



# Sæt rammer for det grænseløse arbejde

- en guide



# Sæt rammer for det grænseløse arbejde

Flere og flere af os kender det: Arbejdet breder sig ind over privatlivet, fordi vi arbejder videre derhjemme, fx ved at tjekke mails og ordne telefonsamtaler - de kendte grænser for job og privatliv bliver uklare.

Jobbet kan også brede sig ind over vores privatliv og personlighed på andre måder, fx når vi bekymrer os for, om opgaverne er løst forsvarligt overfor borgere og kunder. Og når vi bliver usikre på, om vi selv eller chefen har ansvaret.

Grænseløshed i arbejdet kan opdeles i tre hovedtyper, og de fleste af os er berørt af én eller flere typer. Det påvirker vores trivsel på jobbet på godt og ondt.

Grænseløst arbejde kan give frihed og fleksibilitet. Håndterer ledere og medarbejdere det rigtigt, kan det grænseløse arbejde udvikle den enkelte medarbejder og arbejdsplads.

Hvis ikke – så kan grænseløsheden komme til at udgøre et regulært arbejdsmiljøproblem med mistrivsel, stress og dårlig balance mellem arbejde og privatliv. Det sker for flere og flere.

Grænseløshed bør derfor være et vigtigt tema i arbejdsmiljøindsatsen på arbejdspladsen.

Læs her hvad I kan gøre på din arbejdsplads for at mindske de negative effekter af grænseløst arbejde – og fremme de positive. Ingen af os kan gøre det alene, så lad os gøre det sammen.

Venlig hilsen

Bente Sorgenfrey  
Formand for FTF

Ansvarshavende redaktør: Flemming Andersen, kommunikationschef - Foto: Jesper Ludvigsen m.fl. - Layout: FTF - Tryk: FTF - 1. oplag: 5.000 eksemplarer - Januar 2017 - ISBN-nummer: 978-87-7356-166-9 - Bestilling: Telefon 33 36 88 00 eller [ftf@ftf.dk](mailto:ftf@ftf.dk)

**FTF – Hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte**

Niels Hemmingsens Gade 12 – 1153 København K – [www.ftf.dk](http://www.ftf.dk)

# Tre slags grænseløshed

Grænseløst arbejde handler ikke kun om, at arbejdstiden og -stedet flyder ind over grænsen til familieliv og fritid. Grænseløst arbejde handler også om organisatorisk grænseløshed mellem faggrupper og mellem medarbejdere og lederes ansvar. Eller om flydende grænser mellem fagpersonen og privatpersonen, som kan gøre det svært at slippe arbejdet mentalt.

Grænseløshed i arbejdet kan opdeles i tre kategorier:

- Grænseløshed i tid og sted
- Organisatorisk grænseløshed
- Subjektiv grænseløshed

## Grænseløshed i tid og sted

Her udviskes grænserne for, hvor og hvornår arbejdet udføres. Der bliver flydende grænser for arbejdssted, den ugentlige arbejdstid, arbejdstidene i løbet af døgnet og for, hvornår man er tilgængelig for jobbet.

It-løsninger gør, at man i princippet kan besvare mails og telefonopkald døgnet rundt. Det kan betyde, at medarbejderne skal - eller oplever at skulle - stå til rådighed for arbejdet uden for den aftalte arbejdstid.

Fordelen er øget fleksibilitet, fx ved at medarbejderne får mulighed for at have hele hjemmearbejdsdage, hvor der bliver tid til ro og fordybelse. For medarbejdere, der arbejder med mennesker, kan it-løsningerne også gøre det lettere at komme i kontakt med borgerne og omvendt.

Udfordringerne er, at det i højere grad bliver op til medarbejderen selv at kunne forvalte tid, krav og rammer i arbejdet. Nogle oplever, at det er nødvendigt at tage fritiden i brug, for at de kan gøre jobbet godt nok.

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

### **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 mobilen kan de både svare mails og sende sms'er til borgerne. Den uformelle form for kontakt giver Lene en bedre mulighed for at få en god relation til de unge og deres familier. Arbejdsmobilerne betyder samtidig, at hun og hendes kolleger kan arbejde hjemmefra.

# Organisatorisk grænseløshed

Denne form for grænseløshed handler om uklarhed i forhold til ansvar, opgavefordeling og faggrænser.

Organisatorisk grænseløshed kan opstå, når medarbejdere skal lede sig selv. I dag er en stor del af den daglige ledelse og planlægning overdraget til medarbejderne, bl.a. som en konsekvens af sammenlægning i større enheder, distanceledelse og færre mellemledere.

Selvedelse, selvstyreende teams osv. giver en ansvars- og rollefordeling, der er fri og fleksibel – men også mere uklar: Det kan være svært for den enkelte at trække grænsen for, hvad man har ansvaret for, og hvornår man har leveret nok. Det kan skabe uklarhed omkring faglighed, kvalitet, mål og succeskriterier i arbejdet. Eventuel uenighed om, hvordan arbejdet udføres fagligt og etisk forsvarligt, kan gå ud over kollegaskabet.

Uklarheden kan også handle om, hvem der har ansvaret for at udføre arbejdet og for at planlægge og prioritere, hvordan opgaverne varetages. Det kan skabe usikkerhed og rollekonflikter, når medarbejdere skal påtage sig en lederrolle overfor andre medarbejdere. Eller når faggrænser nedbrydes.

*”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 til det.”*

## **Mette er pædagog og arbejder i en skole med tilknyttet SFO i Nordjylland**

Mette oplever uklarhed omkring arbejdsopgaver, ansvar og roller i forbindelse med, at undervisningen overdrages til pædagogerne. Når pædagogerne skal overtage danskundervisningen, bliver det ikke defineret, hvad der forventes af dem.

I Mettes team har man forsøgt at tydeliggøre, hvilke kompetencer den enkelte medarbejder har - bl.a. for at vise hvor pædagogerne kan bruges som vikarer. Men Mette oplever, at der ofte ikke tages højde for forsøgene på at matche kompetencer med opgaver – og det går ud over børnene.

# Subjektiv grænseløshed

Subjektiv grænseløshed handler om flydende grænser mellem arbejdet og det personlige.

Arbejdet er for mange en væsentlig kilde til identitet; det kan give faglig stolthed, mening og selvværd. Motivation og engagement i forhold til at kunne gøre en forskel for andre er for mange en væsentlig drivkraft.

Bagsiden af medaljen er risikoen for, at man påtager sig arbejdspladsens problemer som sine egne, at man tænker på arbejdet, når man har fri, og at muligheden for at levere høj kvalitet i arbejdet er afgørende for selvværd, mening og trivsel på jobbet. På den måde kommer arbejdet til at tage overskud fra familie og privatliv.

Fleere FTF-jobgrupper har høje følelsesmæssige krav i jobbet, hvor en væsentlig del af opgaven er, at tale med og hjælpe mennesker. Medarbejderne kommer let til at tage arbejdet med hjem mentalt, fx ved at tænke på nogle af arbejdsdagens belastende situationer.

En del medarbejdere oplever desuden, at fagligheden og engagementet presses, og at de er nødt til at gå på kompromis med egne forventninger til kvalitet i opgaveløsningen, for at leve op til mål og resultatkrav, der ikke altid opleves meningsfulde.

*”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.”*

## **Jens er IT-tekniker, og var indtil for nylig ansat som supporter på et universitet**

Jens blev syg af modsætningen mellem det, han blev målt på, og det der gav faglig og personlig mening for ham. Han oplevede, at jobbet kom til at handle mere om at trykke på de rigtige knapper, der angav, at en opgave var løst, fremfor indholdet i opgaveløsningen. Denne mangel på faglighed og engagement i jobbet kom til at fylde meget for Jens personligt, også i fritiden.

At engagement og mening forsvandt fra arbejdet kom til at påvirke Jens' privatliv. Han havde ikke overskud til at se venner og familie, og måtte anstrenge sig for at holde fast i sine fritidsaktiviteter. Han kunne mentalt ikke slippe arbejdet, der kom til at fylde alt.

## Hvad kan I gøre sammen på din arbejdsplads?

- 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 subjektiv (herunder følelsesmæssige krav/belastninger i arbejdet)
- Formulér, med forankring i de eksisterende samarbejdsfora, en personalepolitik med særskilt 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 SU/MED/AMO til at drøfte muligheder og udfordringer forbundet med grænseløst arbejde
- Brug de årlige MUS/GRUS til at afdække, hvordan det går med at skabe og fastholde arbejdslivsbalancen

## Hvad kan du gøre som leder?

- Påtag dig ledelsesansvaret for de overordnede prioriteringer, og meld ud internt og eksternt
- Definér selvledelsesrummet og rammerne; hvad skal medarbejderne præstere fagligt, hvem har ansvar for hvad, og hvad skal man i fællesskab arbejde hen imod?
- 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
- Afstem opgaver og kvalitet med de ressourcer, der er til rådighed. Hav løbende dialog med medarbejderne om balance mellem krav og ressourcer, arbejdsbelastning, opgaveprioritering og stresshåndtering
- Drøft realistiske kvalitetskrav, deadlines og ressourcer med medarbejderne. Lav klare og tydelige kriterier for kvalitet i dialog med medarbejderne
- Skab en arbejdspladskultur, hvor der er åbenhed overfor kritik, så medarbejderne undgår moralsk stress og at komme i klemme med deres faglighed

## Hvad kan I gøre som medarbejdergruppe?

- 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. Sørg også for at have backup, så enkelte medarbejdere ikke bliver uundværlige/overbelastede
- Få i fællesskab opbygget et billede af, hvordan opgaverne fordeles og løses, og hvordan ressourcerne prioriteres
- Prioritéér 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
- 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)

## Hvad kan du selv gøre som medarbejder?

- Gå til ledelsen og få afklaret og defineret dine arbejdsopgaver og arbejdsaktiviteter, hvis du er i tvivl. Efterspørg prioritering og forventningsafstemning
- Kommuniker 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
- 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
- Lav en arbejdsrytme, hvor der indgår pauser. Tænk rytmen ind i arbejdet. Læg arbejdet fra dig fysisk og mentalt på bestemte tidspunkter
- Opstil rammer for din hjemmearbejdstid. Aftal med dig selv hvor og hvornår, du arbejder. Planlæg arbejdet derhjemme på bestemte tidspunkter
- Skab en arbejdspladskultur, hvor der er åbenhed overfor kritik, så medarbejderne undgår moralsk stress og at komme i klemme med deres faglighed



De gode råd til håndtering af grænseløst arbejde i denne guide er udarbejdet i samarbejde med en række FTF-medlemsorganisationer, der har bidraget til og været involveret i projektet. Cases og citater er virkelige, men navnene på personerne er ændrede.

Guiden er baseret på en større FTF-rapport: "Kortlægning af det grænseløse arbejde blandt FTF-jobgrupper", januar 2017. 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.

Læs hele FTF-rapporten: [www.ftf.dk/graenselost](http://www.ftf.dk/graenselost)

FTF er hovedorganisation for 71 faglige organisationer og dermed fælles talerør for 450.000 ansatte i den offentlige og private sektor.

Kontakt din faglige organisation, hvis du har spørgsmål.