

Kan du lede i en tid uden grænser?

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk



Lad os starte denne artikel med et interessant paradoks: Vi (medarbejdere og ledere) er generelt glade for Det Grænseløse Arbejde, vi vil faktisk ikke undvære det, men det har den slagside, at det kan gøre os syge i form af f.eks. udbændthed, søvnløshed og stress.

Samtidig har Det Grænseløse Arbejde lige så stille 'sneget' sig ind på os over de sidste par årtier – så mange organisationer, som allerede er aktive brugere af Det Grænseløse Arbejde, har slet ikke nået at tage aktivt stilling til, hvad denne arbejdsform kræver af organisationen. Det betyder også, at lederne ikke er klædt på til at håndtere det i forhold til dem selv og deres medarbejdere.

Det koster/og kan koste dyrt på helbredskontoen

Hvorfor er belønning nu et problem!

Hos Teglkamp & Co ser vi mange eksempler på organisationer, som ikke har fundet deres ben i forhold til Det Grænseløse Arbejde.

Vi ser f.eks. ledere, som belønner adfærd som på sigt kan være med til undergrave medarbejdernes helbred: At være tilgængelig via f.eks. mails uden for arbejdstid, arbejde mange timer mv. Et eksempel herpå kommer fra en coaching samtale, hvor en meget dygtig medarbejder, som havde opfyldt alle sine individuelle mål fik at vide, at han ikke kunne gå et løntrin op 'fordi han ikke var online, når han havde barn sygt'.

Det er ikke fordi, man ikke må belønne en særlig indsats, som ligger uden for arbejdstid – men det skal gøres med omtanke:

Hvis du føler, at du skal reagere med det samme på arbejdsrelaterede e-mails i fritiden, har du større sandsynlighed end andre for at svare ja ved 'jeg har ingen energi, når jeg skal på arbejde om morgenen'.

Northern Illinois University, publiceret nov. 2014 i Journal of Occupational Health Psychology

Belønning er bare et af de elementer en virksomhed skal have fokus på i sine bestræbelser på at skabe en sund kultur omkring Det Grænseløse Arbejde.

Hvornår er arbejdet grænseløst?

Inden vi går videre med, hvordan man kan arbejde med Det Grænseløse Arbejde er det vigtigt lige at få en definition på plads: For at arbejdet kan karakteriseres som grænseløst skal de traditionelle grænser være fjernet i forhold til 1) arbejdstid, 2) arbejdssted og 3) arbejdsform, hvor der skal være fleksibilitet i organiseringen af arbejdet, med vægt på demokratisering, værdibaseret ledelse og på den selvledende arbejdsform.

Så hvor vi i det 20. århundrede brugte en masse energi på at sætte grænser mellem arbejde og fritid, mellem hjem og arbejdsplads, mellem over- og underordnet, mellem forskellige fag osv. Gør vi i



det 21. århundrede en masse for at bryde disse grænser ned, dels fordi det er muligt pga. ny teknologi og dels fordi det besvarer nogle behov fra både virksomheder og medarbejdere om fleksibilitet.

Der er således tale om en meget grundlæggende forandring og en forandring, som kræver respekt og opmærksomhed.

Hvorfor er det et problem?

Som nævnt er de fleste af os glade for det grænseløse arbejde, som giver os mulighed for at realisere os selv rent arbejdsmæssigt bl.a. i form af større indflydelse og selvledelse og dermed mulighed for større jobtilfredshed. Ligeledes kan det, hvis det håndteres rigtigt, give bedre plads til familielivet.

Men da Det Grænseløse Arbejde ofte mangler en øvre grænse for arbejdsmængden, da arbejdspresset generelt er højt og da vi ofte brænder for vores arbejde - og gerne vil gøre det rigtigt godt - kan det være en farlig cocktail, som sætter os i en konstant og opslidende konflikt mellem hjem og arbejde. Det har mange svært ved at tackle, navnlig da vi oplever, at vi selv må sætte grænserne, da virksomhederne og ledelsen ikke er rustet til at håndtere Det Grænseløse Arbejde - og ikke mindst konsekvenserne heraf.

Hvad skal organisationen og ledelsen have fokus på?

Det Grænseløse Arbejde er altså på mange måder et gode - men det er et gode med et tveægget sværd, som kræver fokus nu og i de næste mange år.

Der er allerede lavet en del undersøgelser af, hvad man kan gøre for at afhjælpe generne ved Det Grænseløse Arbejde, I får her i overskriftform nogle vigtigt fokuspunkter:

Her er nogle af de elementer det er vigtigt at have fokus på for organisationen og for ledelsen:

- Det er vigtigt at have klare normer, rammer, mål og værdier på arbejdspladsen for det grænseløse arbejde. Det hjælper medarbejderne med selv at afstemme forventninger og med selv at sætte grænser.
- Tillid og retfærdighed er nøglebegreber i forhold til trivsel og helbred ikke mindst i en grænseløs verden. Det er vigtigt at stole på hinanden og at kunne give udtryk for holdninger og følelser - og at kunne sætte grænser - uden frygt for konsekvenser.
- Fokus på hvordan man belønner og for hvad. Husk at se belønning bredt både i form af løn og karriere, men også i form af f.eks. anerkendelse og tryghed i ansættelse.
- Ledelsen skal gå forrest og have fokus på problematikken - se kritisk på egne arbejdsvilkår.
- Teamorganisering kan være en god måde at hjælpe medarbejderne til at hjælpe hinanden med at tackle nogle af konsekvenserne ved Det Grænseløse Arbejde (fælles ansvar for opgaver, videndeling, beslutninger, kolleger, trivsel mv.).

- Arbejdskravene kan/skal håndteres i fællesskab gennem god planlægning fra ledelsens side.
- Det er vigtigt at give medarbejderne indflydelse og selvbestemmelse i forhold til jobmængden, da det rent faktisk giver dem mulighed for at tackle højere jobkrav.
- Lederen skal generelt give støtte og retning f.eks. i form af individuel feedback og coaching – og herved hjælpe den enkelte med at sætte grænser.
- Undersøgelser viser, at seniorerne generelt er bedre til at tackle Det Grænseløse Arbejde end de yngre medarbejdere – brug dem som f.eks. mentorer.

Så når artiklen starter med spørgsmålet 'kan du lede i en tid uden grænser' er det ment som et hip til alle jer, som forsøger at navigere i denne nye verden – er I – og ikke mindst jeres organisation klar? Det er en hård nød at knække og ikke mindst på egen hånd!

God arbejdslyst!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

Det grænseløse arbejde - balance mellem arbejde og fritid



Teknologien og samfundsudviklingen skaber mulighed for at ophæve de meget faste grænser mellem arbejde og fritid. Det kan være rigtig svært at håndtere. Teglkamp & Co. tilbyder forskellige aktiviteter omkring temaet: Balance mellem arbejdsliv og fritid.

Læs mere her:

http://www.tegkamp.dk/Det_graenseloese_arbejde.pdf eller kontakt os på tlf.: 4822 1141 eller mail: info@tegkamp.dk