til hinanden udenfor normal arbejdstid. Han synes, at der på arbejdspladsen er skabt en kultur, hvor det er legitimt at sende en mail til sine kolleger om aftenen, hvis man sidder med en udfordring, som man skal have løst. Hvorvidt kolleger forventer svar på deres henvendelser uden for arbejdstid med det samme, er der forskel på.

Svært selv at trække grænsen

John arbejder sammen med seks andre konsulenter i et selvstyreende team. Opgavedelingen mellem medarbejderne imellem foregår på den måde, at ledelsen sender arbejdsopgaverne i udbud i gruppen, og så byder de enkelte medarbejdere i teamet ind, når de har ledig kapacitet.

Det der sker, når folk er på 24-7 og arbejder om aftenen, det er, at allerede efter 10 minutter, så er der nogen, der har svaret, at de godt kan tage opgaven. Det betyder så også, at de folk, som ikke er på og vælger at holde fast i, at når man har fri, så har man fri, de bliver koblet af og bliver mindre synlige for ledelsen.

Han oplever, at medarbejderne selv byder ind og selv optimerer, og selv presser citronen ekstra meget, for at sørge for, at det ikke er dem, der ryger ved fyringsrunderne.

Det med selv at trække en grænse og sige 'her til og ikke længere', det bliver sværere, fordi man gerne vil gøre sig så attraktiv for ledelsen som mulig.

Men han synes også, at det har sin pris i forhold til arbejdsmiljøet. Når arbejdsopgaverne sendes i udbud i teamet på den måde, oplever han, at det går ud over kollegialiteten og den sociale omgangsform i teamet. Han oplever, at holdånden blandt kollegerne bliver sat under pres, fordi ledelsen optimerer på den enkelte medarbejder fremfor i gruppen som enhed.

Så bliver folk sig selv nærmest, og det skaber en kultur omkring at knokle en vis legemsdel ud af bukserne og byde ind på alle arbejdsopgaver, der måtte komme, så ens kalender er fyldt 110 pct. op.

Selvledelse - pålagt og påtaget ansvar

Blandt kollegerne oplever han et stort engagement og en stor ansvarsfølelse overfor arbejdet. Han og hans kolleger er stærkt engagerede og 'committede' på at sørge for, at kundens løn kommer ud til tiden og er korrekt. Han mener, at det betyder, at det i større og større grad bliver medarbejderne, der selv påtager sig ansvaret for opgaveløsningen og kvaliteten, fremfor, at ledelsen pålægger dem det.

Så længe vi som medarbejdere selv byder ind og påtager os ansvaret, så blander ledelsen sig ikke. Men så er det, at medarbejderne nogle gange påtager sig et ansvar, som de ikke har.

Han har oplevet, at det kan være svært for ledere at agere omsorgsfuldt og hjælpe medarbejderne med at sætte grænser, fordi lederne også har til opgave at skulle få medarbejderne til at performe mest muligt.

Når selvledelse betyder, at man selv byder ind på opgaverne, så stiller det store krav til den leder, der har ansvaret, som skal sørge for, at folk ikke knækker nakken på det.

Han synes, at ulempen ved det grænseløse arbejde er, at hvis man som medarbejder ikke selv formår at sætte grænser, så risikerer man, at andre sætter grænserne for en, eller at man knækker halsen på det. Han har oplevet, at antallet af stressramte kolleger er steget, i takt med at arbejdet er blevet mere grænseløst.

Det med at sige fra og sige, at det bare er et arbejde, det er blevet sværere.

På den anden side ser han også fordele ved det grænseløse arbejde såsom vide rammer for medarbejdernes opgaveløsning samt større ansvar, indflydelse og beslutningskraft. Han oplever, at han til en vis grænse selv kan tilrettelægge sit arbejde. Han tror ikke, at han ville kunne trives i et almindeligt 8-16 job bag skærmen.

Hvis du satte mig bag et skrivebord fra 8-16, så ville jeg dø. Jeg ville sygne hen. Men det, der stimulerer dig, det kan være det, der slår dig ihjel.

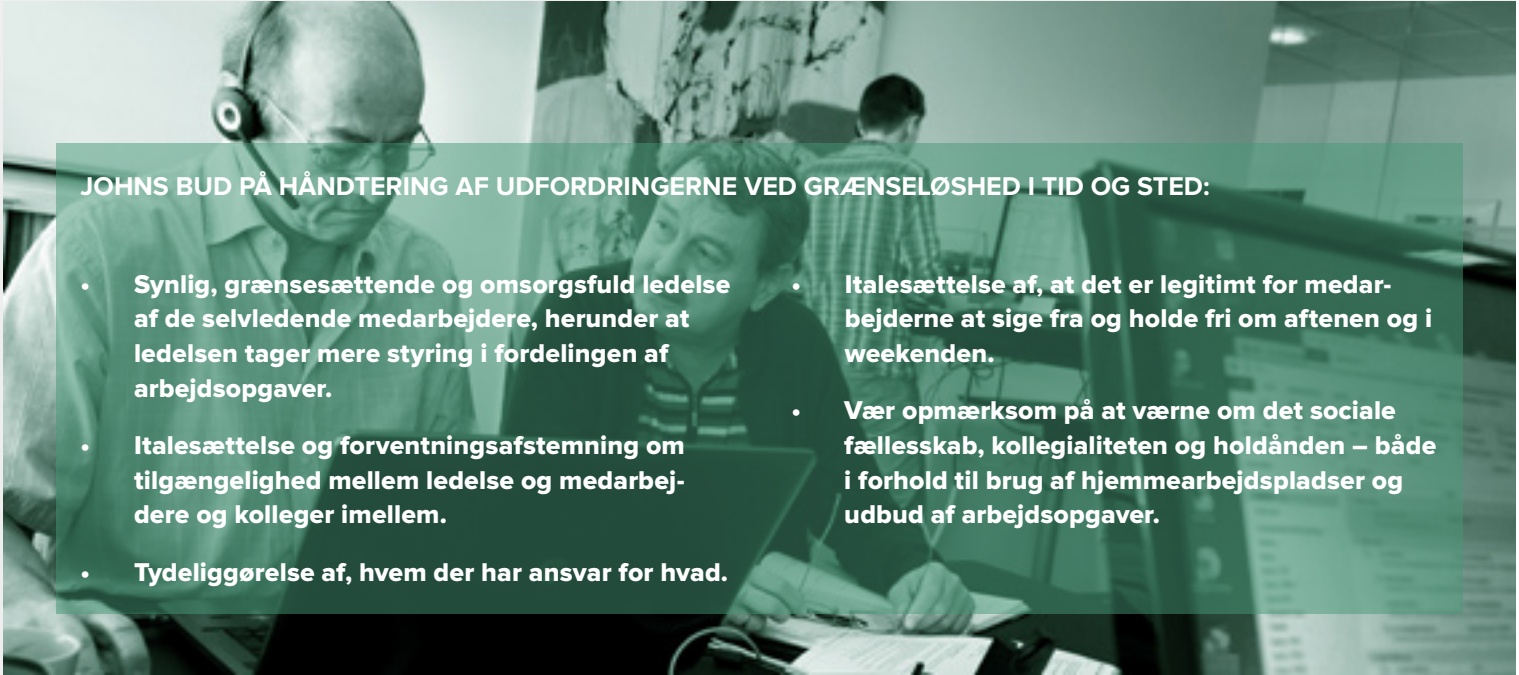
Frustration, overarbejde og hjemmearbejdspladser

Presset opstår især, fordi der ikke er tid nok til at honorere kravene og løse opgaverne inden for normal arbejdstid. Der er ikke nogen i hans team af udekørende lønkonsulenter, der 'kun' har en 37 timers arbejdsuge. Problemet med arbejdspress og overarbejde er blevet forværret af, at en femtedel af medarbejderne i hans team blev afskediget, uden at der blev færre kunder og opgaver til de tilbageværende medarbejdere.

Du arbejder over og prøver at nå flere ting den vej igennem. Men du er stadig frustreret, når du går hjem over, at der er nogle ting, der ikke er løst.

John oplever, at når medarbejderne ikke bliver færdige med deres opgaver inden for normal arbejdstid, fordi de skal hente børn, så er det normalt at logge på computeren igen og arbejde videre, når børnene er blevet puttet.

Han synes samtidig, at der er en tendens til, at flere og flere af hans kolleger arbejder hjemme om dagen. Selv vælger han også at arbejde hjemmefra, hvis han skal have ro og kunne koncentrere sig om opgaverne. Men han synes, at det har sin pris, at mange medarbejdere gerne vil tage hjemmearbejdsdage. Når medarbejderne arbejder hjemme, går det ud over det sociale fællesskab, men også videndelingen, fordi man ikke bare kan vende sig om og sparre med kollegerne.



JOHNS BUD PÅ HÅNDTERING AF UDFORDRINGERNE VED GRÆNSELØSHED I TID OG STED:

- **Synlig, grænsesættende og omsorgsfuld ledelse af de selvledende medarbejdere, herunder at ledelsen tager mere styring i fordelingen af arbejdsopgaver.**
- **Italesættelse og forventningsafstemning om tilgængelighed mellem ledelse og medarbejdere og kolleger imellem.**
- **Tydeliggørelse af, hvem der har ansvar for hvad.**
- **Italesættelse af, at det er legitimt for medarbejderne at sige fra og holde fri om aftenen og i weekenden.**
- **Vær opmærksom på at værne om det sociale fællesskab, kollegialiteten og holdånden – både i forhold til brug af hjemmearbejdspladser og udbud af arbejdsopgaver.**

Case 4: Vi er vores eget arbejdsredskab



Modelfoto

Helle er 51 år og uddannet sygeplejerske. Hun har igennem mange år arbejdet med sårbare børn og unge i Børn- og Ungepsykiatrien. Helle er gift og har 3 voksne børn.

Helles historie er et eksempel på subjektiv grænseløshed. Hendes arbejde med sårbare børn og unge er følelsesmæssigt belastende. Helle omtaler sig selv og sine nærmeste kolleger som livline for over 100 familier. Helle føler sig presset på sin faglighed, sine ambitioner og kvaliteten i arbejdet. Hendes arbejde er i høj grad baseret på hendes engagement, nærvær og personlige erfaringer. Hun oplever, at arbejdet bliver gjort yderligere belastende, idet der ikke er afsat tid og ressourcer til at kunne skabe en relation, hvor børnene og forældrene føler sig set og hørt.

100 familiers livline

Helle er i kontakt med rigtig mange sårbare børn og unge, som har det skidt og derfor er endt i psykiatrien. Hun har en portefølje med 100 familier, som hun har haft kontakt med gennem flere år og ser på ambulatoriet hvert halve år.

Vi er jo 100 familiers livline [...] Hvis forældrene skal have fat i en person, så er det jo mig.

Hun er meget selvstyrende i sit arbejde, hvor hun selv forbereder og planlægger samtalerne med familierne. Helle bruger 25 minutter sammen med en overlæge på at lave en første handlingsplan på en ung, der skal udredes. Hun skal forberede samtaler, når hun skal se en patient, og så skal hun sammen med en læge og en psykolog konferere om sagen, så der kan blive stillet en diagnose. Desuden står hun sammen med kollegerne for opsamlingsarbejdet med de unge.

Det kræver tid at skabe en relation

Selve samtalerne med familierne er kernen i Helles arbejde. Det er i de 45 minutter, hun har til samtalerne, at hun skal nå at skabe en

relation med de unge, så de føler sig mødt. Hun har kolleger, der påpeger, at man ikke kan nå at skabe en tillidsfuld relation på kun 45 minutter, og derfor kan man ligeså godt spare tid og gøre samtalerne kortere. Fra ledelsens side er det blevet meldt ud, at de skal sænke deres barre for kvalitet i arbejdet.

Jeg kan ikke efterlade folk et sted, hvor de ikke er blevet mødt eller hørt. Hvis jeg efterlader folk der, så bliver det simpelthen for hårdt. Jeg giver hellere køb på min arbejdstid end på min personlighed og mine faglige ambitioner.

Helle oplever, at ledelsen tæller ydelser, og kun er fokuseret på antallet af sager og samtaler. I den foregående uge har Helle igangsat 5 sager mere, end hun skulle, hvilket har betydet, at hun har været hængt helt op af arbejdet. For med de flere sager kommer der også mails og andre ting i kalenderen, som kræver opfølgning.

Hun tror, at man både fra ledelsens side og politisk side, gerne vil have, at de snakker med de unge, får skabt en relation, og ydet en god

kvalitet. Men hun tvivler på, at de er bevidste om alt det arbejde, der er forbundet med at have så mange patientkontakter og -samtaler.

Jeg tror ikke, at de præcis ved, hvad det er, de kræver med al den dokumentation samtidig med, at der er mails, opbringninger og almindelig opfølgning, som også skal dokumenteres.

Svært at skille det faglige og professionelle fra det personlige

Helle oplever, at hendes faglige standarder og kvalitetsopfattelse kolliderer med det, der er tid til i det daglige arbejde. Hun ender derfor med at bruge mere tid på sit arbejde, end hun er ansat til eller får løn for, fordi hun gerne vil opfylde sin egen standard for, hvordan det skal opleves at være patient og sårbar familie i hendes regi.

Helle ser det som en forudsætning for at kunne gøre sit job godt, at hun er engageret og nærværende i mødet med patienterne og deres familier. På dage hvor hun er træt, ikke er nærværende eller lettere mister fokus i samtalerne, går hun hjem med en følelse af, at hun ikke har ydet sit bedste.

Så har de ikke fået det, som de har krav på. Det mindste, vi kan yde familierne og børnene, det er at være nærværende. Uden det så er det lige meget. Så er alt lige meget.

Udover sin faglige viden og tilgang, oplever Helle det som en nødvendighed at bruge sine personlige egenskaber og kompetencer i arbejdet med de sårbare unge i psykiatrien. Hun oplever derfor, at arbejdet bliver følelsesmæssigt belastende, fordi det til tider bliver svært for hende at skille det faglige og professionelle fra det personlige.

Når noget bliver så personligt, som mit arbejde er, og man ikke føler, at man slår til, fordi man ikke har tid, så er der kun et sted at placere ansvaret, og det er hos mig selv. Jeg har et samlet redskab, som er hele mig.

Helle oplever, at det bliver udflydende, hvem hun er privat, og hvem hun er som faglig person. Hun er personlig i sin rolle som sygeplejerske, men med en professionel tilgang. Hun taler ikke privat med sine patienter, men bruger i høj grad det, at hun er god til at skabe kontakt og etablere tillid til mennesker i sit arbejde. Men det kan være udfordrende at bruge sin personlighed i arbejdet.

Fordi vi er vores eget arbejdsredskab, bliver det opfattet som en personlig kritik og uformåen, når man ikke kan nå sit arbejde. Man tænker, at det er ens egen skyld.

At kunne stå fagligt inde for sit arbejde

Helle prøver at lægge arbejdet mentalt fra sig, når hun skal hjem. Det kræver, at hun ofte bliver længere på arbejde og runder arbejdsopgaverne ordentligt af, inden hun tager hjem, selvom hun ikke får løn for det.

Jeg siger dig, at folk arbejder gratis. Det gør jeg også selv i perioder, hvor jeg ikke lige kan overskue at skulle fortælle nogen, at jeg igen i dag har været her halvanden time ekstra.

Selvom Helle arbejder over, oplever hun også at skulle skubbe, ignorere og nedprioritere arbejdsopgaver og mails, som hun senere er nødt til at vende tilbage til. Hun mener ikke, at det handler om prioritering af opgaver, men at der er flere opgaver, end der er plads til i kalenderen. Det påvirker hendes oplevelse af at være god til sit job.

Jobbet er en stor del af min identitet. Det kommer derfor til at påvirke mig i min egen opfattelse af mig selv. Det giver mig en følelse af ikke at være god nok. Når jeg ikke kan bestride det her arbejde på de her vilkår, så må det være fordi, jeg ikke er god nok.

Når opgaveløsningen ikke lykkes, bebrejder hun sig selv, at hun ikke er god nok til at planlægge og holde fokus. Objektivt set kan hun godt se, at det handler om vilkårene, men hun placerer ansvaret, skylden og frustrationer hos sig selv.

Som et resultat af belastningerne i arbejdet, oplever hun at få spændinger i nakken og sove dårligt om natten.

Fordybelse i relationen

Det er den følelsesmæssige kontakt med børn og forældre, der giver hende engagement og energi i arbejdet. Det er selve arbejdet med patienterne, som Helle bliver mest opslugt af. Her oplever hun arbejdsglæde og mening. Det giver hende en faglig stolthed, når hun kan give familierne det, som de har behov for.

At kunne møde børnene i deres magtesløshed og sårbarhed, det er vigtigt. De er særligt udfordret.

Helle oplever det som centralt i sit arbejde at fordybe sig i samtalerne med de unge, så hun kan få indsigt i de vanskeligheder, som de står i. Indsigten er vigtig for kvaliteten af opgaveløs-

ningen. Samtalerne er forudsætning for indsigten, der er afgørende for at kunne behandle patienterne rigtigt. Manglende tid og nærvær har sine konsekvenser både for de unge og for hende som fagperson. Hun forsøgte i en periode at fordybe sig mindre i samtalerne og gøre dem kortere, men det gik ud over hendes arbejds- glæde og engagement.

Jeg kunne slet ikke holde det ud. Jeg synes simpelthen, at jeg var sådan en robot-arm. Jeg fordybede mig jo ikke i relationen. Jeg holdt op med at spørge patienterne til deres kammerater, og om de følte sig ensomme. Det handlede bare om, om de spiste, sov og i øvrigt havde nogle bivirkninger af medicinen.

Helle mener, at hendes øverste arbejdsgiver vil sige, at når flere og flere patienter skal igennem sundhedssystemet, så er der ikke tid til at snakke længe med patienterne og spørge ind til, hvordan de egentlig har det.

Du skal ikke begynde at spørge til børnenes velbefindende. Det er det, der er mit dilemma. Jeg tænkte, 'er det så her, jeg skal være?'

HELLES BUD PÅ HÅNDTERING AF DET GRÆNSELØSE ARBEJDE:

- **Åbenhed hele vejen op i organisationen, der gør det nemmere for medarbejderne at få italesat og synliggjort problemerne højere oppe i ledelsen.**
- **Det skal italesættes og gøres til en fælles viden og forståelse i organisationen, at arbejdspresset kan have alvorlige konsekvenser både for den enkelte, for organisationen og i sidste ende kan ramme patienterne, som er kerneydelsen.**
- **Det er et ledelsesansvar at imødekomme medarbejdernes dilemmaer omkring arbejds- mængde og ressourcer.**
- **Det er vigtigt, at ledelsen anerkender ekstraopgaverne som reelle ekstraopgaver og overarbejde og ikke som interesseløst. Ledelsen må prioritere, hvilke af arbejdsopgaverne, der ikke skal udføres.**
- **Dilemmaer i arbejdet med følelsesmæssig høj belastning skal italesættes politisk og sættes på den politiske dagsorden.**

Case 5: Nedbrudte faggrænser og uforudsigelighed



Modelfoto

Mette er 48 år, uddannet pædagog og har i 16 år været ansat på en skole i et socialt belastet og multikulturelt område i Nordjylland. Hun er ansat på 32 timer og arbejder både i skolen og i SFO'en. Mette er gift og har et barn på 14 år.

Mettes historie er et eksempel på organisatorisk grænseløshed. Arbejdet organiseres på en måde, som opløser faggrænser, så ansvaret og arbejdsdelingen mellem lærere og pædagoger i skolen bliver uklar, flydende og grænseløs. Faggrænser nedbrydes og arbejdet bliver mere opgaveorienteret og uforudsigeligt. Mette oplever at varetage opgaver uden for sit fagområde, og som hun ikke har kompetencerne til. Grænseløsheden fordrer, at hun som medarbejder er fleksibel og omstillingsparat.

Arbejdet

Mette er i et team med 4 pædagoger, en tosproget pædagogmedhjælper og 4 lærere. Sammen har de ansvaret for undervisningssituationerne for fire klasser i indskoling. Alle i teamet er kontaktperson for 7-8 børn hver.

I skolen har pædagogerne bl.a. ansvar for udredninger, bekymringsbreve og forældrekontakten. Pædagogerne har også nødundervisning for børn, der ikke kan være i klassen, og som venter på at få et andet pædagogisk tilbud end almindelig folkeskole. I samarbejde med klasselæreren aftaler pædagogerne undervisningsmaterialet. I fritidsordningen skal pædagogerne sørge for at børnene har det godt og bliver aktiveret, fx gennem udflugter.

Uforudsigelighed og usikkerhed

Som udgangspunkt har Mette et fast skema, men hun oplever, at der konstant bliver lavet ændringer. Det er derfor tit først om morgenen, når hun møder ind, eller lige inden hun møder ind, at hun reelt får at vide, hvor hun skal være, og hvad hun skal lave. Det er ikke forudsigeligt. Hun er usikker på, hvad hun møder ind til i skolen og oplever ofte, at hun fungerer som kastebold. Det betyder, at hun ofte oplever at møde ind og have forberedt støtteundervisning til nogle

bestemte børn, men så bliver hun brugt som vikar et andet sted i skolen, så forberedelsen er spildt.

Det gør, at man som medarbejder ikke er klar over, hvad det er, man skal gøre og hvornår man skal gøre det. Ansvar og roller bliver uklare. Man ved aldrig helt præcist, hvad man skal.

Mette fortæller, at de i hendes team har forsøgt at tydeliggøre, hvilke kompetencer medarbejderne hver især har, og hvor de som pædagoger kan bruges som vikar i skolen. På trods af forsøg på at matche kompetencer med opgaver, oplever hun, at der ofte ikke bliver taget højde for det, og det går ud over børnene.

Når folk bare bruges som en ressource, så der ikke skal vikar på udefra, så ryger det med, at man arbejder med noget, som man har kompetencerne til. Jeg synes ikke, at det er optimalt for børnene, at de pædagoger, der bliver sat til at undervise, ikke har kompetencerne.

Uklare funktioner og kompetencer i skolen

Disse uklarheder omkring arbejdsopgaver, ansvar og roller hænger i høj grad sammen med, at undervisningen overdrages til pædagogerne. I skoledelen skal pædagogerne hjælpe og støtte i undervisningen. Ud over den understøttende

undervisning, går pædagogerne også ind og fungerer som en ekstra funktion i dansk- og matematiktimerne. Mette mener, at de som pædagoger godt kan gå ind og tage læsning eller matematik på første eller anden årgang, men hun mener samtidig, at de primært skal gøre det, som de har en uddannelse i og kompetencerne til.

Vi er egentlig ikke uddannet til det, og derfor kommer resultatet deraf meget an på, hvordan man er som person.

Når pædagogerne skal overtage dansk-undervisningen, bliver det ikke defineret, hvad der forventes af dem.

Jeg ved ikke, om det forventes, at jeg laver reel danskundervisning, fordi det står på skemaet. Jeg ved ikke hvem, der har ansvaret for, at det bliver til danskundervisning og udarbejder materialerne dertil.

Uklare forventninger

Når det er uafklaret, hvad der forventes af hende, når hun overtager danskundervisningen, foretrækker hun i stedet at lave trivselsarbejde omkring mobning, som er noget af det, som hun mener, hun er god til og har de rette kompetencer til.

Hvis der står dansk på børnenes skoleskema, er det så det, som forældrene forventer, og ledelsen forventer? I så fald kan jeg ikke opfylde det, men jeg kan noget andet i stedet for.

Når undervisningen overdrages til pædagogerne, skal de hver især gå til lederen og gøre opmærksom på, hvor de er blevet sat på skemaet og høre, hvad der forventes, at de skal gøre. Hun mener, at de har behov for klart at få defineret, hvad der forventes af dem. Hun vil have klare linjer. Hun har sagt til ledelsen, at hun skal have klart at vide, hvis hun skal lave danskundervisning, for ellers gør hun det ikke.

Flydende struktur og uklart ansvar

Mette oplever, at arbejdet er grænseløst ved, at der ikke er nogen i teamet, som har det overordnede ansvar i klassen. Der er ingen, som har overblikket over hele klassen og ansvaret for, at den fungerer.

Det bliver grænseløst, når man ikke ved, hvem der tager ansvaret i teamet. Som pædagog ser man de svage børn, og at det ikke fungerer for dem. Så kommer den dårlige samvittighed over for børnene.

Hun mener, at der er behov for klare linjer og klar struktur, så medarbejderne klart ved, hvilke rammer de har at arbejde inden for, uden at det bliver for topstyret. Det gør arbejdet nemmere, hvis det er klart, hvem der gør hvad, og hvem der har ansvaret for hvad. Hun synes ikke, at der er klare grænser mellem, hvad der er hendes ansvar, og hvad der er hendes kollegers, lærernes og ledelsens. Hun efterlyser derfor mere information og kommunikation.

METTES BUD PÅ HÅNDTERING AF UDFORDRINGERNE I DET GRÆNSELØSE ARBEJDE:

- **Skab klare linjer, klar struktur og klar rollefordeling, så medarbejderne klart ved, hvilke rammer de har at arbejde inden for.**
- **Information og kommunikation reducerer uklarheder.**
- **Hav en dialog om ansvar i teamet og mellem medarbejdere og ledere.**
- **Forventningsafstemning mellem faggrupper og ledere.**
- **Hav respekt for medarbejdernes kompetencer og faglighed. Det er vigtigt for medarbejdertrivslen at kunne udøve sin faglighed.**

Case 6: Uklare roller og uklart ansvar i arbejdet med komplekse og ustabile borgere



Modelfoto

Hanne er 46 år og har været sygeplejerske i 20 år. I 8 år har hun været udekørende hjemmesygeplejerske i en jysk landkommune, hvor hun kører ud og yder sygepleje og forebyggende arbejde hos de borgere, der er for syge til at komme på klinikkerne. Desuden bliver hun tilkaldt til akutte hændelser eller afdøde borgere. Hanne er gift og har 4 børn mellem 10 og 18 år.

Hannes historie er et eksempel på organisatorisk grænseløshed. Arbejdet med komplekse og ustabile borgere i hjemmesygeplejen er i høj grad uforudsigeligt, så Hanne og hendes kolleger organiserer selv arbejdet ved at ændre på deres lister over fordelingen af borgere, kørelisterne, inden de kører ud om morgenen. Fordi ledelsen og koordinatorene sidder 20 km væk fra medarbejderne, oplever Hanne og hendes kolleger reelt at være selvledende og påtage sig ledelses- og planlægningsopgaver.

Medarbejderne planlægger og organiserer selv arbejdet

Kørelisterne bliver i udgangspunktet planlagt af en koordinator, der sidder 20 km væk. Når Hanne og hendes kolleger møder ind om morgenen, gennemgår de kørelisterne sammen over morgenkaffen. Her er hverken koordinatoren eller lederen til stede. Medarbejderne fordeler borgerne imellem sig. Hvis der er kørelister med borgere med mange problemer, ser de på, hvilke kolleger de kan ringe til, hvis de bliver pressede. På denne måde fordeler medarbejderne selv arbejdsopgaverne imellem sig. De har haft en kultur, hvor de har løst alting selv, fordi de ikke har haft en leder.

Koordinatoren arbejder kun i hverdagen, og når koordinatoren ikke er der, er det hjemmesygeplejerskernes opgave selv at planlægge ruterne. Hanne oplever, at de reelt har fået ansvaret for planlægningen af ruterne uden tydelige retningslinjer eller beføjelser. Det er fx uklart for hende, om hun må tilkalde vikarer i weekenden, for at få planerne til at hænge sammen.

Det er ikke særlig tydeligt defineret hvem, der har ansvar for hvad og hvem, der gør hvad. Det skal vi selv finde ud af.

I næsten et år har de i Hannes team ikke haft nogen leder, så medarbejderne har selv planlagt, hvem der gjorde hvad, og hvordan de gjorde det smartest.

Man finder ud af at organisere det selv indbyrdes i teamet. Men det kræver, at der er en uformel struktur med tilstrækkeligt garvede medarbejdere, der kan sige, 'så hjælper vi hinanden'.

Hanne tænker, at koordinatoren, der planlægger kørelisterne, ideelt set burde kende borgerne, personalet og opgaverne godt nok til at kunne se, hvilke medarbejdere det er fornuftigt at sende ud til hvilke borgere, og hvordan det passer med kørsel imellem borgerne. På den måde kunne de også skabe mest muligt kontinuitet for borgerne. Ellers kan man risikere, at det er de uerfarne sygeplejersker, som bliver sendt ud i nogle ubehagelige og komplekse situationer som fx et

ungt menneske, som er døende. Men de erfarne medarbejdere, der kan varetage de komplekse opgaver, kan også være pressede og have brug for at passe på sig selv. Hun oplever, at det presser hendes kolleger, at ledelsen sidder langt væk, og at det er medarbejdernes ansvar at få kørelisterne til at gå op.

Hvis man er så presset, at man ikke magter mere end det, man absolut lige skal, så siger man ikke 'den der borger skal jeg da vist tage for dig'. Man tænker bare, at det er dumt, at dem som har ansvaret for at lave kørelisterne, sidder 20 km væk og ingenting aner om borgerne.

Hanne mener, at den måde at organisere borgerbesøgene på, kan gå ud over såvel medarbejdere som borgere, og for at håndtere det, kræver det et godt kollegaskab; at der er stabilitet og overskud i gruppen.

Konsekvenser af uklare roller og uklart ansvar

En fredag mødte Hanne ind på arbejde og fik en køreliste, hvor der stod en borger på, der lige var udskrevet fra sygehuset og skulle have sondemad 5 gange i døgnet, men det var hverken visiteret eller sat på planen. Der var kun afsat et kvarter til patienten hver 14. dag til almindelige sygeplejeopgaver.

Så vælter planen fra morgenen af. Så måtte vi vende helt rundt på vores planer. Når der er en stor udredningsopgave ude i det hjem, hvordan skal vi så gøre det? Hvordan skal det planlægges?

En af hendes kolleger hjalp hende med opgaven, og alligevel blev de ringet op kl. 15, fordi der var en anden borger, de havde glemt. De havde misforstået, hvem der tog sig af det, så Hanne måtte tage der ud og yde sårpleje og endte med en times overarbejde, fordi der også var meget opfølgning på den nye borger.

De måtte selv sørge for at få den nye borger på planen. Hanne og hendes kollega forventede, at planlæggeren gjorde det, fordi det gør plan-

læggeren normalt, når de visiterer til hjælpen. Da Hanne så opdagede, at det ikke var tilfældet, da hun kom tilbage på kontoret lidt over 15, måtte hun selv sørge for det.

Der er nogen, der kommer i klemme

I en landkommune er der mange kilometer imellem borgerne, men kørelisterne er lavet, så der er borgere, der skal have besøg nærmest samtidig. På hjemmesygeplejerskernes kørelistes er der afsat 5 minutter til kørsel mellem hvert borgerbesøg samt 2 timer til frokostpause og administration såsom journalføring og akutopkald.

Når der er mange kilometer mellem borgere, mener Hanne ikke, at man kan forvente, at sygeplejersken er hos dem cirka samme tid. Hanne oplever, at det går ud over kvaliteten og dermed borgerne. Hun understreger, at sådanne dilemmaer skal tydeliggøres og skubbes over på ledelsesbordet, så det ikke ligger på den enkelte sygeplejerskes bord.

Hanne og hendes kolleger føler sig pressede til at skulle presse de borgere, der kan kravle og gå til selv at komme ind i klinikkerne, så de kan bruge mest mulig tid på sygepleje og mindst mulig tid på kørsel. Det går ud over kollegaskabet, fordi kolleger er uenige om, om det er etisk forsvarligt. De har en ældre dame, som kommer i klinikken, der altid skal spørge sin nabo, om han kan køre hende, når hun skal ind derind.

Er det i orden, at et ældre menneske skal udfordre sin nabo så meget, fordi man ikke får betalt kørsel? Der er nogen, der kommer i klemme. Det er jo medmenneskelige ting, det handler om.

Bedre planlægning og luft i kalenderen aflaster

Deres nye ledelse har sagt, at der også skal være plads til akutte opgaver. Derfor er der nu blevet mere luft i planerne. Målet er, at der i planerne er mindst en halv times ledig tid, og at planerne ikke længere er fyldt helt ud som førhen. De har indført, at to centrale koordinators skal vurdere hvilke opkald fra borgere og pårørende, der er så

akutte, at de skal løses nu og her. Det er hjemmesygeplejerskerne, der tager akutopgaverne. De øvrige opgaver sendes videre til en anden sygeplejerske pr. sms, så hun ikke forstyrres med det, hun er i færd med.

HANNES BUD PÅ HÅNDTERING AF DEN ORGANISATORISKE GRÆNSELØSHED:

- **Faglig kompetent ledelse tæt på.** Fx en gruppeleder, der reelt har ledelsesbeføjelser og relevante faglige kompetencer.
- **Ledelsen skal være med til at tage ansvar for, hvordan de passer på de nye og ældre kolleger.** Lederen skal sikre et ordentligt arbejdsmiljø, hvor der er plads til sygepleje.
- **Ledelsesansvaret skal påtages af ledelsen.** De skal tydeligt definere, hvad medarbejderne skal gøre, når de ikke kan være hos flere borgere samtidigt.
- **Drøft og tydeliggør kvalitetskravene, og hvad der er politisk vedtaget og ledelsesbestemt, og hvad der er sygeplejerskernes valg og ansvar.** Det kræver tydelige retningslinjer og definitioner, så det ikke bare er almindelig sund fornuft.
- **Åben dialog om balancen mellem kvalitet og krav/ressourcer.**
- **Planlæg 'luft' på kørelisterne/kalenderen til de akutte og uforudsete hændelser, som altid dukker op .**

Case 7: Arbejde med dårlig kvalitet giver dårlig samvittighed



Modelfoto

Lone er 44 år og uddannet pædagog. Hun arbejdede som pædagog i en specialafdeling for børn med ADHD på en SFO og skole i en lille by i Sydjylland, indtil hun blev sygemeldt og fyret. Hun er gift og har to voksne hjemmeboende børn.

Lones historie er et eksempel på, hvordan grænserne mellem individet og fagpersonen bliver flydende. Lone følte, at hun leverede dårlig kvalitet i arbejdet og ikke havde mulighed for at arbejde fagligt forsvarligt, og det gav hende dårlig samvittighed og stress. Lone oplevede ikke, at det var muligt at bevare mening, engagement og faglighed i arbejdet. Lones arbejde rykkede også ind i familielivet, fordi hun tog arbejdet mentalt med hjem ved at påtage sig arbejdspladsens problemer som sine egne, og tænke på arbejde, når hun havde fri. Hun oplevede nederlagene på arbejde som et tegn på personlig uformåen, og det påvirkede hendes personlige trivsel og selvværd.

Organisering og ansvar

Lone var i fem år ansat på en skole i specialafdelingen for ADHD børn på 6-18 år, som var meget udadreagerende. Specialafdelingen lå fysisk placeret i et hus ved siden af skolen og fungerede både som skole og SFO for ADHD-børnene. I det daglige fungerede Lone som specialpædagog og skulle håndtere både dukkelege med de mindste og slåskampe og teenageproblemer for de ældste. Når hun var på arbejde skulle Lone kunne rumme og hjælpe børnene med at håndtere mange forskellige slags problemer og konflikter. De børn, der fik ind i specialafdelingen, blev mere og mere udadreagerende.

Desuden fungerede Lone som daglig leder for sig selv og de øvrige medarbejdere i specialafdelingen uden reelt og officielt at være pålagt eller klædt på til opgaven. Hendes nærmeste leder var viceinspektøren, som fysisk sad ovre på skolen, og som stod for alt det administrative på skolen. I SFO'en i specialafdelingen var hun i en lang periode den eneste erfarne og uddannede pædagog.

Så hang den på mig at skulle stå for fagligheden.

Jeg kom til at stå alene med et meget stort ansvar.

Stod alene med ansvaret

Lone oplevede de første år på arbejdspladsen som spændende. Det var interessant og fagligt udfordrende at arbejde med specialområdet. Men efterhånden kom hun til at stå meget alene med ansvaret for børnenes trivsel. Der var stor udskiftning både i ledelsen og blandt medarbejderne. Flere medarbejdere sagde op, fordi de oplevede arbejdet med udadreagerende børn som for psykisk belastende. Dette blev forværret af udskiftning i ledelsen, så medarbejderne ikke havde en leder at gå til med problemer og bekymringer.

Rent fysisk oplevede hun, at hun ofte kom til at stå alene ovre i specialafdelingen sammen med de mange 'tunge' og udadreagerende børn. Hun stod alene med ansvaret for at få dagene til at fungere og havde kun meget lidt sparring med

de øvrige skolepædagoger og lærerne i dagligdagen. Hun synes, at hun havde meget dårlige vilkår for at give børnene nogle gode oplevelser.

Det kræver, at man har ro og tid, når man arbejder med mennesker. Relationsarbejde tager tid.

Lone forsøgte flere gange at henvende sig til ledelsen og gøre opmærksom på, at de som pædagoger ikke havde mulighed for at arbejde fagligt forsvarligt og gøre det bedste for børnene.

Jeg synes ikke, at det var okay hverken for mig, børnene eller forældrene. Men hver gang fik jeg besked om, at hvis ikke der var nogen, der græd eller klagede, så gik det jo nok.

Arbejdet tog al energi og overskud

Specialområdet kan være et psykisk og fysisk belastende område at arbejde med. Børnene har mange konflikter både med hinanden og de voksne. Det betød, at når Lone og hendes kollega mødte ind på arbejde i SFO'en, kunne de ikke arrangere aktiviteter eller udflugter, men måtte afvente, hvordan skoledagen havde været for børnene.

Hvis børnene havde haft mange konflikter i undervisningen, fortsatte de bare om eftermiddagen, fordi børnene var i de samme lokaler hele dagen lang.

Det betød også, at hvis hun hjemmefra havde planlagt, at hun den eftermiddag skulle være sammen med en bestemt pige-gruppe, skete det ofte, at planlægningen var spildt og tiden i stedet gik med at håndtere nogle drenge, der sloges og larmede.

Lone oplevede sit arbejde som stærkt følelsesmæssigt belastende. Arbejdet tog al hendes energi og overskud. Hendes faglige stolthed blev udskiftet med evig dårlig samvittighed over, at hun ikke kunne udøve sin faglighed og give børnene, hvad de havde brug for. Ofte kørte hun hjem fra arbejde og havde dårlig samvittighed over for børnene, som ikke fik

det nærvær og den tilstedeværelse fra pædagogerne, som de havde brug for. Der var aldrig tid til at sætte sig ned og være nærværende og fordybe sig i noget sammen med en mindre gruppe af børnene.

Jeg skulle hele tiden gå til og fra noget. Uanset hvad jeg gjorde, sad der altid nogle børn og ventede forgæves på mig. Jeg var overhovedet ikke rigtig til stede for børnene. Det fungerede bare slet ikke.

Der var ikke nogen grænse

Efterhånden som tiden gik, oplevede Lone ikke, at der var nogen grænse, mellem den hun var som privatperson og som faglig person. Forældrene ringede hende op både om aftenen og i weekenderne. Hun var hele tiden mentalt på arbejde og kunne ikke lægge arbejdet fra sig.

Når man er pædagog, så er man nok altid pædagog. Det kan man jo nok ikke slippe helt. Det er også det, der gør mig til det menneske, jeg er.

Lone kunne godt have ønsket, at det var muligt, at hendes fagperson og privatperson kunne skilles lidt mere ad. Men hun mener, at det kan være svært, fordi man som pædagog er nødt til at have personligt engagement og nærvær i jobbet. Man kan ikke bare møde op på arbejde og lade være med at gå ind i det med liv og sjæl.

Når tingene var rigtig slemme, forsøgte jeg at tænke, at jeg bare skulle møde ind på arbejde og gøre det, som jeg blev betalt for og så tage hjem igen. Men det kunne jo ikke lade sig gøre. At være pædagog er relationsarbejde på højt plan, og det skal det også være.

For at prøve at adskille arbejdet fra privatlivet, forsøgte hun at sætte en grænse for, hvornår forældrene kunne ringe til hende. Men hun oplevede, at den ikke blev respekteret, fordi der ikke var en ledelse, som bakkede op omkring vigtigheden af grænsen mellem privatliv og

arbejde. Hun synes, at det var svært at skulle afvise forældrene, når de henvendte sig til hende udenfor almindelig arbejdstid.

Der kunne opstå et eller andet, som forældrene havde brug for at vende, og så var man der jo for dem. Også i tankerne. Der var jo hele tiden et eller andet, som fx planlægningen af dagen efter, som fyldte rigtig meget.

Dårlig kvalitet og dårlig samvittighed

Mens det pædagogiske arbejde havde svære vilkår i SFO'en, havde hun indimellem dage i skolen, hvor hun oplevede at kunne udøve sin faglighed og lave relationsarbejde.

Der var glimt af dage, hvor jeg tænkte, det er dét her, det er værd at kæmpe for, og det er derfor, jeg går på arbejde.

På trods af glimt af faglighed oplevede Lone, at det var for svært for hende at være i arbejdet. Dårlig samvittighed og dårligt humør er derfor noget, som hun har kæmpet med, fordi hun har slæbt de dårlige oplevelser og frustrationerne på arbejdet med hjem.

Derhjemme var jeg altid sur og aldrig tilstede-værende. Selvom min mand eller børn fortalte

mig noget, så var der altid lige en mail, som jeg var optaget af.

Hun oplevede, at hun tit satte dagsordenen derhjemme på den negative måde, og at det fyldte meget i familielivet.

Det var jo arbejde og arbejde og arbejde. Til sidst sov jeg heller ikke om natten over det, fordi jeg skulle have det til at hænge sammen på arbejde. Arbejdet var der hele tiden.

Lone ønsker, at hun kunne have bekymret sig mindre om sit arbejde. Der manglede noget struktur på, hvilke problemer og bekymringer, der hørte til på arbejdspladsen, og hvad der hørte til hjemme. Lone og hendes kolleger fik ikke italesat de problemer, der var, og manglede et forum, hvor de havde mulighed for at drøfte arbejdet og dets betingelser. Hun tror, at en mere synlig ledelse og mulighed for supervision kunne have gjort en forskel.

Hvis man fik supervision, så er jeg overbevist om, at man selv kunne bearbejde det og få det ud af kroppen. Man kunne få snakket tingene igennem, inden man gik hjem.

LONES BUD PÅ HÅNDTERING AF UDFORDRINGERNE I DET GRÆNSELØSE ARBEJDE:

- Tydelig, synlig, nærværende ledelse.
- Tydeliggørelse af, hvem der har personaleledelsesansvaret.
- Tid og rum til at drøfte arbejdet og dets betingelser i plenum mellem kolleger.
- Reelle muligheder for sparring i arbejdet.
- Mulighed for supervision.
- Fælles politik og regler om grænsen mellem arbejde og privatliv.



Case 8: Måltal sætter engagement og faglighed under pres



Modelfoto

Jens er 50 år og har i ca. 20 år arbejdet som IT-tekniker. Han var indtil for nylig ansat som supporter på et universitet. Han stoppede, fordi han blev syg af modsætningen mellem det, han blev målt på, og det der gav faglig og personlig mening for ham. Jens bor alene og har ingen familiære forpligtelser.

Jens' historie er et eksempel på, hvordan grænserne mellem individet og fagpersonen bliver flydende. Den måde, han skulle løse sine arbejdsopgaver på, pressede ham på mening, engagement og faglighed i arbejdet. Derfor tog han arbejdet med hjem fysisk og mentalt, for både at kunne løse opgaverne som krævet og samtidig udøve sin faglighed. Han følte sig klemt i arbejdet, og det påvirkede hans personlige trivsel og selvværd.

Ikke plads til fagligheden

I næsten 10 år var Jens ansat i et team på 3 personer, der stod for first level IT-support for medarbejderne på et universitet. Teamet havde ansvar for at løse de IT-problemer, som forskerne og det administrative personale havde, samt stå for kontakt og aftaler med leverandørerne om indkøb af IT-udstyr.

De første 4 år, han var ansat i teamet, oplevede han engagement, energi og selvtillid i arbejdet. Han var opslugt af de komplicerede opgaver, som der ikke var nemme løsninger på, og hvor man skulle sparre med både kolleger og brugere. Han fokuserede på de opgaver, som var fagligt udfordrende, men som også tog tid. For Jens var det at have et arbejde en mulighed for at udvikle sig og udøve sin faglighed. Det handlede om faglig stolthed og selvtillid.

Jeg vil ikke være tilfreds med at have et arbejde, som jeg ikke er engageret i. Jeg kan ikke på den måde lægge hjernen derhjemme. Sådan er jeg ikke skruet sammen.

Men der blev mindre og mindre tid til at udføre de komplicerede opgaver. Han oplevede det som et stort problem, at han ikke kunne nå alle sine arbejdsopgaver, og at kvaliteten af opgaveløsningen i forhold til brugerne samtidig blev mindre vigtig for ledelsen. Det pressede hans faglighed og engagement.

Jeg oplevede det som frustrerende, at jeg ikke kunne lave en faglig løsning på problemet. Jeg skulle hele tiden have fokus på næste opgave. Jeg kunne ikke fagligt stå inde for opgaveløsningen. Jeg kunne ikke finde en faglig mening i de hurtige opgaver, som reelt ikke løste de bagvedliggende problemer.

Selvom det ikke gav mening

Han fik at vide, at det var meget vigtigt, at de registrerede det som en sag, hvis der kom nogen ind ad døren og skulle have hjælp, når de havde snakket med nogen i 2 minutter eller blot givet nogen et nyt password. Han oplevede, at det var det, de som medarbejdere blev målt og vejret på.

Det var betragtet som måden at gøre sit arbejde godt på. Derfor følte han sig nødsaget til at gøre det, selvom det ikke gav mening for ham.

Vi skulle løse masser af opgaver, for så var vi effektive. Det kan man jo se i en statistik. Man kan til gengæld ikke se, at man har hjulpet en bruger, som er rigtig tilfreds og kan løse sine opgaver bedre. Man kan kun se, at man har hjulpet brugeren.

For Jens kom det til at handle mere om at sørge for at trykke på de rigtige knapper, der angav, at de havde løst en opgave, fremfor selve indholdet i opgaveløsningen. Denne mangel på faglighed samt engagement og selvtillid i arbejdet kom til at fylde meget for Jens personligt, også når han kom hjem fra arbejde.

Svært ved at levere dårlig kvalitet

Ledelsen fokuserede på statistik og antallet af opgaver, som de enkelte medarbejdere løste. Det handlede om at løse opgaverne, så brugeren kun havde fået løst det afgrænsede problem eller spørgsmål, som de havde henvendt sig med. Så brugerne måtte henvende sig igen, og oprette en ny opgave, hvis de havde flere spørgsmål eller problemer. Jens oplevede det som svært at indfri, fordi det indebar, at han ikke skulle lave opgaven helt færdig.

Man skulle løse det uden at tale med brugeren. Man måtte ikke ringe til brugerne. Man skulle skrive frem og tilbage med brugerne flere gange for at løse deres problemer. Det syntes jeg ikke kunne være rigtigt. Det gav dårlig kvalitet. Jeg vidste jo, at brugeren også havde brug for andre ting. Det kunne jeg både hurtigere og mere effektivt have fundet ud af ved at tale med dem.

Han oplevede, at medarbejderne blev pålagt ikke at skrive for meget i svarene til brugerne. De måtte ikke skrive deres navn til brugerne, men skulle blot omtale sig selv som service desk. Hvis de skrev, hvem de var, kunne de risikere, at brugerne ringede i stedet.

Effektiv uden at det gav mening

For at leve op til kravene om at være effektiv og løse mange opgaver, loggede han på systemet udenfor almindelig arbejdstid og løste alle de sager, som der var en hurtig løsning på. Ledelsen roste ham og hans team for at have nedbragt sagsbunken. Han tilskriver det sit eget personlige engagement, at han begyndte at tage opgaverne med hjem for at løse dem udenfor almindelig arbejdstid.

Vi fik ros, da den statistiske opgørelse kom, fordi vi havde fået alle sagerne på plads. Selvom det egentlig ikke havde noget med virkeligheden at gøre.

Jens syntes, det var svært at udføre sit arbejde, når der var så lidt plads til faglighed i opgaveløsningen.

Arbejdet kom til at fylde alt

Der var ikke plads til at hjælpe kollegerne med deres faglige problemer, fordi det så ville gå udover hans egen statistik, som han vidste ledelsen målte ham på. Han følte, at det var ubehageligt at skulle afvise sine kolleger, når de spurgte om noget, fordi han hele tiden skulle være opmærksom på, hvordan han selv blev målt og vejlet.

Jeg følte mig nogle gange som offer i det her kontrol og statistik. Det syntes jeg ikke var rart. Hvordan skal man agere? Skal man ikke hjælpe sine kolleger, når de spørger om noget?

At arbejdet foregik på den måde, tog engagementet og meningen ud af arbejdet for Jens. Det fik også stor indvirkning på ham, når han havde fri. Han oplevede, at det gik ud over hans energi og overskud. Efter arbejde havde han ikke overskud til andet end at tænde for tv'et, og i weekenderne lavede han ingenting. Han havde ikke overskud til at se venner og familie. Han måtte anstrenge sig for at holde fast i sine fritidsaktiviteter. Han kunne ikke slippe arbejdet mentalt. Arbejdet kom til at fylde alt for ham.

Man kan ikke slippe arbejdet, for man bliver målt og vejret hele tiden. Man skal nå et bestemt antal opgaver, og så opleves det alligevel ikke som godt nok.

Efterlyser anerkendelse, sammenhold og respekt

Jens tænker, at det grænseløse arbejde er kommet for at blive, og har mange fordele. Han mener, at det godt kan være fornuftigt at arbejde uden for grænserne, hvis ledelsen anerkender indsatsen, så medarbejderne får credit for de ting, de gør uden for almindelig arbejdstid.

Det er hans opfattelse, at folk trives ved det grænseløse arbejde og det tror han også, at han selv ville, hvis han havde oplevet anerkendelse og belønning fra ledelsens side. For ledelsen

kræver, at medarbejderne giver noget ekstra af sig selv, som de skal føle, at de får noget igen for. At kunne håndtere grænseløst arbejde kræver anerkendelse fra ledelsen. Han mener, at det er vigtigt, at medarbejderne belønnes for at være fagligt kompetente.

At kunne håndtere det grænseløse arbejde kræver også godt kollegaskab og socialt sammenhold på arbejdspladsen. Et fokus på antallet af sager gør medarbejderne til konkurrenter i stedet for samarbejdspartnere.

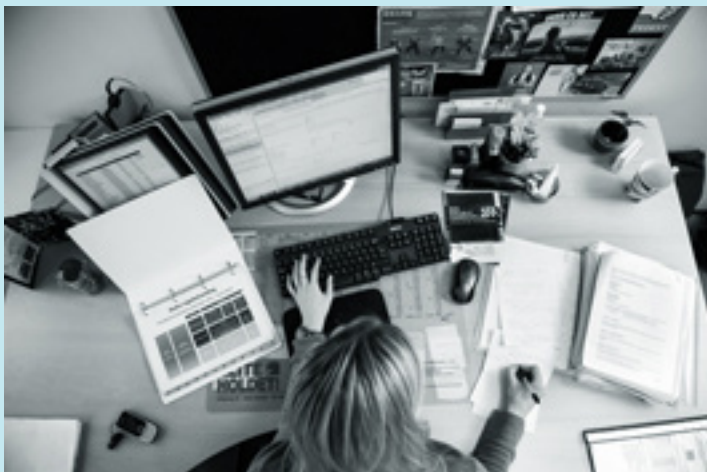
Jens mener også, at det er vigtigt at respektere, at medarbejderne skal kunne koble af og sige, at de ikke vil lave noget i weekenden. Man skal ikke føle, at man som medarbejder skal tænde for computeren hele tiden.

JENS' BUD PÅ HÅNDTERING AF DET GRÆNSELØSE ARBEJDE:

- Fokus på faglighed og kvalitet i opgaveløsningen. Fokus på helhedsløsninger for brugerne.
- Gør op med det bevidstløse måle- og kontroltyranni.
- Ledelsen skal anerkende og belønne medarbejdere for deres ekstra indsats.
- Vigtigt at respektere, at medarbejderne skal have mulighed for at koble af og sige fra.
- Hav fokus på det gode kollegaskab og sociale sammenhold på arbejdspladsen.



Case 9: Personlighed og engagement er afgørende for at være en god socialrådgiver



Modelfoto

Pia er 38 år og arbejder som socialrådgiver i en familieafdeling i en mellemstor kommune i Jylland. Hun sidder i modtageteamet, hvor alle sagerne starter op, og de laver forvisitation til familierådgiverne. Pia er alene med sin søn på 8 år, som hun har hver anden uge.

Pias historie er et eksempel på subjektiv grænseløshed. Pias arbejde er følelsesmæssigt belastende, idet hun sidder med sager om vold og overgreb mod børn. Det er Pia og hendes team, der har ansvaret for at vurdere alle børnesager, der kommer ind til kommunen, og afgøre, om der skal handles på dem. De sidder med belastende og akutte sager, som udmatter dem psykisk og fysisk. Desuden medfører arbejdet en grænseløshed i tid og sted, fordi sagerne er alvorlige og skal reageres på med det samme, og de medfører dermed overarbejde. I teamet har de en fagkoordinator og en afdelingsleder tilknyttet.

Uklart hvordan dagen og ugen kommer til at se ud

Pia oplever at arbejde over hver uge. Det er aldrig til at sige i begyndelsen af ugen, hvor mange timer, hun kommer til at skulle arbejde den pågældende uge. Hendes arbejdsdag er uforudsigelig, fordi den afhænger af, hvilke underretninger der kommer ind. Det er sagens karakter, der afgør, hvordan arbejdsdagen kommer til at se ud. Det er fuldstændigt sagsafhængigt.

Når et barn har været udsat for vold eller overgreb, så kan vi jo ikke vente med at agere på det til dagen efter.

De har en beredskabsplan, der fastslår, at de skal reagere med det samme. Nogle uger er der mange akutte sager. Det er noget, man tager ad hoc.

Der er fastsat et mål om, at der højst må gå 10 dage, fra de modtager en underretning om et barn til, at de skal afholde en samtale. Det oplever Pia som umuligt at nå. Desuden er der

et lovgivningskrav om, at underretninger skal vurderes inden for 24 timer. Så underretningen skal læses igennem og vurderes i journalen inden for 24 timer. Men det er ikke altid muligt at overholde de forskellige deadlines eller frister. Nogle uger kan de få 10-15 underretninger om dagen. Så bliver Pias arbejdsdag fyldt op med at lave underretninger, og hun når ikke alt det andet administrative arbejde.

De har været så pressede på arbejdet det sidste halve år, at Pia er begyndt at arbejde om søndagen. Hun oplever det at arbejde om søndagen som en nødvendighed. Hun synes ulempen ved, at hun arbejder på denne måde er, at hun ikke får tanket op.

Lørdag, søndag og hver dag efter halv fire, det er der, hvor man skal tanke op. Men når man lægger ekstra timer på arbejdet, så når man ikke at tanke rigtigt op, fordi man er bombet, når man kommer hjem.

Bruger sig selv og sine personlige erfaringer i jobbet

Pia oplever, at det er spændende og givende, at hun kan bruge noget af sig selv i sit arbejde som socialrådgiver i forhold til de ting, som børnene fortæller hende.

Jeg tænker, at min privatperson også er en forudsætning for, at jeg kan gøre mit arbejde ordentligt [...] Jeg bruger også mine erfaringer som mor og mit personlige engagement, når jeg rådgiver.

I perioder, hvor de har 5-7 underretninger om vold på en uge, kan hun godt spørge sig selv, om tingene nogensinde får en ende. Så beder hun nogle andre om at tage over, hvis hun ikke kan rumme mere.

Jeg kan godt blive både fysisk og psykisk udmattet af at skulle snakke med børn om vold. Jeg har også en stopklods.

Når Pia oplever sit arbejde som belastende, henvender hun sig hurtigst muligt til sin fagkoordinator og gør opmærksom på, at hun har brug for at snakke om det. Hun har brug for at få vendt forskellige komplekse problemstillinger, så hun kan sikre sig, at det hun gør, er rigtigt. Hun har altid nogen at gå til med problemerne, så hun ikke kommer til at sidde alene med dem. Det tilskrives hun i høj grad god og nærværende ledelse.

Det fylder meget for mig

Jeg tænker ikke, at man kan være i det her fag uden at give en smule af sig selv.

Pia oplever, at hun meget ofte tager sin faglige person med hjem og tilsvarende, at hun tager sin private person med på arbejde. For Pia hænger det sammen. Hun synes ikke, at der er klare grænser mellem arbejdet og det personlige. Hun bruger sig selv i sit arbejde som socialrådgiver. Der er ikke forskel på den, hun er som menneske, og den, hun er på arbejdet. For hende er arbejdet som socialrådgiver en central del af hendes personlighed.

Det at være socialrådgiver og sidde, hvor jeg sidder, det er en meget stor del af min identitet. Det fylder meget for mig. Derhjemme kan min socialrådgiveridentitet også komme snigende frem.

Når hun kommer ud og snakker med et barn, som er glad for, at hun kommer, så føler hun, at hele dagen er reddet. Det er der, hvor hun kan bruge sin faglighed og gøre en forskel.

Det at føle, at man kan gøre en forskel for nogen, det er det, der gør mig glad for at gå på arbejde. Det er det vigtigste. Det, at man har gjort noget godt.

Hvis hun har haft en dårlig dag på arbejde, har hun svært ved ikke at tage det med hjem. Det påvirker hende. Hun kan godt mærke, at hun tager frustrationer med hjem.

Det der frustrerer mig, det tager jeg med hjem.

Hun forsøger at få drøftet sine sager færdige på arbejdet, så de ikke fylder, når hun kommer hjem. Hun kan ikke sige sig fri fra at gøre det i et vist omfang, men hun sidder ikke derhjemme og er ødelagt. Hun oplever, at hun får det afleveret på arbejdspladsen, hvor de også får supervision, hvis de har brug for det. Men hun har også oplevet at have sager, som har gået hende på, så hun har haft brug for at ringe til en kollega og få pustet ud om aftenen. Hun oplever, at de i hendes team er rigtig gode til at sparre med hinanden, og at koordinatoren altid er god til at lytte, når Pia sidder med bekymringer i forbindelse med sit arbejde.

Gjort et godt stykke arbejde

Hun oplever nogle gange at påtage sig borge-rens problemer, som var de hendes egne og hendes ansvar. Når de kommer ud i meget dårlige familier, kommer de til at hjælpe familierne med mange forskellige ting såsom at ringe rundt til forskellige instanser.

Det er især, når hun kan komme ud og få undersøgt overgrebs- og voldssager til bunds, at hun bliver opslugt af sit arbejde. Så oplever hun, at hun gør en forskel, og arbejdet giver stor mening for hende. Når hun har en dialog med forældrene eller skal tale med børnene, føler hun, at arbejdet er udfordrende, udviklende og meningsfyldt for hende. Når dialogen med forældre og børn går godt, føler hun, at hun har gjort et godt stykke arbejde.

Uklare forventninger

Selvom hun selv har været i faget i mange år, så oplever hun også, at hun kommer til at forvente for meget af sig selv i arbejdet. Hun efterlyser bedre forløb mellem medarbejdere og ledere

omkring, hvad der forventes af den enkelte medarbejder. De diskuterer i Med-udvalget, hvad man skal gøre for, at medarbejdernes egne forventninger til sig selv ikke bliver så høje, at de knækker nakken på det. De har set nyuddannede kolleger, hvor presset er blevet for stort for dem, så de er blevet sygemeldt allerede efter et år. Hun efterlyser mere åbenhed og dialog på arbejdspladsen om, hvordan de forholder sig til arbejde og privatliv.

PIAS BUD PÅ HÅNDTERING AF UDFORDRINGERNE VED DET GRÆNSELØSE ARBEJDE:

- **God nærværende ledelse, der lytter til medarbejderne.**
- **Brug hinanden til at sparre med i de svære sager, så problemer/bekymringer ikke fylder, når man kommer hjem. Fx gennem supervision.**
- **Åben diskussion om, hvad der forventes af den enkelte medarbejder.**
- **Åbenhed på arbejdspladsen. Det skal være legitimt at sige, at man føler sig presset.**
- **Undgå at tjekke mails og kalender på telefonen i tid og utide udenfor almindelig arbejdstid.**

