

Et empirisk studie af det grænseløse arbejdsliv på Danmarks bedste arbejdspladser

An empirical study of the unbounded work at Denmark's best workplaces

Kandidatafhandling

- Uddannelse: Cand.merc/soc HRM

Afleveringsfrist: 17.05.2016

Vejleder: Birgitte Faber

Antal anslag: 246.207

Antal sider: 112

Udarbejdet af Mia Østergaard Nielsen & Rasmus Pedersen



work	life
career	health
business	family
performance	friend
responsibility	happiness

Abstract

This purpose of this thesis is to investigate the unbounded work life of the Danish employee. The focal objective is to explore how the best workplaces, awarded by the organization Great Place To Work, understand this phenomenon. Incidentally what they do to act upon the negative aspects of the phenomenon and which common characteristics are present.

The project undertook a multiple case study with a qualitative approach, in order to fill a gap in research of this subject, which the authors believe has high relevance to people working in the 21st century. 9 Interviews with Human Resource representatives from each company were consequently conducted and analysed using a framework from Anders Raastrup Kristensen's book "Det Grænseløse Arbejdsliv – at lede selvledende medarbejdere".

The results of the empirical study indicated that all of the organizations experienced that their employees were subject to a boundless working life, and respectively they all had practices and policies to support their personnel in setting individual boundaries.

The main approach to prevent and address the negative impact of the phenomenon was through clear communication and expectation between employees and managers as well as an open leadership style. Based on the analysis, the participants in the study had few problems with an unbounded life. Instead many of the employees experienced positive effects due to the unbounded work.

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	5
<i>Problemformulering</i>	<i>6</i>
Afgrænsning.....	7
<i>Begrebsdefinition.....</i>	<i>7</i>
Læsevejledning	9
Great Place To Work	11
Det grænseløse arbejdsliv.....	12
Kristensen og det grænseløse arbejdsliv	12
<i>Kendetegn ved de mennesker, der arbejder grænseløst.....</i>	<i>14</i>
<i>De otte dimensioner.....</i>	<i>14</i>
<i>Filosofisk tilgang.....</i>	<i>20</i>
Selvledelse	22
<i>Tre former for selvledelse</i>	<i>22</i>
<i>Krav til lederen.....</i>	<i>23</i>
<i>Rollemodeller</i>	<i>24</i>
Adfærds og motivationsteori	26
Værdibaseret ledelse	26
Lund og Hvid og det grænseløse arbejdsliv	28
<i>Lund og Hvid og de fire dimensioner</i>	<i>29</i>
<i>Det psykiske arbejdsmiljø</i>	<i>29</i>
Kristensen kontra Lund og Hvid.....	30
Det grænseløse arbejde gennem en historisk linse.....	31
<i>Det førindustrielle samfund.....</i>	<i>32</i>
<i>Fra bondesamfund til industrisamfund - Grænsen mellem privatliv og arbejdsliv bliver etableret.....</i>	<i>33</i>
<i>Det grænseløse arbejdsliv – ny vin på gamle flasker?.....</i>	<i>34</i>
Work-Life balance	36
<i>Work-life balance kontra det grænseløse arbejdsliv.....</i>	<i>38</i>
Specialets forståelse af det grænseløse arbejdsliv	39
Et andet perspektiv på privatlivet.....	39
<i>Det grænseløse liv.....</i>	<i>41</i>
<i>Det grænseløse ego-liv.....</i>	<i>42</i>
<i>Overarbejde for overforbrug – En ekstra dimension</i>	<i>42</i>
<i>Opsummering.....</i>	<i>43</i>
Metode.....	44
<i>Videnskabsteori.....</i>	<i>44</i>
Hermeneutik	44
Hermaneutisk analyse.....	48

<i>Undersøgellesdesign</i>	49
Udvalg	50
Casestudie.....	51
<i>Metodisk fremgangsmåde</i>	51
Overvejelser ved den kvantitative metode.....	52
Ekspertinterviews.....	53
Måling af dimensionerne.....	54
Overvejelser ved valg af respondenter.....	55
Iscenesættelsen af interviewet	56
Analysemetode	58
Indledning til analysen	60
Beskrivelse af respondenterne og deres organisationer	61
Analyse - Del 1	67
<i>Det grænseløse arbejdsliv – virksomhedernes forståelse af DGA</i>	67
<i>Teknologisk udvikling</i>	71
<i>Tidslig fleksibilitet</i>	74
<i>Immateriel produktion</i>	75
<i>Den identitetsskabende kultur</i>	77
<i>Organisation mellem hjerner</i>	79
<i>Performance som værdiskabende</i>	80
<i>Deltagende ledelse</i>	83
<i>Altinkluderende subjektivitet</i>	84
<i>Arbejdsetik</i>	85
<i>Overarbejde for overforbrug</i>	86
<i>Opsummering på del 1</i>	87
Analyse - Del 2	90
<i>Selvledelse på Danmarks bedste arbejdspladser</i>	90
Rollemodeller	94
En ekstra ramme	96
<i>Værdibaseret ledelse</i>	97
<i>X og Y teori</i>	103
<i>Opsummering</i>	104
Konklusion	106
Kritiske overvejelser	108
Forskningskvalitet	111
<i>Validitet</i>	111
<i>Reliabilitet</i>	112
Litteraturliste	114
Bilag	118

Indledning

For år tilbage da industrisamfundet dominerede, kom og gik medarbejdere inden for en fast arbejdstid. Arbejdspladsen var bundet op omkring et fysisk sted, hvor arbejdet kun kunne udføres med arbejderens tilstedeværelse. Således var det ganske normalt at arbejde fra 08.00 til 16.00 indtil fyraften. I dag er dette ikke længere tilfældet, da forskning peger på, at arbejdslivet er blevet grænseløst (Kristensen, 2011) (Lund & Hvid, Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde, 2007). Grænseløsheden betyder, at de faste rammer om arbejdet er forsvundet og privatlivet og arbejdslivet er smeltet sammen. Dette skyldes bl.a., at arbejdsopgaverne har ændret karakter fra industrisamfundet til vidensamfundet. At der har været et skifte, i måden vi arbejder på, kommer også til udtryk i virksomheders personaleomsætning. Yngre generationer planlægger generelt at blive kortere tid på arbejdspladsen sammenlignet med den ældre generation. En undersøgelse fra dansk erhverv viser, at hver fjerde med en længere videregående uddannelse ikke forventer at sidde i deres nuværende job om tre år (Schrøder 2012). Det er dermed nødvendigt for virksomheder at være opmærksomme på, hvordan de på bedste vis kan tiltrække og fastholde de mest talentfulde medarbejdere. Virksomhederne kan bl.a. arbejde med deres employer-branding, deres CSR-strategi, deres interne talent- og karrieudvikling samt deres medarbejdertilfredshed. Det er den sidstnævnte, som findes interessant i dette speciale. For at måle tilfredshed blandt medarbejder gennemfører flere virksomheder årligt medarbejdertilfredshedsundersøgelser, der kan indikere medarbejdernes velbefindende. Undersøgelserne gennemføres typisk internt i organisationen eller af en ekstern virksomhed en gang om året. Der findes flere gode argumenter for at gennemføre disse. Først og fremmest er det uholdbart med negative eller utilfredse medarbejdere. Manglende arbejdsglæde og utilfredshed er demotiverende for kollegaer og ledere. Ud over dette, så vil virksomheder med utilfredse medarbejdere også opleve en højere personaleomsætning, hvorved deres employer-branding vil forringes. I den anden ende peger flere forskere på, at medarbejdertilfredshed kan kobles direkte til den organisatoriske performance (Larsen 2010; Melian-González et. al. 2015). Dermed er det ikke overraskende, at medarbejdertilfredshed og arbejdsmiljø er i højsædet i de danske virksomheder. Således mener 92% af danske topledere, at et godt arbejdsmiljø er afgørende for, at virksomheden når de økonomiske mål (Industriens branchearbejdsmiljøråd, 2012).

Som ekstern konsulentvirksomhed har organisationen Great Place To Work opereret i Danmark siden 2002. De kårer hvert år Danmarks bedste arbejdspladser ved anvendelse af deres egen medarbejdertilfredshedsundersøgelse. I deres undersøgelser deltager både private og offentlige organisationer. Det fremgår i resultaterne, at det gennemsnitlige sygefravær på Danmarks bedste arbejdspladser er på 2,5% modsat 5,3% i kommunerne, 4,8% i regioner, 3,2% i stat og 3,1% i private virksomheder. Yderligere fremgår det, at medarbejderomsætningen på Danmarks bedste arbejdsplads er på 9%, hvorimod den er på 25% i gennemsnit i danske virksomheder (Bilag: 1).

Da arbejdslivet kan karakteriseres som værende grænseløst, er det nærliggende at forestille sig, at Danmarks mest tilfredse medarbejdere og deres ledelse kan håndtere at navigere i det grænseløse arbejdsliv. For at undersøge hvordan medarbejderne og ledelsen håndterer det grænseløse arbejdsliv, er det dog nødvendigt at undersøge, hvad begrebet indebærer. Da det grænseløse arbejdsliv er et forholdsvis nyt begreb, som ikke er blevet berørt af mange forskere, så vil specialet stille skarp på den teoretiske forståelse af begrebet, inden det bliver undersøgt empirisk i form af kvalitative interviews på ni af Danmarks bedste arbejdspladser kåret af Great Place to Work.

Problemformulering

Gennem en afdækning af det grænseløse arbejdsliv på udvalgte virksomheder fra GPTW undersøgelsen anno 2015, vil det undersøges:

- *Hvordan forstås det grænseløse arbejdsliv i organisationerne?*
- *Hvordan håndterer organisationerne det grænseløse arbejdsliv i praksis?*
- *Hvilke fællestræk kan identificeres på tværs af organisationerne?*
- *Hvilke ledelsesværktøjer anvendes?*

Afgrænsning

Først og fremmest skal det nævnes, at specialet udelukker andre offentlige medarbejderundersøgelser, kåringer mv. GPTW bliver anset som den førende, og dermed vurderes det, at det ikke vil være hensigtsmæssigt eller nødvendigt at interviewe organisationer, der ikke deltog i GPTW. Projektet begrænser sig til Danmarks bedste arbejdspladser kåret af GPTW, og der ses bort fra de deltagende organisationer, som har været uden for top 50, og som dermed har scoret gennemsnitligt, eller lavt.

I forhold til forståelsen og definitionen af det grænseløse arbejdsliv som begreb, indskrænker specialet sig til dansk litteratur. Dette beror på, at der kun findes lidt udenlandsk forskning i det grænseløse arbejdsliv, og at Kristensens (2011) samt Lund og Hvids (2014) definitioner og redegørelser er blevet vurderet til at være tilpas dækkende. Det er dog værd at nævne at modsat Kristensen, så fokuserer specialet ikke kun på selvledende vidensarbejdere. Medarbejdere på alle niveauer indgår dermed indirekte, da empirien er indhentet fra vidt forskellige, organisatoriske kontekster i form af brancher, erhverv, størrelse mv. Det skal dog også pointeres, at selvom medarbejdere på alle niveauer indgår i undersøgelsen, så involverer specialet ikke den enkelte medarbejder direkte. Det skal forstås på den måde, at de ni respondenter, der deltog, enten var ledere eller HR-medarbejdere og dermed repræsentanter for de øvrige medarbejdere. Det blev vurderet, at de på bedste vis ville kunne svare på hele organisationens vegne¹.

Begrebsdefinition

I specialet benyttes flere forskellige betegnelser i forbindelse med det grænseløse arbejdsliv. Nedenfor vil det blive tydeliggjort, hvad der menes med henholdsvis et *fænomen*, *begreb* og *teori*. Der vil samtidig blive redegjort for, hvordan det grænseløse arbejdsliv opfattes i forhold til disse termer.

¹ Dette bliver uddybet i afsnittet "Overvejelser ved valg af respondenter".

Fænomen:

Betyder: "Det der kommer til syne".

Fænomen, ifølge platon er det, der "kommer til syne" for sansningen, den fysiske ting. Den er sammensat, ufuldkommen og foranderlig, men "afspejler" eller "participerer i" det usammensatte, fuldkomne og uforanderlige (Koch & Johansen, 2014).

I videnskabelig brug er et fænomen enhver observerbar begivenhed, der kan sanses eller erkendes. Når termen *fænomen* omtales, skal det forstås som en ting i den virkelige (eller 'tænkte') verden, som har individuel eksistens.

Begreb:

"Begreb kendetegner og afgrænser en klasse af ting. Et begreb er således det fællestræk, på hvis baggrund man er i stand til at forstå eller anvende sprogets generelle begreber (Den Store Danske, 2009).

Når termen "begreb" omtales, så skal det derfor forstås som en generaliseret idé eller en mental konstruktion, afledt af fænomener og baseret på viden om fælles egenskaber af disse fænomener. Ethvert begreb er dermed også et fænomen.

Teori:

"Ordnet system af velbegrundede og veldefinerede antagelser som søger at forstå og forklare et eller flere fænomener eller samspillet mellem dem især inden for en videnskab" (Koch, 2009).

Teori handler om at forklare fænomener, hvilket igen betyder at identificere fænomenets årsager. Når termen "teori" bruges i specialet, vil det derfor være en betegnelse for en proposition, der systematiserer viden, og på hvilket grundlag man kan udlede forskningshypotese.

Det grænseløse arbejdsliv som en term

To forskningsprojekter ligger til grund for de antagelser som Kristensen (2011) fremlægger. Han identificerer fællestræk omkring interviewpersonernes tanker, overvejelser og forestillinger om, men også udfordringer og glæder ved, hvordan disse medarbejdere leder sig selv i det moderne arbejdsliv. Der kan argumenteres for, at disse fællestræk nedfældet i de otte dimensioner kan anses som en teori, der kan benyttes til at identificere graden af grænseløsheden i en given kontekst.

Dermed argumenteres der for, at de otte dimensioner er et ordnet system af antagelser, der søger af forklare det underliggende fænomen.

Det grænseløse arbejdsliv kan dermed både betragtes som et *fænomen*, et *begreb* og en *teori*. Det afhænger af, hvordan det anskues. Kristensen (2011) studerer det grænseløse arbejdsliv som et fænomen empirisk. Han skriver om det som et begreb, der har relation til andre begreber, som bliver anvendt til at forklare det underliggende fænomen. Ud over dette udarbejder Kristensen (2011) som nævnt en teori om det grænseløse arbejdsliv, hvilket kommer til udtryk i hans otte dimensioner. I specialet vil det grænseløse arbejdsliv referere til alle tre betegnelser: *fænomen*, *begreb* og *teori*.

Fremadrettet vil det grænseløse arbejdsliv blive betegnet under forkortelsen ”DGA”.

Great Place to Work vil af praktiske årsager desuden blive refereret til som ”GPTW”.

Læsevejledning

I følgende afsnit vil en læsevejledning blive uddybet, med udgangspunkt i en designfigur. Dette er relevant for læseren, da det skaber et solidt overblik over, hvad læseren skal igennem inden problemformuleringen kommer til udtryk i analysen og bliver besvaret i konklusionen.

For at besvare problemformuleringen, hvor der først og fremmest ønskes en afdækning af det grænseløse arbejdsliv, så er det nødvendigt at have en klar forståelse af hvad fænomenet dækker over. I og med at forskningen på området er begrænset og at begrebet, som det anvendes i dette speciale er komplekst og subjektivt, så vil der blive anvendt en del plads på redegørelse, forståelse og diskussion af begrebets aktualitet i starten af rapporten. Heraf munder det ud i specialets forståelse af det grænseløse arbejdsliv, hvilket har afgørende betydning for analysen og besvarelsen af problemformuleringen.

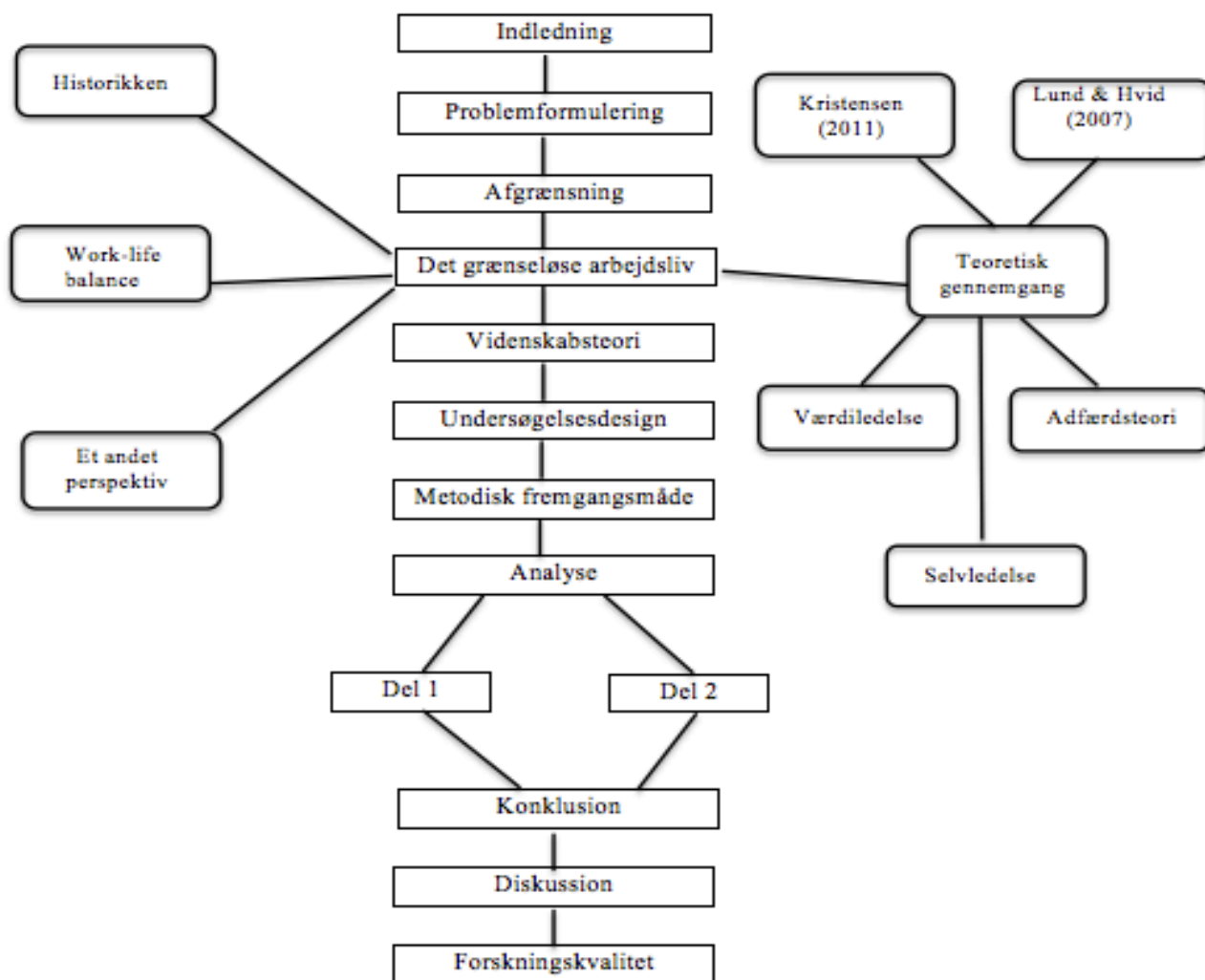
Efter gennemgang af det grænseløse arbejdsliv, så vil specialets videnskabsteoretiske fundament blive gennemgået, hvorefter undersøgelsesdesignet, samt den anvendte metode med tilhørende overvejelser blive uddybet.

Inden påbegyndelsen af analysen vil en beskrivelse af respondenterne og de deltagende organisationer blive redegjort for, således at læseren er opmærksom på konteksten i analysen. Analysen er delt op i to dele, hvoraf den første del har fokus på problemformuleringens første tre

spørgsmål, hvor udgangspunktet i høj grad er i Kristensens (2011) otte dimensioner. I del 2 bliver værdiledelse, selvledelse og adfærdsteori appliceret på empirien, for at kunne forklare, hvilke ledelsesværktøjer der anvendes i organisationerne. Efterfølgende vil specialets konklusion finde sted, hvorefter kritiske overvejelser samt en vurdering af den forskningsmæssige kvalitet vil blive gennemgået.

Det skal nævnes, at i besvarelsen af problemformuleringen i konklusionen, er der fokus på de vigtigste pointer fra analysen. Resultater og udledningerne fra specialets afdækning af DGA vil dog også indgå i besvarelsen, da det er nødvendigt, for at forstå begrebet.

Designfigur



Great Place To Work

I dette afsnit vil der blive redegjort for organisationen og dens tilhørende undersøgelser. Denne viden er en nødvendighed jævnfør projektets problemformulering. Great Place to Work er en global organisation, der opererer i mere end 50 lande verden over. Virksomheden udbyder analyse- og konsulentytelser, og deres udgangspunkt er, at alle virksomheder har mulighed for og potentiale til at skabe en tillidskultur, der medfører højere medarbejderengagement og derved bedre bundlinje. I deres kontakt med kunderne ønsker Great Place To Work at udvikle en kultur, hvor tillid er i centrum (Greatplacetowork.dk). Great Place To Work har den opfattelse, at alle arbejdspladser kan blive gode arbejdspladser. Ved at inspirere arbejdspladser til at gøre det bedste, i stedet for at pege fingre af dem som ikke klarer sig godt, så opnås ændringer på bedste vis. Dermed har organisationen en positiv tilgang, når det kommer til forandring. De fokuserer på gode eksempler og har udarbejdet best-practices fra de bedste arbejdspladser, således at andre arbejdspladser kan blive inspireret til at skabe forandring. Tillid er her afgørende for at skabe en god arbejdsplads (Greatplacetowork.dk).

Great Place to Work finder hvert år en vinder af Danmarks bedste arbejdspladser. De inddeler arbejdspladserne i henholdsvis tre størrelser og to brancher. I den 'generelle' branche kåres Danmarks bedste store arbejdspladser, og er for organisationer der har mere end 500 medarbejdere. De mellemstore beskæftiger 50-499 medarbejdere, hvor de mindste beskæftiger 20-49 medarbejdere. It-virksomheder har deres egen kåringer og liste, hvor virksomhederne er inddelt i store og mindre virksomheder. IT-arbejdspladserne har deres egen liste, da GPTW siden 2008 har haft et samarbejde med IT-branchen. Denne ville gerne have at IT-arbejdspladserne havde større incitament til, at fokusere på det gode arbejdsmiljø (Bilag 2). Kåringerne bygger på GPTW's definition af en god arbejdsplads. Det vil sige, arbejdspladser hvor medarbejderne har tillid til ledelse, føler et stærkt fællesskab med deres kolleger og er stolte af deres arbejde. Organisationens har lavet en model, efter hvilken medarbejdertilfredsheden måles. Emner som troværdighed, respekt og retfærdighed er en del af tilliden. Stoltheden dækker over eget arbejde, teams og image. Fællesskab dækker over fortrolighed, åbenhed og sammenhold. Medarbejderne skal rangere diverse udsagn under hvert emne. Herefter kan tilfredshedsanalysen udarbejdes og svarene måles (Bilag 1). Yderligere udfylder arbejdspladserne en kulturprofil (Greatplacetowork.dk).

Det grænseløse arbejdsliv

I følgende afsnit vil begrebet 'Det grænseløse arbejdsliv' blive præsenteret på baggrund af to teoretikere inden for den danske litteratur. Begrebet vil først blive defineret ud fra Anders Raastrup Kristensens forskning med udgangspunkt i bogen "Det grænseløse arbejdsliv – at lede de selvledende medarbejdere" (Kristensen, 2011), og efterfølgende ud fra Henrik Lunds og Helge Hvids forskning i det psykiske arbejdsmiljø (Lund & Hvid, 2007). I specialet er disse teoretikere valgt, da de anses for at være førende inden for litteraturen omhandlende det grænseløse arbejdsliv, og yderligere grundet at begrebet anses for værende relativt nyt. Der eksisterer derfor begrænset forskning på området, og de overstående teoretikere anses for specialet som de mest relevante og prominente inden for begrebets forståelse.

Fænomenet DGA er særdeles subjektivt, hvilket også kommer til udtryk i Kristensens (2011) udlægning af begrebet. Udlægningen bliver i denne forbindelse meget redegørende, snakkende, og holdningspræget. På trods af at specialet forsøger at fremlægge teorien på en overskuelig måde, kan indholdet stadig bære præg af diffusitet.

Kristensen og det grænseløse arbejdsliv

Arbejdslivet har igennem de seneste år ændret karakter, og dimensioner som arbejdstid, arbejdssted og arbejdsroller er ikke længere givet i alle medarbejders arbejdsliv. Arbejdslivet er for mange i stedet blevet langt mere flydende og uklart. For mange medarbejdere er det muligt at arbejde hvor som helst, og når som helst, hvorfor det ikke er nødvendigt at være fysisk til stede på arbejdspladsen. Danmarks statistik laver hvert kvartal en arbejdskraftundersøgelse, og tallene her viser, at lidt over 40% af danske, mandlige lønmodtagerne i alderen 15-64 år samt 35% af danske, kvindelige lønmodtagere i alderen 15-64 år har mulighed for flextid. Samtidig viser undersøgelsen, at næsten 45% af mænd og over 30% af kvinder i alderen 15-64 år har arbejdet hjemmefra mindst en gang de sidste 4 uger (Danmarks Statistik, 2016). Konsekvensen heraf er, at arbejdet ikke er adskilt fra hjemmet, og at det samtidigt kan være problematisk at forklare, præcist hvad arbejdet består i, og hvordan disse aktiviteter adskiller sig fra de øvrige, der bliver gennemført i løbet af en dag. Arbejdstiden for en pågældende medarbejder er muligvis 9 - 17, men dette betyder ikke, at

arbejdets grænse er defineret ud fra arbejdstidens ophør. Derimod ophører arbejdet, når arbejdsopgaven er løst tilfredsstillende (Kristensen, 2011). Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at arbejdet er karakteriseret ud fra opgaven og ikke tiden, hvilket gør det svært for medarbejderen at vurdere, hvornår arbejdet er udført godt nok. Karakteristisk for det grænseløse arbejdsliv er, at de selvledende medarbejdere oplever, at grænsen mellem familie- og arbejdsliv, planlægning og udførelse af arbejdet, samt interesseudsættninger mellem arbejdsgiver og –tager i høj grad er blevet udvisket eller helt opløst. De faste rammer om arbejdet er forsvundet, og arbejdet er pludseligt blevet en del af familielivet, når arbejdet eksempelvis bliver udført i det private uden for den faste arbejdstid. Det er dog ikke kun arbejdet, der flyder ind i familielivet. Det foregår også den anden vej rundt, når private gøremål ordnes i arbejdstiden. Skellet mellem medarbejdernes arbejdsliv og privatliv nedbrydes altså i det grænseløse arbejdsliv, og det hele flyder sammen (Kristensen, 2011).

De kendte dimensioner som arbejdstid, arbejdssted og arbejdsroller kan ikke anvendes til at navigere og lede sig selv efter længere. Afgørende er det, at nutidens medarbejdere forstår og lærer at navigere i det mere flydende, grænseløse arbejdsliv, der eksisterer i dag. Det er op til medarbejderne at bestemme, forstå og fylde rammerne ud. Medarbejderne skal selv definere, hvor grænsen mellem familie- og arbejdsliv går, hvad deres arbejdsopgaver er, og hvordan disse håndteres, samt hvordan frihedsgraderne i arbejdet anvendes² (Kristensen, 2011). Ændringerne i arbejdslivet har medført et brud med de dikotomier og opdelinger, som kendes fra det traditionelle arbejdsliv. Der er sket en lang række ændringer i forskellige dimensioner, som betyder at arbejdslivet har ændret karakter. Når dimensionerne bliver grænseløse, medfører det, at medarbejderne skal udvikle nye måder at håndtere disse på. *”Vi skal altså tegne et nyt kort for at kunne finde vej og lære at forstå de nye begreber og opdelinger, som det grænseløse arbejdsliv kræver, for at vi kan navigere rundt som selvledende medarbejdere”* (Kristensen, 2011, s. 14).

Bagsiden af det grænseløse arbejdsliv er, at medarbejderne står over for en række udfordringer, de skal være i stand til at håndtere. Spørgsmål som: ”Hvad består arbejdsopgaverne af?”, og ”hvor skal grænsen mellem familie- og arbejdsliv trækkes?”, samt ”hvordan håndteres den individuelle

² Kristensen fokuserer i høj grad på selvledende medarbejdere i DGA. Dette bliver uddybet separat i afsnittet ”selvledelse”.

frihed?”, kan være svære at svare på. Yderligere kan det problematiseres, at medarbejdere ofte begejstres af uforudsigelige arbejdsopgaver, da disse også kan være dem, som belaster. Dermed kan uforudsigelige opgaver være vanskelige blot at fjerne (Kristensen, 2011).

Kendetegn ved de mennesker, der arbejder grænseløst

Ifølge Kristensen (2011) kan de mennesker, som i høj grad arbejder grænseløst, overordnet kendetegnes ved at være personer, som henholdsvis beskæftiger sig med vidensarbejde og har en videregående uddannelse som baggrund (Kristensen, 2011). Oftest er det denne gruppe, der oplever den mest ekstreme form for grænseløshed. Det skal dog nævnes, at dette nødvendigvis ikke er gældende for alle højtuddannede. Det er vigtigt at pointere, at det grænseløse arbejdsliv ikke kun er forbeholdt vidensarbejdere. En håndværker kan eksempelvis godt opleve, at arbejdslivet går ind i privatlivet. Ifølge Kristensen (2011) er den gruppe, som typisk står udenfor, de ufaglærte. De er ikke en del af det grænseløse arbejdsliv, da de stadig har faste arbejdstider og arbejdsopgaver, som kun kan løses, hvis de er fysisk tilstede på arbejdspladsen. Det positive for denne gruppe er, at de vil opleve at have fri, når de har fri, da deres arbejdsopgaver ikke kræver, at de tænker på arbejdet i privatlivet (Kristensen, 2011).

Det er meget forskelligt fra arbejde til arbejde og fra person til person, hvilke dimensioner der indebærer grænseløshed. Social- og Sundhedsassistenter har eksempelvis faste rammer, hvad angår tid og sted, når deres arbejdsopgaver skal løses. Det grænseløse kan dog komme til udtryk i deres store personlige involvering i arbejdet, da en del af jobbet er at snakke med og hjælpe de mennesker, de plejer. Derved er det nærliggende for en Social- og Sundhedsassistent at tage arbejdet med hjem eksempelvis ved at tænke på nogle af de situationer, de har oplevet i løbet af dagen. Det grænseløse arbejdsliv handler derfor ikke udelukkende om jobtype, men derimod også om individuelle og personlige forhold (Kristensen, 2011).

De otte dimensioner

I følgende afsnit vil der blive redegjort for de otte dimensioner, som indgår i Kristensens (2011) definition af det grænseløse arbejdsliv. Det er relevant at få disse uddybet, da projektets empiri

blandt andet bliver indhentet med udgangspunkt i disse dimensioner. De otte dimensioner vil blive gennemgået én efter én:

- Teknologisk udvikling
- Tidslig fleksibilitet
- Identitetsskabende kultur
- Immateriel produktion
- Organisation mellem hjerner
- Altinkluderende subjektivitet
- Deltagende ledelse
- Performance som værdiskabelse

(Kristensen, 2011, s. 16).

Med bærbare computere, mobiltelefoner og internet har *teknologien* muliggjort, at der kan arbejdes alle steder uafhængigt af tid og sted. Det kan eksempelvis være i toget på vej til arbejdet, i sommerhuset, hjemme om aftenen eller i weekenden. De fysiske rammer om arbejdet er med den teknologisk udvikling gjort mindre væsentlige. Som medarbejder er det altid muligt at blive ringet op af en kollega, modtage mails mv. Derved er medarbejdere over for arbejdspladsen potentielt set tilgængelige hele tiden. Det kan i nogle tilfælde kræve aktiv handling fra medarbejderens side, hvis ikke han vil ringes op efter arbejde. Yderligere kan det også nævnes, at teknologien muliggør arbejde på kryds og tværs af kloden. Det betyder for nogle medarbejdere, at de kan blive nødt til at arbejde på skæve tidspunkter (Kristensen, 2011). Den teknologiske udvikling har affødt en *tidslig fleksibilitet* i arbejdslivet. Medarbejderne kan levere de forventede resultater og arbejde fra andre steder end arbejdspladsen. Flere organisationer har valgt at give medarbejderne mulighed for at arbejde hjemmefra, eller på distancearbejdspladser på andre tidspunkter end fra 08.00-16.00. Flere virksomheder har flekstidsordninger, hvor den enkelte medarbejder selv kan tilrettelægge deres arbejdstid, hvor der dog skal tages hensyn til arbejdsopgaverne og kollegaerne. Fleksibiliteten kan komme til udtryk på flere forskellige måder:

- Det er muligt for medarbejderne at gå op og ned i tid over en given periode, således at der arbejdes mere på nogle dage og mindre på andre.
- Flere medarbejdere har mulighed for at placere arbejdstiden alt efter, hvad der passer dem bedst. Det kan være, at en person går tidlig eftermiddag for at hente børn, og så arbejder igen senere om aftenen.
- Mulighed for prioritere familien og gå på nedsat tid.

(Kristensen, 2011).

Den tredje dimension er den *identitetsskabende kultur*. Virksomheder vil væk fra 8-16 kulturen, hvor arbejdet blot er arbejde. I stedet skal medarbejderne identificere sig med virksomheden. Det handler om at skabe og lede en følelse af loyalitet hos medarbejderne. Medarbejderne skal ikke blot identificere sig med selve arbejdet, men derimod være villig til at kalde sig selv for en ”Microsoft” eller ”Googler”. Virksomhederne ønsker at skabe et værdifællesskab, hvilket kommer til udtryk i deres værdigrundlag, employer branding, code of conduct, sociale ansvar og måling af medarbejdernes ambassadørvillighed. Konsekvenserne ved at arbejde med en identitetsskabende kultur og et fælles værdigrundlag kan ses deri, at der ikke er nogen klar interessemødsætning mellem arbejdsgivere og arbejdstagere. Det bliver en situation, hvor det antagonistiske forhold er forsvundet (Kristensen, 2011). *Immateriel produktion* dækker over, at meget arbejde i dag ikke har en fysisk karakter. Derimod består produktet ofte af viden, kommunikation og service. Det arbejde, der indgår i produktionen af et produkt, vil typisk være viden, erfaring, koncepter og ideer. Med immaterialiseringen af arbejdet betyder det, at opfattelsen af hvad arbejdet er, har ændret sig.

”Hvor vi eksempelvis typisk ser kommunikation som kommunikation om produkter eller det, som vi laver i arbejdet, så bliver kommunikation selve arbejdet eller produktet i det immaterielle arbejde. Kommunikation bliver det produktive eller værdiskabende i arbejdet” (Kristensen, 2011, s. 21).

Konsekvensen er, at det er let for medarbejderen at tage arbejdet med hjem. Artikler, den bærbare computer mv. er let at tage med i tasken, når arbejdet forlades. Teknologien gør så heraf, at det er

let at arbejde sammen med kollegaer og kunder på alle tidspunkter af døgnet. Da produktionen sidder inde i hovedet på medarbejderne, kan arbejdet altid være mentalt til stede for medarbejderen. Medarbejderne kan eksempelvis tænke og løse arbejdsopgaver, når han befinder sig uden for arbejdet. For nogle medarbejdere kan det derved være en udfordring at lade være med at tænke på arbejdsopgaver i fritiden (Kristensen, 2011). Dimensionen *organisation mellem hjerner* henviser til det skifte, der er sket i organiseringen af arbejdet fra tid til opgave. Vidensmedarbejdere skal ikke nødvendigvis komme og gå på bestemte tidspunkter, men i stedet arbejder de opgaveorienteret. I dag har medarbejdere generelt set meget autonomi i deres arbejdsrolle samt stor indflydelse på, hvordan deres arbejdsopgaver skal løses, og hvordan de kan ændre, tilpasse og optimere planlægningen af disse i forhold til kollegaerne og deres egne ressourcer. Der er sket et skifte fra ledelsen til medarbejderne selv i forhold til koordineringen og arbejdsdelingen af arbejdsopgaverne. Konsekvensen er, at der kan opstå koordinationsproblemer, som gør, at nogle medarbejdere vil have mange opgaver at se til, imens andre vil have få. Yderligere kan det også opleves, at nogle medarbejdere bliver anset som værende mindre ansvarsbevidste, hvis ikke disse bidrager på lige fod med de resterende (Kristensen, 2011). Arbejdet bliver ikke i ligeså høj grad defineret af ledelsen længere, men derimod er det blevet op til medarbejderen at lede sig selv. Med den *altinkluderende subjektivitet* skal vidensarbejderen tage hovedet, hjertet og sjælen med. Virksomheder vil have den hele medarbejder. Medarbejderne skal brænde for deres arbejdsopgaver, og ikke blot være på arbejdet for pengenes skyld. Medarbejderne skal hele tiden arbejde med sig selv, så der udvikles nye faglige kompetencer, men i høj grad også personlige og sociale kompetencer. Deres subjektivitet skal udvikles, hvilket betyder, at deres følelser, holdninger, overbevisninger og lyster skal udvikles, så de tilpasses de forventninger og krav, de møder på arbejdspladsen. Udviklingen af medarbejdernes subjektivitet er vigtig, da medarbejderne skal kunne omstille sig, når nye krav og forventninger efterspørges. Det handler om, at medarbejderne skal være i stand til at udvikle sig løbende med virksomheden. Konsekvensen heraf for medarbejderne kan være, at det bliver sværere at skelne mellem dem selv som mennesker og som medarbejdere. Det er nødvendigt at tage sig selv med på arbejdet for at udvikle og bruge sig selv, når der skal skabes værdi (Kristensen, 2011). Den næstsidste dimension er *deltagende ledelse*, hvor ledelsesfunktionen bliver anset som en variable størrelse. Her har medarbejderne hver især mulighed for indflydelse på, hvordan denne skal formes

og tilpasses. Ledere i dag skal indgå i et personligt forhold til deres medarbejdere for at kunne lede dem på bedste vis. I selve ledelsen skal lederen tage udgangspunkt i medarbejderne, hvilket betyder, at det er medarbejderne der skal efterspørge ledelse. Det handler om, at lederen skal gøre sig relevant for medarbejderne. I dag er der i højere grad tale om en personlig relation mellem leder og medarbejder. Det betyder, at lederen ikke automatisk er medarbejderens overordnede, men derimod skal kunne sætte sig ind i medarbejderens situation for at være på det samme niveau.

”Det er selvfølgelig muligt for lederen at referere til sin ret til at lede, hvorved han placerer sig over medarbejderne. Men ofte vil lederen foretrække at forhandle sit mandat til at lede medarbejderne ved at argumentere for sine ledelseshandlinger og indbyde medarbejderne til at forholde sig kritisk konstruktivt til selve grundlaget for ledelse.” (Kristensen, 2011, s. 26).

Det er i selve arbejdsprocessen, der skabes værdi. Denne var tidligere fastlagt af ledelsen, men i dag forholder det sig anderledes, hvor medarbejderne i stigende grad tilrettelægger det selv. Planlægningen og udførelsen af arbejdet er mere flydende, hvorfor det er vanskeligt at lave en klar skelnen. Hånden og ånden smelter sammen hos vidensarbejderen, og det kan være uklart, hvem der har ansvaret for udførelse og planlægningen af opgaven. Dermed skal medarbejderne have indsigt i planlægningen (Kristensen, 2011). Den sidste af de otte dimensioner er *performance som værdiskabelse*. I arbejdslivet i dag er der i højere grad fokus på resultater og output kontra input samt den tid og energi, som anvendes i arbejdet. For mange virksomheder i dag er det ikke væsentligt, hvor mange timer en medarbejder arbejder, men derimod blot at de fastsatte mål opnås. Arbejdstiden bliver mindre væsentligt, selvom det dog i nogle virksomheder stadig er en god indikator for, hvor dygtig medarbejderen er. I stedet for at medarbejderne er styret af tiden, så bliver det en anden form for styring, i form af performance management. Dette gør sig mest gældende hos funktionærer og akademikere, der oftest ikke skal være på arbejdet på et bestemt tidspunkt for at kunne udføre arbejdsopgaven. Der ses et klart skifte, og de gode medarbejdere er ikke længere dem, som svarer hurtigt på mails og sidder på kontoret i lang tid. I stedet handler det om at være med på de rigtige projekter, dvs. der hvor værdiskabelsen er størst. Medarbejderen skal derved hele tiden være tilgængelige og sørge for, at alle relationer er åbne. Ved denne form for måling kan det være

vanskeligt for medarbejderen at vide, hvornår arbejdet er gjort godt nok. I et performance perspektiv kan der altid leveres mere kvalitet i opgaveløsningen. Samtidig kan ens egne personlige kompetencer også altid udvikles, og arbejdet kan potentielt set altid gøres bedre. Medarbejderne kan føle det som en nødvendighed at skulle læse mails uden for arbejdstiden. Det kan eksempelvis være for at holde sig ajour med en interessant opgave, som kollegaerne er gået videre med (Kristensen, 2011).

For overblikkets skyld, så fremgår de 8 dimensioner i nedenstående figur med tilhørende udfordringer.

Dimension i arbejdet	Grænseløshed	Selvledelsesudfordring
Teknologisk udvikling	Teknologi giver mulighed for at arbejde hvor og når som helst.	Arbejdet er altid tilgængeligt for medarbejderen.
Tidslig fleksibilitet	Udviskning af opdelingen mellem arbejds- og fritid.	Medarbejderen skal selv sætte grænsen mellem arbejde og fritid.
Identitetsskabende kultur	Udviskning af det antagonistiske modsætningsforhold mellem arbejdstager og -giver.	Medarbejderen har vanskeligere ved at gå direkte imod arbejdsgiveren.
Immateriel produktion	Produktionen er immateriel og finder sted i og mellem medarbejdernes hjerner.	Medarbejderen kan altid tænke på arbejdet.
Organisation mellem hjerner	Udviskning af distinktion mellem planlægning og udførelse af arbejdsopgaven.	Medarbejderen kan ikke give ansvaret for løsningen af arbejdsopgaven fra sig.
Altinkluderende subjektivitet	Det er vanskeligt at skelne mellem medarbejder og menneske.	Medarbejderen har vanskeligt ved at adskille sig selv fra sin arbejdsidentitet.
Deltagende ledelse	Der er ikke noget klart skel mellem medarbejdernes selvbestemmelse over arbejdet og ledelsens bestemmelse af arbejdet.	Medarbejderen er fri til at lede sig selv, men skal leve op til sit ansvar.
Performance som værdiskabelse	Arbejdets værdi skabes i hovedet på medarbejderen (kreativitet, innovation, leg).	Medarbejderen har vanskeligt ved at afklare om det, hun laver, er i virksomhedens eller hendes egen interesse.

Figur 1: De otte dimensioner (Kristensen, 2011, s. 31).

I forhold til de 8 dimensioner så er der tale om flydende overgange. Dvs. at de kan overlappe hinanden, - i nogle henseender vil én dimension være afhængig af en anden, og i andre sammenhænge kan de stå alene. Det afhænger i stor grad af konteksten og de rammer, som

medarbejderen er underlagt af ledelsen. I næstkommende afsnit vil Kristensens (2011) tilgang til hans egen forskning blive uddybet, idet han går filosofisk til værks.

Filosofisk tilgang

Kristensen (2011) anvender i sin bog en alternativ tilgang til spørgsmålet om det grænseløse arbejdsliv og selvledende medarbejdere. I stedet for at analysere og iagttage det moderne arbejdsliv psykologisk eller sociologisk går han filosofisk til værks, hvor han søger efter det alment menneskelige. Udgangspunktet er, at filosofien anvender de begreber, som alle gør brug af, når ens oplevelser og erfaringer skal beskrives og forstås. Filosofien anvendes i bogen ikke kun til at diskutere følelser og oplevelser hos individet, men derimod vil den også føre en diskussion videre til at diskutere det almene i disse oplevelser. *"Hvad er det, der kendetegner vores oplevelser af frihed under ansvar? Hvad er det almene i disse individuelle oplevelser?"* (Kristensen, 2011, s. 8). Der er i dag sket en række ændringer i, hvordan begreber i arbejdslivet forstås. Frihed handler eksempelvis i høj grad om frihed til at realisere sig selv i arbejdet og knap så meget om friheden fra arbejdets slid og byrde. Begge former for frihed eksisterer dog stadig, men der er sket en væsentlig ændring, hvilket betyder, at den filosofiske tilgang kan anvendes til at forstå begreber som frihed, forpligtelse, arbejde, balance og ansvar og ikke mindst sammenhængen mellem disse (Kristensen, 2011).

I følge Kristensen (2011) fokuserer filosofien på handling, sociale relationer og praktisk erfaring. Han undgår herved at se på, hvorfor mennesker agerer og handler, som de gør ud fra personlige motiver, følelser og individuelle oplevelser. Derimod er hans udgangspunkt i disses individuelle oplevelser og følelser, således han kan forklare de almene erfaringer, som kan udledes af disse.

For at undersøge det almene ønsker Kristensen eksempelvis ikke at opstille en argumentation, som lyder: *"At årsagen til ubalance er, at mange af os er blevet for ambitiøse"* (Kristensen, 2011, s. 9).

For at forstå det grænseløse arbejde anvendes filosofien, så de rigtige spørgsmål kan blive stillet, fremfor at fokusere på svarene. Måden, der spørges på, er afgørende for de svar, der opnås (Kristensen, 2011). De rigtige spørgsmål kan kun stilles, hvis simple løsninger ikke anvendes til at forstå komplekse udfordringer. I stedet for at komme med løsningsbud på de udfordringer, der er i det moderne arbejdsliv, så starter Kristensen (2011) med at analysere udfordringerne, for derved at

danne et bedre grundlag for at kunne handle og tænke anderledes. Han stiller nogle andre spørgsmål, for at finde nogle nye svar. Han går et spadestik dybere end normale konsulenter, i det han også analyserer betingelserne for de udfordringer, som det moderne arbejdsliv medbringer. *"Med betingelser mener jeg, hvad der konstituerer udfordringerne, og som kan blive fundet på tværs af forskellige udfordringer som generelle kendetegn ved det moderne arbejdsliv"* (Kristensen, 2011, s. 9).

Afslutningsvis skal det nævnes, at bogen ikke giver nogle universelle eller generelle opskrifter på, hvordan medarbejdere skal lede sig selv i det grænseløse arbejdsliv. Der fremlægges i bogen eksempler på, hvordan andre har håndteret diverse udfordringer og problemer i det moderne arbejdsliv. I alt er 70 medarbejdere og ledere blevet interviewet. Deres håndteringer af det grænseløse arbejdsliv kan dog ikke bare kopieres. I stedet handler det om, at individet skal stille sine egne spørgsmål for at forstå, hvilken situation de står i. Formålet med bogen er ikke at løse det grænseløse arbejdslivs knude. Derimod handler det om at forstå, hvordan knuden er bundet, så det selv er muligt at binde den (Kristensen, 2011).

I processen er der blevet reflekteret over samt diskuteret over hvilke konsekvenser denne tilgang har for specialet. Det er uklart hvorfor han vælger at gå filosofisk til værks. Da filosofien er et udtryk for holdninger og overvejelser, som er gjort på baggrund af erfaringer, er det blevet overvejet hvor videnskabelig denne tilgang er. På baggrund af Kristensens tidligere publikationer omkring det grænseløse arbejdsliv, stilles der dog ikke spørgsmål til hans forskningsintegritet eller hans viden om DGA. Kristensen har udgivet flere videnskabelige artikler inklusive et Ph.D. projekt, omkring det grænseløse arbejdsliv mv. (Kristensen, 2010; Kristensen, Bramming, et al. 2010; Kristensen, 2009; Kristensen, 2006). Det forudsættes derfor at bogen er et filosofisk værk, der er lavet på baggrund af hans tidligere videnskabelige forskning. Den filosofiske tilgang vil dog ikke komme til udtryk i specialet, da der anvendes en mere sociologisk tilgang.

Selvledelse

I indsamlingen af empirien blev det tydeligt, at store dele af medarbejderne på de undersøgte arbejdspladser i høj grad var selvledende i deres daglige arbejde. Det var interessant at undersøge, hvordan ledelsen håndterer de selvledende medarbejdere, når de skal navigere i det grænseløse arbejdsliv. Selvledelse kan dermed anses som et værktøj til at navigere rundt i det grænseløse arbejdsliv. I nedenstående afsnit vil forskellige aspekter af selvledelse dermed blive redegjort for og ledelsen af selvledelse. Herefter vil de senere blive appliceret på empirien i analysens anden del. Inspirationen til selvledelsen er fundet i bogen ”*Strategisk selvledelse – Ledelse mellem frihed og forretning*” skrevet af Anders Raastrup Kristensen og Michael Pedersen (2013). Denne bog bliver anvendt, da den er en videreudvikling af den selvledelsesteori, som fremføres i bogen fra 2011.

Tre former for selvledelse

Det er muligt at skelne mellem tre former for selvledelse. *Selvstyring*, *eksistentiel selvledelse* og *strategisk selvledelse*. Selvstyring referer til, at medarbejderen her har mulighed for at lede sig selv inden for de udstukne rammer. I eksistentiel selvledelse har medarbejderen mulighed for at bestemme, hvad arbejdsopgaven er, og hvordan denne skal udføres. Strategisk selvledelse handler om, at arbejdsopgaverne defineres ud fra forretningens formål. (Kristensen & Pedersen, 2013). I nedenstående figur sammenlignes de tre selvledelsesformer:

	Selvstyring	Eksistentiel selvledelse	Strategisk selvledelse
Definition	Lede sig selv inden for fastsatte rammer for arbejdsopgaven	Lede sig selv ved at fastsætte rammer for arbejdsopgaven	Lede sig selv ved at definere konteksten for, hvordan arbejdsopgaven skal forstås og løses
Fokus	Hvordan skal arbejdet udføres?	Hvad er arbejdsopgaven?	Hvorfor løses opgaven på denne måde?
Indflydelsesniveau	Operationelt niveau	Taktisk niveau	Strategisk niveau

Figur 2: Tre former for selvledelse (Kristensen & Pedersen, 2013, s. 49).

Alt efter hvilken type af selvledelse, der praktiseres, så giver det medarbejderen forskellige typer af frihed. Med selvstyring er det muligt for medarbejderen at bestemme den operative udførelse af arbejdsopgaven. Eksistentiel selvledelse giver en taktisk frihed, hvor den strategiske selvledelse giver mulighed for frihed til at træffe strategiske beslutninger i forhold til forståelsen og udførelsen af arbejdsopgaven (Kristensen & Pedersen, 2013). Det er dog vigtigt at nævne, at de tre typer ikke kan anses som værende adskilt i virkeligheden. Det betyder, at en medarbejder på et tidspunkt godt kan have en opgave, hvor han har strategisk indflydelse, men samtidig på en anden kan have begrænset indflydelse på hvordan arbejdsopgaven skal udføres (Kristensen & Pedersen, 2013).

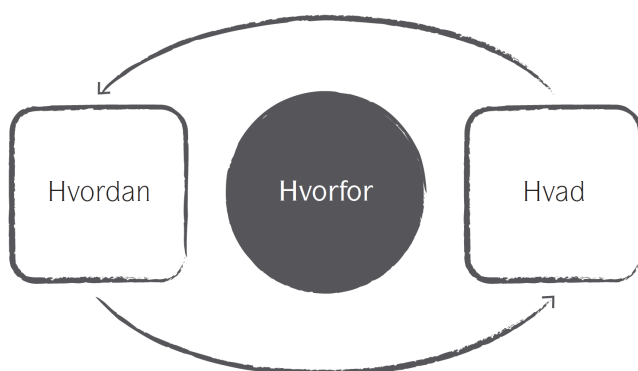
I bogen fokuseres der i høj grad på strategisk selvledelse, som den mest fordelagtige måde at udføre selvledelse. *”Når medarbejdere bedriver strategisk selvledelse, så varetager de forretningen gennem deres handlinger, måder at tænke på og måder at forstå og afgrænse arbejdsaktiviteter og arbejdsopgaver på”* (Kristensen & Pedersen, 2013, s. 51). Ved strategisk selvledelse redegøres der yderligere for, at kernen er, at medarbejderne ikke tager udgangspunkt i sig selv, når de skal ledes, men i stedet starter med virksomhedens forretning.

Krav til lederen

I følgende afsnit vil der blive gennemgået, hvilke krav der stilles til lederen for at selvledende medarbejdere kan ledes succesfuldt. Efterfølgende vil betydningen og forståelsen af det at være en rollemodel som leder ligeledes blive præsenteret.

I ledelseslitteraturen er det ikke nyt, at ledere skal kunne lede sig selv for at kunne lede andre. Således anvender de to forfattere et citat fra Peter Drucker: *”Alle ledelsesbøger, inklusive dem, som jeg har skrevet, fokuserer på ledelse af andre mennesker. Men du kan ikke lede andre, hvis du ikke kan lede dig selv”* (Kristensen & Pedersen, 2013, s. 122). Lederen skal kunne lede sig selv for at kunne lede andre. Det handler om, at lederen skal lede sig selv i forhold til den ønskede virkning. Ledelsen skal være rettet mod at skabe resultater for virksomhedens forretning (Kristensen & Pedersen, 2013). For at lede selvledende medarbejdere skal lederen spørge, *hvad* medarbejder mener, målet og resultatet af en arbejdsopgave er. Efterfølgende skal lederen spørge, *hvordan* medarbejderen arbejder for at bidrage til målet. Lederen skal forstå, *hvorfor* medarbejderne

arbejder, som de gør. Hvis de arbejder ude af takt med virksomheden, så er det op til lederen at ændre og påvirke medarbejderens opfattelse, således at personen forstår, hvad det er, der driver virksomhedens forretning (Kristensen & Pedersen, 2013). Figur 3 illustrerer ledelse af selvledende medarbejdere.



Figur 3 – Ledelse af selvledende medarbejdere (Kristensen & Pedersen, 2013, s. 161).

Lederen skal forholde sig til arbejdets formål. Ledelsen sker ved at have indsigt i, hvorfor medarbejderne arbejder på bestemte måder. Dermed skal lederen ikke forholde sig direkte til arbejdets indhold. Lederen skal ikke fortælle medarbejderen, hvordan opgaverne præcist skal løses, da det vil være direkte demotiverende for medarbejderen. For lederen er den klare udfordring, at målet skal være beskrevet, uden at vejen dertil er angivet. (Kristensen & Pedersen, 2013). Afslutningsvis skal det nævnes, at det er vigtigt, at lederen giver medarbejderne feedback, så de ved, om arbejdsopgaverne løses på den rigtige måde. Ved at give feedback understøtter lederen medarbejderens strategiske og taktiske indsigt i virksomhedens forretning (Kristensen & Pedersen, 2013).

Rollemodeller

Først og fremmest skal en leder være rollemodel gennem måden at arbejde for virksomheden og forretningen på. Det betyder samtidig, at lederen ikke skal være en rollemodel som menneske. En leder skal dermed ikke referere til sit eget liv, hvis medarbejdere eksempelvis har problemer med at håndtere grænsen mellem arbejde- og familielivet. Hvis en leder forsøger at være rollemodel ved at

være det gode menneske, der eksempelvis henter børnene tidligt, så vurderer medarbejderne følgelig lederens handlinger (i det her tilfælde, om personen er en god forældre), og ikke hvorvidt personen er en god leder. Lederen skal vurderes ud fra sin evne til at få medarbejderne til at skabe værdi (Kristensen & Pedersen, 2013). Lederen skal vide, hvad der skal til for, at han eller hun kan anses som værende en rollemodel. Udfordringen for lederen er at finde ud af, hvad personen gerne vil respekteres for. Er det for kun at besvare mails i arbejdstiden? Eller er det, hvorvidt lederen formår at få medarbejderne til at skabe mest muligt værdi for virksomheden? Ved at være det gode eksempel, kan konsekvenserne blandt andet være, at lederens handlerum begrænses. Lederen risikerer at blive udkørt, hvis han eksempelvis for at være det gode forbillede altid møder tidligt ind, svarer på mails uden for arbejdstiden for derved at vise over for medarbejderne, at der kan ydes en ekstra indsats.

Ovenstående vil som nævnt blive anvendt i analysen. Det er dog langt fra alle perspektiver på selvledelse samt de tilhørende udfordringer mv., der frembringes. Dette er værd at notere sig. Det betyder, at selvledelse som navigationsværktøj i det grænseløse arbejdsliv består af flere dele og elementer, og ikke alle af Kristensens og Pedersens selvledelsesteorier kan indgå i dette speciale. De dele og aspekter, der anses som værende mest relevante jævnfør besvarelsen af problemformuleringen er dog dem, der er blevet frembragt her.

Opsummerende, spiller ledelsen derfor en afgørende rolle, for at selvledende medarbejdere kan håndtere det grænseløse arbejdsliv. Det handler om, at lederen skal lede den enkelte medarbejder individuelt. Selvledende medarbejdere må altså ikke blive overladt til sig selv i det grænseløse arbejde. Lederen skal tydeliggøre retningen af arbejdet over for medarbejderne, så der ikke er uklarhed omkring, hvordan arbejdsopgaverne skal prioriteres, samt hvordan disse skal løses. På den måde skabes der mest mulig værdi for virksomheden (Kristensen & Pedersen, 2013; Kristensen, 2011). Lederen skal herved få medarbejderne til at fokusere på kernen i arbejdet. Ledelsen af selvledende medarbejdere skal sikre, at medarbejderne føler ansvar for virksomhedens overordnede formål og ikke blot deres egen jobfunktion, og derfor skal de løbende informere om virksomhedens situation, status, strategier og mål.

Adfærds og motivationsteori

I følgende afsnit vil Douglas McGregors teori fra 1957 blive præsenteret.

Han definerede to menneskesyn og kaldte dem for henholdsvis Teori X og teori Y. Disse to er grundlæggende vidt forskellige og skaber forskellige ledelsespraksisser. Teori X indebærer en antagelse om, at mennesker generelt er dovne, de ønsker ikke at påtage sig ansvar eller at arbejde. Samtidig er de uambitiøse og tryghedssøgende. I arbejdsmæssige sammenhænge betyder det, at der er behov for hierarkiske strukturer med klare ledelsesbeføjelser, da det er nødvendigt, at mennesker bliver styret tæt, kontrolleret og straffet. For ledelsen betyder det derfor, at de skal forsøge at få medarbejderne til at levere et godt stykke arbejde, selvom det grundlæggende er mod deres natur (Larsen, 2010). Teori Y er modsat, hvor udgangspunktet er, at mennesker generelt har lyst til at arbejde, påtage sig ansvar og generelt vokse med opgaven. Her anses medarbejderne som værende ansvarlige, hvorfor de ikke skal styres, men derimod skal ledes, så deres lyst og evner får frit spil. De skal i høj grad lede sig selv. Udstråler og udøver en leder X-ledelse, får det den konsekvens, at medarbejderne bliver til X-medarbejdere. Teorien påpeger, at hvis en medarbejder udviser X-adfærd, skyldes det ikke en iboende modvilje mod at arbejde. Forklaringen er derimod, at denne person har tillært sig dette menneskesyn, fordi han tidligere har været udsat for teori X-ledelse (Larsen, 2010). McGregors teori vil blive anvendt i analysens anden del, hvor formålet er, at den skal bidrage til at skabe en forståelse for, hvilken ledelsespraksisser der finder sted i de deltagende organisationer. Dette er relevant, da det har indflydelse på, hvordan medarbejderne navigerer i det grænseløse arbejdsliv.

Værdibaseret ledelse

I følgende afsnit vil der blive redegjort for projektets forståelse af 'værdibaseret ledelse'. Afsnittet er blevet udarbejdet efter indsamling af projektets empiri, idet det fremgik, at værdibaseret ledelse spiller en betydningsfuld rolle i flere af de deltagende organisationer³. Dermed vil værdibaseret ledelse blive præsenteret og kobles sammen med empirien senere i analysen.

³ Dette udtrykker specialets videnskabsteoretiske ståsted, idet den hermeneutiske cirkel kommer til udtryk i skabelsen af ny viden. Se afsnit "Videnskabsteori".

Ved værdibaseret ledelse forstås, at en organisation bevidst udvælger 3 – 5 værdier, som medarbejderne og ledelsen i høj grad mener kendetegner virksomheden. Hertil er det et krav, at medarbejderne og ledelsen tager værdierne til sig, hvilket betyder, at de skal integrere dem i deres tænkning, adfærd og handling samt gøre dem til deres egne (Pjertursson, 2011). Værdier kan anvendes som styringsværktøjer, fordi det ikke er muligt som medlem af organisationen at sige nej til dem. Pjertursson skriver: *"En værdi stiller normative fordringer om, hvordan kulturen i en organisation bør være. Den kræver stillingtagen og et bevidst valg, og den omfatter både fornuft og følelser"*. (Pjertursson, 2011, s. 117). Værdibaseret ledelse tilbyder dog et stort fortolknings- og handlerum, fordi det er muligt for den enkelte medarbejder subjektivt at tildele den mening. Lederen i værdibaseret ledelse ånder ikke medarbejderen i nakken, men giver i stedet personalet mulighed for at opleve tillid, frihed og motivation inden for de givne rammer. Det er op til den enkelte at bestemme over arbejdet og træffe selvstændige beslutninger. Lederen stoler på, at medarbejderen handler i overensstemmelse med de fælles værdier og mål, som de har opstillet sammen (Pjertursson, 2011).

Værdibaseret ledelse er også en form for ledelse, der udføres indirekte, hvilket indebærer en høj grad af selvledelse. Lederen giver med værdibaseret ledelse medarbejderne mulighed for at agere med en stor grad af frihed under ansvar

(Hansen, 2014). Dermed har medarbejderne mulighed for selv at bestemme, på hvilken måde en given opgave løses, så længe der blot arbejdes inden for de udstukne værdier. Hansen (2014) rationaliserer, at ved værdibaseret ledelse er medarbejderne med til at udvikle organisationen (Larsen, 2010). I Danmark har vi en mentalitet på arbejdspladserne, der kendetegnes ved en lav magtdistance og en høj grad af individualitet, hvilket er et godt udgangspunkt for værdibaseret ledelse (Hansen, 2014). I værdibaseret ledelse dominerer menneskesynet fra teori Y i høj grad, hvilket muliggør, at lederen kan give slip. I et forskningsprojekt fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, fremgår det, at friheden til selv at disponere er afgørende, når det omhandler arbejdsglæde og tilknytning til arbejdspladsen (Hansen, 2014).

Lund og Hvid og det grænseløse arbejdsliv

Med fokus på det psykiske arbejdsmiljø og det grænseløse arbejde har adjunkt Henrik Lund og Lektor Helge Hvid i 2007 udarbejdet rapporten: *"Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde"*. De ønsker bl.a. at undersøge, hvad det er, der i det grænseløse arbejde medfører flere stressede medarbejdere, flere langtidssyge og flere, der har vanskeligt ved at finde balancen mellem arbejde, familie- og privatliv. Fokus i deres forskning er på det psykiske arbejdsmiljø i relation til det grænseløse arbejde (Lund & Hvid, 2007).

De introducerer begrebet som et forholdsvis nyt begreb, der kan tolkes på forskellige måder. Det grænseløse arbejde kan være positivt, når organisationer anvender begrebet til at forklare om deres arbejdskultur, hvor deres medarbejdere har mulighed for store frihedsgrader, personlig udvikling og gode karrieremuligheder. I nogle jobannoncer kan ansøgere eksempelvis tilbydes stor fleksibilitet i arbejdet. Modsat kan begrebet tolkes negativt, hvis det anvendes og karakteriseres ved længere arbejdstid, ubegrænsede præstationskrav og usikre ansættelsesforhold med flere (Lund & Hvid, 2007). De anvender begrebet, så det indfanger det nye arbejdslivs dobbelthed, der på den ene side er nedbrydende og på den anden side er udviklende. Dette er en nødvendighed for at forstå arbejdsmiljøarbejdet.

"Det overordnede mål for arbejdsmiljøarbejdet, når der er tale om grænseløse arbejdsvilkår, er at finde frem til passende grænser i arbejdet" (Lund & Hvid, 2007, s. 10).

Lund og Hvid taler desuden om nogle megatrends, der producerer grænseløse arbejdsvilkår. De påpeger, at de 4 dimensioner præsenteret nedenfor, er udsprunget af disse megatrends. Disse samfundsmæssige dynamikker er det værd at være opmærksom på for at opnå forståelse af, hvad der driver ændringerne i arbejdet. De er repræsenteret gennem: globaliseringsdynamikken, 24/7 samfundet, udbredelsen af informations og kommunikationsteknologi, øget fleksibilitet, arbejdsmarkedets strukturforandringer samt det moderne samfunds arbejdetik (Lund & Hvid, 2007). Fælles for dem alle er, at de bringer nogle dilemmafyldte forandringer med sig.

Rapporten har et praksis sigte, hvor ambitionen er at uddrage en række opmærksomhedspunkter på arbejdsmiljøområdet. Samtidig erkender forskerne dog også, at det er nødvendigt at være opmærksom på den kompleksitet, som knytter sig til begrebet, og at en operationalisering til entydige målbare kategorier ikke er mulig (Lund & Hvid, 2007). Til trods for dette, ønsker

forskerne dog, at *”udpege en række punkter, som det er relevant at tænke over, vurdere og diskutere, når man som arbejdsmiljøinteresseret forsøger at finde ud af, hvad der er op og ned i grænseløshedsdebatten”* (Lund & Hvid, 2007, s. 11). I retningen mod et mere grænseløst arbejde, præsenterer de to forskere fire dimensioner.

Lund og Hvid og de fire dimensioner

1. **Tidsmæssig og rumlig grænseløshed.** Det er muligt at arbejde når som helst og hvor som helst. Grænserne for arbejdssted og arbejdstid er ophørte.
2. **Organisatorisk grænseløshed.** De traditionelle faggrænser er på vej til at blive opløst. Arbejdet bliver opgaveorienteret, og grænserne mellem lederen og medarbejdernes ansvar er uklare.
3. **Politisk grænseløshed.** Ledere og medarbejdere kommer tættere på hinanden. Distancen mellem ’dem’ og ’os’ er blevet mindre.
4. **Kulturel grænseløshed.** Kollektive normer går i en retning af opløsning, traditioner forsvinder, og ens arbejdsidentitet bliver individuelt.

(Lund & Hvid, 2007, s. 3).

Ovenstående er relevant, da det skaber en teoretisk nuancering i opgaven. Som det dog fremgår, minder Lund og Hvids (2007) udlægning i høj grad om Kristensens (2011). De to udlægnings vil blive sammenlignet og uddybet i afsnittet ”Kristensen kontra Lund og Hvid”.

Inden sammenligningen finder sted er det relevant at forstå i hvilken kontekst Lund og Hvid (2007) arbejder med DGA. Dette uddybes i næste afsnit.

Det psykiske arbejdsmiljø

Lund og Hvid arbejder i deres rapport med DGA i relation til det psykiske arbejdsmiljø. De redegør for, hvordan betingelserne for det psykiske arbejdsmiljø forbedres ved opløsningen af de traditionelle grænser, dog ikke hvis disse erstattes af nye. For dem handler det om, at det er vigtigt, at medarbejderen sætter nye grænser for at undgå de negative konsekvenser, som er opstået af

fænomenet. De påpeger, at et godt psykisk arbejdsmiljø i forhold til det grænseløse arbejde i stigende grad kommer til at handle om større frihedsgrader i arbejdet, mulighed for selvudfoldelse, større værdighed, mere mening i arbejdet og mulighed for personligt engagement i arbejdet (Lund & Hvid, 2007). Deres rapport viser, at arbejdet i et vist omfang har undergået en udvikling, som alt andet lige imødekommer de krav et godt psykisk arbejdsmiljø kræver. Betingelserne for et godt psykisk arbejdsmiljø er derfor tilsyneladende bedre end nogensinde før, men paradoksalt nok viser det sig, at stadig flere lønmodtagere bliver stressede, brænder ud, bliver langtidssyge, bliver deprimerede og har vanskeligt ved at finde balancen mellem arbejde, familie- og privatliv (Lund & Hvid, 2007). I årtier har arbejdsmiljøarbejdet været orienteret omkring at humanisere arbejdet ved at nedbryde grænser, men der har ikke været tilstrækkelig opmærksomhed på, at det er problematisk, hvis de nedbrudte grænser ikke erstattes af nye grænser. Udfordringen ligger i at skabe de nye grænser uden at ødelægge de fordele, der eksisterer, når de gamle nedbrydes (Lund & Hvid, 2007). Lund og Hvid (2007) skriver dermed om DGA i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø, der har en naturlig kobling til medarbejdertilfredshed. I specialet vil fokus ikke være direkte på det psykiske arbejdsmiljø, da dette ikke er relevant jf. problemformuleringen. Ovenstående er dog relevant, da det giver et indblik i hvilken kontekst Lund og Hvid (2007) arbejder med begrebet. Vigtigheden i at sætte nye individuelle grænser for medarbejderens selvledelse, bliver samtidig inddraget i forbindelse med strategisk selvledelse.

Kristensen kontra Lund og Hvid

Kristensen (2011) samt Lund og Hvid (2007) adskiller sig fra hinanden primært ved at arbejde med begrebet det grænseløse arbejdsliv i forskellige kontekster. Kristensen fokuserer primært på selvledelse af vidensmedarbejdere, hvor Lund og Hvid fokuserer på begrebet i relation til det psykiske arbejdsmiljø.

Lund og Hvid (2007) anvender 14 virksomheder, der repræsenterer industriarbejde, omsorgsarbejde og vidensarbejde. De ønsker også i højere grad at lave en universel opskrift⁴, hvor Kristensen (2011) derimod pointerer nødvendigheden i, at individet skal kende sig selv for at kunne kreere deres egen opskrift. Fælles for dem er, at de fire dimensioner Lund og Hvid (2007) anvender, alle

⁴ Til trods for, at de erkender, at det ikke helt er muligt.

indgår i de otte Kristensen (2011) præsenterer. Yderligere kommer begrebets dobbelthed til udtryk i begge parter forskning, i den forstand at det grænseløse arbejdsliv ikke udelukkende anses som værende noget negativt. Modsat Kristensen skal det også nævnes, at Lund og Hvid med deres megatrends uddyber, hvad det nærmere er i vidensamfundet, som har bragt de nye dimensioner som en del af grænseløsheden. Disse vil vi dog ikke uddybe nærmere, da der kan argumenteres for, at de grundlæggende taler om det samme.

I og med at Lund og Hvids fire dimensioner indgår i Kristensens otte dimensioner, så vil fokus udelukkende være på Kristensens udlægninger, når analysen gennemføres. Dermed er Lund og Hvids perspektiver indirekte en del af analysen.

Det grænseløse arbejde gennem en historisk linse

I ovenstående er Kristensen og Lund og Hvids definition af det grænseløse arbejdsliv gennemgået. Disse danner grundlag for specialets forståelse af begrebet, som vil blive fremstillet i ”specialets definition af det grænseløse arbejdsliv”. I Lund og Hvids (2007) samt Kristensens (2011) udlægning, er det grænseløse arbejdsliv sat i forhold til det senmoderne samfund som værende et nyt fænomen. I det kommende afsnit vil der argumenteres for, at der altid har eksisteret grænseløst arbejde i mere eller mindre grad og inden for visse erhverv. I følgende afsnit vil det grænseløse arbejdsliv derved blive gennemgået ud fra et historisk perspektiv, for at give læseren en bedre forståelse af begrebets aktualitet og kompleksitet. Ligeledes vil det blive uddybet, hvorfor det er interessant at diskutere i relation til medarbejdertilfredshed.

Gennemgangen af fænomenet indledes fra bondesamfundet og fortsætter frem til det nuværende vidensamfund. De kommende afsnit omhandler dermed en argumentation for, at det grænseløse arbejdsliv i nogen grad også eksisterede for 100 år siden. Dette er værd at bemærke, da Lund og Hvid (2007) samt Kristensen (2011) argumenterer for, at det er et nyere fænomen, som er udsprunget af den tid, vi lever i. I specialet er deres definitioner og tilhørende teori bærende for forståelsen af det grænseløse arbejdsliv. Fænomenet er ikke nyt, men er med tiden blevet mere relevant og derfor begrebsliggjort, hvilket vil blive uddybet i de kommende afsnit.

Det førindustrielle samfund

I det danske bondesamfund var det landbrug, der primært beskæftigede befolkningen, og frem til begyndelsen af 1880 var det mere end halvdelen, der var optaget af agrikultur (Petersen, 2008). Disse bestod af herregårde, bondegårde og husmandsbrug, der var selvejede og udgjorde størstedelen af landbrugets produktive virksomheder (Petersen, 2008). Håndværk og industrisektoren var Danmarks næststørste erhvervsgruppe og omfattede lige før 1. Verdenskrig omtrent 1/3 af befolkningen. Disse var domineret af små mesterdrevne virksomheder med højst et par arbejdere (Petersen, 2008). Arbejdet var i høj grad materielt og mere selvstændigt, og der var i øvrigt intet sikkerhedsnet, hvis en person mistede sit arbejde. For de fleste gik 75% af lønnen til føde og andre 15% gik til bolig og varme (Petersen, 2008). At grænseløsheden eksisterede i bondesamfundet, blot under andre forhold, kommer blandt andet til udtryk ved at bønderne oplevede en højere grad af grænseløshed, da arbejdet optog størstedelen af arbejderens vågne timer (Petersen, 2008). Iagttages den tidslige dimension, kan der argumenteres for, at den fyldte meget i arbejdslivet i det forrige århundrede. I og med at borgerne var langt mere selvstændige og mere bundet af deres arbejde, måtte arbejdet hermed udføres på alle døgnets timer, hvis nødvendigt. En væver, en karl, en bondemand måtte derfor konstant stå til rådighed for arbejdet. Yderligere var det normalt, at hele familien deltog i arbejdet inklusive børnene. En person havde dermed principalt aldrig fri.

Iagttages den identitetsskabende dimension, kan der argumenteres for, at denne også var tilstede. En person blev født ind i sit arbejde, og blev i høj grad defineret ud fra dette. Det var nødvendigt at forblive i sit hverv hele sit liv grundet sociale og samfundsmæssige begrænsninger (Petersen, 2008). Det betød dermed, at en høj grad af identitet udsprang fra arbejdet, hvilket gjorde, at grænsen mellem person og erhverv også var meget flydende. Konsekvenserne ved det grænseløse arbejde i bondesamfundet kan have været meget store. Arbejdet var langt hårdere og opslidende, men det var til gengæld ikke noget, der blev opfattet som et problem, da det var uundgåelige vilkår. Dermed var det grænseløse arbejdsliv i nogen henseender blot betingelserne for at arbejde. Nogle af dimensionerne var altså tilstede, blot under andre omstændigheder.

Det bør heller ikke glemmes, at der også dengang eksisterede videns-arbejde, som bestod af mere eller mindre immateriel produktion som eksempelvis læger, præster, journalister osv. Det er ikke

utænkeligt, at datidens sygeplejersker i høj grad tog arbejdet med hjem, på samme måde som en Social- og sundhedsassistent kan gøre det i dag.

Fra bondesamfund til industrisamfund - Grænsen mellem privatliv og arbejdsliv bliver etableret

Industrialiseringen i samfundet var en glidende proces, der blev indledt i slutningen af 1800-tallet til starten af 1900-tallet, og som for alvor ændrede arbejdets karakter. Urbaniseringen tog fart, og byerne voksede kraftigt. I 1940 lå beskæftigelsen i landbrugssektoren på blot 28% (Petersen, 2008). Generelt var der tale om en betragtelig forbedring af levevilkår og arbejdsvilkår for stort set alle samfundsgrupper med lønvækst, øget social tryghed gennem alderdomsunderstøttelse, tilskud til arbejdsløshedskasse og større kommunale investeringer i skole og sundhedsvæsen (Petersen, 2008). Industrisamfundet bevirkede en specialisering inden for arbejdslivet, der påvirkede hele samfundsøkonomien. Industrierbejderne blev nu trænet til at udføre en lille del af en samlet proces, og i slutproduktet kunne den enkelte arbejder ofte hverken genfinde eller vurdere sit eget bidrag (Petersen, 2008). Arbejdet var organiseret omkring store industrielle enheder med henblik på masseproduktion af varer reguleret gennem princippet om økonomisk vækst. De nye arbejdsrammer betød, at ens arbejdskraft i stedet blev solgt i form af en bestemt arbejdstid inden for nogle fastsatte tidsrammer. Arbejderen gik fra at være selvstændig til at være lønmodtager (Petersen, 2008).

Industrisamfundets konsekvenser var blandt andet en koncentration af arbejdskraften i store fabriksanlæg samt en adskillelse af arbejdsplads og hjem. Netop denne adskillelse er interessant, da det var her, at fritidsbegrebet først opstod. Fænomenet fritid blev først brugt på dansk i et digt fra 1853, og var noget, som førhen kun var forbeholdt overklassen (Jensen)⁵. I takt med at middelklassen voksede, og flere fik faste arbejdstider, kortere arbejdsdage samt stigende realløn, blev der tid til andet end arbejde. Denne opdeling af arbejdstid og fritid blev meget skarp gennem industrialiseringen. Tiden på arbejde var arbejdstid, og tiden herefter var fritid. Fritiden blev brugt til at samle kræfter og slappe af, indtil arbejdet igen "kaldte". Arbejdsbegrebet og opdelingen af livet i arbejdstid samt fritid medførte yderligere en skarp opdeling af de menneskelige relationer.

⁵ Årstallet fremgår ikke på hjemmesiden.

Der blev sat skel mellem kollegaer på den ene side og venner samt familie på den anden side (Petersen, 2008). Ligeledes opstod det fysiske skel mellem arbejdsplads og hjem. Tidligere havde arbejdet foregået i og omkring hjemmet, men med industrisamfundet flyttede arbejdet fysisk ud på arbejdspladsen. Denne adskillelse betød senere også en opdeling af hjem og børnepasning, som også blev foretaget uden for hjemmet. Hjemmet blev derfor i denne periode tømt for en del af sine traditionelle funktioner (Petersen, 2008). Den grænseløshed, der blev argumenteret for at finde sted i bondesamfundet, ændrede sig dermed, da nye definerede grænser blev etableret. I industrialiseringen kunne der dog fortsat argumenteres for, at grænseløsheden eksisterede. Med det menes, at selvstændige, topledere eller direktører i denne tid stadig havde mulighed for altid at tænke på arbejde, tage diverse papirer med hjem og arbejde hjemmefra. Til trods for at e-mailen ikke var opfundet, så eksisterede telefonen. Ledere kunne sagtens kontakte kollegaer uden for arbejdstid. Det vurderes dog, at læge- eller præstearbejde fra bondesamfundet til industrisamfundet, umiddelbart ikke ændrede sig markant, hvorfor grænseløsheden stadig må have fundet sted i et vis omfang.

Det grænseløse arbejdsliv – ny vin på gamle flasker?

I følgende afsnit vil en diskussion af begrebet som værende et nyt fænomen blive kritiseret. Yderligere vil koblingen mellem medarbejdertilfredshed og det grænseløse arbejdsliv blive præsenteret.

I et historisk perspektiv fremtræder det grænseløse arbejdsliv som et brud på de bureaukratiske organiserede arbejdsformer og som brud på det tidligere industriarbejde samt dets rutineprægede og stærk ledelseskontrollerede arbejde. Både Kristensen (2011) samt Lund og Hvid (2007) beskriver og behandler begrebet som værende nyt - med andre ord noget vidensamfundet har bragt med sig. På baggrund af den ovenstående historiske gennemgang kan der dog argumenteres for, at grænseløsheden altid har fundet sted. Vidensamfundet har givetvis bidraget til, at flere dimensioner er opstået, og at flere dimensioner er blevet mere udbredte, men grænseløsheden har i nogle erhverv altid eksisteret.

Årsagen til begrebets aktualitet kan dog diskuteres i flere sammenhænge. Først og fremmest påpeger Kristensen, at arbejdet har skiftet karakter, hvilket betyder, at medarbejderne i dag har fået

nogle nye rammer, de skal forholde sig til. Den teknologiske udvikling er et eksempel herpå. Dette er specialet enig i. Hertil skal det nævnes, at langt flere mennesker i dag er påvirket af dimensionerne i videnssamfundet, hvilket er med til at skabe mere fokus på de problemstillinger, der netop opstår her, - fordi de simpelthen er relevante for *flere* mennesker. Der er eksempelvis opstået mere arbejde af videntung karakter. Et andet bud på en årsag til, at begrebet først er fremkommet de seneste år, kunne skyldes et øget fokus på medarbejdertrivsel. Ved samlebåndet i industrisamfundet kom der fokus på produktiviteten. Et eksempel herpå er Hawthorne-studierne, hvor forskere ændrede i forhold som lys og pauser for en gruppe, imens kontrolgruppens rutiner forblev intakte (Englev, 2015). Som nævnt i indledningen, kan medarbejdertilfredshed netop kobles til organisatorisk performance, og det grænseløse arbejdsliv kan være udsprunget heraf. Med andre ord så har virksomhederne igennem de sidste mange år haft fokus på medarbejdertrivsel, og dermed er stresshåndtering, sygefravær osv. kommet på dagordenen. For at undgå stress og sygefravær er Kristensens (2011) pointe, at medarbejderne skal have de rigtige forudsætninger for at kunne lede sig selv i det grænseløse arbejde. Er vidensarbejderne i stand til at lede sig selv, vil de opleve større arbejdsglæde, have mindre sygefravær og dermed bidrage mere til bundlinjen. Det vil være utænkeligt at forestille sig, at det grænseløse arbejdsliv ville være lige aktuelt at diskutere, hvis ikke organisationer havde fokus på medarbejdernes ve og vel.

Et tredje argument for at det grænseløse arbejdsliv først er begrebsliggjort i nyere tid, kan muligvis findes i den stigende individualisering af individet, hvor personlig udvikling er i højsædet. Medarbejderen har desuden i dag mulighed for at stille krav til arbejdsgiveren og de tilhørende arbejdsopgaver. Yderligere er det ganske normalt at skifte job flere gange i løbet af en karriere. Dermed er medarbejderne ikke nødvendigvis bundet op til et arbejde eller erhverv hele livet (Kristensen, 2011). Medarbejdere har i dag mulighed for at tage aktiv stilling til deres karriere, hvilket kan være en af flere forklaringer på den øgede mobilitet mellem jobbene. Det kan argumenteres for, at medarbejdere kan stille flere krav til arbejdsgivere, hvilket betyder, at organisationerne er tvunget til at efterleve disse krav, hvis de dygtigste medarbejdere skal rekrutteres. Med et øget fokus på individualiseringen kan det dermed diskuteres, om ikke dette har påvirket frembringelsen og relevansen af det grænseløse arbejdsliv.

Opsummerende er specialet som nævnt ikke uenig i, at begrebets aktualitet er udsprunget af vidensamfundet. Det er bare vigtigt at notere sig, at elementer af den nuværende grænseløshed har fundet sted tidligere.

Work-Life balance

I følgende afsnit vil work-life balance-begrebet blive gennemgået og defineret. Dette er relevant for projektet, da work-life balancen på mange måder minder om det grænseløse arbejdsliv, og de to fænomener er delvist overlappende. Forskellen kan være svær at spotte, og en uddybelse og sammenligning anses for nødvendig, for at det grænseløse arbejdsliv kan studeres isoleret. Work-life balancen-begrebet er mere almen kendt, og det forventes inden gennemførelsen af diverse interviews, at nogle af respondenterne vil anvende termen undervejs i diskussionen af det grænseløse arbejdsliv og de tilhørende dimensioner.

Work-Life balance er blevet et meget populært udtryk udsprunget af en problematisering af manglende balance mellem familielivet og arbejdslivet. Ubalancen kan blandt andet føre til reduceret helbred og performance for både individet, familien og organisationen (Kalliath & Brough, 2008). Der er dog ikke formel enighed omkring, hvordan det nærmere skal defineres. Begrebet er et meget flydende begreb. Der er derfor et utal af definitioner og meninger i den populære litteratur (J. Watson, 2012; Kalliath & Brough, 2008; Eikhof, Warhust & Haunschild, 2007). Work-Life balance er et internationalt udtryk, og dets fokus hviler på alt lige fra den enkeltes individuelle livsbalance til virksomhedsstrategisk work-life balance samt samfundsmæssige politikker og instrumenter. Begrebet er ikke nyt, og det er ikke opstået, fordi arbejdstiden er blevet længere, men nærmere fordi presset for mange medarbejdere føles større. Den udbredte utilfredshed med arbejdspresset hviler blandt andet på en trend, der er opstået af eksempelvis flere kvindelige ansatte på arbejdsmarkedet, større arbejdsintensitet, mere job-usikkerhed og hyppigere jobskifte. Ligeledes har utraditionelle arbejdstider, spredningen af nye informations- og kommunikationsteknologier samt en fritid, der ikke forøges i samme hastighed som købekraft og aspirationer, medført et større arbejdspress (Roberts K. , 2007). Der kom for alvor en dialog omkring work-life balancen for over 20 år siden, da forfatter Juliet Schor's bog "*The Overworked American*" udkom i 1991. Den italesatte mange af de problematikker, som medarbejdere oplevede i deres

arbejdsliv (Roberts K. , 2007). Et centralt argument i litteraturen for begrebets relevans lyder på, at en sund balance mellem privatliv og arbejdsliv vil sikre et sundt helbred samt velvære på arbejdspladsen. Selvom litteraturen ikke indeholder en klar og tydelig definition på work-life balance, så er begrebet i samfundsdiskursen tæt sammenkoblet med medarbejdertilfredshed (Zheng et al. 2015). Dét at føle sig overbebyrdet er derfor blevet den store synder i litteraturen omkring work-life balance. Forskningen omhandlende work-life balance inkluderer efterhånden flere undersøgelser omkring work-life balance faktorer, det psykiske arbejdsmiljø og den negative påvirkning på helbred gennem eksempelvis stress, arbejdskonflikter og mangel på organisatorisk støtte (Zheng et al. 2015; Arbejdstilsynet , 2013).

Til trods for at work-life balance først blev begrebsliggjort omkring 1990'erne, så udsprang problematikken allerede i 1950'erne efter 2. Verdenskrig. Her begyndte kvinderne at sætte spørgsmålstegn ved balancen og dobbeltrollen som husmor samt medarbejder, da de begyndte at indgå på arbejdsmarkedet (Roberts K. , 2007).

Work-life balance litteraturen byder på forskellige løsninger af håndteringen af balancen. Fælles for en del af dem er dog, at de forsøger at indfange subjektiviteten af ”god balance”, og slår til lyd for at denne er vigtig i forhold til at forstå meningen af begrebet. Det betyder også, at der ikke er én løsning som passer til alle. Balancen kan virke kryptisk, og da der er skrevet om work-life balance i mange variationer, er det svært at påpege, hvornår den ideelle balance rammes for den enkelte medarbejder. For overblikkets skyld vil 6 overordnede konceptualiseringer af begrebet blive frembragt i nedenstående.

- 1) Work-life balance er defineret ved den dobbelte rolle – familierollen overfor arbejdsrollen, og hvordan de to påvirker hinanden på både positiv samt negativ vis.
- 2) Work-life balance er defineret i forhold til, hvor meget en person er involveret i familierollen og arbejdsrollen. Herunder også hvorvidt graden af involvering stemmer overens med, hvad personen ønsker.
- 3) Work-life balance er defineret som en persons velbefindende i de forskellige roller.
- 4) Work-life balance er defineret ved skiftende fokus på rollerne. Dette synspunkt anerkender, at rollerne er statiske og varierer over tid, alt efter hvor stor en prioritet de er i personens liv

(forfremmelse, familieforøgelse, dødsfald, osv.).

- 5) Work-life balance defineres som et forhold mellem konflikt og løsning, hvor et lavt niveau af konflikt og et højt niveau af løsning tilstræbes.
- 6) Work-life balance er defineret gennem graden af autonomi, som en person har over sine roller, og hvorvidt personen kan kontrollere, hvor fokus skal være i forhold til de forskellige roller.

(Kalliath & Brough, 2008).

Work-life balance kontra det grænseløse arbejdsliv

I ovenstående er det tydeligt, at work-life balance - ligesom det grænseløse arbejdsliv - er et kompleks begreb. Der findes eksempelvis ikke en kort, entydig definition på begrebet work-life balance. Da specialet fokuserer på det grænseløse arbejdsliv, er der ikke behov for at lave vores egen definition af work-life balance begrebet. Hvordan forskellen mellem de to forstås i dette speciale, vil dog blive gennemgået nedenfor, da en klar skelnen kan være utydelig.

Begreberne adskiller sig primært ved deres fokus. Det grænseløse arbejdsliv fokuserer på, hvordan flere nye dimensioner i arbejdet skaber et flydende fokus, som fjerner grænsen mellem privatliv og arbejdsliv. Dette stiller krav til ledelsen og medarbejderens selvledelse. Work-life balance fokuserer på dynamikken mellem familieliv og arbejdsliv, samt hvorledes en person skal balancere sin tid og opmærksomhed mellem disse for at undgå at blive udkørt. Afgørende og fælles for begreberne er, at de fokuserer på selve balancen eller grænsen mellem arbejdsliv og privatliv. Hvordan grænsen eller balancens iagttages og studeres er forskellig, alt efter hvilket begreb der anvendes. Tilgangen er derved forskellig. Når begreberne netop minder så meget om hinanden, vil det ikke være overraskende, hvis nogle af organisationerne har work-life balance politikker for at afhjælpe nogle af problematikkerne, der udledes ved det grænseløse arbejdsliv. Begreberne minder altså overordnet meget om hinanden, men har dog flere forskellige karakteristika.

Empirien i specialet bliver indsamlet på baggrund af en spørgeramme omhandlende det grænseløse arbejdsliv. Work-life balance begrebet indgår ikke, og vil derved kun være en del af interviewet, hvis respondenterne selv fremhæver begrebet. Inden påbegyndelsen af interviewene er der en forventning om, at dette netop bliver italesat. Årsagen er, at begreberne dækker over mange af de

samme problematikker og derved har flere ligheder. Yderligere er det specialets klare opfattelse, at work-life balance begrebet er langt mere kendt. Først og fremmest fordi begrebet er internationalt, og fordi begrebet har eksisteret i længere tid.

Specialets forståelse af det grænseløse arbejdsliv

I dette afsnit vil specialets forståelse og definition af det grænseløse arbejdsliv blive præsenteret.

Det bør på nuværende tidspunkt stå klart for læseren, at det grænseløse arbejdsliv som begreb er af en svær størrelse. Det er udfordrende at lave en kort og præcis definition. Når begrebet anvendes i denne rapport fremadrettet, skal det forstås ud fra Kristensens udlægning af de otte dimensioner (2011).

I specialet dækker begrebet over, at grænserne mellem privatlivet og arbejdslivet er smeltet sammen eller er blevet mindre tydelige for stort set alle jobtyper og alle mennesker på arbejdsmarkedet. Der kan argumenteres for, at det grænseløse arbejde foregår på alle medarbejderniveauer til trods for, at Kristensen (2011) stort set kun empirisk arbejder med begrebet i sammenhæng med vidensarbejde. Årsagen skal findes i begrebets subjektivitet, hvoraf oplevelsen og håndteringen af de otte dimensioner vil variere fra individ til individ. Dette kan eksempelvis afhænge af personlighed, alder, køn, erfaring osv. Begrebet skal dermed studeres i den specifikke, organisatoriske kontekst. Forklaringen er, at medarbejdere i dag blandt andet kan stille flere krav til deres arbejdspladser, og at arbejdsgivere har mere fokus på medarbejdertilfredshed, fordi det i sidste ende forbedrer kvaliteten af arbejdet.

Et andet perspektiv på privatlivet

I det følgende afsnit vil vi iagttage privatlivet fra en anden vinkel. Privatlivet symboliserer den tid, hvor en person ikke er forpligtet af arbejdet, og hvor personen vælger aktiviteter ud fra egne ønsker og behov. Heri ligger der en implicit forestilling om, at arbejdet er uvilligt. Der er nogle uoverensstemmelser i litteraturen omkring dette perspektiv af arbejdslivet vs. privatlivet (Hochschild, 1997). Debattens fokus ligger på arbejdslivets overtagelse af privatlivet, og hvordan medarbejderen bliver nødt til at sætte grænser og herved separere disse to. Det er derfor præmissen, at ”meget” arbejde er dårligt og derfor skal begrænses. Kristensen (2011) fokuserer i høj grad på de

negative konsekvenser ved DGA kontra de positive. For at give læseren et mere nuanceret indtryk af DGA, vil perspektivet blive diskuteret nedenfor.

Fritid og arbejde står i det grænseløse arbejde i tæt relation til hinanden. Det problematiseres i samfundsdiskursen, at grænsen bliver flydende, fordi der er en opfattelse af, at de gensidigt burde udelukke hinanden. Dette betyder, at når arbejdstiden øges, reduceres tiden i det andet liv. Der er i denne forbindelse ikke kun tale om fysisk tid, men også mental tid. Immaterielt arbejde kan bevirke, at tiden i privatlivet også bliver brugt til at *tænke* på arbejdet, eller dyrke bestemte hobbyer, som befordrer opgaverne og karrieren (Hochschild, 1997).

Det kan argumenteres, at opfattelsen af privatlivet er ensporet grundet for basale antagelser omkring medarbejderens holdning til arbejde og liv. I videnssamfund er det lønnede arbejde i realiteten ofte lystbetonet, og fritiden kan være fyldt af pligter, der langt fra altid opleves som behagelige (Hochschild, 1997). Hochschild står i denne forbindelse frem som en kontrast i debatten i forhold til overarbejde-litteraturen. Hun fremhæver, at de, der arbejder meget, gør det af egen fri vilje for at undgå spændinger i hjemmelivet og påpeger, at arbejdet kan fungere som en flugt fra ”familie stress” (Hochschild, 1997). Hun argumenterer yderligere for at de ændringer der er forekommet i familiestrukturen, såsom flere enlige forældre, flere hustande med dobbelt indkomst osv. har forøget stressen i hjemmet til en sådan grad, at mennesker hellere vil gå på arbejde end være hjemme med deres børn og familie (Hochschild, 1997). Engelske undersøgelser har eksempelvis vist, at kvinder med mere end to børn har tendens til at arbejde mere for at slippe væk fra domicilet (Cowling, 2005). Arbejdet fungerer samtidig som et sted, hvor intellektuel og personlig udfoldelse forekommer. Mange mennesker føler sig mere autentiske på arbejdet, og arbejdet opleves som mere gnidningsfrit end hjemmet (Fox & Trinca, 2004). Hochschild forklarer: *“One reason some workers may feel more “at home” at work is that they feel more appreciated and more competent there”* (Hochschild, 1997, s. 81). *“Without question, fun and fulfilling work can make a major contribution – for some the major contribution – to overall life satisfaction”* (Isles, 2004, s. 23).

Konklusionen er derfor, at privatlivet ikke kun skal ses i et positivt lys, hvor arbejdet står som synderen der stjæler individets tid og opmærksomhed. Dette er vigtigt at være opmærksom på i forbindelse med det grænseløse arbejdsliv, da engagement blandt andet kan medføre overengagement, der i sidste ende stresser medarbejderen. Arbejdet bliver dermed syndebukken, på

trods af at medarbejderen selv har valgt at prioritere sin tid sådan. Ovenstående nuancering og syn på arbejdet kan tyde på, at det ikke blot er arbejdet, men også privatlivet der stresser i denne forbindelse. Dette er relevant i forhold til problemformuleringen, da problematisering af grænseløsheden ikke udelukkende skal anskues ud fra, hvor meget arbejdet fylder i privatlivet. Dette har relevans til det grænseløse liv, som vil blive uddybet i næste afsnit.

Det grænseløse liv

Det grænseløse arbejde har ligheder til en tilsvarende tendens, hvor hele livet er blevet mere grænseløst. Med internettets udbredelse, og teknologiens fremtog er det muligt at være i kontakt med hele verden hele tiden. Denne udbredte kommunikation er meget fremtræden i vores daglige liv, og diverse sociale medier gør os i stand til at følge samt lade andre følge med i vores hverdagsaktiviteter. Ligesom det grænseløse arbejdsliv kan dette både være godt og skidt. Det kan skabe videndeling og gennemsigtighed på tværs af grænser, men det kan samtidig også skade vores lokale nærvær og fællesskab. For på trods af at vi er blevet mere synlige, er vi også blevet mere anonyme overfor hinanden. Mange mennesker lever sig ind i en virtuel verden, som ikke nødvendigvis er troværdig og mister samtidig nærværet til dem omkring sig (Roberts & David, 2015). I forbindelse med en større kampagne fik dette fænomen i 2012 tilnavnet ”phubbing”. Navnet beskriver den adfærd, der ignorerer menneskeligt samvær til fordel for digital kontakt. Det grænseløse arbejdsliv er derfor en del af en langt større tendens, hvor medarbejdere oplever, at det er sværere at fokusere deres opmærksomhed på en enkelt ting, fordi det hele smelter sammen. I en artikel fra Politikken fremhæver historieprofessor Ning de Coninck-Smith i forlængelse af dette, at danskernes arbejdstid generelt er faldet støt, siden de første opgørelser blev lavet i 1964 (Jespersen, 2015). Derfor handler nutidens forældres nødråb efter mere privat-tid og nærvær med deres børn nærmere om, hvordan man *bruger* tiden end egentlig *mangel* på tid (Jespersen, 2015). Det vil sige, at forældre der prioriterer deres tid på de sociale medier højt, i større grad vil miste nærværet med deres familie. Prioriteringen i privatlivet kan dermed have stor indflydelse på, hvordan det grænseløse arbejdsliv håndteres, når medarbejderne føler, at arbejdet fylder for meget.

Det grænseløse ego-liv

Det grænseløse liv står parallelt til en individkultur, som er et udtryk for et større fokus på individuelle interesser. Dette vil blive uddybet i nedenstående.

Verner C. Petersen, docent, cand. scient. og dr. phil. ved institut for ledelse ser en bekymrende tendens i, at vi som mennesker og samfund i dag er så fokuserede på vores individuelle behov, at fællesskabet trues med at gå i opløsning. Forklaringen på vores nuværende individkultur skal findes i, at vi i alt for høj grad har overgivet os til økonomerne som tidens visemænd (Lauritsen, 2009).

“I dag er det økonomerne, der får lov til at servere verdensbilledet. Alt, hvad vi foretager os, bliver udregnet i økonomiske termer - og alt er målbart. Status går på, hvor mange penge og hvor stort forbrug vi har. Og det eneste, der driver os er egeninteresse,” siger Verner C. Petersen (Lauritsen, 2009).

Ovenstående leder os til en ny antagelse om DGA, som vil blive gennemgået i nedenstående afsnit.

Overarbejde for overforbrug – En ekstra dimension

I 1950'erne anstrengte vi os for at leve op til naboen, som typisk havde nogenlunde samme indkomstniveau som os selv. I dag er referencegruppen en lidt anden. Der ses nu op til karakterer som dem fra tv-showet ”Friends” (Schor, 1991) og på de sociale medier følges kendte mennesker, hvis indkomst er langt højere end den gennemsnitlige borgers. Som konsekvens må en person derfor arbejde hårdere, så der er råd til at leve et mere luksuriøst liv (Schor, 1991). Dette uholdbare forbrug er blevet betegnet ”affluenza” af forskere som eksplicit linker overdrevet forbrug med gældsætning og overarbejde (Hamilton & Denniss, 2005). Pocock mener, at denne cyklus af arbejde og forbrug nu er blevet forankret i samfundet. En undersøgelse af unge australiere afslørede et decideret ”konkurrencebaseret forbrug” (Pocock, 2003).

”Alongside this however are rising patterns of spending and consumption. These can only be fed by increased earning or debt”.... ”The problems of the suffering rich reflect rising expectation and a strain of consumption fever or ”affluenza”.... Similarly in the US, Robert Frank has documented

the rising "luxury fever" which drives absurd spending and long hours of work among middle-income households and beyond" (Pocock, 2003, s. 43).

Undersøgelser som disse påpeger, at forbrugsadfærden hænger sammen med en overarbejde-kultur. Det antages, at denne kultur eksisterer, og at denne må påvirke det grænseløse arbejdsliv. Der kan altså argumenteres for, at der er sket en ændring af vores sociale opfattelse. Vi har fået redskaber, der gør os i stand til at kommunikere på et helt andet niveau, og det har på sin vis ændret den sociale opfattelse af det at kommunikere med hinanden. Verdensbillede er blevet globalt, og mange mennesker sammenligner sig selv med dem, de "ser op" til. Dermed er det ikke unormalt, at beundre dem, der har råd til at leve et ekstravagant liv. Vi vil grundet ovenstående argumentation og iagttagelser dermed tilføje en ekstra dimension: *Overarbejde for overforbrug* til det grænseløse arbejdsliv. Konsekvensen ved at overarbejde på grund af et øget overforbrug betyder, at det kan medføre, at grænsen mellem arbejdet og privatlivet bliver endnu mere flydende. Incitamentet for at adskille de to kan være lille, fordi det er nødvendigt at arbejde meget for at kunne finansiere en vis levestandard. Det er ligeledes også nødvendigt for de fleste, at begge parter i et ægteskab eller forhold arbejder, for netop at kunne forsørge deres og husholdningens forbrug. Derfor vil denne dimension indgå i specialets definition af det grænseløse arbejdsliv, og ligeledes undersøge denne empirisk på lige fod med de øvrige dimensioner, hvilket vil fremgå i analysens første del.

Opsummering

I ovenstående afsnit bliver specialets forståelse af det grænseløse arbejdsliv præsenteret med relevante perspektiver. Opsummerende kan begrebet iagttages og forstås som værende utrolig kompleks og subjektivt. Det er ikke muligt at definere graden af grænseløshed for en samlet gruppe af mennesker, brancher, osv. da fænomenet skal studeres på individniveau.

Ofte bliver arbejdet synderen i det grænseløse arbejdsliv, hvortil det tydeliggøres at dette ikke nødvendigvis er tilfældet. For at give læseren et mere nuanceret syn på grænseløsheds-debatten, inddrages et andet perspektiv på privatlivet. Denne debat tager udgangspunkt i en større samfundsdiskurs, hvor det grænseløse liv gør, at privatlivet også bliver mere flydende, og hvor individuelle interesser er i fokus. Individkulturen manifesterer sig i en forbrugskultur, hvilket bevirker at en ny dimension er blevet udtænkt.

Metode

I de næstkommende afsnit vil specialets metode blive gennemgået. Først vil den videnskabsteoretiske retning blive præsenteret. Herefter vil der være en uddybelse af det anvendte undersøgelsesdesign. Efterfølgende vil specialets metodiske fremgangsmåde blive præsenteret.

Videnskabsteori

Det videnskabsteoretiske grundlag i specialet er hermeutikken. Denne vil der blive redegjort for i de næstkommende afsnit, hvorefter de hermeutiske forskningsprincipper vil blive uddybet i relation til specialet.

Hermeneutik

Når mennesker indgår i sociale relationer med hinanden, kan både det sagte og usagte være uklart. Det kan fortolkes og forstås vidt forskelligt fra person til person. Der eksisterer indforstået sprog, interne vendinger, symbolik, osv. i visse kulturer, som påvirker forståelsen. Hermeneutik betyder fortolkning. Der er tre grene inden for hermeneutikken; den *metodiske* hermeneutik, den *filosofiske* hermeneutik og den *kritiske* hermeneutik. I specialet arbejdes der med den filosofiske hermeneutik, fordi vi anskuer verden gennem et ontologisk princip, hvor situationen altid skal forstås i forhold til egen situation og kontekst. I det 20ende århundrede udviklede den filosofiske hermeneutik sig. Den hviler på opfattelsen af, at mennesket er et forstående og fortolkende væsen. Filosofisk hermeneutik er repræsenteret af forskellige teoretikere, hvor især Hans-Georg Gadamer har været med til at forme denne. Filosofien handler om, *hvorfor* mennesket fortolker, og hvilken betydning denne forståelse får i forhold til, hvordan mennesket agerer i verden (Højberg, 2009).

Den hermeneutiske cirkel

Den hermeneutiske cirkel er et grundprincip i den filosofiske hermeneutik (Højberg, 2009). Betingelsen for den menneskelige erkendelsesproces hviler på, at der er vekselvirkning mellem del og helhed, og denne begrænser sig ikke kun fra fortolkeren til genstanden, men også tilbage til fortolkeren. Dette skaber en cirkulær bevægelse, som også kan beskrives som en spiral, der hverken har en begyndelse eller en slutning. Bevægelsen gennemtrænger alt form for menneskelig

erkendelse, og er derfor universel. Fortolkeren er en aktiv medspiller i meningsdannelsen og erkendelsen er, at mennesket er et fortolkende, historisk og sprogligt væsen (Højberg, 2009). Mennesket kan derfor ikke undslippe den hermeneutiske cirkel. Gadamer's forståelsesbegreb vil nedenfor blive gennemgået for at uddybe grundprincippet i den filosofiske hermeneutik.

Forståelse består af forforståelse og fordomme – Forståelseshorisonten

Forståelsesbegrebet er i centrum i den hermeneutiske cirkel, og forståelse omhandler det at *være*, og er derfor ontologisk af natur. Forståelse består af forforståelse samt fordomme af sproglig tradition og historie. Yderligere er forståelse også en applikation, hvilket vil blive uddybet i et afsnit nedenfor (Højberg, 2009). Tilsammen udgør forforståelse og fordomme en forståelseshorisont, som er en på forhånd givet forståelsesramme. Forforståelse vil sige, at der altid går en tidligere forståelse forud for den nuværende forståelse. Fordomme er meningsgivende for forståelsen og er derfor domme, som er gjort på forhånd. Det skal understreges, at der ikke er tale om fordomme, som de kendes i almindelig forstand, hvor der er tale om noget fordømmende (Højberg, 2009). Med udgangspunkt i Gadamer forklarer Højberg (2009), at disse har oprindelse i vores kulturelle arv, traditioner og historie. Fordomme sikrer en forståelse af hinanden, fordi der ligger en forventning om, hvad sagforholdet handler om. For Gadamer er det en illusion at tro, at mennesker kan gå fordomsfrit til tingene. Vores forforståelse og fordomme bringes altid ind i betydningsudlægningen af verden. (Højberg, 2009). Forståelseshorisonten udgør den personlige tilgang til verden, da det bunder i private erfaringer, men den udspringer også fra en kollektiv tilgang, da alle mennesker er en del af et kulturelt fællesskab. Forståelseshorisonten er dermed repræsenteret i sprog, personlige erfaringer, fortid, fremtid og nutid samt den kulturelle kontekst, det enkelte individ er indlejret i. Denne horisont er foranderlig og udvikler sig konstant med mennesket (Højberg, 2009).

Horisontsammensmeltning

I mødet med genstanden opstår en horisontsammensmeltning, og det er her, at forståelse og mening opstår. Denne mening er ikke suverænt tillagt fortolkeren eller genstanden, men opstår i mødet mellem disse to, og der er derfor tale om en gensidig processuel meningsdannelse. Genstanden opfattes altid ud fra vores egen subjektive mening, og kan derfor ikke fortolkes udelukkende på

genstandens præmisser. I stedet udlægges den som et gensidigt samspil mellem det, som genstanden meddeler, samt den fortolkning der foretages. Derfor har genstanden en mening i sig selv, og denne gives samtidig ny mening afhængigt af fortolkeren. Horisontsammensmeltningen provokerer fortolkerens egen forståelse af verden og udvider herigennem dennes horisont. Horisonten bliver nuanceret i takt med den konstante fortolkning, og dette skaber nye erfaringer. Åbenhed, og nysgerrighed gennem spørgsmål er derfor værdifuldt for at horisonten kan bevæge sig, og hermed overskride den tidligere forståelse ved at konfrontere fordommene. Når dette sker, gør fortolkeren sig en hermeneutisk erfaring. Denne erfaring er en evigt uafsluttet proces, da tidligere erfaring åbner op for muligheden til at gøre ny erfaring. Horisontsammensmeltningen er ligeledes konstant. Sammensmeltningen foregår dog ikke altid problemfrit. Når der ikke opstår en umiddelbar horisontsammensmeltning, er fortolkeren nødt til at spørge og viderefortolke, indtil der er opstået forståelse. Dette er ikke nødvendigvis enighed, men blot enighed omkring, hvad der tales om (Højberg, 2009).

Forståelse består af tradition og historie

Baggrunden for fordommene afhænger af den historiske kontekst. Den måde, mennesker er til på, er historisk. Det vil sige, at vi er en del af en historisk proces, hvor historie ikke blot skal ses som noget fortidigt, men også nutidigt og fremtidigt. Mennesket er ej heller blot præget af de historiske omstændigheder, men må selv "overtage" og fortolke dem. Dette kaldes historicitet. Historiciteten ytrer sig ved, at mennesket fortæller historier, og ved at det identificerer sig med en bestemt generation, nation eller kulturkreds. Forståelse er samtidig situationsbestemt, og alt forståelse sker ud fra den konkrete situation (Højberg, 2009).

Virkningshistorien og tidsligheden

Virkningshistorien består af de opfattelser og meninger, som et fænomen er blevet tilskrevet i tidens løb, samt de handlinger disse har givet anledning til, og som har haft indflydelse på den nutidige erfaringshorisont. Det virkningshistoriske princip går ind og udskiller produktive og uproduktive fordomme ud fra en historisk proces. På denne måde selekteres nogle fordomme fra - ikke af det

enkelte menneske eller af den enkelte samtid - men af historien gennem en længere proces. Den *virkningshistoriske bevidsthed* er i denne forbindelse refleksionen omkring den historiske kontekst, og dét at gøre sig bevidst om sine fordomme. Tiden kan samtidig også udskille produktive og uproduktive fordomme. Tidsperspektivet er væsentligt for menneskets evne til at få overblik over en tidligere begivenhed, fordi det bliver nemmere at adskille forventning og virkelighed, når oplevelsen er kommet på afstand. Virkningshistorien og tidligheden er væsentlige i forhold til, hvilke fortolkninger der er meningsfulde, og hvilke der ikke er (Højberg, 2009).

Forståelse er applikation

Forståelsen skal omsættes til praksis, og forståelsesprocessen er derfor ikke fuldbåret, før den er blevet anvendt hos den, der forstår. Applikationen indebærer derfor at bruge det, der er blevet forstået. Fordi forståelse er situationsbestemt, handler applikationen om at gøre det forståede nærværende og samtidigt. Applikationen knytter sig tæt sammen med *phronesis*-begrebet: Viden er praksis og praksis er anvendelse (Højberg, 2009).

Mennesket som sprogligt væsen

At forstå er at forstå verden som et sprogligt fænomen. Menneskets eksistens og udtryksform er sproglig, og alt kommer til udtryk gennem sprog. Sproget er dynamisk og binder mennesker sammen. Dialogen består af tre dele. For det første består den af selve emnet, som er omdrejningspunktet. For det andet består dialogen af en åbenhed overfor, hvad den anden siger, og for det tredje består dialogen af selve sproget, da det skal være muligt at tale et fælles sprog. Sproget muliggør dialogen og herved også horisontsammensmeltningen (Højberg, 2009).

Sandhed er en hændelse, og noget som opstår i horisontsammensmeltningen. Mennesket er i høj grad sandhedsøgende. Sandhed afdækkes ikke som et objektivt forhold i den filosofiske hermeneutik. Mennesket vil aldrig opnå en objektiv sandhed om verden, men blot til verden. Gadamer afviser, at sandhed kan afdækkes sådan, som den er og som den fremstår, men sandhed er i stedet en hændelse, og noget som opstår i meningsdannelsen (Højberg, 2009).

Hermeneutisk analyse

Det kvalitative datamateriale som analysen benytter sig af, og de interviews der er blevet afholdt er valgt i den antagelse, at interviewpersonerne er menings-og betydningsbærere. Disse sociale aktører ses som historisk betingede indlejret i en bestemt situation og kontekst.

Denne kontekst er i undersøgelsen respondenternes arbejdsplads. De er historisk betingede, hvilket bl.a. kommer til udtryk i, hvor de befinder sig i deres livscyklus. Specialet bevæger sig inden for et genstandsfelt, der på forhånd er fyldt med fortolkninger og forståelser. Virkeligheden omkring DGA er derfor på forhånd fortolket og tillagt betydning af interviewpersonerne, til trods for at respondenterne ikke kender til Kristensens (2011) dimensioner. Vi er derfor bevidste om, at den sociale praksis ikke kun meningstillægges af os, men ligeledes påvirkes den af de deltagende respondenter. Der er derfor tale om en dobbelt forståelse. Aktørens fortolkning og forståelse af fænomenet spiller tilbage på vores fortolkningsmuligheder og forståelse af fænomenet. Ligeledes er vores forståelseshorisont bragt ind i interviewet med udgangspunkt i Kristensens (2011) teori omkring DGA. Dermed påvirkes interviewpersonerne indirekte af hans forståelse, da de netop bliver bedt om at forholde sig til dimensionerne i form af diverse spørgsmål.

Vi bringer os selv ind i meningsudlægningen af undersøgelsesfeltet. Forskningen bygger således på en formodning om, at de sociale aktørers handlinger og praksisser kan udlægges meningsfuldt, og samtidig sige noget om den sociale virkelighed. Yderligere forsøges det, at få indsigt i aktørernes forståelser og meningssammenhænge.

Sandhed bliver i den hermeneutiske filosofi anset som havende en relationel størrelse, hvilket betyder, at det er en hændelse, som sker og opstår i meningsdannelsen. Resultaterne i de interviews kan derved ikke anses som værende objektive sande. Sandhed anskues som værende foranderligt og dynamisk, hvor det opstår i mangfoldige og uendelige fortolkninger (Højberg, 2009). I specialet har vi derved været medskabere af den mening og sandhed, der er opstået mellem os, som fortolkere og problemfeltet. Dette betyder, at hvis andre forskere ønsker at undersøge lignende problemfelter, så vil disse forskere højst sandsynligt anvende andre fortolkninger, da de vil have en anden forståelseshorisont.

De hermeneutiske forskningsprincipper i undersøgelsen

Vi sætter i undersøgelsen vores fordomme på spil, og vi er bevidste omkring, at vi bringer virkningshistorie ind i forskningsprocessen. Vi er bevidste omkring vores egen rolle i processen. Ikke blot som dem der håndterer og bearbejder forskningsmaterialet, men også drevet af vores egne værdier og interesser for DGA. Forskningsresultatet skal ses som et resultat af vores gensidige samspil med respondenterne og deres forståelse af DGA. Vi anerkender som nævnt, at vi er en aktiv medskabende af forskningsmaterialet. Vores historiske og kulturelle kontekst, vores fordomme samt forforståelse er udgjort af vores baggrund, som er udgjort af tidligere og nuværende arbejde, teoretiske begrebsapparater samt vores fagkultur. Analysen begynder derved også ved os selv. Vi har været bevidste om vores fordomme gennem undersøgelsen, der har været påvirket af den teori omkring DGA vi anvender. Vi har forsøgt at udfordre disse fordomme ved at lade genstandsfeltet åbne sig, og har været åbne over for det, som interviewpersonerne har sagt. Vi har stillet uddybende spørgsmål, og vi erkender, at processen er en uafsluttet og åben proces. Vi anser, at vejen til viden er gennem dialog, hvortil denne er i centrum. Vi mener dog ikke, at forskningsinterviewet er asymmetrisk (Kvale & Brinkmann, 2009). På trods af at vi styrer samtalen, er interviewpersonerne i en situation, hvor disse sidder med en viden, vi ønsker at få adgang til, hvilket placerer dem i en privilegeret situation. Begge sider har på sin vis noget på spil. I og med at vi beskæftiger os med praksis, livsverden og menneskelige handlinger kan den hermeneutiske synsvinkel bruges til at anskue den sociale virkelighed.

Undersøgelsesdesign

I følgende afsnit vil specialet undersøgelsesdesign blive uddybet. Dette er relevant at uddybe, således at læseren har en klar idé om, hvilken fremgangsmetode der er anvendt, for at svare på projektets problemformuleringen. I nedenstående vil vi gennemgå typer af undersøgelsesenheder, antal undersøgelsesenheder og egenskaber hos disse, tidsfaktoren, undersøgelsesstørrelsen, og forskernes kontrol med det undersøgte (Andersen, 1997).

Allerede ved specialets formål og problemformulering er der fastlagt nogle retningslinjer for undersøgelsesdesignets udformning (Andersen, 1997). Problemformuleringen vidner om, at der ønskes at afdække et fænomen på tværs af en række forhold i virksomheder.

Undersøgelsesenhederne er derfor disse virksomheder (Andersen, 1997). De har det til fælles, at de alle er kåret af GPTW til at være en af Danmarks bedste arbejdspladser. Organisationerne varierer i størrelse, branche, levetid mv.

Til trods for disse forskelle, vil det samme genstandsfelt blive undersøgt i ni organisationer og undervejs vil de blive sammenlignet i analysen. Der er få antal enheder i undersøgelsen og mange variabler, hvilket betyder, at det er et *intensivt studie* (Andersen, 1997). Projektets ressourcer er afgørende for designets udseende, og her har det været nødvendigt at tage hensyn til specialets begrænsning, både i forhold til tid og plads. Vi ville derfor gennemføre interviews med blot en enkelt fagkyndig repræsentant fra virksomhederne. Der er tale om at afdække et øjebliksbillede, og derfor beskæftiger specialet sig med data, som kun vedrører et konkret tidspunkt, og ikke følger et forløb over tid. Ergo er der tale om en *statisk undersøgelse* (Andersen, 1997). GPTW er en større undersøgelse, med mange deltagende virksomheder. Grundet begrænsninger i specialet og givet at undersøgelserne måtte gennemføres kvalitativt, så er ni virksomheder ud af de 50 bedste arbejdspladser selekteret. Specialet undersøger et udsnit af en større helhed, og der er herved gennemført en *delundersøgelse* (Andersen, 1997). Da undersøgelsen gennemføres ved interviewundersøgelser, er der tale om *usystematisk kontrol*, idet vi har deltaget personligt (Andersen, 1997).

Vi valgte ni virksomheder, og vi har udvalgt disse tilfældigt ud fra hvem, der udviste interesse i at deltage i undersøgelsen. På basis af de ni vurderer vi, at der ikke er inferens, og at delmængden ikke gælder for hele totalpopulationen, især fordi DGA opleves i en meget subjektiv kontekst (Andersen, 1997).

Udvalg

Når der er blevet valgt at lave en delundersøgelse og heraf udvalgt en begrænset mængde virksomheder til at afdække DGA, er det vigtigt at gøre det klart, hvor mange og hvorfor de valgte enheder er udvalgt (Andersen, 1997). Vi har naturligvis været afhængige af de praktiske muligheder, formålet med undersøgelsen og ressourcerne til rådighed. Hvordan respondenterne specifikt er blevet udvalgt vil fremgå i afsnittet ”overvejelser ved valg af respondenter”.

Casestudie

Ved at gennemføre kvalitative interviews på nogle særlig udvalgte organisationer, er det nærliggende at anvende casestudiet som undersøgelsesdesign. Casestudiet er en empirisk undersøgelse, der belyser et fænomen inden for det virkelige livs rammer (Andersen, 1997). For at beskrive, forstå og forklare hvad der foregår, er der tale om et multi-faktorielt design med mere end én observationsenhed og mange variabler. Undersøgelsen er afholdt forskellige steder for hvert interview, og deraf også under forskellige betingelser. Undersøgelsen er af eksplorativ karakter og er i udgangspunktet induktiv, således at nogle enkelte organisationer iagttages for at afdække DGA og for at observere, hvordan der bliver handlet i forhold til dette (Andersen, 1997). Formålet med undersøgelsen er blandt andet at afprøve DGA i en ny kontekst, da Danmarks bedste arbejdspladser ikke tidligere har været genstand for undersøgelse af det grænseløse arbejdsliv. Opmærksomheden rettes dermed mod ni organisationer og cases, der klarer sig godt målt på medarbejdertilfredshed. Ovenstående afsnit leder os videre til specialets metode, hvilket vil blive uddybet i det kommende afsnit.

Metodisk fremgangsmåde

Først og fremmest vil der uddybende blive argumenteret for, at det grænseløse arbejdsliv påvirkes af individuelle forhold. Dette er som tidligere læst allerede blevet berørt en smule. Medarbejdere i samme stilling i samme organisation kan stå overfor vidt forskellige udfordringer, når det grænseløse arbejdsliv skal håndteres. Dette har haft indflydelse på valg af metode. Igennem afsnittene vil projektets metodevalg netop blive præsenteret, og refleksioner og argumenter for valget af metoden vil fremgå.

Det er specialets klare opfattelse, at det grænseløse arbejdsliv er en del af alle medarbejders liv i dag. I hvor stort et omfang den enkelte medarbejder er påvirket af det grænseløse arbejdsliv og de tilhørende dimensioner, er dog vidt forskellig. Eksempelvis kan det nævnes, at forskere alt andet end lige arbejder mere grænseløst. Ligeledes er der blevet argumenteret for, at andre individuelle forhold kan påvirke den enkelte medarbejders håndtering af det grænseløse arbejdsliv. Forhold som alder, køn, antal børn, afstand til arbejdspladsen, ambitionsniveau mv. kan influere den enkelte på

flere måder. Den enkelte persons livscyklus har dermed stor indvirkning på, hvordan det grænseløse arbejdsliv opleves og håndteres.

Overvejelser ved den kvantitative metode

I projektets spæde fase var antagelsen, at det ikke giver mening at diskutere medarbejdertilfredshed uden at inddrage det grænseløse arbejdsliv. Argumentet var, at hvis en medarbejder ikke har styr på arbejdslivet og privatlivets balance, så er medarbejdertrivslen heller ikke høj. Dette gør sig gældende, hvad enten det er bevidst eller ubevidst, og hvad enten en medarbejders job er videns tung eller ej, og derved kræver en høj grad af selvledelse, eller om det er et job med forholdsvis faste rammer.

Grundet denne argumentation har vi haft en klar forestilling og antagelse om, at Danmarks bedste arbejdspladser - og ledelsen her - må være dygtigere end andre virksomheder til at skabe rammer, der aflaster deres ansatte i forhold til at håndtere det grænseløse arbejdsliv, så de undgår at blive overbebyrdede af deres arbejdsliv.

I startfasen var ønsket at undersøge, hvordan medarbejderne på Danmarks bedste arbejdspladser oplevede DGA. Årsagen til dette var, at det grænseløse arbejdsliv og de otte dimensioner kun fremgår indirekte i GPTW's undersøgelse. Derved er den ikke omfangsrig nok til at kunne konkludere, hvordan det grænseløse arbejdsliv opleves.

Således afdækkes fænomenet i GPTW undersøgelsen kun i begrænset omfang ved overfladisk at spørge ind til nogle af dimensionerne. Vi identificerede dog, at syv af dimensionerne i GPTW undersøgelsen blev berørt i mindre udstrækning. Dette blev anset som værende mangelfuldt, hvorfor ønsket og ambitionen var at undersøge disse dimensioner uddybende rent kvantitativt.

Lavpraktisk betød det, at vi ville have kontaktet den HR-ansvarlige i Top 50 virksomhederne fra GPTW undersøgelsen. Hertil ønskede vi, at medarbejderne udfyldte spørgeskemaer omkring det grænseløse arbejdsliv. Dette blev dog fravalgt af flere forskellige årsager. For det første blev det i udformningen af de kvantitative spørgsmål tydeligt, at flere af dimensionerne ikke blot kunne afdækkes ved et enkelt spørgsmål, fordi det netop er så komplekst og subjektivt et fænomen. Det kan dermed være vanskeligt at stille et eller få spørgsmål, som på rette vis favner en dimensions nuancering. Eksempelvis dækker dimensionen 'organisation mellem hjerner' både over, at medarbejderen selv har mulighed for at planlægge, hvornår han kommer og går, men også hvordan

opgaven skal udføres. Ligeledes indgår en koordinationsproblematik også i dimensionen⁶. Tilsvarende eksempler kan findes i flere af de øvrige dimensioner. For at afdække det grænseløse arbejdsliv kvantitativt vil det derfor være nødvendigt at stille medarbejderne mange spørgsmål. Dette blev vurderet til at være uhensigtsmæssigt, primært af to årsager. For det første er begrebet og de tilhørende dimensioner forholdsvis komplekse. Yderligere kan der sættes spørgsmålstegn ved, om det overhovedet er muligt at indfange og forstå kompleksiteten ved brugen af spørgeskemaer, selv hvis der stilles mange spørgsmål til den enkelte dimension. Tidligere eksemplificeres det, at forskellige erhverv oplever forskellige former for grænseløshed. Ligeledes argumenteres der for, at personer i samme erhverv eller organisation på grund af individuelle forhold kan opleve og håndtere det grænseløse arbejdsliv forskelligt. Disse faktorer er svære at tage højde for i en kvantitativ undersøgelse. Hvis det dog alligevel antages, at det er muligt at afdække alle dimensionerne ved at stille eksempelvis 3 - 4 spørgsmål til hver dimension, så ville respondenterne skulle svare på 24 – 32 spørgsmål, både i form af afkrydsninger og kommentarer, plus spørgsmål omhandlende deres baggrundsvARIABLE. Hertil vil tidsbegrænsningen højst sandsynligt spille ind. Med en antagelse om, at det ville være for omkostningsfuldt for virksomhederne at deltage, blev det deraf vurderet, at diverse organisationer i GPTW top 50 ville have et lille incitament til at lade samtlige af deres medarbejdere bruge 10 – 15 minutter af deres arbejdstid på at udfylde et spørgeskema blot for at afdække deres egne HR initiativer.

Det er dog værd at bemærke, at ovenstående er i relation til dette speciale. Dermed skal det ikke udelukkes, at andre forskere i andre sammenhænge kan udforme spørgeskemaer, der afdækker kompleksiteten i begrebet. Den kvantitative metode er grundet ovenstående argumentation blevet aktivt fravalgt, da det er blevet vurderet, at en anden metodemæssig fremgangsmåde er mere hensigtsmæssigt, når specialets problemformulering skal besvares. Således er det problemformuleringen, der er afgørende for valg af metode og ikke omvendt.

Ekspertinterviews

I forbindelse med besvarelse af projektets problemstilling, er det som nævnt blevet vurderet, at den kvantitative metode ikke er hensigtsmæssig. Derimod anses den kvalitative metode som værende

⁶ Se afsnit "Organisation mellem hjerner" for uddybelse.

mere brugbar. Ved at anvende interviews frembringes den sociale opfattelse af verden, ud fra respondentens perspektiv. Der fokuseres i højere grad på dybde samt nøjagtighed. I problemformuleringen ønskes det undersøgt, hvorfor og hvad organisationer gør i forhold til medarbejdernes navigering i det grænseløse arbejdsliv. Yderligere er der også et ønske om at identificere fællesnævnerne blandt organisationerne. Det handler ikke om, hvordan den enkelte medarbejder oplever og forstår det grænseløse arbejdsliv. Vinklen er set ud fra et organisatorisk synspunkt, hvorfor det er blevet vurderet mest hensigtsmæssigt at interviewe personer, der tilhører toppen af det organisatoriske hierarki. Årsagen er, at disse kan berettiget svare på vegne af organisationen. Medarbejdertilfredshedsundersøgelser og det grænseløse arbejdsliv indgår som dele i HR-arbejde, af hvilken grund de HR-ansvarlige i organisationerne anses som værende de idéelle personer at interviewe i dette speciale. Det var dog ikke alle de deltagende respondenter, der tilhørte den øverste del af det organisatoriske hierarki, til trods for at de blev efterspurgt i de mails, der blev sendt ud. Dette er der dog taget forbehold for i analysen. Alle respondenterne havde derimod en relation til GPTW-undersøgelse i de pågældende organisationer.

Måling af dimensionerne

Interviewguiden er udarbejdet således, at hver enkel af Kristensens dimensioner indgår. Ved udformningen af spørgsmålene blev hver dimension gennemgået, og det blev vurderet, at dimensionerne kunne afdækkes med 1 – 3 spørgsmål, idet det foregik kvalitativt. Supplerende spørgsmål fandt derefter sted under interviewene. Eksempelvis blev respondenter jævnligt spurgt, om de kunne uddybe deres svar for at få en mere fyldestgørende besvarelse og dækning af den pågældende dimension. Interviewene er dermed opbygget semistruktureret, hvilket betyder at hovedtemaerne nogenlunde er bestemt på forhånd. Interviewet er åbent, giver anledning til tovejskommunikation, og respondenterne kan gå i dybden og uddybe spændende svar. Det findes fordelagtigt i dette speciale, at fleksibiliteten i denne interviewform er stor, da dimensionerne, grænserne og de tilhørende spørgsmål overlapper hinanden (Kvale & Brinkmann, 2009). Den ekstra

dimensionen ”overarbejde for overforbrug”, undersøges som tidligere nævnt på lige vilkår med de øvrige dimensioner, hvortil to spørgsmål er blevet udformet.⁷

Overvejelser ved valg af respondenter

I følgende afsnit vil projektets overvejelser af valg af respondenter blive uddybet. Først og fremmest skal det nævnes, at udgangspunktet for den kvalitative forskning i dette speciale er fundet i Steiner Kvale og Svend Brinkmanns bog ”*Interview – Introduktion til et håndværk*”. Denne er anvendt som guideline i hele dataindsamlingsprocessen fra forberedelsesfasen til analysen og videre til diskussionen om den forskningsmæssige kvalitet. Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i de syv faser (Kvale & Brinkmann, 2009).

Det første kriterium for at deltage i undersøgelsen var, at den pågældende organisation befandt sig i top 50 over Danmarks bedste arbejdspladser anno 2015 kåret af Great Place To Work. Som nævnt tidligere deler GPTW organisationerne op i størrelse og har i øvrigt IT-virksomheder afgrænset i en kategori for sig. Af ressourcemæssige årsager - primært på grund af tid - er der i undersøgelsen ikke valgt at opdele organisationerne og de tilhørende respondenter efter størrelse eller branche. Dette har naturligvis indflydelse på analysen og resultaterne heraf. Organisationerne differentierer sig på flere områder, hvilket betyder, at de i analysen kan være svære at sammenligne. Dette kan bedst uddybes med et eksempel. Organisationen Informi er blevet kåret som den 10. bedste mindre arbejdsplads. De opererer inden for informationsteknologi og software branchen. De består af i alt 30 medarbejdere. EnergiMidt er nummer 1 på listen over de bedste store arbejdspladser. De er 684 medarbejdere med vidt forskellige baggrunde. De opererer inden for energi, fiber mv. Medarbejderne på de to arbejdspladser arbejder i to vidt forskellige kontekster og har sandsynligvis vidt forskellige baggrunde. Ergo vil medarbejderne opleve det grænseløse arbejde meget forskelligt. Det er deraf værd at være opmærksom på, at landskaberne som medarbejderne navigerer i, differentierer sig fra hinanden. Virksomhederne bør derfor kun blive sammenlignet, hvis der tages højde for de specifikke, organisatoriske kontekster, hvilket analysen og konklusionen også tager hensyn til.

⁷ Se bilag 3 for interviewguide.

Proceduren med respondenterne foregik således, at vi sendte mails ud til alle 50 organisationer⁸, hvori vi introducerede os selv, specialets emne, samt baggrunden for interessen i GPTW. Herefter fik vi omtrent 30 tilbagemeldinger, hvoraf flere var interesserede i at deltage. Organisationerne blev derefter ikke udvalgt tilfældigt, men blev selekteret efter deres geografiske placering og først-til-mølle princippet. For at begrænse tidsforbrug og omkostninger havde virksomheder i hovedstadsområdet førsteprioritet. I denne proces blev det dog samtidig vurderet, at en geografisk diversitet også var fordelagtig, og derfor blev der udvalgt 4 cases på henholdsvis Lolland, Jylland og Fyn. Vi besøgte bl.a. Danmarks bedste arbejdsplads i Lolland Kommune, og yderligere blev der gennemført tre interviews over Skype. Yderligere blev organisationerne udvalgt på baggrund af det tidspunkt, hvor respondenterne havde mulighed for at tale med os. Her var udgangspunktet jo før jo bedre. Ved de enkelte skype-interviews er det blevet overvejet, om værdifuld information muligvis kunne gå tabt uden afholdelse af et fysisk møde. Efter gennemførelsen af de ni interviews er det blevet vurderet, at dette umiddelbart ikke var tilfældet. En uddybelse vil kort blive behandlet i det næstkommende afsnit.

Iscenesættelsen af interviewet

Ved gennemførelsen af interviews med projektets respondenter har intentionen været at få dem til at tale så meget som muligt ud fra de opstillede, ønskede tematikker. Førstehåndsindtrykket og de første par minutter er afgørende for, hvordan respondenterne opfatter interviewerens (Kvale & Brinkmann, 2009). Inden en respondent åbner op for sine følelser og tanker, vil personen ofte have et ønske om at danne sig et billede af, hvem disse fremlægges for (Kvale & Brinkmann, 2009). Med dette in mente samt med praksiserfaring fra tidligere, vidste vi, at det var nødvendigt at forsøge at tale respondenterne 'varme' inden interviewene gik officielt i gang. For at tale respondenterne varme anvendte vi en nysgerrig og åben tilgang ved ankomsten til deres virksomhed. Det betød, at vi fra start af bevidst indledte med smalltalk, spørgsmål og begejstring, der omhandlede den pågældende arbejdsplads, respondentens stilling mv. Intentionen var at opbygge tillid samt tiltro på bedste vis. Dette blev yderligere forstærket, da interviewet startede med bløde og åbne spørgsmål.

⁸ Se bilag 4.

Det var på intet tidspunkt projektets opfattelse efter de forskellige interviews, at respondenterne ikke åbnede sig op eller tilbageholdte information. Ved de tre skype-interviews med henholdsvis EnergiMidt, Howe og Middelfart Sparekasse var smalltalken kortere på grund af den fysiske adskillelse. Således havde vi ikke mulighed for tale med respondenterne fra receptionen og hen til mødelokalet mv. Umiddelbart var der intet som indikerede efterfølgende, at respondenterne over Skype ikke havde tillid til os eller tilbageholdte information.

Transskriptionen

I følgende afsnit vil der blive beskrevet, hvordan den mundtlige data er transformeret til skrift. Til specialet på HRM-linjen på CBS, er det ikke et formelt krav, at en transskribering skal finde sted. Dermed er lydfilerne i dette speciale blot vedhæftet. Af tidsmæssige årsager er de gennemførte interviews i dette speciale ikke blevet transskriberet ord for ord. Der er gennemført ni interviews, der varer mellem 50 minutter og 2 timer. Fra tidligere erfaring med transskribering vides det, at det ca. tager 1 time at transskribere 10 minutters tale. Dermed vil samtlige transskriberinger tage et sted mellem 70 – 100 timer. Ulempen ved ikke at transskribere samtlige interviews fra start til slut er, at det kan være udfordrende at danne sig et overblik over præcis, hvad der er blevet sagt. Det er simpelthen hurtigere og lettere at læse en renskrevet transskribering end det er at lytte til det i rå format. I analysen ville det dermed muligvis være lettere at vende tilbage til en respondent på forskellige tidspunkter i skriveprocessen, hvis hele transskriberingen havde fundet sted. Yderligere skal det nævnes, at det i specialet er blevet overvejet, hvorvidt brugbart data potentielt set kunne gå tabt ved manglende transskribering. For at sikre at dette ikke skete, havde vi en klar procedure. Først og fremmest deltog vi begge til 7 af interviewene. Fra gang til gang skiftede vi mellem at være interviewer og observatør. Interviewerens rolle var at stille spørgsmål og sørge for den røde tråd blev fulgt jævnt af interviewguiden. Observatørens rolle var at sikre, at intervieweren ikke glemte vigtige spørgsmål eller tematikker undervejs. Yderligere tog observatøren noter undervejs både omhandlende kropssprog, toneleje, men også specifikt omkring det, der blev sagt, fordi det netop ikke skulle transskriberes. Efter hvert interview blev respondenternes svar og perspektiver diskuteret. Inden analysen blev gennemført, blev de enkelte interviews genlyttet af begge parter.

Det foregik på den måde, at der blev taget relevante noter samtidig med lytningen. I selve analysen var det derved forholdsvis let at genfinde udsagn, svar osv. fra de enkelte respondenter.

Når respondenterne citeres i denne rapport, har vi valgt at fjerne fyldeord som: ”øhh, hmm, tjaaa” osv. Disse er kun fjernet i de tilfælde, hvor betydningen af sætningen ikke ændres. Årsagen til at fjerne fyldeord er blot for at gøre analysen mere læservenlig. Da vi er to personer om at transskribere, har vi for at sikre os en høj faglig kvalitet anvendt en øvelse Kvale og Brinkmann (2009) anbefaler. Den går ud på at transskribere dele af det samme interview og herefter optælle, hvor mange forskellige ord, der anvendes (Kvale & Brinkmann, 2009).

Analysemetode

I dette speciale anvendes meningskondensering som analysemetode, hvorfor denne kort vil blive gennemgået. Dette er for at give læseren et indtryk af, hvordan databehandlingen er foregået. Meningskondensering omhandler, at de meninger, som interviewpersonerne har udtrykt, gives en kort formulering. Lange udsagn bliver fremstillet kortere, dog uden at hovedbetydningen af interviewpersonernes mening forsvinder. Det handler om, at alt overflødigt bliver filtreret fra (Kvale & Brinkmann, 2009). Med metodologiske briller er formålet at udtrykke og levere kvalitativt data på en disciplinær og stringent måde.

Kvale og Brinkmann (2009) redegør for, at analysen af et interview har fem trin. Først læses hele interviewet igennem, således helheden fremstår. Efterfølgende bestemmes de ’meningsenheder’, som udtrykkes af interviewpersonerne. Det tredje trin omhandler forskerens omformulering af meningsenheden, så de tematiseres ud fra respondenterne, som det forstås fra forskeren. Fjerde trin består i spørgsmål, der stilles til meningsenhederne ud fra undersøgelsens formål. På det sidste trin knyttes interviewet som helhed sammen i et deskriptivt udsagn (Kvale & Brinkmann, 2009). Til trods for at meningskondensering anvendes i analysen, udspiller den sig anderledes end i den ovenstående nævnte kronologi. Således vil punkt tre først komme til udtryk i anden del af analysen. Første del indeholder en beskrivelse af respondenterne og deres organisationer, samt en analyse af de ni dimensioner. Her er fokus på, hvordan grænseløsheden forstås og hvordan organisationerne håndterer DGA i praksis. Yderligere er der fokus på, hvilke fællestræk der kan identificeres på tværs af organisationer. I anden del fokuseres der på, hvilke ledelsesværktøjer der anvendes i

organisationerne. Her vil meningsenheden blive omformuleret, således at de tematiseres ud fra respondenterne. De temaer, der vil blive gennemgået, er selvledelse, værdibaseret ledelse og rollemodeller. I analysemetoden skal der i denne rapport tilføjes yderligere to punkter. Det sjette punkt er anvendelse af teori og begreber i analyse. Det syvende punkt omhandler projektets problemformulering, der munder ud i en konklusion baseret på de analyserede resultater. Det er værd at nævne, at i selve analysen er det vores tolkning og forståelse af respondenternes fortællinger, der vil fremgå, da vi har en hermeneutisk, videnskabsteoretisk baggrund for opgaven⁹. Det er afgørende for analysen og konklusionen, at kun empiri, som anses relevant i forhold til problemformuleringen, vil blive frembragt.

⁹ Se afsnit "Videnskabsteori".

Indledning til analysen

I de næstkommende afsnit vil specialets analyse blive gennemført. Denne er konstrueret af to dele. Inden første del af analysen påbegyndes, vil der være en beskrivelse af respondenterne og den organisatoriske kontekst. Kvale og Brinkmann (2009) forklarer, at hvis et interview skal rapporteres eller citeres udførligt, så bør forskeren forsøge at eksplicite den sociale kontekst under interviewet, hvis det er muligt. Yderligere bør den emotionelle tone i samspillet også fremgå, for at læseren, der ikke har oplevet den kropslige tilstedeværelse i interviewsituationen, bedst muligt kan forstå det, der bliver sagt (Kvale & Brinkmann, 2009). Med dette in mente og for at svare på problemformuleringen, er det nødvendigt at være opmærksom på de organisatoriske forskelle. Som nævnt tidligere, kan det være problematisk at sammenligne organisationerne, da de varierer i størrelse, branche, levetid med mere. For at forstå hvorfor en organisation kontra en anden handler og håndtere det grænseløse arbejdsliv forskelligt, skal konteksten tages i betragtningen. Hvis der ikke tages højde for konteksten, vil forskellene og lighederne i forhold til det grænseløse arbejdsliv blandt organisationerne ikke give meget mening. Ligeledes er det også nødvendigt at give læseren et indtryk af, hvilken person der interviews, idet deres stilling, baggrund mv. er forskellig. I de næstkommende afsnit vil de ni organisationer samt tilhørende respondenter derved blive beskrevet, inden analysen påbegyndes. Her vil respondenternes stilling, navn, alder og baggrund blive præsenteret. Organisationernes størrelse, deres produkter, ydelser og ligeledes hvilken type af medarbejdere, der arbejder i organisationen, vil blive uddybet. Baggrunden for, hvorfor organisationerne har valgt at deltage i GPTW undersøgelsen, vil også kort blive berørt. Efterfølgende vil analysens del 1 og 2 blive præsenteret.

Det emotionelle samspil vil ikke fremgå i hvert enkelt afsnit, da dette stort set udspillede sig ens under samtlige interviews. Alle respondenterne tog positivt og åbent imod os, og hver især fortalte med stolthed om organisationen og resultaterne. Interaktionen mellem os og interviewpersonerne var derfor positiv, begejstrende og åben. Kropssproget og tonelejet ved respondenterne var generelt set afslappende under samtlige interviews.

For at læseren kan danne sig et hurtigt overblik over de organisationerne, der har deltaget i specialet, henvises der til bilag 5.

Beskrivelse af respondenterne og deres organisationer

Lolland kommune – Center for socialpsykiatrien og Center for Neuropædagogik

I Maribo fandt interviewet sted med centerleder Michael Christensen, der har været leder på stedet siden år 2007. Han er uddannet socialpædagog og har sin ledelsesmæssige opdragelse fra en tidligere arbejdsplads, hvor han var i 15 år. Til spørgsmålet om, hvilke arbejdsopgaver Michael varetager svarer han ”alt” og forklarer, at de ikke bruger funktionsbeskrivelser, da han ikke mener, de holder på lang sigt (Optagelse 1: 15:00). Han beskriver sig selv som anarkist, der ikke passer ind i en bestemt kasse. Organisationer er offentlige, hvilket betyder, de ikke skal være profitorienteret. Derimod skal de blot gå i nul hvert år. Der er henholdsvis 84 og 67 medarbejdere på de to centre, hvor begge centre deltager i GPTW undersøgelse separat, for at få noget indbyrdes konkurrence. De blev kåret som henholdsvis nummer 1 og 13 på listen over Danmarks bedste, mellemstore virksomheder. Michael ser arbejdspladsen i en større helhed, hvor han har et mål og en ideologi om at ændre verden. Medarbejderne på arbejdspladsen er primært pædagoger samt social- og sundhedsassistenter. Organisationen har dog brugt en del penge på uddannelse, hvilket betyder, at flere af pædagogerne enten har en diplom- eller masteruddannelse (Optagelse 1: 35:20).

Brydehuset, Ballerup

I Brydehuset blev centerleder Ann-Dorte Ahrenskjær og souschefen Jesper Graabæk interviewet. Det var ikke planlagt fra vores side af, at Jesper skulle deltage, men da vi ankom til stedet, havde de en opfattelse af, at de begge skulle være med under interviewet. Dette blev ikke anset som værende problematisk, til trods for at interviewet udspillede sig anderledes end ved de øvrige interviews i projektet. Det kom bl.a. til udtryk i deres interaktion, hvor de supplerede hinanden og kom med forskellige vinkler på de enkelte spørgsmål.

Ann-Dorte er 51 år og har været centerleder siden 1997, hvor de startede med 25 klienter og 7 medarbejdere. I dag er de 30 medarbejdere og servicerer 300-400 klienter om året. Hun er uddannet inden for IT og økonomi, og har herefter færdiggjort socialrådgiveruddannelsen samt en master i organisationspsykologi. Jesper er 40 år, han er uddannet socialrådgiver og har været ansat i

Brydehuset i 15 år. De har begge taget en diplomuddannelse inden for ledelse. Brydehuset er en offentlig virksomhed, der tilbyder rusmiddelbehandling til misbrugere i alle aldre. Deres ansatte består af læger, psykiatere, socialrådgivere (Optagelse 2: 20:00). Udgangspunktet hvert år er, at bundlinjen skal ramme 0 kr. Til spørgsmålet om, hvorfor de valgte at deltage i GPTW undersøgelse, fortæller Ann-Dorte, at der var flere årsager. Kommunalreformen i 2007, et øget fokus på arbejdsglæde og et ønske om at modtage anerkendelse (Optagelse 2: 22:00). Brydehuset blev i 2015 kåret som Danmarks 6. bedste, mindre arbejdsplads.

Informi GIS

I Charlottelund er den internationale IT virksomheden Informi danske afdeling placeret. De blev kåret som den 10. bedste, mindre, danske virksomhed. Interviewet blev gennemført med den administrerende direktør Søren Ellegaard på 51 år. Søren er uddannet landinspektør og har været i organisationen i 1 år. Han har tidligere med succes været selvstændig over en lang årrække. Fra egen erfaring har Søren en forestilling om, at det er medarbejderne, som skaber værdien, og at dårlig ledelse har enormt stor indflydelse på medarbejderne. Han forklarer, at for at kunne drive en virksomhed er det nødvendigt at kende sig selv. Yderligere mener han, at det er væsentligt at ansætte folk, som passer ind i kulturen.

Informi er specialiserede i systemer til geografisk information, indsamling, visualisering, analyse mv. (Optagelse 3: 29:20). De er i alt 29 medarbejdere, hvor alle udover tre medarbejdere er højtuddannede. Medarbejderne har forskellige baggrunde, hvor fællesnævneren typisk er geografi. Informi valgte at deltage i GPTW undersøgelse, fordi Søren blev opfordret til det fra bestyrelsens side af.

Hartmanns

Interviewet med konsulenthuset Hartmanns foregik i deres nye lokaler i Ballerup. Her blev vi modtaget af Nina Cordith på 42 år, der har arbejdet i Hartmanns i 16 år, og har titlen direktionsassistent. Hun er leder for to medarbejdere i receptionen, samtidig med at hun arbejder

som sekretær for den administrerende direktør. Inden mødet blev påbegyndt, tilkaldte Nina kollegaen Pia Sandengen, der har arbejdet i Hartmanns i 11 år. Hun er i dag chef for PR og marketing samt projektleder for en arbejdsglædegruppe, der fokuserer på medarbejdertrivsel, hvilket er årsagen til, at GPTW kom ind i billedet (Optagelse 4: 5:00:00). Som tilfældet var ved Brydehuset, gennemførte vi dermed endnu et interview med to respondenter på én gang, hvilket var uproblematisk grundet undersøgelsens genstandsfelt og interviewets formål.

Der argumenteres desuden for, at hvis dette var blevet afvist, kunne det have skabt en trykket stemning og herved også en potentielt dårligere dialog.

Hartmanns er et konsulenthus, der laver alt fra ansættelser, fastholdelser, afvikling, samt rådgivning om, hvordan man kommer tilbage på arbejdsmarkedet (Optagelse 4: 5:25:00). Deres kunder er dermed både fra det offentlige og private erhvervsliv. Hartmanns har 110 medarbejdere, der består af specialister og vidensmedarbejdere, der typisk har en akademisk baggrund. De valgte i 2009 at deltage i GPTW, da det blev en strategisk målsætning at opnå en høj medarbejdertrivsel. Resultaterne i GPTW undersøgelse er interessant i forhold til udviklingen af organisationen og medarbejderne. Selve placeringen, hvor de blev kåret til den 7. bedste, mellemstore arbejdsplads, anses derimod som værende mere sekundær (Optagelse 4: 08:30).

EnergiMidt

Over Skype mødte vi Lene Rasmussen, som til dagligt arbejder som HR konsulent hos EnergiMidt i Silkeborg. Virksomheden blev i år 2015 kåret til Danmarks bedste, store arbejdsplads. Hun har været i EnergiMidt siden år 2004, hvor hun oprindeligt startede i deres kommunikationsafdeling. I dag er de 7 personer i deres HR-afdeling, hvor hun primært arbejder med organisation- og medarbejderudvikling samt medarbejdertilfredshed. De valgte at deltage i GPTW, fordi de ønskede mere objektive målinger end dem, de fik, når de selv gennemførte medarbejdertilfredshedsundersøgelser (Optagelse 5: 5:00). Yderligere ønskede de også at få en benchmarking i forhold til andre virksomheder.

EnergiMidt er kundejet og har opdelt deres forretning i fire divisioner: En division for el og varme, en division for fiber-bredbånd, en division der sælger og køber strøm samt en division, der opkøber

andele i vind- og solcelleparker i Danmark og Europa. I alt er der lidt over 600 medarbejdere. Ca. 2/3 af medarbejdere har en håndværkermæssig baggrund, hvorimod den sidste 1/3 typisk har en længerevarende uddannelse (Optagelse 5: 11:30).

Howe

Interviewet med Howe foregik over Skype med Anne Bebe på 29 år, uddannet cand.mag i virksomhedskommunikation. Howe blev kåret til den 4. bedste, mindre arbejdsplads. Anne har arbejdet hos Howe i 5 år, og sidder i en lille marketingsafdeling med tre mand i alt. Hendes stilling er PR- og marketingskoordinator, men da organisationen kun består af omkring 30 mand, sidder hun også med HR. Dette er forholdsvis nyt for hende. Howe er en international møbelproducent, der designer og producerer pladsbesparende og funktionelle møbler til andre organisationer. Ca. 90% af virksomhedens omsætning er eksport (Optagelse 6: 2:24). Uddannelsesniveaueet blandt medarbejderne er højt, og kun fire medarbejdere i produktionen har ikke en videregående uddannelse. Således består personalet primært af personer med mellemlange og lange, videregående uddannelser.

På spørgsmålet, hvorfor Howe valgte at deltage i GPTW undersøgelse, svarer Anne, at hun må være *"lidt svar skyldig"* (Optagelse 6: 3:45), fordi HR-delen er forholdsvis nyt for hende. Primært er den dog valgt af trivselsmæssige årsager, således at organisationen kan se, hvilke områder de skal fokusere på i forhold til at være en god arbejdsplads. At de samtidig er med i konkurrencen om, at blive Danmarks bedste arbejdsplads er blot sekundært.

Accountor

I Herlev mødte vi HR-konsulent Julia på 27 år, som er uddannet fra CBS på HRM-linjen. Hun startede som praktikant ved Accountor, blev studiemedhjælper og herefter fastansat. Organisationen blev opkøbt af en finsk koncern for 2 – 3 år siden. I dag opererer Accountor i 7 forskellige lande. Deres kerneydelser er finansiell outsourcing. Størstedelen af de 135 medarbejdere arbejder som konsulenter med uddannelsesmæssige baggrunde, der varierer fra autodidakte til medarbejdere med

en 2 årig regnskabsmæssig baggrund og konsulenter med videregående uddannelser som HD'er og cand.merc.aud'er (Optagelse 7: 5:30). På spørgsmålet om hvorfor de har valgt at deltage i GPTW undersøgelse, fortæller Julia, at hun ikke helt kan svare på det, da hun er usikker på årsagen (Optagelse 7: 6:20). Til trods for dette kommer hun dog med diverse mulige forklaringer på deltagelsen. Accountor er akkurat kommet med på listen, hvor de er placeret som nr. 35 på listen over Danmarks bedste, mellemstore virksomheder.

DHL

Christopher Hagen på 40 år med titlen Head of HR & Communication mødte vi på DHL's hovedkontor i Kastrup. Han har været i organisationen siden 2008. Foruden kontoret i Kastrup, har afdelingen DHL Global Forwarding også kontorer i Vejle og Aalborg (Optagelse 8: 1: 40). Det specielle ved DHL er, at deres arbejdsområder er opdelt således, at hvert område har deres egen landeledelse. DHL Global Forwarding blev kåret som den 29. bedste, mellemstore arbejdsplads, hvorimod DHL Global Express & Aviation blev kåret til at være den 5. bedste, store arbejdsplads. I dette speciale tages der udelukkende udgangspunkt i DHL Global Forwarding, der har 225 medarbejdere, der typisk er speditører eller funktionærer med en 2 årig-uddannelse. Arbejdsområderne er delt op i sø og luft, import eller eksport og herefter yderligere segmenter (Optagelse 8: 15:45). Årsagen til at DHL valgte at deltage i GPTW undersøgelsen var, at den tidligere landechef gerne ville have en ekstern måling, så de kunne sammenligne sig med markedet. En mere væsentlig grund er dog, at de deltager for også at styrke deres employer branding. DHL kæmper om kompetente kandidater og er i rekrutteringssammenhænge ikke kun oppe imod konkurrenter som DSV og A.P. Møller, men også banker og revisionselskaber (Optagelse 8: 13:00).

Middelfart Sparekasse

Interviewet med Middelfart Sparekasse foregik over Skype. Her blev HR-chefen, Helle Gregersen (42) interviewet. Hun har et indgående kendskab til organisationen, da hun har 25 års jubilæum

næste år. Hun startede som finanselev og har sidenhen prøvet lidt af hvert, inden hun for to år siden blev ansat som den øverst ansvarlige for HR. En del af sparekassens værdigrundlag har i mange år været tillid og troværdighed. Dette er en af årsagerne til, at de synes, det var oplagt at deltage i GPTW undersøgelse, da disse netop indgår i målingerne. Middelfart Sparekasse har ligget i toppen i mange år, hvilket har påvirket deres rekrutteringsmuligheder positivt. Samtidig har de kunne mærke, at de har hvervet flere kunder på grund kåringerne (Optagelse 9: 1:00-4:20). 75% af medarbejderne er bankuddannet, men der ses en tendens til, at det oftere i nyere tid er akademikere, der ansættes i banken (Optagelse 9: 7:00). Virksomheden blev kåret som den anden bedste arbejdsplads i kategorien mellemstore arbejdspladser.

Analyse - Del 1

I følgende afsnit vil analysens første del blive gennemgået. Specialets videnskabsteoretiske fundament kommer til udtryk i analysen, idet meningsdannelsen af DGA er blevet skabt i sammenspil med respondenterne. Forståelsen af begrebet er således blevet udviklet fra interview til interview, hvilket har betydet at ny indsigt er opnået og yderligere teori inddraget.

I analysens første del vil fokus være på besvarelsen af problemformuleringens tre første spørgsmål: *Hvordan forstås det grænseløse arbejdsliv i organisationerne? Hvordan handler ledelsen på det? og Hvilke fællestræk kan fremhæves på tværs af organisationerne?* Disse spørgsmål vil blive besvaret løbende ved at analysere på de ni dimensioner, som specialet arbejder med. Efter analysen af dimensionerne vil en opsummering med de vigtigste pointer finde sted.

Det grænseløse arbejdsliv – virksomhedernes forståelse af DGA

For at afdække de ovenstående spørgsmål i problemformuleringen anvendes der i specialet ni dimensioner. Begrebet er som tidligere nævnt komplekst, og det er interessant, hvordan dette fænomen forstås på Danmarks bedste arbejdspladser. Respondenterne blev bedt om at svare på, hvordan de forstår begrebet, og om de opfattede det som positivt eller negativt. Efterfølgende blev de spurgt, hvordan det positive eller negative kom til udtryk i hverdagen. Yderligere blev der under denne kategori spurgt ind til, hvordan ledelsen forholder sig til det grænseløse arbejdsliv. Det var ikke overraskende, at respondenterne ikke kendte til Kristensens (2011) teoretiske definition, men derimod havde en mere snæver og generel forståelse af begrebet. Det grænseløse arbejdsliv og de tilhørende dimensioner blev bevidst ikke defineret for respondenterne, da det blev vurderet, at det ikke var hensigtsmæssigt at påvirke respondenternes forståelse af begrebet og de tilhørende dimensioner på forhånd. Dette var, fordi specialet ønskede at undersøge organisationernes egen forståelse.

Søren fra Informi, fortalte:

”DGA er der, hvor arbejdsliv og privatliv vikler sig ind i hinanden, hvor man egentligt har svært ved at se, hvornår det starter og stopper. Der var, som jeg sagde tidligere, at mit job var min hobby¹⁰. Så der var det meget grænseløst for mig, og jeg var på arbejde altid. Jeg tænkte altid på det (Optagelse 3: 36:50).

Det er yderligere værd at nævne, at efter spørgsmålet var blevet stillet ler Søren let, og fortæller, at han egentligt ville have spurgt os om en definition (Ibid.). Hvorfor Søren synes, det var morsomt vides ikke. En tolkning kan dog være, at han fandt det pinligt, hvis han svarede forkert, fordi han ikke præcis vidste, hvad begrebet indebar, og hvad vi søgte af svar. I citatet fremgår det, at arbejdet fyldte meget i hans liv, fordi han altid tænkte på det. Umiddelbart kan dette ses som værende negativ, men da han netop anså hans tidligere job som en hobby, tolker vi grænseløsheden her som positiv. Selvom det tolkes positivt, skal det tages med forbehold. Det er vores vurdering, at der er en potentiel risiko for, at arbejdet kommer til at fylde for meget, og hermed bliver grænseoverskridende, når det samtidig er en hobby. Personen formår derfor ikke at sætte skarpe grænser, fordi han er personligt investeret i opgaverne. Denne bagside er Søren i dag opmærksom på. Således opfordres medarbejderne hos Informi til at arbejde maksimum 45 timer om ugen. Han har en filosofi om, at han hellere vil ansætte ekstra hænder og fordele ansvaret, end at lade medarbejderne arbejde over. *”Selvfølgelig kan man arbejde 60 timer en uge, men ikke i længden. Folk, der gør det, bliver mærkelige”* (Optagelse 3: 37:40). Generelt set har Søren - på grund af måden hverdagen og arbejdsopgaverne hænger sammen på i Informi - et godt overblik over hvor mange timer, hans medarbejdere arbejder (Optagelse 3: 38:00).

Yderligere har han sørget for, at medarbejderne arbejder i teams, således de ikke står alene med arbejdsopgaven. Han er meget bevidst om, at medarbejderne skal supplere hinanden, så virksomheden ikke er afhængig af en enkelt person og dennes arbejdskraft (Optagelse 3: 38:30). Arbejder medarbejderne for meget, bliver det påtalt fra ledelsens side, at de skal drosle ned – også selvom medarbejderen i nogle tilfælde måske mener, at arbejdsopgaven ikke er gjort godt nok (Optagelse 3: 44:00).

¹⁰ Her referer Søren til sit tidligere liv som selvstændig.

Michael fra Lolland kommune forklarer til spørgsmålet, hvordan han forstår det grænseløse arbejdsliv:

”Jeg lider jo selv under det. I dag der kan jeg jo ikke skille mit privatliv med mit arbejdsliv. Jeg kan faktisk heller ikke adskille personen Michael, lederen eller privatpersonen ... Man er på hele tiden. Man sidder jo nærmest og får abstinenser, hvis ikke der kommer en mail ind kl. 22. om aftenen” (Optagelse 1: 37:00).

Da Michael anvender ordet ”lider”, indikere det, at fænomenet anses som negativt. For selv at kunne håndtere grænsen har han eksempelvis opstillet regler, der dikterer, at han kun tjekker sin mail kl. 16 og 22 (Ibid.). Tidligere har han haft svært ved at sove, hvilket har betydet, at han har måtte arbejde med sig selv (Optagelse 1: 39:30). Michael har dermed erfaringer med håndteringen af det grænseløse arbejdsliv i et vist omfang, hvilket også kommer til udtryk over for medarbejderne. Ledelsen sender ikke mails ud til medarbejderne, når de har fri, og ligeledes har de en dialog om, at det ikke forventes, at medarbejderne arbejder, når de har fri (Optagelse 1: 49:30). Yderligere skal det nævnes, at Michael er tæt på medarbejderne på grund af tillidsfulde relationer, hvilket betyder, at det er let for ham at se og mærke, om medarbejderne trives (Optagelse 1: 44:30). Hver medarbejder har desuden valgt tre trivsels-buddies, som der kan tages kontakt til, hvis den enkelte medarbejder står over for nogle bestemte udfordringer (Optagelse 1: 58:00). Medarbejderne står derved aldrig alene og er aldrig overladt til sig selv (Optagelse 1: 58:50).

I virksomheden Howe, fortæller Anne lidt tøvende:

”Jeg tænker, at det er meget omkring det her med, hvordan arbejdsliv og fritidsliv flyder sammen, og hvordan grænserne forsvinder mere og mere, grundet især teknologi, fordi vi kan være online hvor som helst. Så det er primært dét, jeg forbinder med det grænseløse arbejdsliv. At vi kan være forbundet med hinanden, uanset hvor vi er, og uanset om vi har fri eller ej” (Optagelse 6: 06:45).

Anne oplever dette som noget positivt, fordi virksomheden er en international organisation hvor fleksibilitet i arbejdstiden er nødvendigt, for at de kan kommunikere med amerikanerne og

imødekomme deres arbejdsdag (Optagelse 6: 7:10). Hvis ikke medarbejderne svarer på mails uden for arbejdstiden, kan der gå hele dage fra svar til svar i mail-korrespondancerne. Det er dermed positivt for Anne, at medarbejderne har mulighed for at svare på mails derhjemme om aftenen. På Howe er en af kerneværdierne fleksibilitet, hvor frihed under ansvar også vægtes højt. Alle medarbejdere er derfor selv ansvarlige for at styre deres tid og arbejdstid. Afholdes et Skype-møde en aften, kan det være, at hun blot går tidligere på en fredag (Optagelse 6: 8:10). At medarbejderne hos Howe arbejder på andre tidspunkter af døgnet, anses for en nødvendighed. Medarbejderne er derfor nødsaget til at være fleksible, hvilket bl.a. kommer til udtryk i deres værdisæt.

Generelt set er respondenternes forståelse af det grænseløse arbejdsliv meget snævert, og fokus er på grænsen mellem privat og arbejdsliv, positivt som negativt. Det var kun en enkel respondent, som skilte sig markant ud, da hun blev spurgt indtil forståelsen.

Julia fra Accountor fortalte:

”Det ved jeg ikke. Igen må jeg sige, at det er noget, jeg kan huske, at jeg har stiftet bekendtskab med på mit studie, men det er egentligt ikke noget, jeg har brugt i en daglig kontekst ... Jeg forestiller mig, det selvfølgelig handler om noget med medarbejdertrivsel, og hvordan man gør det på arbejdspladserne. ... Ej pas!” (Optagelse 7: 8:40)

Dette betød, at de tilhørende, uddybende spørgsmål til det grænseløse arbejdsliv i denne kategori ikke blev stillet¹¹. Det blev vurderet under interviewet, at det ikke ville give meget mening at spørge uddybende ind til Julias forståelse eller hvordan ledelsen eksempelvis håndterer dette, når hun ikke vidste, hvad det drejede sig om. Inden påbegyndelsen af spørgsmålene om de enkelte dimensioner, følte interviewer sig derved nødsaget til at definere begrebet ud fra projektets ramme i en simpel forstand, således at Julia havde klarhed over, hvilken retning interviewet bevægede sig i. Dermed blev Julias forståelse af DGA påvirket af interviewer. Det vurderes dog, at dette ikke havde betydning for det videre forløb i interviewet, da Julia blot blev informeret om begrebet, således hun forstod DGA på samme niveau, som de øvrige informanter inden påbegyndelsen af interviewene.

¹¹ Se bilag 3.

Teknologisk udvikling

Teknologien har muliggjort, at mange medarbejdere kan arbejde hvor som helst og når som helst. Dette har både positiv og negativ indvirkning på organisationerne i denne undersøgelse. Generelt set kan rigtig mange af medarbejderne på de undersøgte arbejdspladser arbejde hjemmefra på grund af teknologien og arbejdets karakter. Virksomhederne er meget forståelige og fleksible i forhold til, hvornår på døgnet medarbejderen arbejder. Det var kun ved Hartmanns (Optagelse 4: 22:20), DHL (Optagelse 8: 31:00) og Middelfart Sparkasse (Optagelse 9: 11:00), at vigtigheden af medarbejdernes tilstedeværelse kom tydeligt til udtryk. Hos Hartmanns ønskes en tæt kontakt mellem ledelse og konsulenterne. Yderligere ønsker de at skabe et bedre fællesskab, hvilket gøres ved, at medarbejderne sidder sammen til dagligt. Hos DHL er 80% af personalet speditører, hvor karakteren af deres arbejde gør, at de er nødsaget til at sidde på kontoret i et tidsrum, der typisk hedder 08.00 – 16.00. Det samme er gældende for bankrådgiverne i Middelfart Sparekasse, hvor deres tilstedeværelse over for kunderne er nødvendig i sparekassens åbningstid.

Virksomhederne er generelt set meget fleksible i forhold til at hjælpe medarbejderne med at få arbejdet og privatlivet til at gå op i en højere enhed. At medarbejderne kan flekse, og samtidig arbejde hjemmefra er i undersøgelsen umiddelbart positivt. Dette har tæt relation til den tidslige fleksibilitet, som vil blive analyseret i næstkommende afsnit. Den teknologiske udvikling gør ifølge Kristensen (2011), at nye krav stilles til medarbejderne, da det er muligt altid at være tilgængelig. Håndteringen af den teknologiske udvikling forekommer på forskellige måder ude i organisationerne. Lene fra EnergiMidt forklarede i denne forbindelse, at det er en del af deres kultur:

”Kultur er jo summen af alt det, vi gør, og den måde vi gør tingene på. Og det er klart, hvis vores ledere sidder og skriver mails om aftenen, eller de svarer på mails om aftenen, så sender de jo et signal om, at det er sådan, vi gør. Så behøver det ikke være noget, vi har en regel eller aftale om, eller noget der er skrevet ned, at vi ikke gør, for så bliver det jo sådan, fordi det er det, vi gør. Så går det hen og bliver kulturen” (Optagelse 5: 24:55).

Citatet findes interessant, fordi det illustrerer og indikerer en stor form for bevidsthed hos ledelsen ved EnergiMidt. Kulturbegrebet vil dog ikke blive uddybet yderligere i denne rapport. Det er dog tydeligt, at organisationen er opmærksom på at være rollemodeller¹² i forhold til at sætte grænser for brugen af de teknologiske muligheder, der tillader arbejde uden for normal arbejdstid. Lene fortæller yderligere, at det er vigtigt, at lederne ikke sender mails ud før om morgenen, og at de ikke forventer at få svar uden for arbejdstiden. Dette bliver italesat over for medarbejderne direkte (Optagelse 5: 25:40). Ligeledes er der også nedskrevne procedurer for, hvordan mails håndteres, hvornår der skal være autosvar på telefonen mm. Sidder en medarbejder eksempelvis i en periode og har rigtig travlt med en specifik opgave, tillader EnergiMidt at slå autosvar til (Ibid.).

Søren fra Informi er også meget bevidst om, hvornår han sender mails. Han forklarer: *"Jeg er godt klar over, at hvis jeg sender noget ud lørdag aften ... I princippet skal jeg jo vente med at sende den mandag morgen, fordi hvis jeg ikke har en forventning om, at de læser det, hvorfor skal jeg så sende det?"* (Optagelse 3: 58:40). Hertil tilføjes dog, at hvis Søren eksempelvis er på forretningsrejser i udlandet, hvor han under rejseforløbet arbejder i weekenden, er det ikke altid han tænker over dette. Det betyder for medarbejderne, at der sagtens kan komme mails i weekenderne, hvis han er bagud med det ene eller andet. Det forventes dog ikke, at medarbejderne svarer på dem. I medarbejdernes kontrakter henvises der til personalehåndbogen, hvor der står, at arbejdstiden er fra 08.00 – 16.00. Det er i *det* tidsrum, at medarbejderne forventes at arbejde (Optagelse 3: 59:50). Vurderet ud fra dette, er det tilsyneladende tydeligt for medarbejderen i de to organisationer, at det ikke kræves, at de skal være tilgængelige hele tiden. Det er dog ikke på alle arbejdspladser, at ledelsen er lige god til at håndtere dét med at stå til rådighed uden for arbejdstiden. Således fortalte Jesper *"At man ikke skal kaste med sten, når man selv bor i et glashus"* (Optagelse 2: 58:25). Det italesættes over for medarbejderne i Brydehuset, at det ikke forventes, at de står til rådighed uden for normal arbejdstid, men dette kan være svært, da Jesper og Ann-Dorte oftest selv er til rådighed. I tilfælde hvor det tager overhånd, får medarbejderen dog at vide, at det må de ikke. Det er en balancegang, hvor de appellerer til den sunde fornuft. Udfordringen er, at de fleste medarbejdere er selvtilrettelæggende i deres arbejdsuge på 37 timer, hvilket de sætter stor pris på og er rigtig glade for (Optagelse 2: 59:00). I Brydehuset er typen af medarbejderne i høj grad engageret og drevet af

¹² Dette vil blive uddybet i afsnittet "rollemodeller".

at hjælpe andre og yder gerne en ekstra indsats. Derfor kan det være svært ikke at tage telefonen, hvis en klient eksempelvis ringer en søndag eftermiddag. Vigtigheden af at adskille arbejde og fritid kommer bl.a. til udtryk i ferieplanlægningen, hvor et tilbagevendende problem altid er, at nogle medarbejdere slet ikke har afholdt deres ferie. Jesper fortalte: *"Det vil vi gerne italesætte. Det skal du. Der er en grund til, at man har ferie, og det samme med weekenderne. Det handler lidt om at lade batterierne op, så man netop kan levere på arbejdet, når man møder ind igen"* (Optagelse 2: 30:25).

Dette håndteres ved, at medarbejderne får direkte besked. Med ferie kan det eksempelvis være en kollektiv mail med en løftet pegefinger om, at de skal afholde ferien inden en bestemt dato. Jesper forklarede det som værende topstyret, men med den bevæggrund, at de mener, de får de bedste medarbejdere, hvis de også holder fri (Optagelse 2: 31:00).

Alt efter hvilket job medarbejderen besidder, ses det generelt i de ni organisationer, at en stor del af personalet har mulighed for at arbejde hjemmefra. Dette kan have en negativ effekt for medarbejderne, da de potentielt set kan stå til rådighed over for arbejdsgiveren i et større omfang, fordi de er underlagt større fleksibilitet. Dette løses ved, at der italesættes og skabes klarhed for medarbejderen. Det forventes netop ikke, at de skal svare på mails mv. i fritiden, bl.a. for at medarbejderne kan rekreatere sig. Den teknologiske udvikling kan ud fra ovenstående analyse i høj grad anses som positiv på de ni arbejdspladser, fordi grænsen bliver håndteret på en fornuftig måde. Fleksibiliteten og den teknologiske udvikling gavner altså medarbejderne i høj grad, fordi de negative konsekvenser håndteres ved at tydeliggøre over for medarbejderne, *hvordan* de skal forholde sig til disse aspekter. At der findes en høj grad af fleksibilitet på Danmarks bedste arbejdspladser kåret af GPTW er dog ikke overraskende. Årsagen til dette er, at medarbejderne har svaret på spørgsmålene: "Jeg kan tage fri fra arbejde, når jeg synes det er nødvendigt" og "Medarbejderne bliver opmuntret til at balancere deres arbejdsliv og privatliv" i GPTW undersøgelsen (Bilag: 1). Dermed er spørgsmålet omhandlende fleksibilitet en del af undersøgelsen, hvor samtlige organisationer har scoret højt.

Tidslig fleksibilitet

I definitionen af det grænseløse arbejdsliv forklares det, at den teknologiske udvikling har affødt en *tidslig fleksibilitet* i arbejdslivet. Disse to dimensioner er dermed utrolig tæt forbundet. Det betyder, at den tidslige fleksibilitet allerede til dels er blevet berørt i ovenstående afsnit.

Ved at medarbejderne kan arbejde hjemmefra på forskellige tidspunkter af døgnet, kan en konsekvens ifølge Kristensen (2011) være at arbejdet altid er latent til stede. Han argumenterer for, at medarbejderne derved selv skal tage stilling til, hvor meget de skal arbejde, og hvornår de skal have fri, da det ikke er givet igennem en veldefineret arbejdstid. Dette problematiseres i de tilfælde, hvor medarbejderne ikke er i stand til håndtere disse spørgsmål. På de ni arbejdspladser vi besøgte, blev det ikke undersøgt, hvordan den enkelte medarbejder selv tog stilling. Generelt set kan det blot nævnes, at virksomhederne alle var meget fleksible, i det omfang det kunne lade sig gøre. Yderligere arbejdede flere af virksomhederne med frihed under ansvar, hvor værdibaseret-ledelse var en del af dagligdagen¹³. Vigtigst af alt vurderes det, at de deltagende organisationer er gode til at tydeliggøre, hvad der forventes af medarbejderne. Lederne og medarbejderne er ofte forholdsvis tætte i den arbejdsmæssige kontekst, hvor de arbejder side om side, hvilket betyder, at lederne hele tiden har fingeren på pulsen. I Middelfart Sparekasse arbejder de i åbne kontorlandskaber, hvor kun vice- og den administrerende direktør har egne kontorer (Optagelse 9: 40:15). I Howe forekommer det samme, hvor direktøren har egen kontor, men hvor døren bogstaveligt talt altid er åben (Optagelse 6: 32:50). Hos DHL sidder ledere og medarbejdere ligeledes sammen (Optagelse 8: 26:45), hvilket også finder sted ved Accountor, hvor lederne har en operationel rolle (Optagelse 7: 33:45). Organisationerne er generelt prægede af flade strukturer, hvilket betyder, at lederne er opdateret i forhold til, hvordan medarbejderen har det i det daglige. Som eksempel anvender Accountor en teamstruktur. Her spiller teamlederen en afgørende rolle i udelegering af arbejdsopgaverne. Hvis en konsulent eksempelvis sidder med en stor kunde i en opgave tidssat til 37 timer om ugen, så vil denne konsulent ikke få en ny opgave, før den eksisterende er kørt i mål. Er der en medarbejder, som i perioder ønsker en 30 timers uge, vil personen få arbejdsopgaver, der svarer til 30 timer. Yderligere skal det nævnes, at medarbejderne får arbejdsopgaver, der matcher deres kvalifikationer, hvor også geografien spiller en rolle.

¹³ For en uddybelse, se afsnit "værdibaseret ledelse".

”Arbejder man i Hørsholm og er bosat i Greve, har to små børn man skal hente, så er det klart ikke en opgave, vi vil sætte vedkomne på. Der får teamlederen selvfølgelig også passet ind, at det kan lade sig gøre, hvis det er en periode, og det passer ind i de private forhold for den pågældende konsulent. Men ellers så lægger man en anden opgave, der matcher bedre til den konsulent” (Optagelse 6: 12:40).

Det skal dog nævnes, at der hos Accountor eksisterer en forventning om, at en medarbejder løser arbejdsopgaven hjemmefra, hvis personen skal overholde en deadline (Optagelse 6: 11:30), hvilket respondenterne udtaler at medarbejderne er indforstået med. Spørgsmålet om, hvornår og hvor meget der skal arbejdes, er generelt tydeligt i de organisationer, der indgår i dette speciale. Organisationerne hjælper simpelthen medarbejderne med tydeligt at forstå, at arbejdet og privatlivet skal adskilles, og at det er nødvendigt at sætte en grænse. Dermed er medarbejderen generelt ikke i tvivl om, hvornår det er påkrævet at svare på mails, tage telefonen mv. Der kan derfor argumenteres for, at størstedelen af medarbejderne højst sandsynligt ikke føler, at arbejdet altid er latent til stede. Den tidlige fleksibilitet anses dermed som positiv lige som den teknologiske udvikling er det. Årsagen er, at den tidlige fleksibilitet gavner medarbejderne, fordi det giver dem mulighed for at tilpasse arbejdstiden hensigtsmæssigt til privatlivet. Ledelsen spiller her en afgørende rolle, idet de i dagligdagen er tæt på medarbejderen. Herved kan ledelsen sikre, at medarbejderne kan håndtere fleksibiliteten fornuftigt.

Immateriel produktion

Til denne dimension blev respondenterne spurgt, om de tror, nogle af medarbejderne arbejder for meget og altid tænker på arbejde. Der blev svaret ”ja” fra henholdsvis DHL, Brydehuset, EnergiMidt, Hartmanns, Middelfart Sparekasse og Howe. Derimod svarede Accountor, Informi og Lolland kommune nej. Yderligere berettede Julia ved Accountor, at de har kørt en intern analyse, der viser, at balancen er fin. Konsulenterne bliver ved Accountor direkte honoreret ved ekstra timer i form af løn eller afspadseringer. Alligevel er teamlederen opmærksom på konsulenternes arbejdsmængde og arbejdstid (Optagelse 7: 19:20). Ligeledes er organisationen i rekrutteringssammenhænge opmærksom på dette. Ved Informi påpegede Søren, at kun

økonomichefen og salgschefen muligvis tænker og arbejder for meget (Optagelse 3: 1:06:20). Håndteringen af dette foregår ved daglig dialog. Årsagen til at de øvrige medarbejdere tænker for meget på arbejdet, vides ikke. Et bud kan være, at Søren ikke ønsker, at medarbejderne skal arbejde mere end 45 timer i ugen, men hellere vil ansætte flere folk og så fordele ansvaret (Optagelse 3: 37:00). Hos Lolland kommune svarer Michael, at han ikke tror, medarbejderne tænker for meget på arbejde. Dette vurderer han ud fra den generelle trivselsundersøgelse og deres daglige debat. Her er det nærmere arbejdsbyrden frem for tiden, der bliver debatteret (Optagelse 1: 56:10).

Hos EnergiMidt fortalte Lene, at hun mente, det var alle typer af deres medarbejdere, der kunne tænke for meget på arbejdet. For at imødekomme problematikken omhandlende balancen mellem privat- og arbejdsliv, har de som noget forholdsvis nyt valgt at uddanne tre personer fra HR til stresscoaches. Yderligere har de uddannet en af deres medarbejdere, der er arbejdsmiljørepræsentant fordi: *"Hun kommer nogle andre steder nede på gulvet, og hører nogle andre ting, end det vi gør"* (Optagelse 5: 33:30). Dette indikerer, at EnergiMidt har god mulighed for at spotte, hvis en medarbejder har brug for hjælp og for en intern coaching (Ibid.). Er der en medarbejder, der har et personlig problem, hvor det ikke ønskes at de øvrige kollegaer skal indblandes, henvises der til en specifik ekstern psykolog, som EnergiMidt har valgt på baggrund af kompetencer (Optagelse 5: 34:40). EnergiMidt er ifølge Lene ikke glade for ordet stress, men vil hellere fokusere på selve balancen. Ved at have interne stresscoaches og en ekstern psykolog tilknyttet, er det tydeligt, at organisationen er opmærksom på, at arbejdet ikke må fylde for meget. Det er yderligere værd at nævne, at EnergiMidt er den eneste deltagende virksomhed, der har tilknyttet og uddannet egne stresscoaches.

Hos Hartmanns mener Pia og Nina også, at flere af deres medarbejdere tænker for meget på arbejdet qua deres job som konsulenter. Pia fortalte: *"Jeg tror ikke, at du møder en medarbejder i et konsulenthus, der ikke synes, de arbejder meget ... Det er et vilkår"* (Optagelse 4: 24:40). I organisationen arbejder medarbejderne typisk mellem 40 – 55 timer i ugen, hvor timeantallet varierer alt efter periode til periode (Optagelse 4: 25:20). For at håndtere at arbejdet ikke fylder for meget, afholder lederne hver 14. dag samtaler med deres medarbejdere. Nina fortalte:

”Hvor man både taler om, hvad du har gang i af opgaver, hvordan det kører med disse, hvad du er ved at slutte af, og hvorvidt du skal have nye. Men også hvordan det hænger sammen for dig lige nu. Hvad familien siger, og om der er noget, vi skal tage hensyn til.” (Optagelse 4: 16:14).

Til møderne anvendes en guide (udformet som et print af en menneskehånd med titlen ”Work-Life Balance”) (Bilag: 6), og samtaleemner som fleksibilitet, arbejdsopgaver mv. diskuteres (Optagelse 4: 16:50). Det faktum, at der ligger en guide på bordet, gør det mere legalt, ifølge de to kvinder, at tale om diverse emner. Der afholdes samtaler hver 14. dag (betegnet som MÅS samtaler) hvilket kan give anledning til at tro, at disse samtaler blot bliver overfladiske. Dette er dog ikke tilfældet, da der ifølge Pia sker meget på 14 dage. Lederne går meget op i, at samtalerne bliver afholdt, og at emnerne har arbejdsrelevans. Hvis det blot bliver en sladder over en kop kaffe, mister det værdi og der strammes op (Optagelse 4: 26:45). Disse samtaler anvendes som et redskab for ledelsen til at holde sig opdateret med, hvordan medarbejderne trives i dagligdagen. De har derfor klarhed over tilfælde, hvor medarbejdere har for mange opgaver, eller hvis arbejdet i perioder fylder for meget. Møderne fungerer som et fortrolighedsrum, hvor der tales åbent om arbejdet og dagligdagen (Optagelse 4: 26:00).

At arbejdet har en immateriel karakter, og derfor altid kan være mentalt til stede, opleves forskelligt på de ni arbejdspladser. Dermed er håndteringen af dette også forskellig fra organisation til organisation, hvilket Hartmanns og EnergiMidt er gode eksempler på.

Den identitetsskabende kultur

De deltagende respondenter blev spurgt om, hvor vigtigt det er, at medarbejderne identificerer sig med organisationens kultur, værdier og holdninger. Alle organisationerne mente, at dette var vigtigt, hvilket ikke var overraskende. Der kan argumenteres for, at ingen organisationer ville svare nej til dette spørgsmål. Det findes utænkeligt, at virksomheder er interesserede i medarbejdere, der ikke kan eller ønsker at identificere sig med værdierne og holdningerne, da dette blandt andet ville skabe en usammenhængende kultur. Det vurderes i den forbindelse, at identificering med arbejdspladsen er påvirket af en norm om, at det *er nødvendigt* for at passe ind.

Middelfart Sparekasse var dog en af få virksomheder, der gav udtryk for, at det var virkelig vigtigt. Således fortalte Helle: *"Det er total afgørende, ellers vil de heller ikke have det godt her, fordi vores kultur gennemsyrrer simpelthen så meget, at en medarbejder, der slet ikke synes om det her med at opføre sig ordentligt, de vil ikke føle sig godt tilpas her"* (Optagelse 9: 24:10). At det er meget vigtigt kommer blandt andet til udtryk i virksomhedens værdigrundlag, hvor de skriver: *"Vi er Middelfart Sparekasse, og det er vi stolte af"* (Optagelse 9: 28:23). At medarbejderne ønsker at identificere sig med sparekassen og samtidig være en ambassadør, er tænkt med ind i deres rekruttering, hvor det er en del af personprofilen.

"En ansættelsessamtale hos os tager omkring 2 timer. Vi bruger faktisk tre kvarter ca. på at fortælle om Sparekassen til at starte med. Hele vores værdigrundlag, hvorfor vi tænker og alle de der ting. Simpelthen for at sikre at de ved, hvad de siger ja til, fordi vi har en anderledes kultur end mange andre pengeinstitutter har" (Optagelse 9: 30:30).

Tilsvarende fortalte Anne fra Howe, at identiteten også er tænkt med i deres rekruttering. Således skal potentielle nye medarbejdere igennem to test, hvor den første fokuserer på kvalifikationer og faglighed, og den anden på personlig intelligens, hvor værdier, motivation mv. indgår. Anne påpeger dog samtidig, at mavefornemmelsen hos lederen tidligere har vist sig afgørende. Således har der tidligere været eksempler på kandidater, der har bestået begge test, men er blevet fravalgt på grund af en dårlig mavefornemmelse (Optagelse 6: 22:10). Kristensen (2011) beskriver til denne dimension, at virksomheder i dag ønsker at skabe et værdifællesskab. I forhold til de deltagende virksomheder i undersøgelsen kan dette bestemt genkendes. At medarbejderne identificerer sig med de pågældende virksomheders værdier mv. anses ikke som negativt. Medarbejderne på de ni arbejdspladser er generelt set drevet af lyst og engagement. Stolthed og identificering med arbejdspladsen anses som en naturlig del af dét at være en glad og tilfreds medarbejder, der har spændende arbejdsopgaver. Der ikke er nogen klar interesse modsætning mellem arbejdsgiver og arbejdstager i de deltagende organisationer. Dette bliver på intet tidspunkt i undersøgelsen italesat som en negativ konsekvens, der udspringer af en stor identificering, hvilket Kristensen ellers redegør for (2011). Konsekvenserne ved denne dimension genkendes dermed ikke i empirien, og

det bør overvejes, hvor store krav dimensionen reelt stiller medarbejderne overfor i det moderne samfund, som Kristensen (2011) skriver det. I og med at specialet undersøger Danmarks bedste arbejdspladser, kan det være årsagen til at problematikken ikke kommer til udtryk.

Organisation mellem hjerner

For at afdække denne dimension blev respondenterne spurgt, om medarbejderne har stor indflydelse på de arbejdsopgaver, de skal løse, og i bekræftende fald hvordan det kommer til udtryk mv. Overordnet set havde størstedelen af medarbejderne på de deltagende arbejdspladser stor indflydelse på, hvordan de enkelte opgaver løses. Arbejdets karakter havde dog stor indflydelse på, om dette var muligt eller ej. Således har mellem 60-80% af medarbejderne hos DHL ikke ret store muligheder for at påvirke deres arbejdsopgaver, da mange af disse arbejder som speditører med fastlagte procedure for, hvordan arbejdet skal udføres (Optagelse 8: 1:26:50). I Brydehuset fortalte de, at ca. 25 ud af deres 30 medarbejdere selv var tilrettelæggende i ca. 80% af deres arbejde. Årsagen til at de resterende 5 personer ikke var selvtilrettelæggende, var ligeledes på grund af arbejdets karakter (Optagelse 2: 1:08:55). At de fleste medarbejdere havde stor autonomi i deres arbejde, var ikke overraskende, da spørgsmål som, ”medarbejderne her får tildelt meget ansvar”, og ”ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen”, indgik i GPTW undersøgelse, hvor organisationerne som udgangspunkt må have scoret højt (Bilag: 1).

Det mest overraskende resultat af denne dimension kom fra Hartmanns. Her blev der forklaret, at størstedelen af medarbejderne ikke selv havde indflydelse på, hvordan arbejdsopgaven skulle løses. Pia fortalte: *”Der har vi nogle helt klare retningslinjer, og det er simpelthen for at være sikre på, at kvaliteten er i orden”* (Optagelse 4: 34:00). Medarbejderne får tildelt opgaver efter kundernes behov, hvor der er fastlagte procedurer. I interviewet uddybede Nina og gav et eksempel på en rekrutteringsproces, der foregår i 13 faser, som medarbejderen ikke må undvige fra (Optagelse 4: 35-36:00). Procedurene anses som værktøjer, der hjælper den enkelte konsulent. Det er dog værd at nævne, at konsulenterne ved Hartmanns har indflydelse på arbejdsopgaverne i det omfang, det er muligt at gå til sin leder og tale om, hvilke arbejdsopgaver den pågældende medarbejder har mest

succes med. Pia fortalte: *"Det er jo ikke sjovt at få en masse opgaver, som man ikke synes, man kan løse"* (Optagelse 4: 34:48).

Generelt set arbejdede flere af organisationerne med princippet om frihed under ansvar, hvilket kom til udtryk i form af værdibaseret-ledelse. Den værdibaseret ledelse vil som nævnt blive uddybet i et afsnit i analysens anden del. Konsekvenserne ved denne dimension er ifølge Kristensen (2011) koordinationsproblematikker, og at nogle medarbejdere kan blive anset som mindre ansvarsbevidste. Disse kunne dog ikke genkendes i nogle af organisationerne. Til trods for at flere af virksomhederne ikke anvendte arbejds- og jobskrivelser, er der intet, der tyder på, at nogle af medarbejderne på grund af dårlig koordinering eksempelvis havde for mange arbejdsopgaver og andre for få. Der argumenteres for, at årsagen kan skyldes, at organisationer er klare i deres kommunikation og tydelige i deres forventningsafstemning. Dette kommer blandt andet til udtryk i den tætte kontakt med medarbejderen i dagligdagen.

Performance som værdiskabende

Ved denne dimension vil der blive analyseret på, hvorvidt det er vanskeligt for medarbejderne på de ni arbejdspladser at vide, hvornår en arbejdsopgave er gjort godt nok.

Først og fremmest er det værd at nævne, at stort set samtlige medarbejderne i de organisationer, vi talte med, var aflønnet på timebasis eller med en fast månedsløn. Det er kun et fåtal af medarbejdere, der fik udbetalt bonusser, hvis de opnåede et bestemt mål¹⁴.

For Kristensen (2011) handler denne dimension blandt andet om, at medarbejderne skal holde sig til og være tilgængelig hele tiden, således at de kan komme med på de mest værdiskabende projekter. Han anvender et eksempel på, at det for nogle medarbejdere er nødvendigt at tjekke mails om søndagen for at være ajour med, hvad der skal ske om mandagen, og for at vide, om nogle af kollegaerne er gået videre med et projekt. Det eksempel kan ikke relateres til denne undersøgelse, blandt andet fordi der var en klar og generel forventning hos organisationerne om, at mails ikke skulle læses eller besvares uden for arbejdstiden. Kristensen (2011) forklarer, at konsekvenserne

¹⁴ Dette uddybes kort i dimensionen "overarbejde for overforbrug".

ved performance som værdiskabende kan være, at der ikke er klarhed over, hvornår en arbejdsopgave er gjort godt nok. For at afdække dimensionen blev respondenterne derfor spurgt ind til, hvorvidt medarbejderne selv bestemte, hvornår en arbejdsopgave var gjort godt nok. Yderligere ønskede undersøgelsen at afdække, hvordan medarbejderne i organisationerne kommer med på de bedste og mest spændende projekter. Under gennemgangen af den indsamlede data, stod det dog klart, at det sidstnævnte spørgsmål ikke blev tydeligt besvaret af respondenterne. En årsag kan muligvis være, at interviewene var opbygget semistruktureret, og at alle respondenter ikke fik stillet spørgsmålet direkte. Et andet bud kan være, at det virkede akavet at stille spørgsmålet. Efterfølgende refleksion tyder på, at det blev fundet akavet, fordi det på daværende tidspunkt i interviewene burde stå klart for intervieweren, hvilken kultur og ånd der var i virksomheden. Spørgsmålet føltes deraf malplaceret. Dermed vil et enkelt interessant eksempel kun blive fremhævet i relation til spørgsmålet om de mest spændende projekter. Hos Middelfart Sparekasse bliver spændende projekter og nye opgaver slået op på intranettet, hvortil diverse medarbejdere kan sende en ansøgning. Modtages der mange ansøgninger, bliver der trukket lod blandt medarbejderne (Optagelse 9: 37:30). Dermed er der lige muligheder for alle medarbejdere for at komme med på de mest spændende projekter. Det kræves altså ikke, at medarbejderne er ekstra tilgængelige.

I nedenstående vil spørgsmålet om, hvornår en arbejdsopgave er gjort godt nok, blive præsenteret. Interessant var det, at i de to konsulenthuse, Accountor og Hartmanns, var det tydeligt for medarbejderne, hvornår en arbejdsopgave var gjort godt nok. Dette resultat findes overraskende, da projektet havde en forestilling om, at specialiserede konsulentopgaver altid kan gøres lidt bedre, så kunden bliver endnu mere tilfreds. Forestillingen er muligvis påvirket af fordomme og tidligere erfaringer, idet den ene studerende i dette speciale har været i praktik i en HR-konsulentvirksomhed, hvor dette netop var tilfældet. Årsagen til klarheden skal hos Accountor findes i, at de arbejder med regnskaber. Julia fortalte: *"Inden for regnskab og økonomi, der er der et facit, og når regnskabet går i nul, og det stemmer, så er opgaven løst"* (Optagelse 7: 29:26). Hun fortsatte og fortalte, at *"det er ikke HR-konsulenter, vi sender ud, hvor at argumentationen kan gøre, man kommer frem til svaret, men her er der en facitliste, og man kan sætte to streger under hvert regnskab"* (Ibid.). Ved Hartmanns er det tydeligt for medarbejderne, hvornår en arbejdsopgave er gjort godt nok, blandt andet fordi de kører med stramme deadlines (Optagelse 4:

38:10). Yderligere forklarer de to respondenter, at i kundeopgaverne er der meget konkrete mål for, hvad der skal løses. Der anvendes et eksempel, hvor de forklarer, at på rekrutteringsopgaver eller vikaropgaver, kan en kunde efterspørge henholdsvis 3 og 5 personer. Arbejdsopgaven vil være fuldendt, når Hartmanns har fundet disse for kunden (Optagelse 4: 37:40). DHL er ligeledes en organisation, hvor det er tydeligt for medarbejderen, hvornår arbejdet er gjort godt nok. Dette kommer til udtryk i de klare procedurer, speditørerne følger, når de udfører deres arbejde (Optagelse 8: 1:27:34). Modsat står flere af de øvrige organisationer med medarbejdere, som kan have svært ved at vurdere, hvornår arbejdsopgaven er gjort godt nok. For at håndtere dette har EnergiMidt sørget for at definere rammerne og målet tydeligt for medarbejderne (Optagelse 5: 55:20). Dette tolkes som vellykket, idet de ikke har problemer med, at arbejdsopgaverne ikke bliver løst tilstrækkeligt (Ibid.). I Brydehuset kommer det an på medarbejderen og opgavens omfang. Ledelsen reagerer i første omgang på det synlige arbejde. Et visitationsoplæg fra en socialrådgiver eller en screening fra en psykolog, der udarbejder fysisk materiale ud fra en procedure, gør det forholdsvis let at vurdere, om arbejdsopgaven er gjort godt nok. Såfremt arbejdsopgaven ikke er udført tilstrækkelig, italesættes det af ledelsen (Optagelse 2: 1:10:15). For arbejdsopgaver, der foregår uden for Brydehuset - eksempelvis hvis en pædagog arbejder med hjemløse - kan det være mere utydeligt, hvornår en arbejdsopgave er udført godt nok (Optagelse 2: 1:12:40). Yderligere anvender Brydehuset procesmapper, som de opfordrer medarbejderne til at læse. Her er deres arbejdsgangsbeskrivelser defineret, hvilket bidrager til at skabe klarhed over arbejdsopgavernes omfang (Optagelse 2: 1:14:40).

De ovenstående resultater viser, at selvom flere af medarbejderne på de ni arbejdspladser arbejder med utydelige arbejdsopgaver, er det ikke ensbetydende med, at der er uklarhed om, hvornår den pågældende arbejdsopgave er gjort godt nok. Det handler nærmere om den specifikke arbejdsopgave og den kontekst, medarbejderen befinder sig i. Generelt set i denne undersøgelse, er uklarheden omkring arbejdsopgaverne ikke fremtrædende. En mulig tolkning kan være, at flere af lederne er operationelle eller tætte med medarbejderne, og at de har en god fornemmelse for, hvad de laver og hvilken retning, de bevæger sig i.

Deltagende ledelse

For at afdække denne dimension blev respondenterne spurgt om, hvordan lederne generelt agerer over for medarbejderne. Kendetegnet ved måden, de ni organisationer driver ledelse på, er i høj grad, at lederne er tætte på medarbejderne i dagligdagen. Således er det kun Brydehuset og Hartmanns, som ikke italesætter, at ledere og medarbejdere er forholdsvis tætte. De fortæller dog begge, at omgangstonen i det daglige er uformel (Optagelse 2: 1:19) (Optagelse 4: 45:25). En af årsagerne til, at medarbejderne er tætte med deres ledere, kan som tidligere berørt findes i måden, arbejdspladserne er indrettet på. Ved DHL, Middelfart Sparekasse, Howe, Hartmanns, Accountor og EnergiMidt er der således åbne kontorlandskaber, hvor lederne sidder sammen med deres medarbejdere. Helle fra Middelfart Sparekasse fortalte i denne forbindelse, at strukturen er flad: *"Vi har kun et led, så vi er en meget flad organisation ... Fra den enkelte medarbejder og op til den øverste ledelse. Fra vores kassér, der sidder i kassen i Kolding, der er kun hendes chef inden den øverste"* (Optagelse 9: 14:45). Hos Lolland kommune er ledelsens vigtigste redskab ifølge Michael, et meget lavpraktisk initiativ, som han gennemfører dagligt. Hver morgen sender han som øverste leder en e-mail ud til hele personalestaben, hvori han kort beskriver, hvad han har på programmet i løbet af dagen. Dette erklærer han, skaber transparens og frigør tid (Optagelse 1: 28:15). Kristensen (2011) forklarer, at når hånden og ånden smelter sammen, kan det være ugennemskueligt, hvem der har ansvaret for udførelse og planlægningen af opgaven. Denne problematik blev ikke direkte italesat af en eneste respondent. Hertil kan der findes et par forklaringer. For det første bliver respondenterne ikke spurgt direkte, om de har oplevet problemer i forhold til udførelsen og planlægningen af arbejdsopgaven mellem ledere og medarbejdere. Ikke desto mindre berøres denne mulige problematik dog indirekte, idet der som tidligere nævnt er blevet spurgt indtil uklarheden om, hvornår en arbejdsopgave er gjort godt nok. Uklarheden var ikke et problem, hvilket fører os til den anden forklaring. Da organisationerne har flade strukturer, åbne kontorlandskaber, og ledere oftest tætte på medarbejderne eller operationelle i det daglige, kan dette være en årsag til, at problematikken ikke eksisterer. Ligeledes arbejder flere medarbejdere typisk i teams. Disse faktorer kan hjælpe medarbejderne med at få indsigt i planlægningen af deres arbejdsopgaver, hvorfor ansvaret for udførelsen umiddelbart ikke burde være utydelig. Afslutningsvis skal det yderligere

nævnes, at et andet kendetegn, der blev italesat blandt flere af respondenterne var *værdiledelse* og *selvledelse*. Disse ledelsesformer vil som nævnt blive uddybet i analysens anden del.

Altinkluderende subjektivitet

Til denne dimension blev respondenterne spurgt, om det er vigtigt for dem, at medarbejderen brænder for arbejdet og arbejdsopgaven, samt hvorvidt det er vigtigt, at medarbejderen udvikler sig sammen med virksomheden. I analyseprocessen blev der reflekteret meget over spørgsmålene og de tilhørende formuleringer i interviewguiden. I den forbindelse er det blevet kraftigt overvejet og diskuteret, hvorvidt en respondent ville svare nej til, at det ikke er vigtigt, at medarbejderen udvikler sig. Ligeledes kan der stilles spørgsmålstegn ved, om ikke alle organisationer synes, det er vigtigt, at medarbejderen brænder for deres arbejde og ønsker at identificere sig med værdierne, kulturen mv. som omtalt i dimensionen omkring den identitetsskabende kultur. Det var dermed heller ikke overraskende, at samlet set alle organisationerne svarede, at det er vigtigt, at medarbejderen brænder for arbejdet, og at de udvikler sig. Som Pia fra Hartmanns sagde: ”*Det er jo altid vigtigt. Det giver bedre resultater*” (Optagelse 4: 48:11). I alle organisationerne var der også rig mulighed for at udvikle sig i form af ekstern uddannelse mv. Organisationerne bakkede således op om uddannelse, kurser - store som små, og var ofte villige til at bruge mange penge på udvikling, så længe det havde faglig relevans. Et eksempel kan ses ved Informi, der ønsker at være en god arbejdsplads og derfor vil sikre, at jobbet også giver en højere mening for den enkelte (Optagelse 3: 1:16.00). Ved at udvikle medarbejderne bliver denne mission opfyldt. Således fortalte Søren, at han sidste år investerede 600.000 kr. i salgstræning til ni medarbejdere og spenderede 30.000 kr. pr. mand for otte medarbejdere, der var i San Fransisco (Optagelse 3: 1:19:59). Kristensen (2011) beskriver, at konsekvensen ved at organisationer ønsker sig den ’hele’ medarbejder kan være, at det kan være svært at skelne mellem sig selv som menneske og medarbejder. Hvorvidt den enkelte medarbejder havde svært ved at skelne mellem sig selv som menneske og medarbejder er uvis, da medarbejderne ikke blev direkte adspurgt. I udarbejdelsen af interviewguiden blev det yderligere vurderet, at respondenterne ikke havde mulighed for at svare på dette, da spørgsmålet er meget subjektivt. Det blev dog ikke italesat som et problem, at udviklingen skulle have en negativ konsekvens for medarbejderen. Tværtimod efterspurgte de fleste medarbejdere i høj grad løbende

udvikling. En anden konsekvens ved den altinkluderende subjektivitet kom til udtryk i Brydehuset, hvor Ann-Dorte fortalte, at de var virkelig gode til medarbejderudvikling. Hun forklarede: *”Det er så også lidt vores akilleshæl, fordi det er en væsentlig grund til, at det er svært at komme af med folk”* (Optagelse 2: 1:21:40). Det skal hertil nævnes, at hun tidligere i interviewet forklarede, at hun synes, det er vigtigt og sundt med en passende medarbejderrotation. At medarbejderen brænder for arbejdet og arbejdsopgaven samt udvikler sig med virksomheden, anses dermed som væsentligt og samtidig uproblematisk, hvilket kommer til udtryk i ovenstående.

Det er tidligere nævnt at Lund og Hvid (2007) ikke vil blive anvendt direkte i analysen, da deres teori indgår i Kristensens (2011) dimensioner. De uddyber dog nogle megatrends, der er udsprunget i vidensamfundet. Især én af disse megatrends er interessant, i forhold til at forklare overengagement på arbejdspladsen. Denne vil kort blive uddybet nedenfor.

Arbejdsetik

I analysen fremgår det, at flere af lederne på arbejdspladserne ofte må træde til og bremse et overengagement. Der er eksempelvis flere tilfælde, hvor lederne må bede medarbejderne om at holde ferie eller arbejde mindre, fordi de frygtede, at medarbejderen ville brænde ud.

”Vi vil ikke have medarbejdere, som ikke afholder deres ferie. Ferie har vi af en grund, fordi vi har brug for det, så man skal gå ind og lave en aftale med sin leder, hvis man ikke kan holde sin ferie ... så skal der lægges en plan for, hvordan man kommer til at afvikle den (Optagelse 5: 23:10).

Hvid og Lund (2007) peger på det moderne samfunds arbejdsetik som et kulturskabt fænomen, hvor mennesker ikke blot arbejder hårdt fordi de er nødsaget til det, men fordi arbejdet er et gode i sig selv. Arbejdsmoralen er desuden påvirket af status, der også tolkes som anerkendelse, og derfor lægger mange et større engagement i arbejdet end nogensinde før. Lund og Hvid (2007) forklarer, at mange medarbejdere har svært ved at sætte en grænse for arbejdet, hvorfor det netop er vigtigt, at ledelsen er opmærksom, når arbejdsgrænsen overskrides. I analysen bemærkes det, at ledelsen griber ind og bremser en eventuel usund adfærd i forbindelse med overengagement.

Udledt af analysen kommer det altså til udtryk, at medarbejderne brænder meget for arbejdet,

hvorved de potentielt set kan komme til at overengagere sig. En forklaring på dette kan dermed også skyldes, at der er en samfundsmæssig arbejdsetik, der påvirker denne adfærd.

Overarbejde for overforbrug

Denne ekstra dimension er opstået i forbindelse med projektets research af det grænseløse arbejdsliv. Inden indsamlingen af empirien havde specialet en idé om, at nogle medarbejdere muligvis ønskede ekstra arbejde for at opnå mere i løn ud fra et ønske om at leve et mere luksuriøst liv blandt andet på grund af påvirkning fra de sociale medier. Respondenterne blev dermed spurgt, om de havde oplevet, at nogle af deres kollegaer ønskede at overarbejde for at tjene flere penge. Til dette spørgsmål svarede respondenterne forholdsvis forskelligt. Først og fremmest svarede Christoffer fra DHL, at det oplevede han ikke, men at han samtidig ikke havde indsigt i det (Optagelse 8: 1:45:00). Lene fra EnergiMidt svarede ”pas” (Optagelse 5: 1:13:30). Disse svar er interessante, fordi svagheden ved den kvalitative metode kommer til udtryk. Christoffer og Lene har ikke selv oplevet eller hørt, at nogle af medarbejderne ønsker overarbejde, fordi de vil tjene ekstra penge. De vælger begge at svare ’ved ikke’, hvilket ikke er lig med, at det ikke forekommer. Det vides blot ikke. Det bør derved overvejes, om ikke nogle af de flere hundrede medarbejdere i de to organisationer ville svare ja til spørgsmålet, hvis specialet eksempelvis havde anvendt den kvantitative metode. Det samme gør sig gældende med de øvrige respondenter. Respondenterne fra Hartmanns, Middelfart Sparekasse og Howe fortalte alle, at de ikke har oplevet det. Anne fra Howe forklarede dog, at overarbejde kunne finde sted, hvilket også står i deres kontrakter. Yderligere er en af værdierne i Howe som tidligere nævnt fleksibilitet. Det forventes af medarbejderne at gå op i tid i kortere spidsperioder, hvis nødvendigt, for derefter at gå ned i tid efter spidsbelastningens ophør (Optagelse 6: 41:15). I Brydehuset havde de ikke oplevet, at nogle medarbejdere havde spurgt efter overarbejde det seneste år. De havde dog oplevet tidligere, at nogle medarbejdere efterspurgte overarbejde med et ønske om at tjene flere penge. Interessant var det dog, at en enkel medarbejder havde ytre ønsket om mere overarbejde for at få mulighed for at fremme sin egen udvikling og rykke sine grænser (Optagelse 2: 1:26:26). I dette tilfælde motiveres en medarbejder altså til at arbejde over på grund af den personlige udvikling og ikke pengene, hvilket var et overraskende resultat.

Ved Accountor finder overarbejde typisk sted sidst på måneden i forbindelse med månedsafslutning fordi: *”Det er nogle regnskaber, der skal afsluttes og afstemmes .. Inden for det her fag vil der altid ligge noget overarbejde og spidsbelastningsperioder* (Optagelse 7: 13:20). I starten af måneden har konsulenter typisk mindre at lave end de estimerede 37 timer. Dermed gør de brug af en 1-1 ordning, hvor de som tidligere nævnt enten kan flekse eller få udbetalt overarbejdstimer som løn (Optagelse 7: 13:40). I forhold til overarbejde på grund af forbrug, fortalte Julia, at hun har oplevet, at konsulenter tog tungere opgaver ind og arbejdede flere timer, fordi de eksempelvis lige havde købt et hus (Optagelse 7: 19:00). Overarbejdet for forbrugets skyld ses altså kun i et meget begrænset omfang, når empirien fra de ni organisationer behandles. Kort sagt kan teorien om overarbejde for overforbrug dermed ikke bekræftes i praksis. Afslutningsvis bør det overvejes, at når størstedelen af medarbejderne i de ni organisationer er fastlønnede, er der intet økonomisk incitament til at arbejde ekstra. Hvis medarbejderne var tilknyttet bonusordninger, kan der argumenteres for, at overarbejde for overforbrug ville være mere fremtræden.

Opsummering på del 1

Det bør på nuværende tidspunkt være tydeligt for læseren, at de ni organisationer samt respondenter adskiller sig på vidt forskellige måder. Først og fremmest er organisationernes kerneydelser meget forskellige, og de tilhører vidt forskellige brancher. Deres geografiske placering samt størrelse vurderet ud fra antallet af medarbejdere er ligeledes forskellig. Respondenterne differentierer sig i køn, alder, stillingsbetegnelse, erhvervserfaring, anciennitet og uddannelse. Det er dermed ikke overraskende, at interviewene varierede i tid og struktur. Således havde det korteste interview en varighed på lige knap 50 minutter (Anne fra Howe), hvorimod det længste tog næsten 2 timer (Christoffer fra DHL). Dermed er det som tidligere nævnt nødvendigt at have konteksten for øjet, når der analyseres på empirien. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at størstedelen af medarbejderne hos DHL ikke kan arbejde hjemmefra og derfor ikke skal forholde sig til den tidslige fleksibilitet. Dette er modsat konsulenthuset Accountor, som ofte er ude af kontoret og kan arbejde på selvvalgte tidspunkter. Ligeledes kan pædagoger i Brydehuset opleve en større grad af utydelighed omkring, hvornår en arbejdsopgave er afsluttet. Dette er igen helt forskellig fra Hartmanns, der har tydelige procedurer i arbejdsgangen.

I forhold til problemformuleringens første spørgsmål er forståelsen af det grænseløse arbejdsliv hos respondenterne meget snæver og generel. Forståelsen tager primært udgangspunkt i problematikken i, at arbejdsliv og privatliv flyder sammen. Da ingen af respondenterne har kendskab til teori omkring DGA, var det forventeligt, at dimensionerne ikke blev italesat. Flere af respondenterne omtaler det grænseløse arbejdsliv i forhold til deres egen personlige erfaringer med fænomenet. I analysen kommer begrebets dobbelthed blandt andet til udtryk, da flere af respondenterne indikerer, at det kan opleves både positivt og negativt. Til trods for respondenternes manglende kendskab til teorien, bliver det undersøgt, jævnfør de otte dimensioner, hvordan organisationerne håndterer det grænseløse arbejdsliv.

Gennemgående og fælles for organisationerne i analysen er, at lederne er forholdsvis tætte med medarbejdere i det daglige arbejde. Gennem konstant dialog og åben kommunikation sikres stor gennemsigtighed leder og medarbejderen imellem. Dette afhjælper håndteringen af flere af dimensionerne, da lederen hurtigt kan gribe ind ved eventuelle problematikker, der kan opstå i forhold til grænseløsheden. I praksis kommer gennemsigtigheden til udtryk på flere forskellige måder, blandt andet gennem flade organisationsstrukturer, daglig dialog, åbne kontolandskaber, en åben dør til ledelsen, en uformel tone i organisationerne, mindre teams, og hyppige trivsels-samtaler. Qua gennemsigtigheden er det også tydeligt, hvad der forventes af den enkelte medarbejder. Hvorvidt der skal svares på mails uden for arbejdstiden, eller hvornår en arbejdsopgave er gjort godt nok, er dermed tydeliggjort, og bliver derfor ikke et problem. I forhold til forventningsafstemningen er den tætte dialog derfor afgørende. Forventningsafstemningen afhjælpes yderligere ved, at der sættes klare mål med anvendelse af procesmapper, faste procedurer, mail-politikker, og personalehåndbøger. For at håndtere de negative konsekvenser ved dimensionerne anvender organisationerne yderligere forskellige initiativer og tiltag. Som eksempel kan nævnes et trivsels-buddy system, 14- dags samtaler, stresscoaches samt eksterne psykologer.

Det var ikke muligt at bekræfte overarbejde for overforbrug, da det kun fandt sted i begrænset omfang. Det skal også nævnes at work-life balance blev italesat i fire ud af de ni interviews. Der var som tidligere nævnt forventet, at flere af respondenterne selv nævnte begrebet, grundet de mange ligheder med DGA. Årsagen til at work-life balance kun fremgår i begrænset omfang i analysen, er

fordi det ikke findes relevant i besvarelsen af problemformuleringen. Italesættelsen af work-life balance gav desuden ikke yderligere anledning til uddybelse.

Overordnet set fra analysens første del findes det især interessant, at de negative konsekvenser ved dimensionerne kun finder sted i meget begrænset omfang. I praksis opleves dimensionerne i højere grad positivt end negativt, fordi virksomhederne er gode til at forebygge og håndtere dimensionerne, så problemer sjældent opstår. Derved er det i høj grad kun fordelene som grænseløsheden bringer med sig, der står tilbage. De ni organisationer formår altså på hver deres individuelle måde at *støtte* deres medarbejdere i håndtering af det grænseløse arbejdsliv.

Analyse - Del 2

I denne del af analysen vil der blive fokuseret på selvledelse, rollemodeller, værdibaseret ledelse og McGregors X og Y teori. Efter indsamlingen af empirien blev det tydeligt, at disse var væsentlige i forhold til ledelsesstilen. Selvledelse og ydermere betydningen af rollemodeller samt værdibaseret ledelse inddrages således, fordi flere af respondenterne på egen hånd italesatte det. X og Y teorien anvendes som supplement, når medarbejdernes og ledernes adfærd på arbejdspladserne skal forstås og forklares. I denne del af analysen fokuseres der på ledelsesværktøjer og derved problemformuleringens sidste spørgsmål.

Selvledelse på Danmarks bedste arbejdspladser

Generelt set, som det fremgår i første del af analysen, havde rigtig mange af medarbejderne på de ni arbejdspladser stor autonomi i deres arbejde. De var yderligere i høj grad selvbestemmende og selvtilrettelæggende i deres arbejde. For flere af organisationerne er det vigtigt, at medarbejderne tør handle selvstændigt. Et eksempel herpå var da Michael fra Lolland kommune fortalte: *"Jeg vil have medarbejdere, der tør og kan træffe selvstændige beslutninger"* (Optagelse 1: 20:50). Længere inde i interviewet fortsatte han:

"... Vi tror jo på, at du kan klare dit arbejde selv. Der er kongen og vandbærere, kongen har kompetencen og jeg er vandbæreren. Jeg ved intet om sørge-plejen, så jeg kan ikke træffe beslutninger her, og derfor sender jeg en medarbejder" (Optagelse 1: 29:00).

Dette citat er interessant, fordi Michael blankt erkender, at han ikke ved meget om sørgepleje. Det betyder, at han ikke forholder sig direkte til arbejdets indhold. Hvordan opgaven præcis løses, er dermed op til medarbejderen og ikke lederen. Hvorvidt Michael har indsigt i, hvorfor medarbejderne arbejder på bestemte måder, eller om han giver dem specifik feedback i deres daglige arbejde, kommer ikke til udtryk (Kristensen & Pedersen, 2013).

Det er svært at tyde, i hvilken grad medarbejderne er strategisk selvledende kontra selvstyrende eller eksistentiel selvledende. Der er ingen tvivl om, at når medarbejderne på Lolland kommune har

stor handlefrihed, så bør medarbejderne have gode muligheder for at være strategisk selvledende: *"informationsniveauet er rigtig højt ... så ved de altid, hvad der rører sig i boksen"* (Optagelse 1: 16:00). *"Vi holder gryden i kog og har debatten hele tiden omkring, hvad kerneydelserne er"* (Optagelse 1: 01.20.00). Når medarbejderne ved, hvad kerneydelserne består af og samtidig ved, hvad der foregår i organisationen, har de gode forudsætningerne for at være strategisk selvledende, og dermed gå i den samme retning som organisationen.

Hos EnergiMidt fortalte Lene, at selvledelse hos dem i første omgang udsprang af, at organisationen arbejdede med værdibaseret ledelse. De ønskede at få mere værdi ud af den værdibaseret ledelse (Optagelse 5: 12:50). Hun forklarede endvidere, at tillid og uddelegering af ansvar er dele af deres værdibaseret ledelse, og selvledelse anvendes som et redskab til at lede medarbejderne i den rigtige retning. EnergiMidt og deres måde at takle selvledende medarbejdere på er unik sammenlignet med de øvrige otte virksomheder, der indgår i dette speciale. For at få medarbejderne til at forstå helt præcis, hvad der menes med selvledelse i organisationen, kom alle på kursus og underskrev selvledelseskontrakter. Lene fortalte:

"Der havde vi så alle vores medarbejdere på kursus i selvledelse, og hvad selvledelse er. Fordi, en ting er hvad vi definerer som selvledelse, noget andet er, hvad nabo- virksomheden definerer som selvledelse. Det behøver ikke at være det samme. Vi fik en snak og dialog med alle medarbejdere, hvad det vil sige at være selvledende. Betyder det bare, at nu skal vi ikke have ledere, fordi at nu kan vi klare det hele selv? Eller hvad er det, det betyder? Tværtimod, så betyder det jo netop, at ledelsen bliver endnu mere differentieret, og man skal lede endnu mere individuelt overfor hver enkelte for at skabe de rigtige rammer." (Optagelse 5: 14:00).

Ved hjælp af kurser, dialog, foredrag og selvledelseskontrakter ønskede EnergiMidt i høj grad at få medarbejderne til at tage begrebet til sig og samtidig skabe en klar forståelse for definitionen. Ved at få medarbejderne til at udfylde kontrakterne ønskede virksomheden, at medarbejderne skulle opnå en endnu større grad af selvledelse. Kontrakterne indgår i de årlige mus-samtaler og ligeledes i de trivsels- og performancesamtaler, der bliver afholdt mellem leder og medarbejder minimum seks

gange om året. Eftersom selvledelse er begyndt at fylde mere, er dialogen blevet endnu vigtigere (Optagelse 5: 14:50). Lene forklarede yderligere:

”Men derfor er det også noget, som hele tiden skal holdes i kog. Det er en gryde, fordi det forandrer sig hele tiden, og hvad er selvledelse? Og hvordan er vi selvledende? Det er i hvert fald noget, som hele tiden skal på lystavlen. Jeg tror ikke, man kan sige færdig med den! Nu er vi selvledende. I kraft af, at også vores forretning forandrer sig og flytter sig hele tiden, så bliver vi nød til at have selvledelse italesat løbende.” (Optagelse 5: 15:55).

Selvom Lene under interviewet ikke italesatte EnergiMidts definition af selvledelse specifikt, kan ovenstående citater tolkes som udtryk for, at medarbejderne hos EnergiMidt i høj grad har mulighed for at være strategisk selvledende. Definitionen, og det overordnede forretningsmæssige formål for organisationen med selvledelse, bør være tydelig for medarbejderne på grund af vedvarende fokus, kurser, foredrag mv. Det er dermed ikke usandsynligt, at medarbejderne tydeligt ved, hvad der driver virksomhedens forretning. Hvad selvledelsen betyder for den enkelte i forhold til forretningens formål kommer til udtryk, når der afholdes performance-samtaler årligt.

”Lige meget om du er piccoline eller administrerende direktør, så er definitionen af selvledelse i EnergiMidt det samme. Det her med at tage ansvar for, at man når sine egen og dermed også virksomhedens mål. Det er dét, som er omdrejningspunktet i selvledelse. For det er egentligt det, det handler om. Det er jo målopfyldelse, at vi når vores mål, og det er sådan set lige meget, om du er piccoline eller administrerende direktør. Men derfor skal du have nogle mål, og du skal have dialogen med din leder om, hvad er det for nogle mål, hvad skal du gå efter, og hvad er din ramme, hvor står hjørneflagene henne, hvor langt kan vi gå?” (Optagelse 5: 16:45).

I citatet fremgår det netop, at det handler om målopfyldelse. Lederne fastsætter nogle klare mål for medarbejderen, og de har selv store frihedsgrader til at bestemme, hvordan de vil nå målet. Ved at håndtere selvledelse på denne måde, vurderes det, at ledelsen har gode forudsætninger for at få medarbejderne til at skabe resultater for virksomheden og dermed agere strategisk selvledende.

Ved Informi vurderes det også, at sælgerne i høj grad er selvledende. For at håndtere selvledelse, afholdes der møder to gange i måneden, hvor strategien og salgsopfølgninger er på agendaen. Søren fortalte:

”... Så der kan du godt sige, at der er de meget selvledende. Men de kører jo salgsmøde hver 14. dag, og så et lidt større hver 14. dag, hvor man snakker lidt mere om strategi... der er det mere salgsopfølgning, sådan lidt mere mekanisk. Så har de 1-1 møde. Hvor tit har de det? Det har de haft en gang om ugen til at starte med? Det tror jeg næsten, de gjorde. De fik ny salgschef 2 måneder efter, jeg var tiltrådt” (Optagelse 3: 51:20).

Ved at afholde møder flere gange om måneden, hvor strategien og salgsopfølgningen er i fokus, vil medarbejderne have gode forudsætninger for at være strategisk selvledende. Ligeledes må lederen have gode muligheder for at give sælgerne feedback på deres arbejde. Salgschefen har selv tidligere været sælger, hvorfor det er vigtigt, at salgschefen ikke direkte fortæller, hvordan sælgerne løser deres arbejdsopgaver (Kristensen & Pedersen, 2013). Selvom Søren i interviewet virker lidt usikker på, hvor ofte de rent faktisk afholder disse møder, så vurderes hans udsagn til at være sande. Pointen er, at de afholder møder ofte, dvs. flere gange i måneden. Selvledelse bliver yderligere italesat i organisationen, idet Søren fortalte:

”Man kan sige, at selvledelse er noget, vi snakker meget om, fordi jeg synes, lederne har lidt for travlt. Jeg vil gerne have, at de har mere tid til at tænke sig om, og tænke mere på det overordnede ansvar, som de nu har som ledere. Og sikre at strategien går i opfyldelse - det er lederens ansvar faktisk” (Optagelse 3: 52:00).

Det tolkes her som udtryk for, at lederne anses som selvledende, hvilket gør det nødvendigt at fokusere på strategien. Heri ligger en erkendelse af, at lederne skal være fremtrædende i forbindelse med gennemførelsen af strategien. Hvis mellemlederne i organisationen ikke selv har styr på virksomhedens overordnede strategi, vil det alt andet end lige være umuligt at skabe rammerne for

strategisk selvledende medarbejdere, og det vil være svært at få dem til at skabe gode resultater. Ifølge Kristensen og Pedersen (2013) bør selvledende medarbejdere i størstedelen af deres arbejde være strategisk selvledende, da det gavner virksomheden. Hos Lolland kommune, EnergiMidt og Informi vides det ikke med sikkerhed, om medarbejderne er strategisk selvledende, idet det ikke blev italesat direkte. Ovenstående analyse af deres udsagn peger dog i retningen af, at medarbejderne på de tre arbejdspladser enten arbejder strategisk selvledende eller i høj grad har mulighed for det i store dele af deres arbejde. I teoriafsnittet redegøres der for, at lederen skal spørge om hvad, hvordan og hvorfor i forhold til arbejdsopgaven, når selvledende medarbejdere skal ledes. Hvorvidt lederne på de tre ovenstående arbejdspladser eller de øvrige seks organisationer gør brug af dette, vides dog ikke. Det kan dog konstateres, at selvledelse finder sted på flere af arbejdspladserne, hvilket har indflydelse på, hvordan medarbejderne navigerer i det grænseløse arbejdsliv.

Qua medarbejdernes strategiske selvledelse får de et overblik, som gør det langt nemmere for dem at vurdere, hvor og hvordan de skal bruge deres tid. Det samme gælder, hvilke arbejdsopgaver de skal tage fat om, hvorfor, og i denne forbindelse også hvilke opgaver, der godt kan vente, fordi de ud fra et organisationsmæssigt perspektiv har en lavere prioritering. Der kan argumenteres for, at helhedsperspektivet gør det nemmere for medarbejderen at sætte grænser, fordi disse ikke skal sættes efter individets egne forventninger og behov, men i stedet efter en strategisk ramme. Når medarbejderne dermed er strategisk selvledende, vil de have lettere ved at håndtere det grænseløse arbejdsliv.

Rollemodeller

I forlængelse af selvledelse vil der i dette afsnit blive analyseret på, hvorvidt lederne i organisationerne kan anses som rollemodeller, som det udlægges af Kristensen & Pedersen (2013).

I del 1 fremgår det, at flere af respondenterne italesætter, at lederne er meget opmærksomme på deres egen adfærd i forhold til at sende mails uden for arbejdstiden. Det er ikke ønskværdigt, at medarbejderne arbejder efter arbejdstidens ophør, og ligeledes ønsker lederne selv at statuere gode eksempler. Ved Hartmanns svarede de to respondenter ”ja” til spørgsmålet om, hvorvidt de oplevede, at de skulle være rollemodeller. En måde, dette praktiseres, er ved at sende

medarbejderne hjem, når de har fri og sikre, at de får afholdt deres feriedage i løbet af et år (Optagelse 4: 01.03.20). I interviewet med Ann-Dorte og Jesper blev det tidligere i analysen fremlagt, at de er opmærksomme på ”ikke at kaste med sten, når de selv bor i et glashus”, når det drejer sig om at besvare mails uden for arbejdstiden. I forbindelse med det at være rollemodeller forklarede Ann-Dorte:

”Vi taler om det. Vi taler åbent om det, ikke bare med medarbejderen, men med huset som helhed, fordi vi har ikke noget ønske om, at man i huset her skal være en rollemodel, som en der hele tiden gør det der ekstra. Vi vil gerne have, at man gør lidt ekstra, men det skal være ud fra en faglig kontekst, og ikke ud fra den personlige måde at arbejde på. Det er en stor udfordring, fordi når vi går hen og påtaler det overfor sådan en medarbejder - og det gør vi, og vi gør det hele tiden - så står klienterne også og kigger på og siger: ”vi synes, hun er så fantastisk”. (Vi påtaler det selvfølgelig ikke foran borgeren – indskyder Jesper), men vi får jo også efterretninger fra borgerne, ikke? Om hvordan de har følt sig mødt, hørt og sådan nogle ting. Der får vi jo præcis den samme tilbagemelding, men det er jo ikke en faglig tilbagemelding, det er jo ikke en tilbagemelding, der hedder, jamen så er jeg mere velbehandlet, jeg er nået længere i mit stofmisbrug, eller jeg er holdt op med at drikke. Det er jo ikke på den måde. Det er jo dét, at det får mig til at føle mig godt tilpas som menneske” (Optagelse 2: 01:04:35).

Det handler altså om, at medarbejderne ikke må være rollemodeller i forhold til deres egen personlighed, men i stedet ud fra en faglig kontekst. Dermed skal medarbejderen eksempelvis ikke respekteres for altid at stå til rådighed over for borgerne. I stedet bør det være ud fra faglige standarder, hvor medarbejderens værdiskabelse er i fokus. Kristensen & Pedersen (2013) har fokus på lederen som rollemodel, men det vurderes, at deres teoretiske perspektiver godt kan overføres og appliceres i ovenstående kontekst. Jesper og Ann-Dorte italesætter, at det er fagligheden frem for personligheden, der skal være fremtrædende, og derfor vurderes det, at de sandsynligvis i højere grad selv er rollemodeller ud fra deres egen faglighed frem for deres personlighed.

Ved EnergiMidt fortæller Lene, at det handler om, at lederne langt hen af vejen går forrest. ”Så kan det godt være, der stadigvæk kommer en mail eller et eller andet, eller en leder siger: ”Ved I hvad,

jeg kigger på noget i weekenden og sender nogle mails, men det betyder ikke, at I skal være på" (Optagelse 5: 26:40). Det italesættes, at der sendes mails ud i weekenden, men at det ikke forventes, at medarbejderne svarer. Dette tolkes som et udtryk for, at lederne ikke ønsker, at medarbejderne skal tro, det er kutyme. Dermed er det et eksempel på, at arbejdet uden for arbejdstiden, ikke gøres, for at lederen skal ses som det gode forbillede. Vigtigst er det, at lederen formår at være en rollemodel i forhold til virksomheden og forretningen, og ikke på det personlig plan. At de er rollemodeller kommer til udtryk, når medarbejderne eksempelvis tvinges til at afholde ferie for at restituere sig. Når de igen møder på arbejde, er de langt mere effektive og kan skabe mere værdi. Det vides dog ikke, hvordan lederne i dette speciale generelt håndterer udfordringen i forhold til, hvad de gerne vil respekteres for. Når flere af organisationerne og deres ledere ønsker at være det gode eksempel, er der intet som har indikeret, at dette har negativ indflydelse på lederne. Således fremgår det på intet tidspunkt i de ni interviews, at ledernes handlerum begrænses, eller at de selv er ved at blive udkørt, hvilket Kristensen & Pedersen (2013) understreger kan være en mulig konsekvens. Derudover skal det nævnes, at det er svært at vurdere ud fra den indsamlede empiri, hvorvidt lederne er rollemodeller for at være gode mennesker, eller formår at være det igennem måden at arbejde på. De tre anvendte udpluk i ovenstående er dog eksempler på, at lederne umiddelbart ikke er rollemodeller af personlige årsager.

En ekstra ramme

I analysen fremgår det, at flere organisationer har etableret tiltag, der sikrer at ledelsen har indblik i medarbejderens trivsel, på et mere personligt plan. Dette kommer blandt andet til udtryk i Hartmanns 14. dagssamtaler og stresscoaches ved EnergiMidt. I samtalerne ved Hartmanns er det både arbejdsrelaterede og private forhold som bliver diskuteret (Bilag 6). Kristensen og Pedersen (2013) påpeger at private forhold er områder, som lederen eller organisationerne ikke skal forholde sig til. En leder har ikke mandat til, at bevæge sig ind på områder, hvor det omhandler, hvordan den enkelte medarbejder varetager sit eget liv (Kristensen og Pedersen, 2013). De begrundes, at initiativer som disse kan lægge ekstra pres på de ansatte, da det placerer ledelsesansvaret hos medarbejderne. Samtidig lægges en forpligtigelse på dem om at tage vare på sig selv, hvilket er at pålægge dem endnu en ramme som de skal forholde sig til. *"Medarbejderne kommer til at stå i en*

paradoks situation, da lederen med den ene hånd presser ham til at præstere og med den anden hånd udfordrer ham til at passe på sig selv” (Kristensen og Pedersen, 2013). I analysen var der dog ingen indikation på, at medarbejderne på grund af den personlige involvering fra ledelsen fik en ekstra ramme de skulle forholde sig til, og at denne kunne være problematisk. Årsagen skal muligvis findes i, at tiltagene netop er implementeret for at hjælpe medarbejderne i forhold til grænseløsheden. Yderligere kan en forklaring være, at specialet ikke har haft direkte kontakt til de øvrige ansatte i organisationerne. Derved vides det ikke hvordan det opleves af medarbejderne.

Værdibaseret ledelse

I følgende afsnit vil der blive analyseret på de organisationer, der under de gennemførte interviews gav udtryk for, at de gør brug af værdibaseret ledelse.

Ud af alle de gennemførte interviews var det Middelfart Sparekasse, Howe, Hartmanns, EnergiMidt og DHL der selv bragte værdibaseret ledelse på banen. Således var værdibaseret ledelse ikke et tema i interview-guiden, men derimod et emne, der kom på tale og blandt andet blev muliggjort på basis af den semistrukturerede opbygning. Det er, ligesom strategisk selvledelse, interessant at analysere på den værdibaseret ledelse, fordi denne kan anses som et redskab, organisationerne anvender til at håndtere det grænseløse arbejdsliv. Værdibaseret ledelse indebærer en høj grad af selvledelse. Medarbejdere kan dog godt være selvledende uden værdiledelse. Navigationen og håndteringen af dimensionerne bliver dermed tydeligere for medarbejderne, fordi de anvender værdierne som ledestjerner kombineret med frihed under ansvar. I de kommende afsnit vil værdibaseret ledelse på de nævnte arbejdspladser blive fremstillet og analyseret. Ved EnergiMidt fortalte Lene:

”Vi har som sagt arbejdet med værdibaseret ledelse i de 10 år, virksomheden har eksisteret. Det betyder, at vi ikke har ret mange regler, vi har ikke ret mange politikker ... Vi har nogle holdninger, og nogle rammer, og så er det inden for disse rammer, at man laver nogle individuelle aftaler. Men der bliver jo arbejdet meget med uddelegering, og det vil sige, at mange ting bliver skubbet ned til medarbejderen, så der kan jo komme et ”hvad?”. Vi skal nå det her, men hvordan vi skal gøre det, eller hvem der skal gøre det, jamen det bliver medarbejderne involveret i. Så på den måde, er det

rigtig, rigtig vigtigt, at når vi f.eks. rekrutterer nye ind, at vi så ... verificerer, eller i hvert fald sikrer, at de medarbejdere vi rekrutterer ind, at de også har de holdninger og de værdier, som også er i virksomheden” (Optagelse 5: 40:08).

Ved ovenstående citat fremgår flere interessante perspektiver. Frem for alt er det tydeligt, at medarbejderne i høj grad skal ledes gennem brugen af værdierne. Der eksisterer ikke mange regler for medarbejderne, hvilket betyder, de har ansvaret for arbejdets korrekte udførsel. For at medarbejderne er motiveret til at følge værdierne, kræver det, den enkelte person kan identificere sig med værdierne. I denne forbindelse kan det også overvejes, om den identitetsskabende dimension muligvis fylder mere i værdiledede organisationer. Hvis det er tilfældet, kan det dermed være sværere at skelne mellem sig selv som menneske og medarbejder.

Identifikationen er tænkt med i rekrutteringen af nye medarbejdere. For at sikre, at medarbejderne tolker værdierne på lignende vis som organisationen, gør EnergiMidt flere ting, hvoraf især dialogen med medarbejderen anses som afgørende.

”I forhold til værdierne, der er det meget med dialogen. Formelt, så er værdierne en del af vores årlige udviklingssamtaler .. f.eks. så bliver man bedt om selv at vurdere, hvordan man efterlever værdierne. Samtidig vurderer ens leder det, og hvis der ellers er et stort gap i forhold til, hvordan man selv ser det, og hvordan ens leder ser det, så er det der dialogen skal tages, fordi vi har jo værdierne; åbenhed, respekt og engagement” (Optagelse 5: 40:55).

At medarbejderen skal forholde sig specifikt, og samtidig italesætte forståelsen af værdierne, tolkes som et brugbart værktøj til at medarbejderne kan integrere disse i deres tænkning, adfærd og handling. Lene forklarede endvidere:

”Vi har selvfølgelig defineret, hvad vi synes åbenhed er, for man kan jo sige, at de her værdier er jo meget bredde, så det er jo hele tiden dialogen i forhold til, hvad er så åbenhed? Hvornår udøver man det? Hvilken form for åbenhed udøver man? Åbenhed over for kunderne? Åbenhed over for kollegaerne? Åbenhed over for forandringer? - Hvad er åbenhed? Så det er jo vigtigt, at vi har det

samme billede af, hvad åbenhed er, f.eks. hvis vi tager den værdi. Det er jo sådan set i den der dialog, men også kollegaerne i mellem. Det skal være okay at italesætte, 'nu synes jeg ikke, at det her er åbenhed', eller at man selv efterspørger nogle svar, hvis ikke man synes, der er åbenhed omkring det. Så er det ikke sikkert, at man kan få svar på alting, men man kan hvert fald efterspørge det. Så det er jo meget i dialogen, vi kan finde ud af, om man efterlever værdierne" (Optagelse 5: 41:50).

I ovenstående citat er det interessant at fremhæve, at Lene eksemplificer den subjektivitet, der kan være i forbindelse med at tildele værdier mening. Den enkelte medarbejder har et stort fortolknings- og handlerum i forhold til værdierne. Det betyder, at en dialog mellem leder og medarbejder er afgørende for, hvordan åbenhed forstås ved EnergiMidt. Yderligere fremgår det også i citatet, at værdierne kan komme til udtryk i dagligdagen, idet det er legitimt at italesætte åbenhed kollegaerne i mellem. Det skal også nævnes, at EnergiMidt afholder en årlig mus-samtale, og løbende igennem året har jævnlige performance og trivselssamtaler, hvor en dialog omkring værdierne indgår (Optagelse 5: 42:35).

Hos den internationale virksomhed DHL fremgår det ikke i interviewet med Christoffer, at medarbejderne ledes direkte ud fra deres værdisæt som i eksemplet med EnergiMidt. At værdierne anvendes og anses som vigtige, kom dog alligevel til udtryk:

"Vi bruger enorme - som selskab - ressourcer på, også intern branding på værdier. Vi startede op i mandags, i Danmark, på et certified-program, hvor, uanset hvor du sidder i verden, får du samme uddannelse. Det har vi kørt i vores express division, der har vi kørt det i 5 år - hele det program. Det betyder egentligt, at fra det øjeblik du sætter fødderne på adressen, så får du den samme standard, introduktionsprogram, uanset om du er i Danmark eller Australien. Du får set de samme film. Du får at vide, hvad værdierne er, der er manuskript på, hvad underviseren skal stå og sige ... Det er lederkurser, alle lederværdier bliver in-printet på samme måde, uanset om du sidder i Afrika eller Europa" (Optagelse 8: 1:07:25).

For at medarbejderne i de forskellige lande har samme grundlæggende forståelse af værdierne, anvender DHL faste procedure. Det fremgår som nævnt ikke, at værdierne anvendes som et direkte styringsværktøj. Der er dog ingen tvivl om, at hensigten med proceduren blandt andet er at bidrage til, at nye medarbejdere tager værdierne til sig for at integrere dem i deres adfærd, handling og tænkning. Hos virksomheden Howe kommer Anne selv ind på den værdibaseret ledelse i forbindelse med spørgsmålet om, hvornår en arbejdsopgave var løst godt nok.

”Det er jo en af de ting, som bliver vægtet højt, i og med at vi har værdibaseret ledelse. Så når man ansætter nye folk, så bliver det primært gjort ud fra, at man har det samme værdisæt, og så bliver det, som du også siger, italesat at vi arbejder med frihed under ansvar her. Dvs. der er ikke nogen, som kigger dig over skulderen og sørger for, at tingene bliver gjort og tjekker op på dine ting og sådan noget. Så på den måde så udviser ledelsen fleksibilitet, og viser det også ved at give os det ansvar” (Optagelse 6: 10:10).

En del af værdiledelsen kommer til udtryk i rekrutteringssammenhænge og i form af frihed under ansvar i det daglige. For at forstå omfanget af den værdibaseret ledelse, blev Anne efterfølgende spurgt: *”Hvordan kommer den værdibaseret ledelse til udtryk i dagligdagen, udover, at I har meget frihed under ansvar?”* (Optagelse 6: 10:50). Anne svarede: *”Åhh ha Rasmus, det synes jeg lige er et svært spørgsmål. Jeg kan ikke lige komme på noget, sådan lige umiddelbart...”* (Optagelse 6: 11:05). Herefter kommer hun dog med et eksempel på, at hendes egen chef er god til at italesætte, at de skal holde fri, hvis de har arbejdet meget (Ibid.). Ved at analysere eksemplet med hendes egen chef, vurderes det, at der i denne sammenhæng ikke er tale om værdibaseret ledelse. Det findes dog interessant, at Anne italesatte værdibaseret ledelse, uden at hun kunne uddybe, hvordan det i dagligdagen kommer til udtryk. Dette kan tolkes på flere måder. Først og fremmest, kan forklaringen muligvis findes i, at Anne ikke oplever det tydeligt på egen krop. Det kan eksempelvis være grundet at hendes nærmeste leder ikke følger værdibaseret ledelse. Hvis en anden respondent i Howe havde deltaget, kunne svaret eventuelt have været anderledes. En anden tolkning kan også være, at organisationen som helhed ønsker at drive værdibaseret ledelse, men blot ikke er lykket

med det. Dette betyder, at det er svært for Anne at italesætte, fordi organisationen endnu ikke har formået at få værdiledelse implementeret.

En tredje forklaring kan også være, at Anne har en anden subjektiv forståelse af den værdibaseret ledelse, hvilket kommer til udtryk i hendes anvendte eksempel. Umiddelbart er der ikke en korrekt tolkning af ovenstående, hvorfor der kun kan gisnes om omfanget af den værdiledelse, der reelt bliver styret efter hos Howe.

I Middelfart Sparekasse kommer deres værdibaseret ledelse til udtryk på flere måder. Helle forklarede, at en ansættelsessamtale godt kan tage 2 timer, hvor de vælger at bruge 45 minutter på at fortælle om Sparekassen og deres værdigrundlag. Dette gøres for at sikre, at nye medarbejderne ved, hvad de siger ja til, fordi de træder ind i en anderledes kultur end den, der ses i andre pengeinstitutter (Optagelse 9: 30:50). For at medarbejderne integrerer værdierne, har ledere og medarbejdere i fællesskab udarbejdet værdigrundlaget. Det startede med ansættelsen af en ny direktør i 2012, der indførte 10 strategiske målepunkter, som både omhandlede økonomi, trivsel, lokalsamfundet mv. Det tog virksomheden et år at udarbejde værdierne (Optagelse 9: 21:50). Kerneværdierne er troværdighed, tillid og tilgængelighed. Efter udarbejdelsen af værdierne, har organisationen arbejdet med dem efterfølgende. Det har betydet, at den enkelte medarbejder har skulle tage aktiv stilling til, hvad værdierne betyder for ham eller hende i dagligdagen. For at forstærke dette valgte virksomheden at sende samtlige medarbejdere på et to dages kursus, hvor de specifikt lærte at sige: *"Hvad betyder det så for mig i den stol, jeg sidder på? Hvordan kan jeg bidrage til, hvordan vi når i mål og når strategien"* (Optagelse 9: 22:35). I Middelfart Sparekasse arbejder de bevidst med at få værdierne implementeret og integreret hos nye og nuværende medarbejdere. Værdierne indgår i den årlige MUS-samtale, men også i de øvrige samtaler lederne har med medarbejderne. Alt efter behov kan det være kvartalsvis, månedsvis eller lignende (Optagelse 9: 23:00). Ved at involvere medarbejderne i udformningen af værdierne og ligeledes sørge for, at de tager dem til sig, er medarbejderne i Middelfart Sparekasse samtidig med til at udvikle og præge organisationen. Hansen (2014) skriver, at vi i Danmark har en lav magtdistance og høj grad af individualitet, hvor Middelfart Sparekasse er et godt eksempel herpå.

I konsulentvirksomheden Hartmanns blev de nuværende værdier udarbejdet i 2001 af direktøren og de øvrige medarbejdere. Betydningen af ordene har måske ændret sig lidt, men det mener de ikke

gør noget, da medarbejderne også har rykket sig (Optagelse 4: 30:40). Værdierne blev udarbejdet med medarbejderne, hvilket må have gjort processen med integrationen væsentligt lettere efterfølgende. Hartmanns værdier kan ikke ses fysisk nogle steder. Pia fortalte *”Vi har dem ikke hængende, vi efterlever dem”*, hvorefter hun grinte (Optagelse 4: 30:40). Hvorfor dette var humoristisk vides umiddelbart ikke. Selvom værdierne ikke hænger fysisk nogle steder, anvendes de som et styringsværktøj i virksomheden.

”Vi har sådan en filosofi om, at ud fra vores værdisæt, at det dét de navigerer efter. Så vi har ikke særlig mange politikker. De er blandt andet gensidig respekt, resultatskabelse, innovation og samarbejde, så det er jo ikke noget genialt i forhold til så mange andre, men det er meget, det vi lever efter, og bruger faktisk et par dage om året på at gennemarbejde, hvordan gensidig respekt ser ud nu kontra sidste år..” (Optagelse 4: 20:10).

Pia italesatte dermed, at skønt værdierne ikke nødvendigvis er unikke og geniale, efterleves disse og anvendes til at lede medarbejderne. For at sikre sig, at den enkelte medarbejder forstår, hvad værdierne betyder for ham eller hende, indgår værdierne i den årlige MUS-samtale (Optagelse 4: 33:30). Her taler medarbejder og leder om, hvad det betyder for den enkelte, og hvordan det kommer til udtryk i dagligdagen. For yderligere at sikre at værdierne efterleves, afholder Hartmanns to årlige værdidage. Nina fortalte:

”Vi har to værdidage årligt, hvor alle er samlet. Hvor vi gennemgår, hvad betyder værdierne for mig og for Pia, og for vores kandidater, vores kunder. Hvordan skal de mærke, at vi har de her værdier i Hartmanns, gennem ledelse, gennem cases, dilemmaer. Sådan alt muligt tager vi op på de her dage, inspiration udefra. Det hænger også sammen med, at vi lige skal huske og have det sjovt og hygge os, samtidig med at vi skal ind og skabe resultater. Så der er mange ting, som bliver blandet ind i det her med vores værdier på de her dage. Sammenhold, lære dem at kende, også når vi er på forskellige lokationer. Vi sidder jo ikke op og ned af alle kollegaer hver dag, så vi skal jo have en masse på tværs, så vi kan bruge hinanden..” (Optagelse 4: 29:50).

Ved at afholde to værdidage bidrager disse til, at det er lettere for den enkelte medarbejder at fortolke og tildele værdierne samme mening som organisationen. Ved at afholde disse dage og inddrage det i MUS-samtalerne, bør det være forholdsvis tydeligt for den enkelte medarbejder at vide, hvordan personen skal agere og navigere i det daglige i forhold til værdierne. Et andet plus ved at afholde værdidagene er, at flere ting bliver blandet sammen. Således skaber det sammenhold, god stemning og anledning til inspiration.

Idet interviewet foregik semistruktureret, blev Nina og Pia spurgt om, hvordan de så fordelene og ulemperne ved den værdibaseret ledelse. Her fortalte de, at det kan være en ulempe for de medarbejdere, der har behov for regler og struktur. Endvidere fortalte de, at det kræver disciplin at navigere efter et værdisæt, da det kræver, at medarbejderne tager ansvar (Optagelse 4: 31:55). En stor fordel er dog, at medarbejderne bliver meget mere handlekraftige og beslutningskompetente (Optagelse 4: 32:40). Hartmanns anvender dermed værdibaseret ledelse som styringsværktøj og som en måde at lede medarbejderne på.

Ved at medarbejderne er involveret i værdierne, har de lettere ved at tage dem til sig og integrere dem i deres daglige arbejde. Dette gør det nemmere, når der skal træffes beslutninger. Værdiledelse giver derved medarbejderne gode forudsætninger, for at navigere i DGA, da retningen og den forventede adfærd i dagligdagen er tydelig.

X og Y teori

I følgende afsnit vil McGregors X og Y teori blive anvendt på empirien. Denne del af analysen adskiller sig en smule fra det tidligere læste. I dette afsnit vil der ikke blive henvist specifikt til respondenter, citater mv. Dermed vil analysen foregå på et mere overordnet plan, hvor der vil blive refereret til tidligere pointer, tendenser mv.

I specialet er der interviewet respondenter fra ni af Danmarks bedste arbejdspladser kåret af GPTW. Organisationerne er blevet kåret, fordi medarbejderne ifølge målingerne overordnet set er glade og tilfredse. Med dette in mente bliver tilfredse medarbejdere sandsynligvis ikke styret eller kontrolleret ud fra hierarkiske strukturer. Forskning viser som nævnt, at arbejdsglæde er forbundet med friheden til selv at disponere over arbejdet.

Teori X har som nævnt en antagelse om, at mennesket er dovent og ikke ønsker at arbejde eller påtage sig ansvar. Denne type af adfærd kom ikke til udtryk i interviewene. Således blev det på intet tidspunkt italesat af respondenterne. Yderligere virker det logisk, at ledere eller medarbejder, der grundlæggende ikke ønsker at arbejde eller påtage sig ansvar, vil have svært ved at begå sig i organisationer, hvor arbejdsglæde, tillid og ansvar er fremtrædende. Jævnfør afsnittene omhandlende selvledelse og værdibaseret ledelse, er det tydeligt, at det forventes, at medarbejderne påtager sig ansvar og ikke bliver styret eller kontrolleret af deres ledere. Derimod fremgår det flere steder i analysen, at flere af organisationerne er nødsaget til at italesætte, at medarbejderne ikke skal arbejde i weekenderne, at de skal afholde deres ferie osv. Teori Y kommer altså i høj grad til udtryk på de undersøgte arbejdspladser, hvilket anses som positivt. Om medarbejderne til dagligt oplever dette, vides ikke med sikkerhed, da de ikke er blevet spurgt. Deres høje tilfredshed taler dog imod, at de skulle opleve x-ledelse. Hvorvidt samtlige ledere i de ni organisationer har tillært sig y-ledelse, fordi de selv er blevet udsat for det tidligere, vides ej heller.

Opsummering

I analysen fremgår det, at flere af medarbejderne på EnergiMidt, Lolland kommune og Informi i store dele af deres arbejde leder sig selv efter strategien. Dette betyder, at medarbejderne leder sig selv efter den faglige kontekst, hvor grænserne for arbejdet er nemmere at trække. Dermed leder medarbejderen sig ud fra en organisatorisk strategisk ramme, og ikke ud fra egne forventninger samt behov. I forlængelse heraf er det vigtigt, at lederen er en rollemodel i forhold til forretningen og ikke af personlige årsager. I analysen frembringes eksempler på, at lederne i Brydehuset og hos EnergiMidt er rollemodeller i forhold til den faglige kontekst, hvor de formår at tydeliggøre grænsen for arbejdet. Der kan hermed argumenteres for, at lederne har en positiv indvirkning på, hvordan medarbejderne skal navigere i det grænseløse arbejdsliv.

Værdibaseret ledelse er som nævnt tæt forbundet med selvledelse. Denne bliver eksekveret på fem ud af de ni organisationer i denne rapport. Omfanget af den værdibaseret ledelse er forskellig fra organisation til organisation. Der er dog flere ligheder at spore. Middelfart Sparekasse og Hartmanns har eksempelvis begge anvendt hele dage for at få medarbejderne til at arbejde med værdierne. Yderligere er værdierne også en del af MUS-samtalerne i de to organisationer, hvilket

også er tilfældet ved EnergiMidt. Når det omhandler rekrutteringen, indgår værdierne ligeledes som en del af processen i flere af organisationerne. Ved at drive værdibaseret ledelse ved medarbejderne på arbejdspladserne, hvordan de skal navigere i stedet for at rette sig efter en masse regler og politikker. Værdibaseret ledelse kan dermed anses som et redskab til at håndtere flere af problematikkerne, der er forbundet med det grænseløse arbejdsliv. Alt efter værdisættet bør spørgsmål som: ”Hvornår er arbejdsopgaven gjort godt nok” og ”skal jeg svare på mails i weekenden?” være tydeligere for medarbejderne at svare på, hvis de har organisationens værdier integreret som del af sig selv. I virksomhederne bliver der i høj grad drevet y-ledelse, hvilket betyder, at medarbejderne som tidligere nævnt, har store frihedsgrader, når de skal navigere i det grænseløse arbejde

Konklusion

Det grænseløse arbejdsliv er et utrolig komplekst og subjektivt fænomen og kan dermed være vanskeligt at måle. Gennem en omfangsrig afdækning af grænseløsheden, skabes der en nuancering af begrebet, og forskellige perspektiver giver dermed indblik i kompleksiteten. Det kan konkluderes, at fænomenet ikke er nyt, men det er mere aktuelt at diskutere, fordi der er opstået nye dimensioner i vidensamfundet, som har skabt øget fokus på balancen mellem arbejds- og privatliv. I grænseløshedsdebatten er det dog værd at være opmærksom på, at arbejdet ikke nødvendigvis er synderen.

For at afdække fænomenet i praksis, gennemføres en kvalitativ undersøgelse, der har til formål at belyse det grænseløse arbejdsliv empirisk. Kristensen (2011) samt Lund og Hvid (2007) er her bærende for specialets teoretiske fundament.

I analysens første del besvares problemformuleringens første tre spørgsmål. Her kan det først og fremmest konkluderes, at der er en forholdsvis begrænset forståelse af DGA for respondenterne. I forståelsen fremstår både ulemper og fordele, hvilket er et udtryk for begrebets dobbelthed. Det kan konkluderes, at de enkelte dimensioner håndteres og opleves forskelligt alt efter den organisatoriske og individuelle kontekst.

Et væsentligt resultat i dette speciale er, at grænseløsheden i langt højere grad opleves som værende positiv kontra negativ på de ni undersøgte arbejdspladser. Dermed er det kun få af de ulemper Kristensen (2011) opstiller, der kan genfindes i empirien. Årsagen kan findes i, at flere af organisationerne sikrer en høj grad af gennemsigtighed igennem tæt dialog, åben kommunikation og tydelig forventningsafstemning mellem ledere og medarbejdere. Disse er alle fællestræk, der er gennemgående i organisationerne. I praksis kommer dette til udtryk i form af flade strukturer, åbne kontorer, hyppige trivsels-samtaler mv. Det kan dermed konkluderes, at det grænseløse arbejdsliv ikke opleves som problematisk, da organisationerne formår at støtte den enkelte medarbejder i håndteringen individuelt.

I analysens anden del fokuseres der på problemformuleringens fjerde spørgsmål.

Den ledelsesstil, der finder sted, er tilmed gennemgående for mange af organisationerne. Det kan konkluderes, at strategisk selvledelse og værdibaseret ledelse indgår i mange af organisationernes

ledelse. I forhold til strategisk selvledelse konkluderes det, at medarbejderne på flere af arbejdspladserne leder sig ud fra den faglige kontekst og ikke ud fra egne interesser, hvilket er positivt. Yderligere er der intet, der indikerer, at lederne agerer rollemodeller ud fra et personligt plan. Værdibaseret ledelse er tæt forbundet med selvledelse samt Y-adfærd, og bliver ligeledes udøvet på flere af arbejdspladserne. Det skal dermed konkluderes, at organisationernes ledelsesstil bidrager til, at der skabes tydelighed for medarbejderen omkring navigationen i det grænseløse arbejdsliv.

Kritiske overvejelser

I følgende afsnit vil refleksioner og kritiske overvejelser vedrørende speialet fremgå. Således vil afsnittet blandt andet indholde bud på, hvad der kunne være gjort anderledes, hvis afhandlingen skulle gentages.

Først og fremmest, så har speialet undersøgt ni af Danmarks bedste arbejdspladser. Det er her blevet overvejet, om ikke grænseløsheden og de tilhørende problematikker og udfordringer, som Kristensen (2011) udlægger, havde været mere fremtrædende, hvis de ni danske virksomheder i undersøgelsen eksempelvis var tilfældigt udvalgt blandt alle danske virksomheder. Dette kan hermed muligvis være en forklaring på, hvorfor dimensionerne i højere grad opleves som positive kontra negative. Til trods for dette, så forholder vi os også kritiske overfor, at kun 127 virksomheder har valgt at deltage i konkurrencen om at blive én af Danmarks bedste arbejdspladser år 2015 (Bilag 2). Med en top 50 betyder det, at hele 39% af de deltagende virksomheder er blevet kåret til at være en del af Danmarks bedste arbejdspladser. Dermed kan det problematiseres, at sandsynligheden for at blive kåret er forholdsvis stor, blot ved at deltage. Taget i betragtningen af, at der i Danmark er ca. 300.000 aktive firmaer, så udgør 127 kun en meget lille brøkdel (danskstatistik.dk).

I undersøgelsen, burde alle de gennemførte interviews ideelt udføres, mens vi begge var fysisk til stede. Dette var som sagt ikke muligt på grund af manglende ressourcer. Hvis tid havde været en større ressource, så kunne det have været interessant at undersøge, hvorvidt og hvordan *medarbejderne* selv oplevede grænsen mellem privatlivet samt arbejdslivet. Heraf kunne et spændende perspektiv være, hvordan medarbejderne oplever selvledelse og den værdibaseret ledelse i dagligdagen. En ting er hvad den enkelte HR-konsulent eller leder fortalte i interviewene, en anden ting er, hvordan det opleves af medarbejderne. Det er her blevet overvejet, om ikke fokusgruppeinterview kunne have været brugbare at anvende. Ved at diskutere grænseløsheden i et fokusgruppeinterview, så ville det igennem gruppeinteraktionen være muligt at belyse meningsdannelse og sociale processer, hvilket ville kunne give en bred uddybning af emnet (Andersen & Bloksgaard, 2012).

Der er yderligere blevet reflekteret over, at Kristensen (2011) og Lund og Hvid (2007), i afhandlingen anses som førende, indenfor forskningen omhandlende det grænseløse arbejdsliv. Det

er hertil blevet overvejet, om de ikke blot kan anses som de *eneste* på området. For en større nuancering, så kunne udenlandsk forskning være blevet anvendt til trods for den danske kontekst. Hvis de anvendte forskere i dette specialet, anses som værende de eneste på området, så kunne en mere kritisk tilgang være blevet anvendt. I forlængelse heraf, så er det blevet overvejet, om ikke flere af Kristensens (2011) dimensioner blot er flere sider af samme sag. Det giver eksempelvis ikke den store mening, at adskille den tidslige fleksibilitet og den teknologiske udvikling. Ligeledes minder den altinkluderende subjektivitet og den identitetsskabende kultur meget om hinanden. Det kan hermed diskuteres, om ikke Kristensen (2011) ved de otte dimensioner, overkomplicerer og vanskeliggør grænsen mellem privatlivet og arbejdslivet. Endvidere forholder afhandlingen sig kritiske overfor Kristensens (2011) dimensioner og om de i virkeligheden er teoretisk stærke, eller om det blot er udlægninger af hans egne erfaringer, beskrivelser og holdninger.

Det er blevet kritisk overvejet, hvor anderledes svarene ville have set ud, hvis afhandlingen i stedet havde fokuseret på work-life balance begrebet. Med en antagelse om, at man får de svar, man søger efter, så ville flere af dimensionerne sandsynligvis ikke blive italesat af respondenterne. Interviewguiden havde set anderledes ud, men hvis en længere samtale med respondenterne havde fundet sted om work-life balance, så findes det sandsynligt, at respondenterne ville indrage værdibaseret ledelse, selvledelse, den tætte dialog, fleksibiliteten i arbejdet mv.

Det er interessant, at anskue værdiledelse fra et andet perspektiv. Det kan overvejes, at når medarbejderne skal navigere efter værdisættet, hvor de efterlever og identificerer sig med værdierne, så kan det potentielt set være sværere, at håndtere grænsen mellem arbejde og privatliv. Årsagen er, at det bliver sværere for den enkelte, at skelne mellem sig selv som privatperson og medarbejder. Hvis en kerneværdi er fleksibilitet, og der ikke er tydelighed omkring denne, betyder det så for medarbejderen, at han skal arbejde i sin fritid, hvis det er nødvendigt for forretningen? Værdibaseret ledelse kan dermed være med til at sløre grænsen mellem arbejdet og privatlivet.

Det er yderligere blevet overvejet, om ikke andet teori om selvledelse kunne have været relevant at anvende. Kristensen & Pedersen (2013) skriver om selvledelse i forlængelse af grænseløshedsdebatten, ud fra egen forskning. Ved at inddrage andre perspektiver, så ville resultaterne sandsynligvis se anderledes ud. Det er yderligere blevet diskuteret, om andet

ledelsesteori kunne have bidraget bedre til at svare på problemformuleringen. Dermed stilles der spørgsmålstejn til, hvor anvendelige rollemodeller samt X og Y ledelse er for specialet.

Kritisk er det også blevet vurderet hvad der var årsagen til, at Brydehuset og Hartmanns antog, at de skulle være mere end en deltagende person i interviewet, da vi besøgte dem. Der kan have været uklarhed fra dialogen på mails, det kan have været af tryghedsmæssige grunde, eller af andre uvisse årsager.

Forskningskvalitet

I følgende afsnit vil kvalitetskriterierne reliabilitet og validitet blive gennemgået. Da undersøgelsen er gennemført kvalitativt med ni respondenter, vil generaliserbarheden ikke blive diskuteret. Formålet er at verificere resultaterne fra konklusionen og de gennemførte interviews. Der findes flere former for validitet og reliabilitet alt efter, hvilken metode der anvendes (De Vaus 2011; Bryman 2012; Kvale & Brinkman 2009). På grund af anvendelsen af den kvalitative metode vil de to kvalitetskriterier blive gennemgået med udgangspunkt i Kvale & Brinkmann (2009).

Validitet

I kvalitativ forskning relaterer validitet sig til, hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge. Kvale & Brinkman anvender et citat: *"I hvilket omfang vores observationer i virkeligheden afspejler de fænomener eller variable, vi interesserer os for"* (Kvale & Brinkman 2009: 272). Validering af resultaterne foregår i syv faser, som gennemsyrrer hele forskningsprocessen: *Tematisering, design, interview, transskription, analyse, validering, rapportering*. (Kvale & Brinkmann, 2009). Dermed er det ikke muligt blot at gennemgå de syv faser efter gennemførelsen af interviewene, idet de er en del af hele forskningsprocessen. Som nævnt i metodeafsnittet var udgangspunktet inden dataindsamlingen, at netop de syv faser, som Kvale & Brinkmann (2009) opstiller, nøje ville blive gennemgået. David De Vaus (2011) redegør dog for, at validitet kan vurderes ud fra *criterion validity*, *content validity* og *construct validity*. Det førstnævnte referer til: *"It involves comparing the way people rate on the new measure with how they rate on well-established measures of the concept"* (De Vaus 2011: 29). I forhold til det grænseløse arbejdsliv, vides det ikke, hvad Kristensen (2011) eller Lund og Hvid (2007) specifikt har spurgt om eller målt på. Yderligere vides det ikke præcist, hvilke respondenter eller organisationer der indgår i Kristensens (2011) empiri.: *"If ratings on the new measure match those of an established measure we can be confident of its validity "* (De Vaus 2011: 29).

Det kan dermed konstateres, at *criterion validity* på grund af flere uvisheder er lav. *Content validity* handler om, hvorvidt de forskellige aspekter af et fænomen afdækkes. Netop ved at anvende den kvalitative metode, og heraf semistrukturerede interviews, vurderes *content validity* at være høj. *Construct validity* omhandler, hvorvidt resultaterne stemmer overens med de teoretiske

forventninger (De Vaus 2011:30). At de otte dimensioner i alle henseender ikke opleves, som de beskrives af Kristensen (2011), var i nogen grad forventet, da respondenternes subjektivitet har afgørende betydning for forståelsen og navigation i det grænseløse arbejdsliv mv. Yderligere har specialet undersøgt ni af Danmarks bedste arbejdspladser, hvor det på forhånd var forventet, at de håndterede det grænseløse arbejdsliv på en positiv måde. Construct validitet kan dermed ligeledes siges at være høj. Ved at være bevidste om validiteten i hele forskningsprocessen jævnfør Kvale og Brinkmann (2009), og efterfølgende anvendelse af De Vaus (2011), kan det konstateres, at validiteten er høj.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om at vurdere, hvorvidt forskningsresultaterne er konsistente og troværdige. Kort fortalt handler det om, hvorvidt undersøgelsens resultat kan reproducere på et andet tidspunkt, af andre forskere hvor de vil opnå de samme svar. Dette er et spørgsmål, om respondenterne vil ændre deres svar, hvis de eksempelvis blev interviewet et år senere af andre studerende. Præcis den samme interaktion vil dog umuligt kunne finde sted. Det bør dog overvejes, om nogle svar kunne have set anderledes ud, hvis det eksempelvis var to professorer, der gennemførte diverse interviews, da eksempelvis asymmetrien i interviewet ville være anderledes. Ligeledes bør det overvejes, at når det grænseløse arbejdsliv over de senere år har udviklet sig markant, blandt andet på grund af teknologien, vil udviklingen af nye dimensioner højst sandsynligt fortsætte i takt med samfundets udvikling. Dermed kan der opstå nye teknologier og nye dimensioner, eller nogle af de nuværende kan udvikle sig. Hvis det vil være tilfældet, kan det være svært at reproducere de samme svar. Ligeledes udvikler respondenterne, og de organisationer de arbejder i, sig også. Deres syn og håndtering af det grænseløse arbejdsliv kan derfor potentielt medføre, at de på et senere tidspunkt vil give andre svar. Hertil skal det nævnes, at reliabiliteten i kvalitative forskning generelt kan være vanskeligt, da det samme interview aldrig vil kunne gentages helt nøjagtigt.

Det faktum, at der ikke stilles ledende spørgsmål, sikrer ligeledes en høj reliabilitet. I forbindelse med transskriptionen kan en høj reliabilitet ligeledes sikres ved, at den samme interviewpassage gennemføres og evalueres efterfølgende. Dette er som tidligere nævnt blevet gennemført (Kvale & Brinkmann, 2009). I undersøgelsen var interviewer opmærksom på, at der ikke blev stillet ledende

spørgsmål. I analysen måtte det dog alligevel erkendes, at nogle få af respondenter blev stillet enkelte ledende spørgsmål. Reliabiliten anses som værende lav, idet det vurderes, at respondenterne, organisationerne og samfundet hele tiden udvikler sig. Det samme svar ville derfor ikke kunne reproducere på et senere tidspunkt, da der er tale om et øjebliksbillede.

Litteraturliste

Andersen, I. 1997: *Den skinbarlige virkelighed*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen, Pernille-Tangaard & Lotte Bloksgaard 2012: "Fokusgruppeinterviewet: Når gruppodynamikken er redskabet" i Michael Hviid Jacobsen og Sune Qvotrup Jensen: *Kvalitative udfordringer*. København: Hans Reitzel forlag.

Brinkmann, Svend & Kvale, Steinar 2009: *Interview – Introduktion til et håndværk*. København, Hans Reitzels Forlag.

Bryman, Alan 2012: *"Social research methods"*. New Tork: Oxford University Press.

Kristensen, A. 2009: *The Entry of Self-Leadership into Work Environment Research*. Copenhagen Business School , Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

Cowling, M. 2005: *Still at work*. London, UK: The Work Foundation.

De Vaus, David 2011: *Research Design in Social Research*, Los Angeles. SAGE Publications Ltd.

Drucker, P. F. 1992: *Decision making in a time of crisis* Harvard School of Business. Cambridge : Harvard Business Review.

Eikhof, D., Warhurst, C., & Haunschild, A. 2007: *What work? What Life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate*. Emerald Insight - Employee Relations.

Fox, C., & Trinca, H. 2004: *Better Than Sex: How a Whole Generation Got Hooked on Work*. Random House Australia.

Hamilton, C. & Denniss, R. 2005: *Affluenza. When too much is never enough*. Allen & Unwin.

Hansen, H. 2014: *Kommunikation skaber din organisation*. Hans Reitzels forlag.

Hartmanns 2015: *Hartmanns kulturprofil 2015*. (H. A/S, Red.) Charlottenlund.

Højberg, H. 2009: Hermeneutik i Lars Fuglsang og Poul Bitch Olsen: *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Hochschild, A. R. 1997: *The time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. University of California, Berkeley: Henry Holt and Co.

Isles, N. 2004: *The Joy of Work?* The Work Foundation.

- Industriens branchearbejdsmiljøråd 2012: *Toplederkampagne. Arbejdsmiljø i et topleder-perspektiv. Minihvidbog om fordele ved et godt arbejdsmiljø. Fakta – Cases – Citater*. København V: Rosenberg Bogtryk ApS.
- J. Watson, T. 2012: *Sociology, Work and Organisation*. London, UK: Routledge.
- Jespersen, P. M. 2015: *Børnefamilier har da aldrig været mere privilegerede*. København: Politiken.
- Kalliath, T., & Brough, P. 2008: Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & Organization*.
- Kristensen, A., Bramming, P., Raffnsøe, S., & Pedersen, M. 2010: *Enjoy Yourself: Selfmanagement, productivity and wellbeing*. Copenhagen Business School, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.
- Kristensen, A. 2010: *Metaphysical labour: Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management*. Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kristensen, A. R. 2011: *Det grænseløse arbejdsliv. At lede de selvledende medarbejdere*. København: Gyldendal.
- Kristensen, A. R., & Pedersen, M. 2013: *Strategisk Selvledelse - Ledelse mellem frihed og forretning*. København: Gyldendal business.
- Kristensen, A. 2006: *The Transcendental Empiricism of Organization : Work-life balance as a strategic relationship between employees and enterprise*. Copenhagen Business School, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, København.
- Kristensen, A., & Pedersen, M. 2006: *Livskabale: Trædemølle, Arbejde og familie. Hvor er balancen?*. Politiken.
- Larsen, Henrik Holt 2010: *Human Resource Management: Licence to work*, 2. Udgave, 1. Oplag, Jelling, Forlaget Valmuen.
- Lund, H., & Hvid, H. 2007: *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde*. Roskilde Universitetscenter, Institut for Miljø, Samfund og Rumlig forandring. København: Landsorganisationen i Danmark.
- Melián-González Santiago, Jacques Bulchand-Gidumal & Beatriz González López-Valcárcel 2015: *New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance*. Personnel Review, Vol. 44 Iss 6 pp. 906 – 929.

Nielsen, Linda, Birdi, Esma, Csonka, Agi, Brun Hansen, Margrethe, Stricker Hestbech, Kristine, Kongshøj Madsen, Per, Netterstrøm Bo, Heide Ottosen, Mai, Pedersen, Lisbeth, J. Pedersen, Peder & Niels Westergaard-Nielsen 2007: *Chance for balance – et fælles ansvar. Hovedrapport fra Familie- og Arbejdslivskommissionen*. København K: Schultz Grafisk.

Petersen, E. S. 2008: *Kap. 18. Den økonomiske og sociale udvikling - 1848-1914*. (S. B. Poulsen, Red.) Aarhus Universitetsforlag.

Pjertursson, L. 2011: *Når ledelse er kommunikation*. L&R Business.

Pocock, B. 2003: *The Work/Life Collision*. The Federation Press.

Roberts, J., & David, M. 2015: *Computers in Human Behavior*.

Roberts, K. 2007: *Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes. A review and interpretation of the evidence*. University of Liverpool, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.

Rosen, E. 2009: *The Culture of Collaboration Institute*. Red Ape Publishing.

Schor, J. 1991: *The overworked American: The unexpected Decline Of Leisure*, New York, USA: New York, USA: Basic Books.

Watson, J. Tony 2012: *Sociology, Work and Organisation*. 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

Zheng, C., Molineux, J., Mirshekari, S., & Scarparo, S. 2015: *Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing*. Deakin University, Graduate School of Business. Burwood: Emerald Group Publishing Limited, Employee Relations.

Internetkilder:

Arbejdstilsynet 2013

Internetkilde hentet d.01.03.2016:

<http://arbejdstilsynet.dk/da/temaer/tema-psykisk-arbejdsmiljo/arbejdsbetinget-stress#afs5>

Danmarks Statistik 2015: *Statistikbanken, arbejdskraftundersøgelsen*

Internetkilde hentet d.30.03.2016:

<http://www.statistikbanken.dk/AKU604>

Danmarks Statistik

Internetkilde hentet d.01.05.2016: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/virksomheder-generelt/firmastatistik>

Greatplacetowork.dk: *Kulturevaluering*.

Internetkilde hentet d.25.01.2016:

<http://www.greatplacetowork.dk/vores-tydelser/medarbejderundersogelser-og-evalueringer/kulturevaluering>

Koch, Henrik Carl 2009: *Teori*. København: Gyldendals ordbøger.

Internetkilde hentet d.03.03.2016:

http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Filosofiske_begreber_og_fagudtryk/teori

Gyldendal Den Store Danske 2009: *Begreb*. København: Gyldendals ordbøger.

Internetkilde hentet d.03.03.2016:

http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Filosofiske_begreber_og_fagudtryk/begreb

Koch, Henrik Carl og Johansen, Karsten Friis 2014: *Fænomen*. Gyldendals Ordbøger.

Internetkilde hentet d.03.03.2016:

http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Oldtidens_filosofi/fænomen

Jensen, Jesper Bo: *Fremtidens Fritid under funktionernes foldning*.

Internetkilde hentet d.29.02.2016: http://www.fremforsk.dk/vis_artikel.asp?AjrDcmntId=25

Lauritsen, T. 2009: *Vi jagter vores ret og ødelægger fællesskabet*.

Internetkilde hentet d.01.03.2016:

<http://videnskab.dk/kultur-samfund/vi-jagter-vores-ret-og-odelaegger-faellesskabet>

Schrøder, Anne Sofie H. 2012: *Jobshopping stiller nye krav til virksomhederne*. Berlingske business

Internetkilde hentet d.17.02.2016:

<http://www.business.dk/karriere/hoejtuddannede-skifter-ofte-job>

Tystrup, A. 2010: *Flere arbejder hjemme*.

Internetkilde hentet d.01.03.2016:

<http://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2010/2010-02-24-Hjemmearbejde>

Bilag

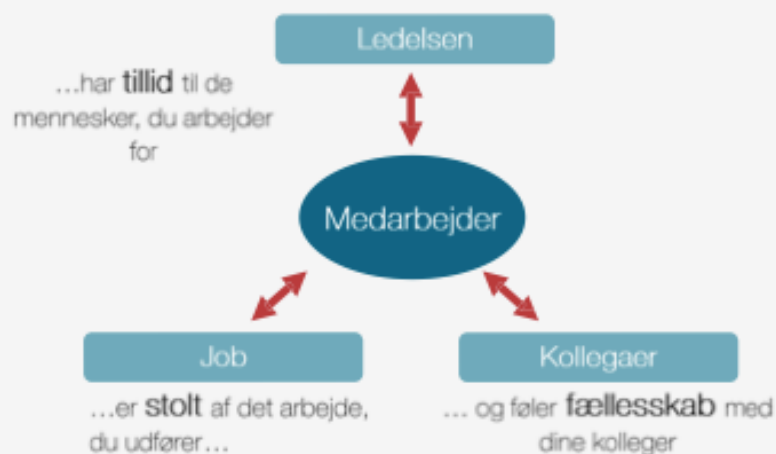
Bilag 1 – GPTW Undersøgelsen



Medarbejderperspektiv

En rigtig god arbejdsplads er et sted, hvor du...

GREAT
PLACE
TO
WORK®



Projektoversigt

GREAT
PLACE
TO
WORK®

59 udsagn kategoriseret
ift. Great Place to Work®
Modellen©

To åbne spørgsmål:

Hvad gør arbejdspladsen
unik?

Hvilken ændring kunne gøre
den bedre?

Svarskala:

- 1 = Næsten altid usandt
- 2 = Ofte usandt
- 3 = Nogle gange usandt/sandt
- 4 = Ofte sandt
- 5 = Næsten altid sandt

Resultaterne angiver procentdelen af
respondenter, der har svaret positivt, altså
"ofte sandt" eller "næsten altid sandt" til det
enkelt udsagn.

Ni områder, der bidrager til at opbygge tillid

GREAT
PLACE
TO
WORK®

Fra et ledelsesperspektiv er en rigtig god arbejdsplads et sted, der:

Når sine organisatoriske mål...

- Inspirere
- Involvere
- Kommunikere

... mod medarbejdere, der gør deres bedste...

- Udvikle
- Påskønne og anerkende
- Omsorg

...og arbejder sammen som et team i en tillidsbaseret kultur

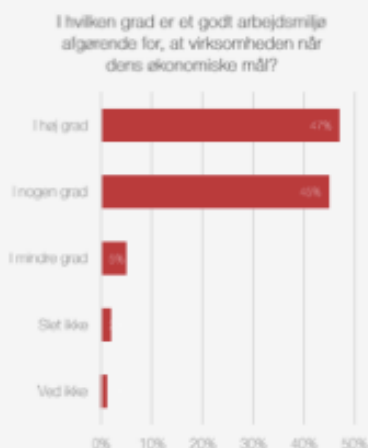
- Ansættelse
- Føje
- Dele



Danske topledere: et godt arbejdsmiljø er afgørende for økonomiske resultater

GREAT
PLACE
TO
WORK®

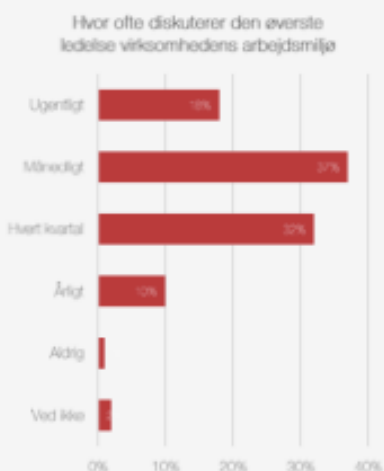
92% af danske topledere mener, at psykisk arbejdsmiljø er afgørende for økonomiske resultater



"I-B-A-R gennemførte i efteråret 2012 en analyse blandt danske topledere. Analysen viser, at stort set alle adm. direktører i danske virksomheder, 92%, anser et godt arbejdsmiljø som afgørende for, at virksomheden når dens økonomiske mål."

Kilde: Arbejdsmiljø i et toplederperspektiv, udgivet af DI, CO Industri, Lederne og Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Men kun 18% af ledelserne drøfter psykisk arbejdsmiljø hver uge



Selvom danske direktører er enige om, at arbejdsmiljø har betydning for virksomhedens økonomi, er det under en femtedel af ledelserne i danske virksomheder, der diskuterer arbejdsmiljø hver uge.

Kilde: Arbejdsmiljø i et toplederperspektiv, udgivet af DI, CO Industri, Lederne og Industriens Branchearbejdsmiljøråd

En god arbejdsplads er en god forretning

Great Places to Work vinder kampen om talenterne...

Which of the following would be the most important if you were to consider a new job?

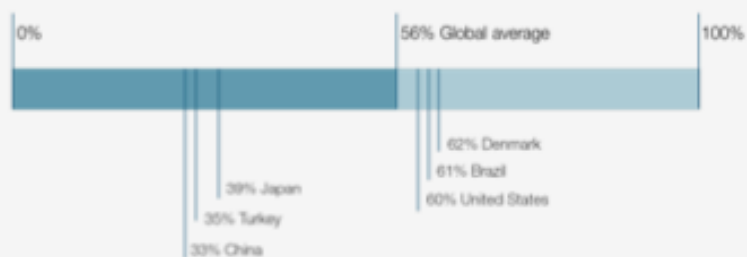


Kilde: Talent Trends 2014, LinkedIn

...især i Danmark



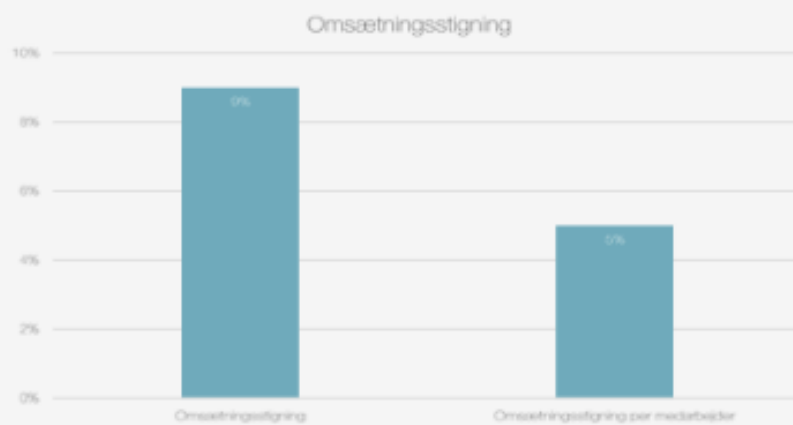
Countries where talent brand/being a great place to work is most and least important



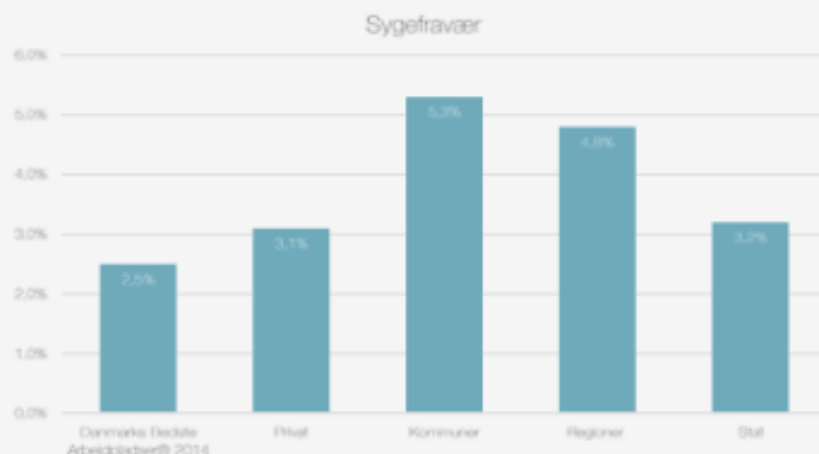
Kilde: Talent Trends 2014, LinkedIn

©2014 Great Place To

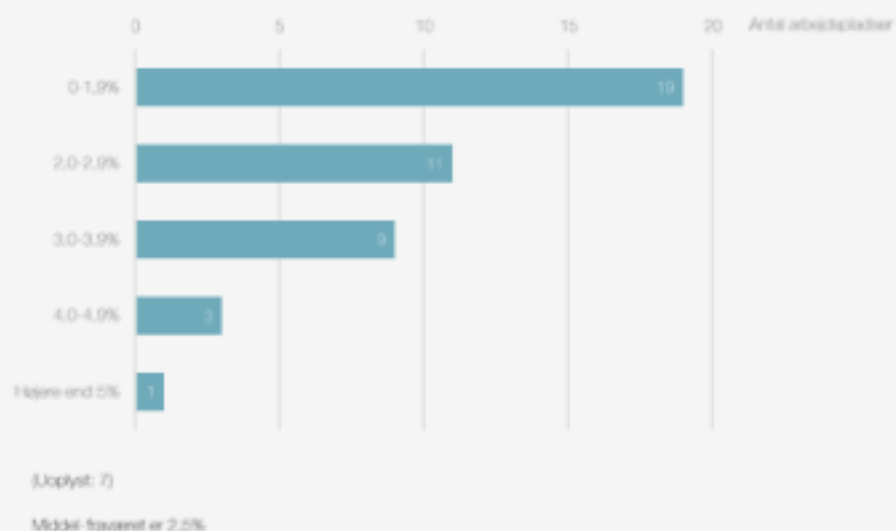
Omsætningsstigning på Danmarks Bedste Arbejdspladser® 2014



Gennemsnitligt sygefravær på Danmarks Bedste Arbejdspladser® 2014

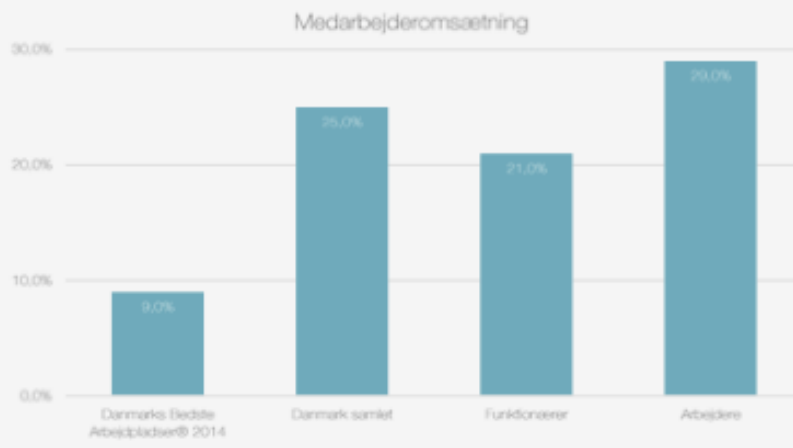


Sygefravær på Danmarks Bedste Arbejdspladser® 2014



Kilde: Great Place to Work® 2014

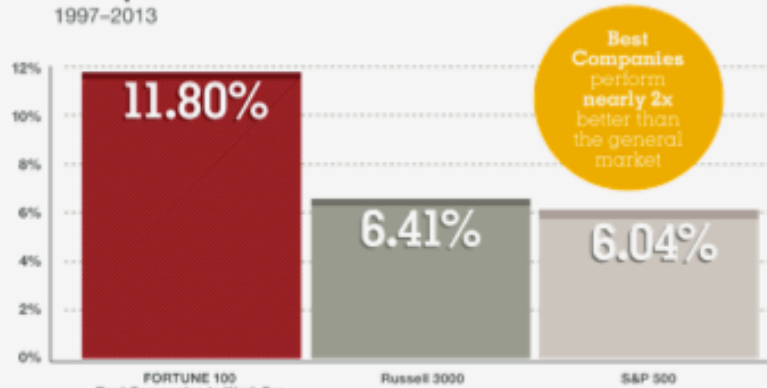
Medarbejderomsætning på Danmarks Bedste Arbejdspladser®



Højere afkast på investeringer



Comparative Annualized Stock Market Returns 1997-2013



Source: Russell Investment Group

Copyright © 2014 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved. www.greatplacetowork.com

Trust Index® udsagn

Tillid er den glemte produktivetsfaktor

"Vores forslag er derfor at gøre en styrkelse af den sociale kapital til et pejlemærke for den kommende indsats for at øge produktiviteten."

Vi fristes derfor til at konkludere, at produktivitet er et alt for vigtigt emne til at overlade til nationalekonomer... et alternativt fokus på udvikling af den menneskelige faktor og samarbejdet vil have gode muligheder for at styrke udviklingen i produktiviteten i Danmark."

Peter Hasle, Tage Søndergaard Kristensen m.fl. i Politiken den 30.04.14

"Produktivitetskommissionen kom kun med anbefalinger af økonomisk art, men ledelse er den afgørende faktor, hvis man vil ændre noget og øge produktiviteten"

Steen Hildebrandt, i Berlingske d. 19.04.14

Respekt



GREAT
PLACE
TO
WORK®

Opbakning

- Jeg bliver tilbudt faglige udviklingsmuligheder
- Jeg får de nødvendige ressourcer og udstyr til at udføre mit arbejde.
- Ledelsen påskänner et godt stykke arbejde og en ekstra indsats.
- Ledelsen anerkender hændelige fejltagelser som en del af arbejdet.

Samarbejde

- Ledelsen søger og svarer oprigtigt på forslag og ideer.
- Ledelsen involverer medarbejderne i beslutninger, der påvirker deres arbejde eller arbejdsmiljø.
- Det er et fysisk sikkert sted at arbejde.
- På min arbejdsplads er der et psykisk og følelsesmæssigt sundt arbejdsmiljø.
- Vores faciliteter bidrager til et godt arbejdsmiljø.

Omsorg

- Jeg kan tage fri fra arbejde, når jeg synes det er nødvendigt.
- Medarbejderne bliver opmuntret til at balancere deres arbejdsliv og privatliv.
- Ledelsen viser en oprigtig interesse for mig som person og ikke bare som ansat.
- Vores medarbejdergoder er attraktive

Stolthed



GREAT
PLACE
TO
WORK®

Eget arbejde

- Jeg føler, at jeg gør en forskel på arbejdspladsen..
- Mit arbejde har betydning - det er mere end "bare et arbejde".

Team eller arbejdsgruppe

- Jeg er stolt over det resultat, vi opnår på arbejdspladsen.
- Medarbejderne her er villige til at gøre en ekstra indsats for at få arbejdet gjort.

Image

- Jeg vil gerne arbejde her i lang tid.
- Jeg er stolt af at fortælle andre, at jeg arbejder her.
- Medarbejderne ser frem til at komme på arbejde.
- Jeg har det godt med den måde, vi bidrager til samfundet på

Fællesskab



Fortrolighed

Jeg kan være mig selv, når jeg er på arbejde.
Vi fejrer særlige begivenheder.
Medarbejdere udviser omsorg for hinanden.

Imødekommenhed

Min arbejdsplads er et rart sted at arbejde.
Det er et sjovt sted at arbejde.
Som ny på arbejdspladsen føler man sig velkommen.
Når medarbejdere skifter arbejde eller afdeling tages der godt imod dem.

Sammenhold

Der er "familie-/team-følelse på arbejdspladsen.
Alle tager ansvar for at få tingene gjort.
Man kan regne med, at folk gerne vil samarbejde.

Troværdighed



Kommunikation

Ledelsen informerer mig altid om vigtige emner og ændringer.
Ledelsen udtrykker sine forventninger åbent og tydeligt.
Jeg får et ærligt svar, når jeg stiller ledelsen et spørgsmål.
Ledelsen er imødekommende og let at tale med.

Kompetence

Ledelsen er kompetent til at lede arbejdspladsen.
Vi ansætter medarbejdere, der passer godt ind.
Ledelsen er god til at stille opgaver og koordinere medarbejderressourcerne.
Ledelsen stoler på, at medarbejdere gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen.
Medarbejdere her får tidligt meget ansvar.
Ledelsen har klare strategier for, hvor arbejdspladsen skal hen, og hvordan den kommer derhen.

Integritet

Ledelsen holder, hvad den lover.
Ledelsens handlinger stemmer overens med dens ord.
Jeg tror, at ledelsen kun som allersidste udvej afskediger medarbejdere.
Ledelsen er ærlig og etisk korrekt i sin forretningsmåde.

Retfærdighed



GREAT
PLACE
TO
WORK®

Rimelighed

Som medarbejdere får vi en rimelig løn for det arbejde, vi udfører.
Når det går godt for arbejdspladsen, smitter det af på mig som medarbejder.
Alle har mulighed for at blive anerkendt og påskønnet.
Jeg bliver behandlet som ligeværdig uanset min stilling på arbejdspladsen.

Upartiskhed

Forfremmelser går til dem, der fortjener det mest.
Ledelsen undlader at favorisere nogle frem for andre.
Medarbejderne undgår at gå bag om ryggen på andre for at få tingene gjort.

Lighed

Medarbejderne bliver behandlet retfærdigt, uanset alder.
Medarbejderne bliver behandlet retfærdigt, uanset etnisk oprindelse.
Medarbejderne bliver behandlet retfærdigt, uanset køn.
Medarbejderne bliver behandlet retfærdigt, uanset seksuel orientering.
Medarbejderne bliver behandlet retfærdigt, uanset nedsat arbejdsevne.
Hvis jeg behandles uretfærdigt og protesterer imod det, så tror jeg på, at jeg vil blive taget alvorligt.

Bilag 2 – Mail fra GPTW



Rasmus Wiboltt Uldal <Rasmus.Wiboltt@greatplacetowork.com>

ti 13:25



Hermed svar:

1. I 2015 deltog i alt 127 arbejdspladser
2. Vi har delt arbejdspladserne op i tre størrelses kategorier, for at arbejdspladserne kan konkurrere på mest mulig lige fod.
3. Vi lister IT-arbejdspladserne for sig, fordi vi siden 2008 har haft et samarbejde med IT-Branchen, som gerne ville give IT-arbejdspladser incitament til at fokusere på det gode arbejdsmiljø. Bl.a. med henblik på at tiltrække højt kvalificeret arbejdskraft og flere kvinder.

Bilag 3 - Interviewguide

Temaer	Interviewspørgsmål
Briefing og præsentation	• Præsentation af sig selv og medinterviewer, samt de overordnede hovedtemaer for interviewet. (Problemformulering) • Informeret samtykke - Risici og fordele - Ret til at trække sig ud af undersøgelsen - Censor og vejleder, samt vi har adgang til interviewet - Analyser på interviewet - Anonymitet, hvis dette ønskes • Vi regner med at interviewet varer ca. 1 time.
Indledende spørgsmål.	• Kan du fortælle lidt om dig selv? Navn, stilling, alder.. • Kan du fortælle om dit job – og organisationen du arbejder i? • Hvad laver I? / Sælger I? • Hvorfor har I valgt at deltage i GPTW undersøgelse? • Hvilke type medarbejdere har i? Højtuddannede, ufaglærte? Overgang: Nu har du kort fortalt om dig selv og organisationen. Vi har været lidt inde på det. Nu vil vi gerne tale om det grænseløse arbejdsliv..
Det grænseløse arbejdsliv - forståelsen	• Hvordan forstår du begrebet? ○ Oplever du det som værende positivt eller negativt? ○ Hvordan kommer det til udtryk? • Hvordan forholder ledelsen sig til DGA?

Initiativer i dagligdagen..	• Hvad gør I specifikt? • Hvorfor gør I det? / Hvorfor gør I det ikke? ○ Lavpraksis? ○ Specielle initiativer?
De otte dimensioner	Teknologisk udvikling + tidslig fleksibilitet: • Har medarbejderne mulighed for at arbejde hjemmefra? På forskellige tidspunkter af døgnet? • Forventes det, at medarbejderne laver arbejdsrelaterede arbejde når de har fri? (Svarer på mails, taler i telefon med kollegaer om arbejdet mv.) Immateriel produktion: • Tror du, at nogle af medarbejderne synes de arbejder for meget og altid tænker på arbejde? ○ Hvordan hjælpes de til at håndtere dette? ○ Bestemte typer af medarbejdergrupper? Identitetsskabende kultur: • Hvor vigtigt er det for jeres organisation, at medarbejderne identificere sig med jeres kultur, værdier, holdninger? • Efterleves disse? ○ Hvad er fordelene og ulemperne? ○ Hvordan håndteres dette af virksomheden? Organisation mellem hjerner: ○ Har nogle af medarbejderne stor indflydelse på de

	opgaver de skal løse? (Bestemmer de selv hvordan, og hvornår mv.) ○ Hvem? Og hvor mange er dette relevant for? Performance som værdiskabende: ○ Bestemmer nogle af medarbejderne selv hvornår en arbejdsopgave er gjort godt nok? ○ Er der klarhed for hvornår en arbejdsopgave er klaret godt nok? ○ Hvad ser du af ulemper og fordele her? ○ Hvor mange er det relevant for? ○ Hvad gør I for at håndtere ulemperne? • Hvordan kommer medarbejderne med på de bedste og mest spændende projekter? Deltagende ledelse: • Hvordan agerer lederne overfor medarbejderne generelt? • Uddelegere de opgaverne? Planlægger de dem inden? Har de et personligt forhold til medarbejderne? Alt inkluderende subjektivitet • Hvor vigtigt er det for organisationen, at medarbejderen brænder for arbejdet og arbejdsopgaven? • Er det vigtigt, at en medarbejder udvikler sig sammen med virksomheden? • Hvad gør I specifikt?
Afslutning	• Andre kommentarer?

Bilag 4. Mail til organisationer i GPTW

Kære XX,

Mit navn er Rasmus Pedersen og jeg læser til dagligt cand.soc HRM på CBS. Pt. er jeg ved at skrive speciale med Mia Nielsen (cand.merc HRM), hvor vi ønsker at undersøge og afdække begrebet 'det grænseløse arbejdsliv' på Danmarks bedste arbejdspladser. Begrebet anvendes i sammenhæng med medarbejdertilfredshed.

Da jeres virksomhed i år 2015 var i top 50 i Great Place To Works undersøgelse, er vi derfor interesseret i at tale eller komme i kontakt med den HR-ansvarlige i jeres organisation. Mere specifikt, så ønsker vi at gennemføre et interview af ca. 1 times varighed, hvortil fokus som nævnt vil det grænseløse arbejdsliv, medarbejdertilfredshed og HR. Det er her værd at nævne, at det ikke er et krav fra vores side af, at personen vi interviewer kender indgående til det grænseløse arbejdsliv.

Kandidatafhandlingen afleveres d. 17 maj, og det vil kun være os, samt censor og vejleder der har adgang til interviewet. Hvis det ønskes, tilbyder vi selvfølgelig fuld anonymitet. Interviewet vil blive tolket og analyseret på efterfølgende, hvorefter at I vil modtage en kopi af rapporten med tilhørende resultater, hvis I ønsker det.

Vi vil blive utrolig glade og taknemmelige, hvis I ønsker at deltage og bidrage til vores forskning. Vi påtænker, at den lettest måde at gennemføre interviewet på, vil være hvis vi kommer forbi jeres organisation og kan sidde i et mødelokale eller lign. hvor vi ikke bliver forstyrret. Private omgivelser er også en mulighed, det vigtigste er blot, at vi ikke bliver forstyrret.

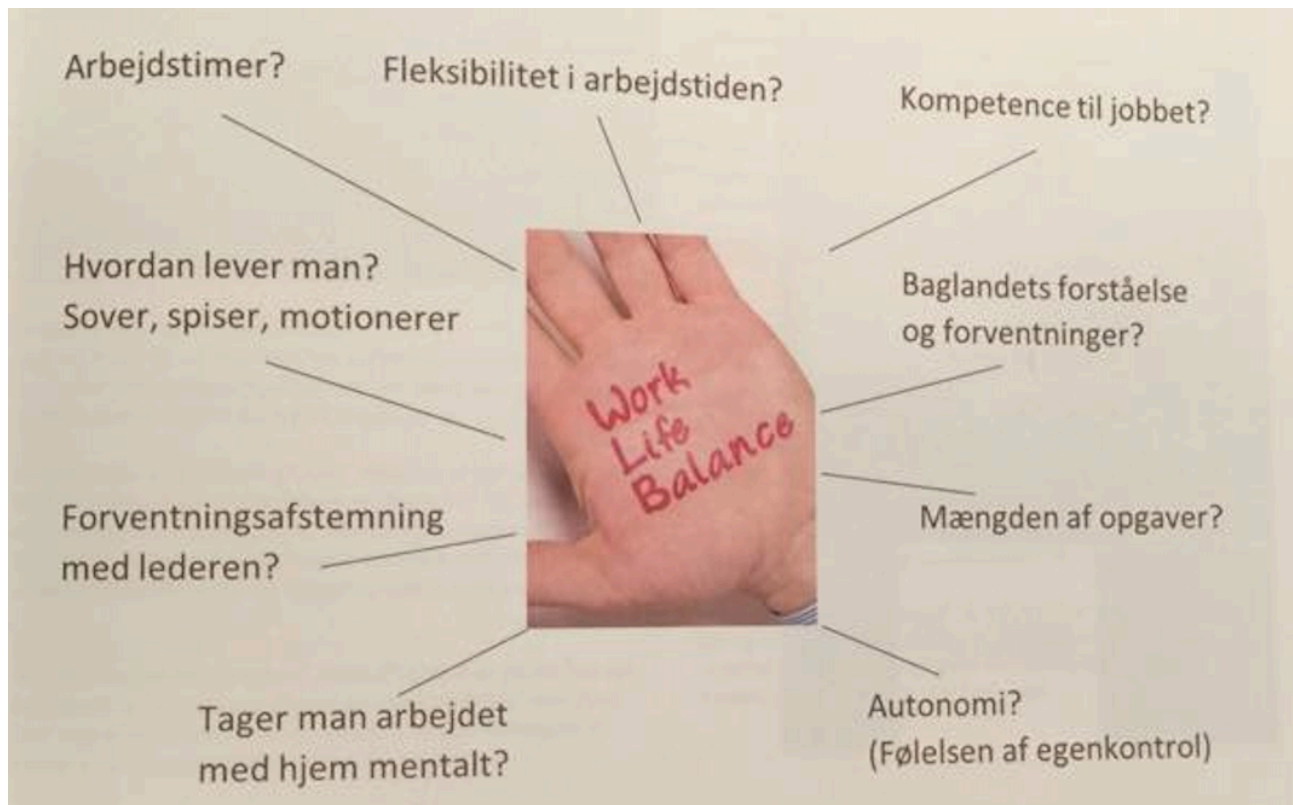
Vi er ret fleksible i forhold til tid, transport, dag mv. i forbindelse med gennemførelsen af interviewet. Har I derfor mulighed for at hjælpe os, så ser vi frem til at høre fra jer, således vi kan finde en dag og et tidspunkt i den nærmeste fremtid.

De bedste hilsner,
Rasmus og Mia

Bilag 5 – Oversigt over de deltagende organisationer i undersøgelsen

Navn:	Branche	Placering - GPTW 2015	Kategori/størrelse	Antal medarbejdere	Respondent (Navn + stilling)	Lokation
Howe	Fremstilling og produktion	4	Bedste mindre arbejdspladser	41	Anne Bebe - PR og marketing koordinator	Skype
Brydhuset	Social services og statslig virksomhed	6	Bedste mindre arbejdspladser	26	Ann Dorthe Ahrenschiær (Centerleder) + Jesper Graabæk (Souschef)	Ballerup
Informl GIS	Informationsteknologi	10	Bedste mindre arbejdspladser	29	Søren Ellegaard (adm. Direktør)	Charlotelund
Lolland Kommune	Sundhed, pleje og omsorgsvirksomhed	1	Bedste mellemstore arbejdspladser	84	Michael Christensen (Centerleder)	Maribo
Middelfart Sparekasse	Finans og forsikring - Bank og låneydelse	2	Bedste mellemstore arbejdspladser	260	Helle Gregersen (HR-chef)	Skype
Hartmanns	Rådgivningsvirksomhed	7	Bedste mellemstore arbejdspladser	110	Pia Sandengen (chef for PR og marketing) + Nina Cordth (Direktionsassistent)	Ballerup
DHL Global Forwarding	Transport	29	Bedste mellemstore arbejdspladser	211	Christoffer Hagen Head of HR & communication)	Kastrup
Accounter	Rådgivningsvirksomhed	35	Bedste mellemstore arbejdspladser	136	Julia Katcharian (Recruitment Consultant)	Herlev
Energimidt	Fremstilling og produktion	1	Bedste store arbejdspladser	684	Lene Kragh Rasmussen (HR- konsulent)	Skype

Bilag 6 - Guide til Hartmanns 14. dags samtaler (MÅS samtaler)



(Hartmanns kulturprofil 2016, s. 83).