

# Redskab til dialog om grænse- løshed i hybride teams

Redskabet er udarbejdet med inspiration fra Arbejdsmiljørådet samt et hæfte fra Lederweb.dk og redigeret med tilladelse herfra.

TIL LEDEREN

# REDSKAB TIL DIALOG OM GRÆNSELØSHED I HYBRIDE TEAMS

Dette redskab er designet til at tage med på et afdelings- eller team-møde/seminar, hvor I sammen tager dialogen om det fleksible arbejdsliv og de dilemmaer, det kan skabe, når vi både kan arbejde sammen, hver for sig eller begge dele.

## Hele pakken indeholder:

- En kort video med Anders Raastrup Kristensen, Ph.d./lektor på Copenhagen Business School og Københavns Universitet. Anders har gennem mange år forsket i bl.a. selvledelse og det grænseløse arbejdsliv.
- En artikel, der giver en bred definition af begrebet grænseløshed og kort beskriver, hvad grænseløsheden betyder for lederrollen og lederens ledelsesvilkår. Artiklen giver også syv gode råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejde – herunder hvordan man som leder varetager sin egen trivsel og forebygger stress hos sig selv.
- Et dialog-redskab, som kan bruges i grupper under et afdelings-møde, efter I har set videoen og måske læst artiklen.
- Et handout, der beskriver fem former for grænseløshed, som vi anbefaler at lederen sender til sit team/sin afdeling, så medarbejderne kan læse det forud for gruppearbejdet. Handoutet kan nemlig fint indgå i gruppearbejdet.

Når du skal bruge pakken, kan du følge disse trin:

## Inden mødet:

1. Se materialet grundigt igennem, så du er fortrolig med hele pakken (video, artikel, redskab, handout).
2. Sørg for, at du har det rette udstyr til at vise videoen til mødet.
3. Send evt. handout om de forskellige former for grænseløshed ud til dine medarbejdere på forhånd.
4. Print eller gør klar til onlinedeling af redskabet (og evt. handoutet), så det kan bruges til gruppearbejde på mødet.

## På selve mødet:

1. Start med at vise videoen og tag derefter gerne en kort dialog med medarbejderne om den.
2. Del medarbejderne op i relevante grupper med hver deres kopi af redskabet (og evt. handoutet) og bed dem diskutere de spørgsmål, der er i redskabet og tage noter fra deres gruppe-diskussion. De fem former for grænseløshed, der fremgår af handoutet, kan med fordel indgå i gruppediskussionen.
3. Lav evt. en fælles opsamling, hvor grupperne præsenterer de vigtigste resultater fra deres gruppediskussion. Hvis ikke I laver en fælles opsamling, vil det måske være nyttigt for dig som leder at få tilsendt noterne fra gruppedrøftelserne.
4. Bliv enige med teamet om, hvad der er de næste skridt og hvem, der gør hvad.

→ Redskabet starter på næste side

# REDSKAB TIL DIALOG I AFDELINGEN:

## Det grænseløse arbejdsliv

Få en dialog i jeres team/afdeling om de dilemmaer, der rejser sig, når I skal finde ud af at indrette jer i fysiske, virtuelle eller hybride rammer og møder. Få taget hul på, hvilke aftaler I har brug for i det "grænseløse arbejdsliv". I kan evt. inddrage de fem former for grænseløshed i jeres diskussion (se handout: "Fem former for grænseløshed").

Det er ikke meningen, at I skal være enige i den første drøftelse. Det vigtigste er, at alle stemmer bliver hørt, og at I får noteret nogle stikord ned til senere brug. Diskutér følgende spørgsmål i mindre grupper og bed gerne hver gruppe om at tage noter fra gruppearbejdet.

### Spørgsmål til gruppedrøftelse:

- Hvilke sider af jeres arbejde er særligt kendetegnet af frie rammer, stor selvbestemmelse eller fleksible krav?
- Er der nogle områder, hvor I oplever "grænseløsheden" som et problem eller en belastning?
- Hvilke erfaringer har I med selv at definere grænser og spilleregler for jeres arbejde?
- Hvad kan ledelsen gøre for at hjælpe jer med at "holde balancen" i arbejdslivet?
- Hvad vil jeg ønske mine kolleger gør, for at mindske de negative effekter af grænseløst arbejde?

- Hvordan får I talt om jeres forventninger i et team, hvis I ikke er på arbejde på samme tid, og heller ikke møder ind fysisk på arbejdspladsen på samme tid?
- Hvilke forventninger har vi til hinandens tilgængelighed, når vi ikke kan se hinanden/ikke er sammen fysisk på samme sted/tid?

### Hvordan vil vi følge op på vores aftaler?

På baggrund af ovenstående drøftelse:

- Hvad skal vi sikre os, at vi får fulgt op på?
- Hvem gør hvad?
- Hvornår og hvordan skal vi gøre det?

### Hvis du ønsker at læse mere:

[Ledelse uden grænser](#)

[Tidsmiljøet i grænseløst arbejde](#)

# Fem former for grænseløshed

# DET GRÆNSELØSE ARBEJDSLIV: VI SKAL FORSTÅ DET FOR AT UDNYTTE DET BEDST MULIGT

Mere og mere distancearbejde har vist både medarbejdere og ledere, at hjemmearbejdsdage ikke kun er et personalegode. Det kan på samme tid både være en effektiv måde at løse visse opgaver på og en risikofaktor i forhold til at miste følingen med hinanden.

Øget fleksibilitet stiller større krav til vores evne til at sætte grænser mellem arbejdsliv og privatliv.

Begrebet "det grænseløse arbejde" hører vi ofte, men udtrykket bruges i flæng til at beskrive arbejdskulturen for særlige grupper som ledere og højtuddannede, der ikke altid skelner mellem arbejde og fritid.

Men grænseløshed i arbejdslivet berører næsten alle lønmodtagere - blot nogle mere end andre. Derfor giver det mening at have en klar definition af, på hvilke måder, grænseløshed kan indvirke på et arbejdsliv.

## Hvordan definerer vi det grænseløse arbejdsliv?

Der er mange elementer, der kan bidrage til følelsen af grænseløshed i dit arbejdsliv. Hvor nogle er nemme at genkende, som fx frihed til at vælge arbejdstid og -sted, kan andre være mere subtile. Det kan gøre det svært at opdage, hvorfra mislydene kommer, hvis arbejdslivet føles presset i stedet for frit.

I får en bedre debat om rammerne for jobbet, når kolleger og ledere har en fælles forståelse for emnet.

Derfor får I her fem definitioner af grænseløshed, der kan nuancere begrebet, så I bedre kan finde løsninger og italesætte udfordringer i arbejdslivet.

## 1. Tidsmæssig og rumlig grænseløshed

Der er tale om tidsmæssig og rumlig grænseløshed, når dele af jobbet kan udføres når som helst og hvor som helst. Dette omtales ofte som "fri af tid og sted", og er nok den mest håndgribelige type grænseløshed, vi møder på arbejdsmarkedet. Graden af frihed varierer dog, og derfor stiller denne type grænseløshed krav til rammesætning og klare aftaler mellem ledere og medarbejdere. Også kolleger imellem skal denne arbejdsform italesættes, så der er forståelse for, at den ens valgte tid ikke nødvendigvis stemmer overens med den andens.

Denne type grænseløshed indebærer på den ene side, at frihedsgraden i hverdagen øges, på den anden side bliver al tid potentiel arbejdstid.

## 2. Organisatorisk grænseløshed

I stedet for at arbejde direkte under en fast leder, der fra dag til dag eller opgave til opgave udstikker vores mål, er arbejdet for mange blevet mere projektorienteret.

Her har medarbejderen en rolle i et projekt, der ofte er organiseret på tværs af afdelinger og hvis mål ikke nødvendigvis kan måles direkte op mod den enkeltes bidrag.

Den organisatoriske grænseløshed stiller større krav til medarbejderens evne til selvledelse, fordi de til dels får ansvaret for selv at definere, hvornår de har løst deres opgaver godt nok, dog uden at opnå reelle ledelseskompetencer. Det kan efterlade den enkelte med en følelse af utilstrækkelighed.

### 3. Politisk grænseløshed

Fra at have traditionelle interesse modsætninger mellem ledere og medarbejdere, drives de fleste arbejdspladser i dag med alle ansattes fælles interesse i at udvikle og drive en velfungerende organisation.

De fleste arbejder i dag under vilkår, hvor forventninger, ansvarsfordeling, regler, organisering, tilhørsforhold og beslutningsprocesser er blevet langt mere flydende.

Det stiller større krav til både medarbejdere og lederes evne til at udfylde det friere arbejdslivs rammer på en måde, der bringer mere trivsel og ikke mere stress.

På den positive side indebærer grænseløsheden større frihed, fleksibilitet og indflydelse på egne opgaver for den enkelte. Medarbejderne kan opleve et større engagement i at få organisationens opgaver til at lykkes.

Til gengæld kan det føre til øget pres, fordi hver enkelt medarbejder skal være i stand til selv at sætte grænserne for sin involvering i arbejdet og respektere sin egen kapacitet.

Da der ikke længere en model, der gælder for alle, kan interesse modsætninger i samarbejdet også oftere opfattes som personlige konflikter frem for faglige konflikter, hvilket kan betyde, at ledere opdager dem sent og/eller ikke håndterer konflikterne systematisk nok.

### 4. Kulturel grænseløshed

I det moderne arbejdsliv forsvinder mange traditioner. Fagkulturer nedbrydes, arbejdsidentitet bliver noget individuelt, og personlige værdier kan udfordres af virksomhedens værdier.

Når en arbejdsplads ønsker at forme medarbejdernes værdier, deres forståelse af omverdenen og professionelle selvopfattelse, er der tale om kulturel grænseløshed. I sådanne tilfælde er det ikke tilstrækkeligt for arbejdspladsen, at medarbejderen stiller sin faglighed til rådighed. De menneskelige ressourcer skal også i spil og tilpasses arbejdspladsens værdier.

Det betyder på den ene side, at medarbejderne kan opleve en stærkere virksomhedsidentitet, hente stolthed og styrke opfattelsen af deres egen identitet i jobbet værdisæt, når de falder sammen med medarbejdernes personlige værdier. Det kan give bedre mulighed for kreativ og faglig udfoldelse.

På den anden side kan den enkelte få sværere ved at sætte grænser for sin ansvarsfølelse og loyalitet overfor virksomheden. Det betyder, at man som medarbejder kan have svært ved at holde distance til sin arbejdsplads. På den måde kan arbejdet blive mere grænseløst, og man kan udfordres, hvis ens personlige værdier ikke stemmer overens med arbejdspladsens.

### 5. Subjektiv grænseløshed

Medarbejderne identificerer sig i højere grad med deres arbejde og oplever, at deres personlighed involveres og sættes i spil på jobbet. Det betyder på den ene side, at den personlige udvikling på arbejdet øger medarbejdernes trivsel.

På den anden side rammer det den enkelte ekstra hårdt, hvis arbejdets vilkår ikke giver tilstrækkelige muligheder for at realisere den stærke arbejdsidentitet.