

RAPPORT: En undersøgelse af sammenhængen mellem din
arbejdslyst og oplevelsen af balance i arbejdslivet

Balance – harmoni eller hamsterhjul



Balance

Kolleger

Ledelse

Mening

Med-
bestemmelse

Mestring

Resultater



Balance – harmoni eller hamsterhjul

KRIFA er en arbejdslivsbevægelse, der blev etableret i 1899 og har over 190.000 medlemmer. For de fleste mennesker er "god arbejdslyst" en hilsen. For os er det mere end det. Det er vores mission. Vi vil skabe oplevet god arbejdslyst hos den enkelte i alle arbejdslivets faser, i arbejdsfællesskaber og på arbejdspladser. Læs mere på krifa.dk

VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST undersøger og analyserer arbejdslivet for at blive klogere på, hvad der skaber arbejdslyst, og hvad vi kan gøre for at forbedre den. Videncentret kortlægger løbende danskernes trivsel og arbejdslyst i God Arbejdslyst Indeks og udarbejder derudover også en række andre undersøgelser om, hvad der giver arbejdslivet mening, hvordan ledelse påvirker arbejdslysten og andre arbejdslivsrelaterede undersøgelser og analyser. Læs mere på krifa.dk/videncenter

EPINION er en af Danmarks største analyse- og rådgivningsvirksomheder. Selskabet kombinerer stærk analysefaglighed med dybdegående kendskab til interesse- og medlemsorganisationers virkelighed og de danske velfærdsområder. De har til formål at skære igennem støjen i en verden, der bliver mere og mere datakompleks – og de gør det ved at give mennesker en stemme. Om det er lønmodtagere, de udsatte, forældre, ledere eller borgere, så er Epinion motiveret af at forstå holdninger, adfærd og ubevidste behov. Epinion er eksperter i at tilvejebringe indsigter, der kan bruges internt i politisk ledede organisationer og eksternt i kommunikation over for offentlighed, interessenter og beslutningstagere. Læs mere på epiniongloabal.com

En undersøgelse af sammenhængen mellem din arbejdslyst og oplevelsen af balance i arbejdslivet

Forord: Harmoni eller hamsterhjul	5
Introduktion: Hverdagens balancekunst	6
Grafisk overblik: Balance i tre dimensioner.....	8
De vigtigste analytiske resultater.....	9
Balancedimensionernes effekt på arbejdslysten	12
Bidragydere	14
Forståelse og fleksibilitet.....	16
Case: Vi fik bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, da vi droppede kontoret.....	21
Perspektiv: Truer digitalt arbejde vores balance i hverdagen?.....	24
Opgavestyring.....	28
Perspektiv: Den familievenlige arbejdsplads	32
Forventninger	36
Case: Hos Deloitte skal det være lettere at kombinere karrieren med et godt familieliv	41
Perspektiv: Polerer du bagsider?	44
Balance og Corona	48
Inspiration: Man behøver ikke være syg for at være ramt af sygdom	50
Perspektiv: "Man skal være rask for at være syg i dag..."	54
Når god balance giver livstilfredshed	58
Afrunding	60
Sådan har vi gjort	64
Bilag 1: Undersøgelsesmodel	66
Bilag 2: Temperaturoverblik	68
Litteraturliste	70
Mere viden om trivsel og arbejdslyst.....	72

Harmoni eller hamsterhjul

Hamsterhjulet gik i stå! Mon ikke mange af dem, der blev sendt hjem til arbejde foran skærmen, kan genkende det billede fra den første nedlukning af Danmark i forbindelse med Coronapandemien tilbage i foråret 2020? Mange kan formentligt også genkende oplevelsen af, at nedlukningen gav anledning til refleksioner over, hvordan vi hver især bruger vores tid bedst muligt, og hvordan vi balancerer mellem arbejde og fritid.

Flere sider af mønten

Coronapandemien gjorde med ét Zoom, Teams og hjemmearbejde til en del af hverdagen for 100.000-vis af danskere og tydeliggjorde, hvordan mange af os kan arbejde hvor som helst og når som helst. For nogle har det gjort det vanskeligere at holde fri. For andre har det givet mere frihed og større fleksibilitet. Endelig er der en stor gruppe for hvem, pandemien ikke har haft den store indflydelse på det daglige arbejde.

Ét liv i balance

De seneste par år, er vi alle sammen blevet mindet om, at arbejdslysten og den gode balance ikke alene er noget, der har med arbejdspladsen at gøre, men i høj grad også har med sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv at gøre. Det er ikke mindst blevet tydeligt for mange børnefamilier.

En undersøgelse, som vi i Videncenter for God Arbejdslyst gennemførte under den første nedlukning i foråret 2020, viste således, at især småbørnsfamilierne følte sig ekstra presset og udfordret på balancen, da hjemmet pludselig for en periode blev forvandlet til både hjem, arbejdsplads, daginstitution og skole.¹ Så måske gik hamsterhjulet i stå for en stund, uden dog af den grund at blive afløst af lutter harmoni.

Coronaen som forstørrelsesglas

I rapporten, som du nu sidder med i hånden, beskriver Stine Lomborg, der er ph.d. og lektor ved Københavns Universitet, coronapandemien som et forstørrelsesglas for nogle af de grundlæggende brydninger mellem vores personlige og professionelle liv, som har været undervejs over en længere årrække, og som kun er blevet forstærket med de digitale muligheder for samarbejde på distancen. Det er med andre ord ikke nyt, at man fx har kunnet arbejde hjemmefra. Men coronapandemien har med ét tvunget flere af os til ikke blot at steppe op på IT-kompetencerne, men også til at overveje grænserne mellem arbejde og øvrigt liv på ny. Øget brug af distancearbejde som fx hjemmearbejde stiller selvsagt nye krav og bringer nye perspektiver på vores oplevelse af balance mellem arbejdsliv og øvrigt liv i spil. Det er noget af det, som vi beskæftiger os med i denne rapport.

Inspiration til bedre balance

I rapporten her præsenterer vi de vigtigste resultater fra vores nye undersøgelse af danskernes oplevelse af balance og sammenhængen mellem arbejdslyst og balance. Vi krydrer præsentationen med spændende perspektiver fra inspirerende forskere og praktikere. Du kan fx læse om, hvordan man hos konsulenthuset Bornerups tog konsekvensen af nedlukning og hjemmearbejde, droppede det store kontor og satte medarbejderne fri til i højere grad at arbejde, hvor de har lyst. Du kan også møde Camilla Kruse, der er People- & Purpose Leader hos Deloitte, og som fortæller om, hvordan man hos revisionsgiganten blandt andet arbejder med den gode balance – herunder med mere fleksible arbejdsformer og med forskellige muligheder for at skrue op og ned for arbejdstempoet. Endelig fortæller Stine Lomborg, lektor, ph.d. og forsker ved Københavns Universitet, med afsæt i nyeste forskning om, hvordan digitale medier griber ind i både arbejdsliv og privatliv og derved udfordrer vores oplevelse af balance.

Sammen om bedre balance

Det er vores ønske, at rapporten her med dens forskellige vinkler og perspektiver på balance i arbejdslivet, kan være med til at inspirere dig i dit eget arbejdsliv. Uanset om du er leder eller medarbejder, håber vi, at du sammen med os vil være med til at sætte fokus på vigtigheden af en god balance i arbejdslivet.



Rigtig god læselyst!

Helene Riis Lindholm
Direktør, Krifa

Hverdagens balancekunst

Balance er den faktor, som danskerne generelt scorer lavest, når vi måler temperaturen på de faktorer, som har særlig betydning for danskernes oplevelse af arbejdslyst. Og da balance samtidig har stor effekt på vores arbejdslyst, giver det god mening at kigge nærmere på balancefaktoren.

Lige siden vi i Videncenter for God Arbejdslyst i 2015 lancerede vores første God Arbejdslyst Indeks, har balance indgået som en af de faktorer, som har en afgørende effekt på arbejdslyst og trivsel. Vores arbejdslyst påvirkes netop af, om der er balance mellem antallet af opgaver og den tid, vi har til at løse vores arbejdsopgaver. Men samtidig er vi også mere end vores arbejde. Derfor skal der også være balance mellem vores arbejdsliv og vores privatliv. Det er vores grundlæggende forståelse af balance, og det er det fortsat. Med denne nye undersøgelse og rapport graver vi et spadestik dybere og får sat nogle flere nuancer og perspektiver på faktoren balance.

LINEDANS MED CORONA

Det er vanskeligt at forestille sig et fokus på balance i arbejdslivet her i 2022, der ikke forholder sig til coronapandemien og dens betydning for oplevelsen af netop balance i livet i al almindelighed og måske i særdeleshed i arbejdslivet. Da statsministeren bogstaveligt talt lukkede Danmark i foråret 2020 "var det en historisk uset grad af intervention på det danske arbejdsmarked, der medførte en næsten øjeblikkelig nedlukning for mange danske arbejdspladser både i det private og det offentlige".²

Vi lever i en tid, hvor "økonomernes rolle som de fremmeste prognosemagere blev overtaget af epidemiologer, der på daglig basis i medierne kommer med risikovurderinger, beregninger og estimater over epidemiens udvikling".³ Det er imidlertid ikke alene epidemiologer, der har analyseret på pandemiens betydning for både samfund og individer. Det har sociologer, psykologer og filosoffer også.⁴ Det er derfor også helt oplagt, at Videncenter for God Arbejdslyst, hvor vi

i særlig grad er optaget af trivsel og arbejdslyst, medtænker pandemiens indflydelse og betydning i en rapport, som handler om danskernes oplevelse af balance i arbejdslivet.

FRA VÆGTSKÅL...

Når man skal illustrere "balance", sker det ofte med et billede af to vægtskåle. Det ligger implicit i denne forståelse af balance, at der findes et ligevægtspunkt, hvor man er i balance, når man har fundet frem til dette punkt. Men i et hastigt foranderligt arbejdsliv, hvor vi konstant udfordres på balancen, og hvor statsministeren fra den ene dag til den næste, kan sende os hjem, og vi derfor nødvendigvis må finde balancen på ny, er billedet af de to vægtskåle måske ikke det bedste til at illustrere den gode balance mellem arbejdsliv og privatliv.

...TIL LINEDANS

I bogen "Det grænseløse arbejdsliv" introducerer Anders Raastrup Kristensen, der til dagligt forsker i work-life-balance ved Copenhagen Business School (CBS), linedansen som en mere oplagt metafor for den gode balance. Men ifølge Anders Raastrup Kristensen er en linedanser ikke bare en linedanser: "Man går frem og tilbage på linjen mellem arbejdspladsen og hjemmet [...] man bevæger sig på linjen, men det vigtigste er at komme sikkert frem og tilbage. Man kan puste ud i weekenderne, slappe lidt af fra linedansen. Når ugen begynder igen, så er det tilbage på linjen".⁵ Det er den ene type af linedansen. Men tanken om, at det vigtigste er at komme sikkert frem og tilbage, synes ikke helt at indfange det arbejdsliv, som er virkeligheden for mange af os på det danske arbejdsmarked i de her år.



BALANCEKUNST

I lighed med metaforen med de to vægtskåle, synes ovennævnte forståelse af linedanseren heller ikke i tilstrækkelig grad at indfange det moderne arbejdsliv. Det er ikke mindst blevet tydeligt under de seneste års coronapandemi, hvor flere har arbejdet på distancen, arbejdet andre steder end de plejer og af hensyn til logistik med hjemsendte børn og partnere har arbejdet på helt andre tidspunkter end normalt. I denne sammenhæng synes forestillingen om blot at komme sikkert frem og tilbage ikke helt at indfange den "balancekunst", som mange lønmodtagere står i, når der skal prioriteres mellem forskellige hensyn i en ofte hektisk hverdag.

I den aktuelle virkelighed indfanger forestillingen om en lige vej mellem hjem og arbejde ikke helt den typiske hverdag for mange medarbejdere. Derfor introducerer Anders

Raastrup Kristensen også en anden forståelse af linedanseren: "den anden type linedanser er den, som elsker at være på linjen. Formålet er et andet end blot at gå frem og tilbage mellem arbejdet og hjemmet [...] tungen skal hele tiden holdes lige i munden, så man ikke mister balancen og falder ned. Det kan være hårdt og pressende at være linedanser, men det er også spændende og udfordrende".⁶

I næste kapitel præsenterer vi de tre dimensioner af balance, som har udkrystalliseret sig i den undersøgelse af danskernes oplevelse af balance, som vi har gennemført i samarbejde med analyseinstituttet Epinion. Undersøgelsen er grundlaget for denne rapport, og de vigtigste resultater af undersøgelsen udfoldes i de efterfølgende kapitler og krydres med inspirerende cases og perspektiver undervejs.

² Rasmussen & Bredgaard 2021
³ Rasborg 2021, bd. 2, s. 57

⁴ Se fx Zizek 2020 og Krastev 2020
⁵ Kristensen 2011

⁶ Kristensen 2011

Balance i tre dimensioner

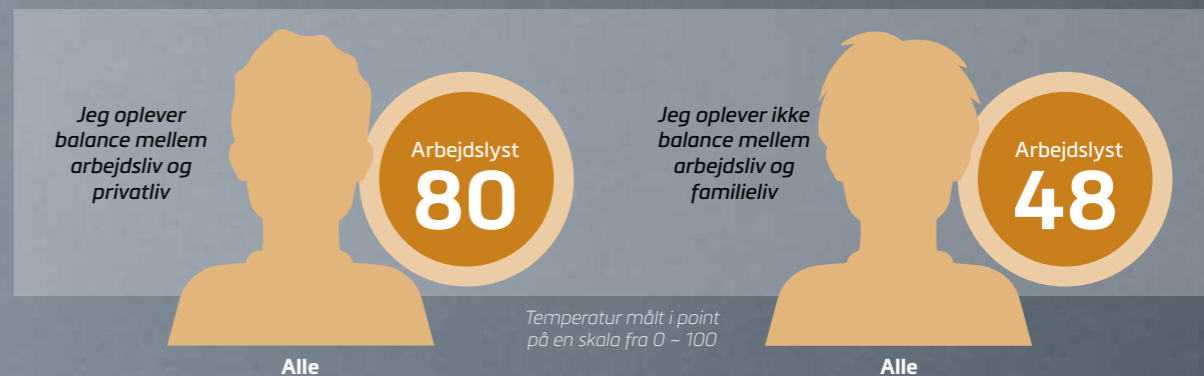
Din arbejdslyst påvirkes af din oplevelse af, om der er balance mellem antallet af opgaver og den tid, du har til at løse dem. Men du er mere end dit arbejde. Derfor skal der også være balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv.



“
Når medarbejderne kan se, at lederen går tidligt om onsdagen, fordi han skal til svømning med den mindste, så bliver det også mere legitimt for medarbejderne at benytte sig af muligheden for en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdsugen”
Camilla Kruse
People- & Purpose Leader, Deloitte

De vigtigste analytiske resultater

ARBEJDSLYST OG BALANCE



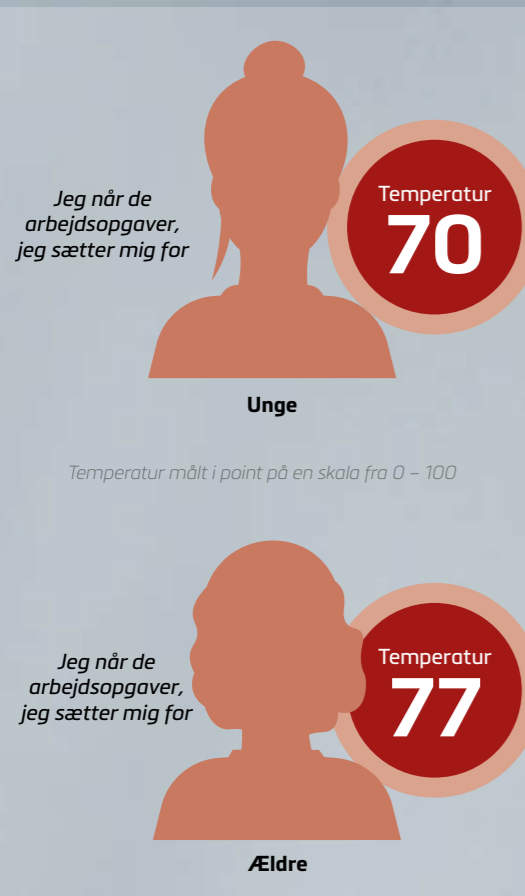
ALDER OG BALANCE



INDFLYDELSE OG KØN



OPGAVESTYRING OG ALDER

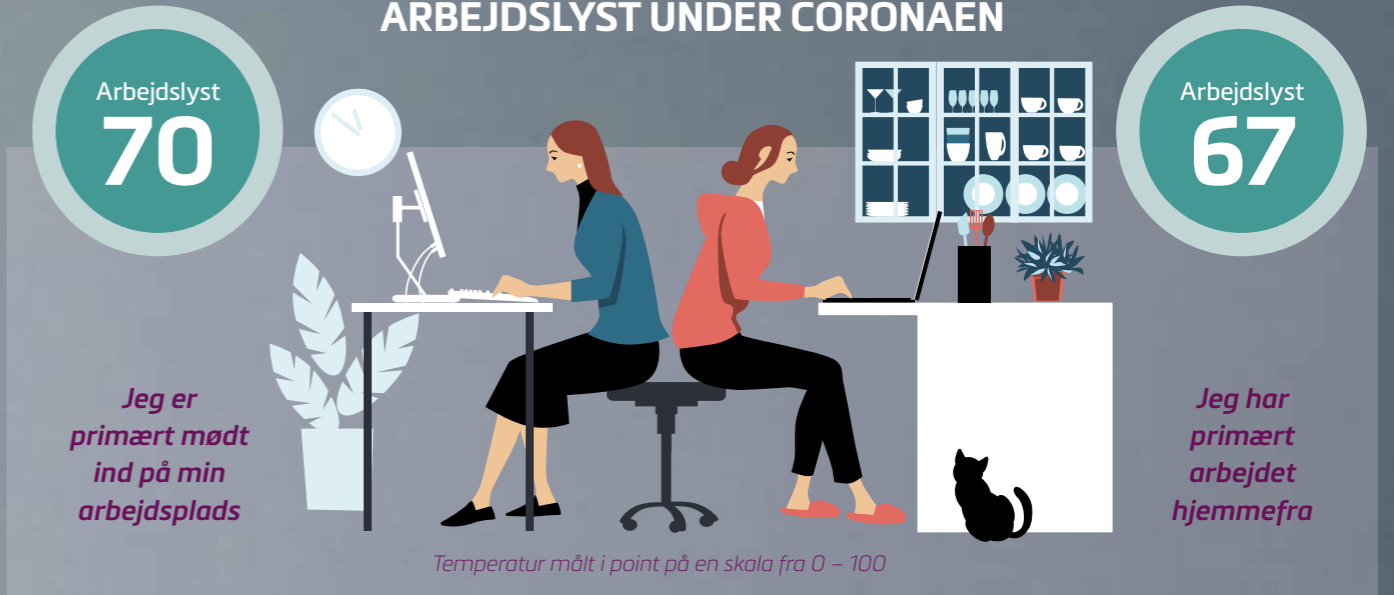


“

En familievenlig arbejdsplads giver medarbejderne mulighed for at møde sine forpligtelser i og uden for arbejde. Hos CBAF forstår vi forholdet mellem arbejdspladsen og medarbejderne som en afvejning mellem den enkeltes interesser, arbejdsgivernes interesser og samfundets interesse i at levere resultater, engagement og fairness.”

Helle Rosdahl Lund,
Direktør, Center for Balance mellem Arbejds- & Familieliv

ARBEJDSLYST UNDER CORONAEN

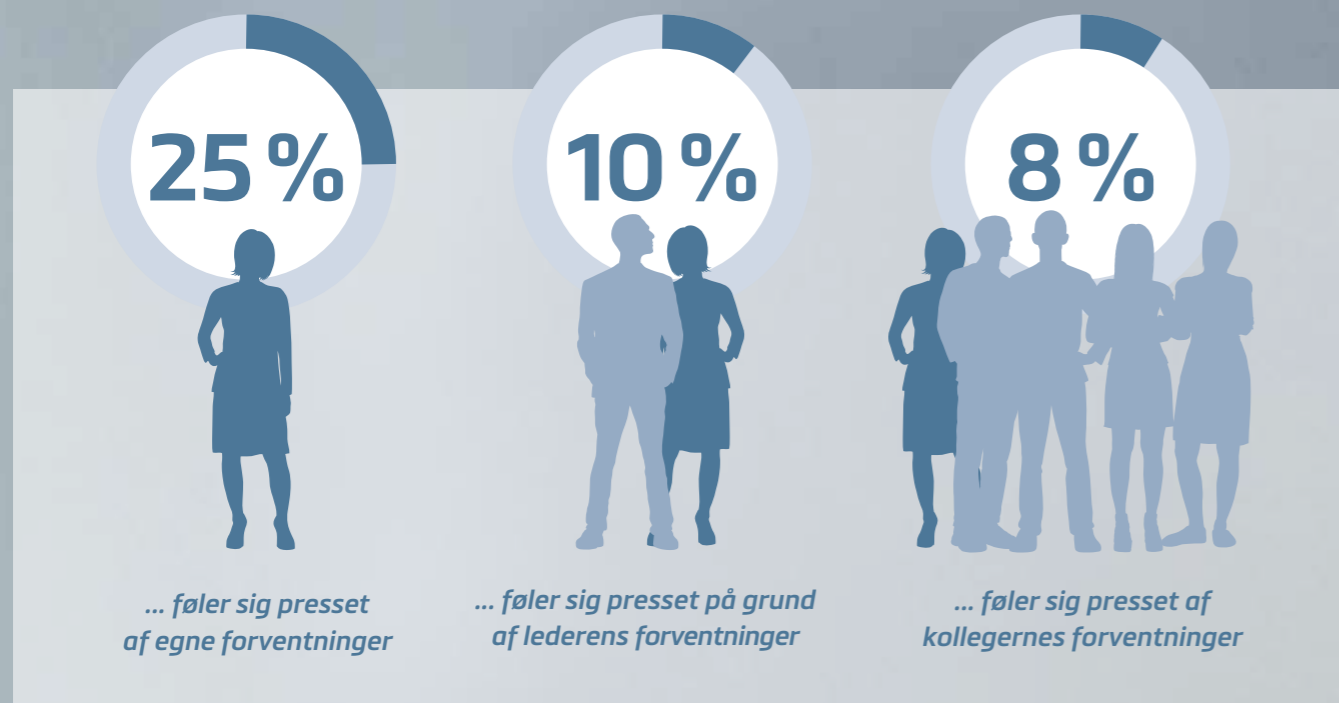


“

Corona har for os fungeret som et forstørrelsesglas for nogle af de grundlæggende brydninger mellem det professionelle og det personlige, som har været undervejs over en længere årrække, og er forstærket af digitale mediers mellemkomst.

Stine Lomborg, Lektor, Københavns Universitet

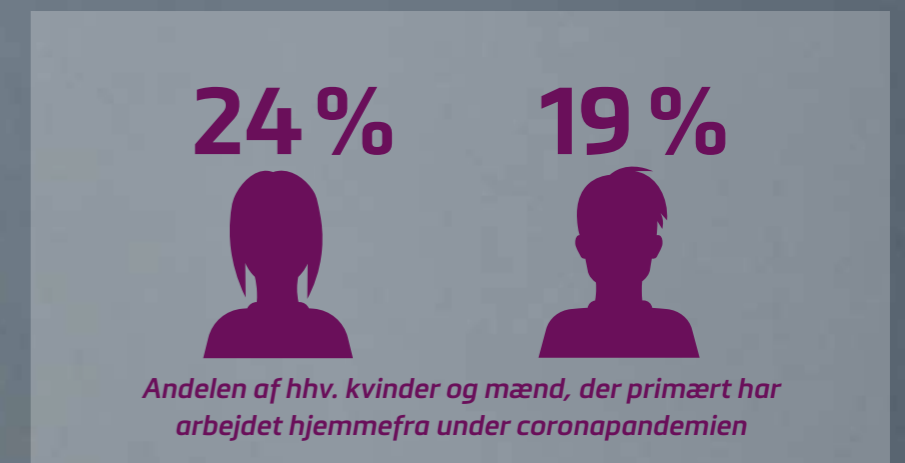
VI PRESSER OS SELV



Andelen af danske lønmodtagere der i høj eller meget høj grad oplever et forventningspres fra enten dem selv, lederen eller kollegerne



HJEMMEARBEJDE UNDER CORONAEN



Balancedimensionernes effekt på arbejdslysten

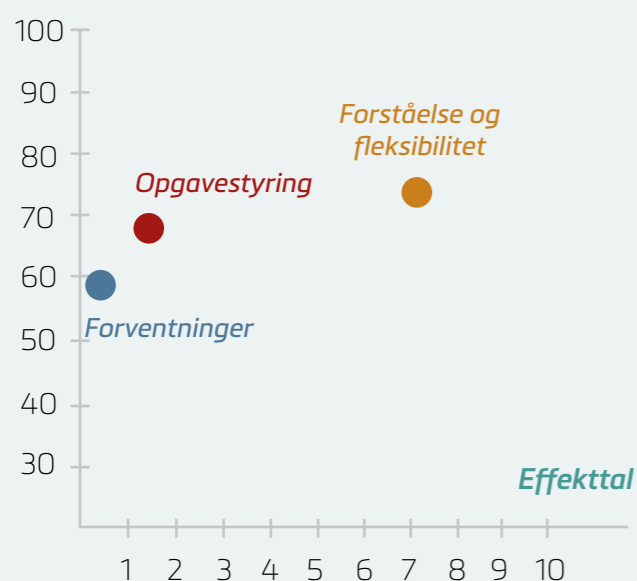
Vores undersøgelse dokumenterer, at mange medarbejdere føler sig presset af egne forventninger. Det kalder på en særlig indsats og opmærksomhed, da det også påvirker medarbejdernes oplevelse af balance og arbejdslyst.

Der er stor forskel på, hvilken effekt de enkelte dimensioner af balance har på arbejdslysten. Dimensionen "Forståelse og fleksibilitet" har markant større effekt på arbejdslysten end de to andre dimensioner. Resultatet understreger, at gensidig forståelse og fleksibilitet fra arbejdsplads og familie i forhold til de forskellige behov, der opstår fra begge områder af livet, er særligt vigtig for oplevelsen af balance og god arbejdslyst.

Forventnings-dimensionen har, som det også fremgår af effektkortet nedenfor, den laveste temperatur af alle tre dimensioner. Der er derfor god grund til, at du som leder har et særligt fokus på at afhjælpe en del af det forventningspres, som mange medarbejdere tilsyneladende oplever fra sig selv eller fra arbejdspladsen.

SAMMENHÆNG MELLE TEMPERATUR OG EFFEKTTAL

Temperaturtal



Den vandrette akse angiver effekttallet på arbejdslysten. Den lodrette akse angiver temperaturtallet på de enkelte balance-dimensioner. Herved får du et visuelt overblik over sammenhængen mellem den aktuelle temperatur på en given dimension og den pågældende dimensions effekt på arbejdslysten, når den enkelte balancedimension forbedres med 10 point. Det vil fx sige, at arbejdslysten stiger med 6,7 point, for hver gang "forståelse og fleksibilitet" forbedres med 10 point.

På de næste sider præsenterer vi de eksterne bidragydere, som på forskellig vis har bidraget med perspektiver, refleksioner og fortolkninger om balance-temaet undervejs i rapporten.



I rapporten bidrager en række ledere og eksperter med perspektiver og fortolkning af undersøgelsens resultater. Det giver dig som læser en bredere og mere nuanceret viden om emnet.



CAMILLA KRUSE – Deloitte

Camilla er Partner & People- & Purpose Leader i Deloitte. Hun har ansvar for tiltrækning, udvikling og fastholdelse af medarbejdere. Hun er desuden ansvarlig for diversitet og inklusion, der er et særligt strategisk indsatsområde hos Deloitte.
Læs mere på side 41



CARSTEN SØE-LARSEN – Bornerups

Carsten er administrerende direktør i konsulenthuset Bornerups. Virksomheden beskæftiger cirka 25 medarbejdere inden for IT og økonomi og arbejder med at gøre danske virksomheder klar til fremtiden via digitalisering af processer og manuelle arbejdsgange.
Læs mere på side 21



STINE LOMBORG – Københavns Universitet

Stine er ph.d. og lektor i Kommunikation og IT ved Københavns Universitet. Her leder hun blandt andet et forskningsprojekt om digitale mediers rolle i sammenvævningen af arbejdslivet og privatlivet.
Læs mere på side 24



HELLE ROSDAHL LUND – Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv

Helle er direktør i Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv (CBAF), der siden 2005 har arbejdet for familievenlighed på danske arbejdspladser. I 2004 tog hun initiativ til "Tænk tanken Arbejde og Familieliv", der udgav sin første rapport i januar 2005 samt i årene efter uddelte priserne "Familievenlig Chef" og "Familievenlig Virksomhed".
Læs mere på side 32



MADS LINDHOLM – WICE

Mads er erhvervspsykolog, cand.psych., HD i Organisation og Ledelse og har en erhvervs-ph.d. i strategisk indretning fra Aalborg Universitet. Han ejer og driver Konsulenthuset WICE og har flere års erfaring med at rådgive mennesker og organisationer om ledelse, trivsel og strategisk indretning.
Læs mere på side 44



JANE GOUL – janegoul.dk

Jane ejer og driver virksomheden JaneGoul.dk. Hun er uddannet sygeplejerske og har en kandidat i folkesundhedsvidenskab fra Aalborg Universitet. Hun bidrager med sundhedsfaglig rådgivning på individuelt niveau til medarbejdere og ledelse samt støtter en struktureret strategi for sygdom i danske organisationer og virksomheder.
Læs mere på side 50

Forståelse og fleksibilitet

Når der opstår særlige behov i arbejdsliv eller privatliv, er det helt afgørende for ens trivsel at blive mødt med forståelse fra leder, kolleger og familie. Dimensionen "Forståelse og fleksibilitet" har således suverænt størst potentiale i forhold til at kunne bidrage til en større trivsel og en bedre arbejdslyst.

I dette kapitel kigger vi nærmere på dimensionen "Forståelse og fleksibilitet", som er den dimension af balance, der har den største effekt på arbejdslysten. Der er derfor også et stort potentiale for at løfte arbejdslysten ved særligt at fokusere på en forbedring af balancen på netop denne dimension.

HØJ TEMPERATUR PÅ FORSTÅELSE OG FLEKSIBILITET

Sammenlignet med de to øvrige dimensioner på balance, så oplever danske lønmodtagere generelt en rigtig god balance, når det specifikt handler om forståelse og fleksibilitet. Den gennemsnitlige temperatur – målt på en skala fra 0-100 – er 73 på denne dimension, hvor den tilsvarende er hhv. 68 og 58 på de to andre dimensioner af balance. Det er i særlig grad forståelsen fra hjemmefronten, familien, der trækker temperaturen op. Således er den gennemsnitlige temperatur på udsagnet "jeg oplever forståelse fra min familie, når der opstår særlige behov i mit arbejdsliv, som kræver min opmærksomhed" på 77 på en skala fra 0-100.

Den laveste temperatur inden for dimensionen "Forståelse og fleksibilitet" finder vi på udsagnet "Min leder forstår, hvilken indsats mine arbejdsopgaver kræver". Her er den gennemsnitlige temperatur på 66 på en skala fra 0-100. Det kan der være forskellige grunde til. Men for mange har det sandsynligvis noget at gøre med, at mange ledere i dag kun på et overordnet niveau har kendskab til, hvad den enkelte medarbejder mere konkret arbejder med. Derfor har han eller hun heller ikke nødvendigvis noget klart billede af, hvilken arbejdsindsats de enkelte arbejdsopgaver kræver for den enkelte medarbejder. Når oplevelsen af forståelse fra familien typisk scores højere, end oplevelsen af at ens leder forstår, hvilken indsats arbejdsopgaverne kræver, så kan det selvfølgelig også hænge sammen med, at familien derhjemme er dem, der har den bedste fornemmelse af, hvad der fylder mentalt hos den pågældende.



FORSTÅELSE OG FLEKSIBILITET

Denne dimension af balance handler om oplevelsen af at blive mødt af forståelse og fleksibilitet – fra både leder og kolleger i forhold til den indsats, som ens arbejdsopgaver kræver. Den handler også om det behov for forståelse, som kan opstå på grund af omstændigheder i privatlivet. Endelig handler dimensionen om at blive mødt af forståelse fra ens familie, når behov i arbejdslivet kræver særlig opmærksomhed.

TEMPERATUR: 73

EFFEKT: 6,7

Temperatur målt i point på en skala fra 0 – 100.
Effekten angiver hvor meget arbejdslysten forbedres, når dimensionen "Forståelse og fleksibilitet" forbedres med 10 point.

BALANCE OG SAMMENHÆNG MED FORSTÅELSE OG FLEKSIBILITET

Hvis man generelt oplever en god balance mellem arbejdsliv og privatliv, smitter det tydeligt af på oplevelsen af netop forståelse og fleksibilitet. Fx kan vi se, at blandt de respondenter, der i høj eller meget høj grad oplever, at der til daglig er balance mellem arbejdsliv og privatliv, er temperaturen på balancedimensionen "forståelse og fleksibilitet" på 81 point. Tilsvarende er den gennemsnitlige temperatur kun på 58 point blandt de respondenter, som enten slet ikke eller kun i mindre grad oplever balance mellem arbejdsliv og privatliv.

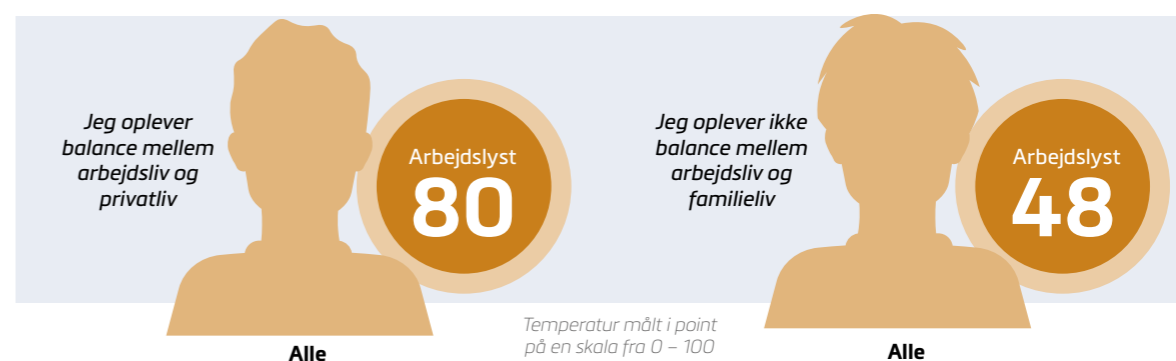
Vi ser samme tendens, når vi kigger mere overordnet på oplevelsen af arbejdslyst set i forhold til oplevelsen af balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Blandt de respondenter som enten slet ikke eller kun i mindre grad oplever balance mellem arbejdsliv og privatliv, ser vi samtidig en lav temperatur på arbejdslysten på

gennemsnitligt 48 på en skala fra 0-100. Tilsvarende angiver de, der i høj eller i meget høj grad oplever, at der til daglig er balance mellem arbejdsliv og privatliv en gennemsnitlig temperatur på arbejdslyst på 80 på en skala fra 0-100 point. Der er således en tydelig sammenhæng mellem oplevelsen af arbejdslyst og oplevelsen af balance.

BALANCE HALTER HOS DE UNGE

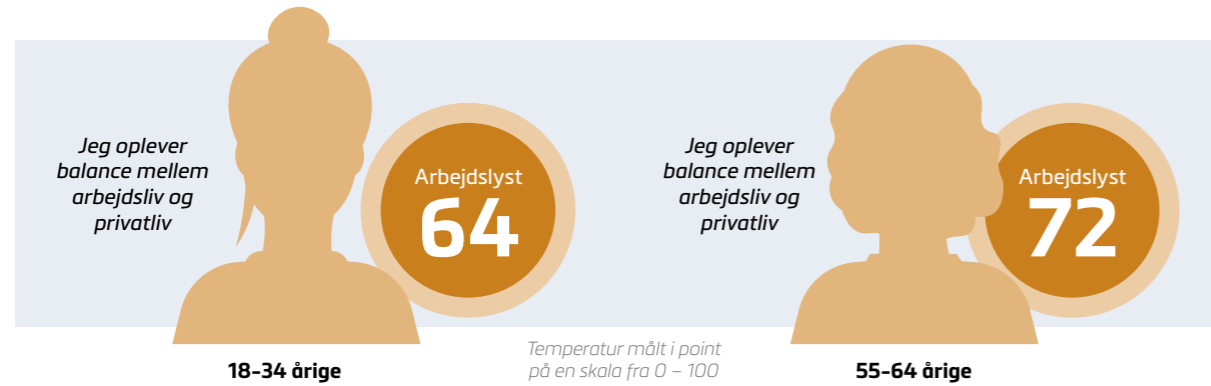
Kigger vi specifikt på de unges besvarelser, når det drejer sig om det generelle spørgsmål om oplevelsen af balance mellem arbejdsliv og privatliv, kan vi se, at de 18-34-årige scorer balancen lavere end resten af arbejdsstyrken. De unge scorer balancen mellem arbejdsliv og privatliv til en gennemsnitlig temperatur på 64 på en skala fra 0-100. Tilsvarende scorer eksempelvis aldersgruppen fra 55-64 år gennemsnitligt 72 på samme spørgsmål.

ARBEJDSLYST OG BALANCE



Temperatur målt i point på en skala fra 0 – 100

ALDER OG BALANCE



SENIORLIV I BALANCE

Ser vi isoleret på gruppen over 65 år, er den gennemsnitlige temperatur helt oppe på 84 på spørgsmålet om balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det er måske ikke så overraskende, at oplevelsen af en god balance mellem privatliv og arbejdsliv halter mere, når man fx har små børn, end den gør, når man fx er over 60 år og ikke længere har hjemmeboende børn, og man måske tilmed er gået på nedsat tid eller en eller anden form for seniorordning. Men som vi kan se fx af de to cases med henholdsvis Deloitte og Bornerups, så er der forskellige muligheder for at afhjælpe fx børnefamiliernes oplevelse af at være udfordret på balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Det kan blandt andet handle om at skruer ned for tempoet eller timetallet i en periode.⁸

ALFA OG OMEGA FOR ARBEJDSLUSTEN

Balance-dimensionen "forståelse og fleksibilitet" har mere end fem gange så høj effekt på oplevelsen af arbejdslyst som vores to andre balancedimensioner. Det understreger antagelsen om, at en gensidig forståelse fra henholdsvis arbejdsplads og familie i forhold til de behov, der måtte opstå undervejs i arbejdsdagen og i arbejdslivet som sådan, er alfa og omega for den gode trivsel og for arbejdslysten.

LEDERENS FORSTÅELSE ER ALTAFGØRENDE

Kigger vi lidt nærmere på undersøgelsens resultater i forhold til dimensionen "forståelse og fleksibilitet", kan vi se, at det i særlig grad har betydning for danskernes oplevelse af arbejdslyst, at den nærmeste leder udviser forståelse

for udfordringer, der på den ene eller anden måde relaterer sig til den enkeltes privatliv. Fx kan vi se, at arbejdslysten er nede på en gennemsnitstemperatur på 47 blandt de danskere, som slet ikke eller kun i mindre grad oplever, at deres nærmeste leder viser forståelse for udfordringer, der relaterer sig til privatlivet.

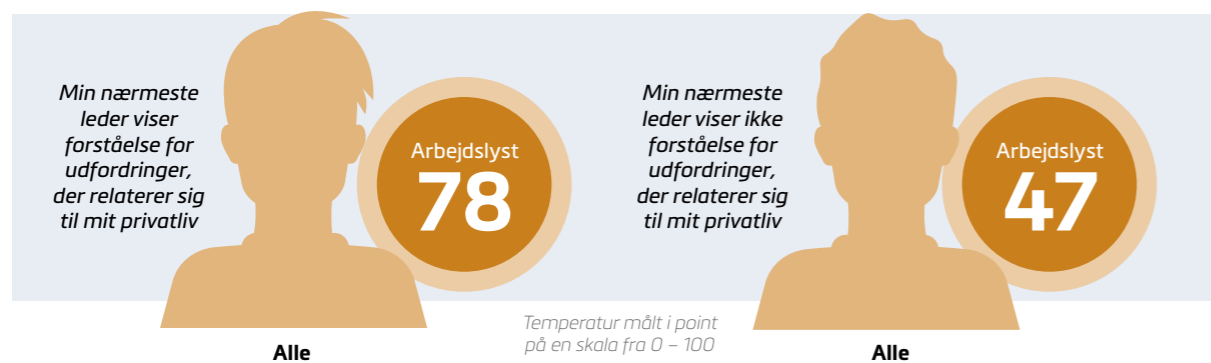
Til sammenligning er arbejdslysttemperaturen gennemsnitligt 78 point blandt de respondenter, som i høj eller meget høj grad oplever, at deres nærmeste leder viser forståelse for udfordringer, der relaterer sig til privatlivet.

FORSTÅELSE FRA KOLLEGERNE – OG FAMILIEN

Vi ser et tilsvarende billede, når det mere specifikt drejer sig om henholdsvis de nærmeste kollegers og familiens forståelse for udfordringer, der relaterer sig til privatlivet. Fx er den gennemsnitlige arbejdslyst 56 point blandt de respondenter, der slet ikke eller kun i mindre grad oplever forståelse fra nærmeste familie, når der opstår særlige behov i arbejdslivet, som kræver opmærksomhed. Til sammenligning er den gennemsnitlige arbejdslyst 74 point blandt de respondenter, der har svaret at de i høj eller meget høj grad oplever forståelse fra nærmeste familie.

Resultaterne af undersøgelsen synes således at understøtte forestillingen om, at vi går på arbejde som hele mennesker, og at opbakning fra baglandet i familien derhjemme og fra ens leder og nærmeste kolleger, har stor betydning for vores oplevelse af balance, trivsel og arbejdslyst.

FORSTÅELSE FRA MIN LEDER



Som vi så i det foregående, er forståelse og fleksibilitet alfa og omega for oplevelsen af balance i arbejdslivet. I næste kapitel kan du møde Carsten Søre-Larsen, der er administrerende direktør i IT- og konsulenthuset Bornerups. Her har man sat nye standarder for fleksibiliteten og taget den ultimative konsekvens af nedlukning og hjemmearbejde.

⁸ Se fx interviewet med Camilla Kruse fra Deloitte på side 41



Vi fik bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, da vi droppede kontoret

Da coronapandemien sendte medarbejderne hos konsulenthuset Bornerups hjem, resulterede det i større arbejdslyst og bedre balance. Derfor tog direktøren konsekvensen og op sagde det 500 kvm store lejemål, som var blevet overflødigt.



Carsten
Søre-Larsen

OM BORNERUPS

Bornerups er et konsulenthus med drop-in kontorer i Thisted og København. Virksomheden beskæftiger cirka 25 medarbejdere indenfor IT og økonomi og arbejder med at gøre danske virksomheder klar til fremtiden via digitalisering af processer. Carsten Søre-Larsen har været administrerende direktør i virksomheden siden 2012.

"Du bestemmer, om vi skal mødes fysisk, eller vi skal tage snakken over Teams". Sådan sagde Carsten Søre-Larsen, der er administrerende direktør hos Bornerups, da vi

kontaktede ham for at få en snak om hans beslutning om at droppe de dyre kontorkvadratmeter og i stedet sætte medarbejderne fri til enten at arbejde hjemmefra eller fra de nye og noget mindre drop-in kontorer i henholdsvis Thisted og København.

NEDLUKNINGEN MODNEDE BESLUTNINGEN

Beslutningen om at droppe det store kontor var ikke en fiks idé, som pludseligt opstod i direktørens hoved. "I forbindelse med coronanedlukningen stod det mere og mere klart for os, at medarbejderne trivedes godt med muligheden for at arbejde mere hjemmefra", siger Carsten Søre-Larsen og fortæller videre: "vi fandt ud af, at muligheden for at fange hinanden via Teams og andre sociale platforme fungerede fint, og at behovet for at sidde fysisk sammen på samme kontor ikke var helt så stort, som vi måske gik rundt og troede".

“Vi fandt ud af, at muligheden for at fange hinanden via Teams og andre sociale platforme fungerede fint, og at behovet for at sidde fysisk sammen på samme kontor ikke var helt så stort, som vi måske gik rundt og troede”.

Carsten Søre-Larsen



Før den endelige beslutning om at droppe kontoret blev truffet, snakkede Carsten Søe-Larsen med hver enkelt medarbejder for at finde ud af, hvor meget de hver især kunne tænke sig at komme på kontoret, når coronapandemien igen slap sit tag i verden. *"Vi blev hurtigt klar over, at langt de fleste af vores medarbejdere faktisk havde et ønske om at kunne fortsætte en del af deres arbejdsliv hjemmefra"*, fortæller Carsten Søe-Larsen og fortsætter; *"men det var også vigtigt for os at sikre, at de medarbejdere, som fortsat havde brug for faste rammer, faste arbejdstider og for at møde ind på kontoret hver dag, skulle have mulighed for det"*.

FLEKSIBILITET LETTER REKRUTTERING

Da vi satte Carsten Søe-Larsen stævne over Teams, havde han netop ansat en ny medarbejder. Den nye medarbejder er bosat i Aarhus og bliver tilknyttet Bornerups afdeling i Thisted. *"I gamle dage ville det have været vanskeligt for os at rekruttere en IT-profil fra Aarhus, fordi vedkommende ville være nødt til at rykke teltplæne op og flytte til Thisted. I dag kan medarbejderen blive boende i Aarhus, arbejde hjemme fra de fleste dage og møde ind på drop-in-kontoret i Thisted en gang imellem, når det er påkrævet, eller når det giver god mening i forhold til den opgave, der skal løses eller i forhold til arbejdsfællesskabet"*, fortæller Carsten Søe-Larsen.

MED RYGGEN MOD VESTERHAVET

Den øgede fleksibilitet og mulighed for hjemmearbejde har givet Bornerups langt bedre rekrutteringsmuligheder, og som Carsten Søe-Larsen siger: *"Her i Thisted har vi jo lidt ryggen mod Vesterhavet, så vores traditionelle opland er ret begrænset. Nu er rekrutteringsmulighederne udvidet markant, og det er i princippet ligegyldigt, om medarbejderen har 5 km eller 300 km til kontoret"*.

INSPIRERET AF MICROSOFT

Carsten Søe-Larsen lægger ikke skjul på, at han er inspireret af blandt andre Microsoft, når det drejer sig om indretningen af kontor og arbejdsplads. IT-gigantens danske afdeling flyttede i 2015 ind i et helt nyt domicil i Lyngby.

Her har Carsten Søe-Larsen flere gange været til møde: *"Microsoft har indrettet en modern work place, hvor man den ene dag kan sidde og netværke med nogle kolleger fra en helt anden afdeling, og den næste dag mødes man måske med sit eget team. Det virker utroligt inspirerende på mig"*, fortæller Carsten Søe-Larsen.

TEAM TANT OG FJAS

Under coronanedlukningen begyndte Bornerups at bruge Teams endnu mere, end de havde gjort før, og det har ifølge Carsten Søe-Larsen været med til at styrke sammenhængskraften i arbejdsfællesskabet: *"Vi holder hver torsdag et længere møde, som vi har valgt at kalde for 'Team Tant og Fjas'. Her er der plads til uformel snak om løst og fast, men også plads til sparring af mere faglig karakter. Endelig bruger vi også en del tid på at drøfte medarbejdernes erfaringer med den større fleksibilitet og bedre mulighed for at arbejde hjemmefra"*.

FLEKSIBILITET FORBEDRER BALANCEN

Undervejs i interviewet spurgte vi også Carsten Søe-Larsen, hvad det har betydet for medarbejdernes oplevelse af balance mellem arbejdsliv og familieliv, at kontorpladsen er droppet. *"De fleste kan slet ikke få armene ned"*, fortæller direktøren, da samtalen falder på den frihed, som den øgede fleksibilitet har medført. *"Flere af mine medarbejdere fortæller, at de har en oplevelse af en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv nu, og at de sætter stor pris på at kunne være hjemme, når børnene kommer hjem fra skole eller daginstitution"*.

NAYA FIK TVILLINGER – OG EN BEDRE BALANCE

Én af de medarbejdere, der er rigtig glad for en mere fleksibel arbejdsdag med bedre mulighed for hjemmearbejde, er Naya Halskov Larsen. Hun har arbejdet hos Bornerups som projektleder de seneste fem år, hvor hun også har boet i Thisted. I forbindelse med barsel med tvillinger valgte Naya imidlertid at flytte tilbage til sin hjemegn ved Viborg bl.a. for at komme tættere på familien. Vi fangede Naya på telefonen, da hun var på vej hjem fra arbejde én af de dage, hvor hun fysisk havde været på kontoret i Thisted.

"Jeg har tidligere haft lidt en oplevelse af, at jeg var nødt til at vælge mellem familie eller karriere. Men nu hvor jeg i høj grad kan planlægge min arbejdstid selv og for det meste arbejde hjemmefra, føler jeg en langt bedre balance mellem mit familieliv og mit arbejdsliv, og det er fantastisk", fortæller Naya. Muligheden for at arbejde hjemmefra passer perfekt ind i Nayas aktuelle livssituation: *"Tvillingerne begyndte i vuggestue i august og efter en uge, var de begge to syge. I den situation var det jo fantastisk, at jeg kunne arbejde lidt forskudt, og at jeg i øvrigt var tæt på tvillingernes bedsteforældre, der hurtigt kunne tage over"*.

EFFEKTIVITET PÅ HJEMMEKONTORET

For Naya bliver forstyrrelserne langt færre, og hun kan arbejde mere effektivt og struktureret, når hun arbejder hjemmefra. *"Jeg har oplevet at vi helt generelt er blevet bedre til at give hinanden tid og ro til at få løst arbejdsopgaverne ordentligt kollegerne imellem"*. Men for Naya er det også en vigtig lære af den øgede fleksibilitet, at det kræver en stærk tillidskultur i arbejdsfællesskabet: *"Hvis man ikke stoler på hinanden og har en høj grad af gensidig tillid til hinanden ledelse og medarbejdere imellem kommer det aldrig til at kunne fungere"*.

Når man, som hos fx Bornerups, i højere grad arbejder på distancen, får det naturligvis betydning for det kollegiale samspil i hverdagen. I næste kapitel får du indblik i helt ny forskning fra Københavns Universitet, hvor Stine Lomborg, der er lektor og ph.d., giver sit perspektiv på balance-temaet. Hun forsker bl.a. i den rolle, de digitale medier spiller i sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv.

“ Hvis man ikke stoler på hinanden og har en høj grad af gensidig tillid til hinanden ledelse og medarbejdere imellem kommer det aldrig til at kunne fungere".

Naya Halskov Larsen, Bornerups

Truer digitalt arbejde vores balance i hverdagen?

Digitale medier gør det nemt at kommunikere på tværs af de kontekster, vi hver især befinder os i hver dag. Vi er blevet mere tilgængelige for hinanden på tværs af tid og rum. I den offentlige debat har det skabt bekymringer om, at arbejdslivet griber forstyrrende ind i familielivet, når arbejdsmailen altid er lige ved hånden, og en opgave kræver hurtig ekspedition.



Af Stine Lomborg, Lektor, Københavns Universitet

*Stine Lomborg er ph.d. og lektor i Kommunikation og IT ved Københavns Universitet. Her leder hun forskningsprojekterne *Personalizing the professional*, om digitale mediers rolle i sammenvævingen af arbejdslivet og privatlivet, og *Datafied Living*, om danskernes erfaring med og oplevelse af databaseret tracking i hverdagens digitale mediebrug. Projekterne er finansieret af Danmarks Frie Forskningsfond (DFF) og Det Europæiske Forskningsråd (ERC).*

Digitale medier udpeges ofte som en væsentlig årsag til, at vores work/life balance antagelig er under pres, og vi får sværere ved at skærme os fra arbejde og være nærværende over for vores nærmeste.⁹ Men forskning peger på, at denne indgriben og sammenvævning af kontekster går flere veje. Privatlivet trænger sig også på, mens vi arbejder.¹⁰ Tænk bare på de mange notifikationer, vi får på telefonen i løbet af (arbejds)dagen – fx når en ven spørger, om vi skal ses til kaffe senere, eller børnenes lærer sender vigtige beskeder om morgendagens lektier ud (vel at mærke i sin egen arbejdstid) på Aula.

DIGITAL KOMMUNIKATION ORKESTRERER HVERDAGEN

Undersøgelsen bag nærværende rapport fra Videncenter for God Arbejdsliv viser, at en god balance er vigtig for vores oplevelse af trivsel og arbejdsliv. Set fra en digital kommunikationsforskers perspektiv kan balance anskues som den oplevelse og de erfaringer, der knytter sig til brugen af digital kommunikation til at orkestrere hver-

dagen. Vi bruger hver især digital kommunikation forskelligt til aktivt at afgrænse og sammenflette kontekster alt efter personlige præferencer, livssituation og omverdens krav til os. Og vi gør det i vores stræben efter gode og meningsfulde liv.

CORONA HAR SAT WORK/LIFE-BALANCEN UNDER LUP

Hjemsendelsen af store dele af arbejdsstyrken under coronapandemien har tydeliggjort brydninger eller sammensmeltninger mellem det professionelle og det personlige liv og har ikke mindst understreget de digitale mediers rolle i at forbinde os med hinanden og orkestrere hverdagslivet. Det har krævet sit både fra ledere og medarbejdere at omlægge til digitalt arbejde fra hjemmearbejdspladsen, og igen at skulle 'reboarder' kontoret.

EN NY NORMAL

Coronapandemien har givet mange af os personlige erfaringer, og virksomheder nye indsigter, som mange nu forsøger at omsætte i en slags "new normal" med faste muligheder for hjemmearbejde (fra køkkenbordet og hjemmekontoret), og nye måder at organisere arbejde. Et eksempel på det sidste er omlægning af indretningen på arbejdspladsen, hvor mange virksomheder nu forsøger at optimere de fysiske kontorer med fx omlægning til "free seating". Og vi skal hver især lige finde en balance, hvor vi tager de positive erfaringer fra distancearbejdet med os. Digitale teknologier spiller en rolle i denne balance, men ikke på en entydig måde.

FORSKNING I DIGITALT ARBEJDE OG DET GODE LIV

Ved Institut for Kommunikation ved Københavns Universitet forsøger vi med forskningsprojektet *Personalizing the Professional* at bidrage med systematisk, forskningsbaseret viden om digitale mediers rolle i arbejdslivet anno 2022.



⁹ Beckman & Mazmanian 2020; Berkowsky 2013
¹⁰ Gregg 2011; Bagger 2021

Vores forskning bygger på kvalitative studier af digitalt arbejde. Vi undersøger bl.a., hvilke konsekvenser digitalt arbejde på distancen har for kollektive omgangsformer både i det personlige liv og i arbejdslivet – herunder også for spørgsmålet om balance i arbejdslivet og i det personlige liv. For os handler disse spørgsmål ikke blot om, hvordan vi indretter os mest optimalt på arbejdet, men også mere grundlæggende om vores individuelle og kollektive forestillinger om og stræben efter det gode liv.¹¹

CORONA SOM FORSTØRRELSESGLAS

Vi har igennem de seneste to år interviewet ca. 60 medarbejdere og ledere fra små og store offentlige organisationer, private virksomheder og NGO'er om deres erfaringer med digitalt arbejde før, under og efter coronanedlukningerne. Corona har for os fungeret som et forstørrelsesglas for nogle af de grundlæggende brydninger mellem det professionelle og det personlige, som har været undervejs over en længere årrække, og er forstærket af digitale mediers mellemkomst. Vi har interviewet cirka lige mange mænd og kvinder med en aldersmæssig spredning fra 26 til 67 år. Interviewpersonerne har arbejdet hjemmefra i varierende omfang under corona-nedlukningerne.

DIGITALT ARBEJDE FRA HJEMMET OPLEVES FORSKELLIGT

Overordnet set viser vores undersøgelser, at de fleste oplever, at deres daglige arbejde har kunnet og fortsat kan udføres hjemmefra. De digitale medier og kollaborative systemer (fx Microsoft 365), som i forvejen udgør en central teknologisk infrastruktur for arbejdet, har gjort det let at koordinere, dele dokumenter, ekspedere sager og så videre. Efter et meget kort tilløb under den første nedlukning i marts og april 2020 beretter vores interviewpersoner overordnet om, at det digitale setup for hjemmearbejde har fungeret.

NÆRVÆR PÅ AFSTAND

Men det digitale arbejde på distancen opleves meget forskelligt, og de forskelle der er, hænger bl.a. sammen med de forhold, hvorunder hjemmearbejdet har skullet fungere og karakteren af det arbejde, der skulle udføres. Fx fortæller interviewpersoner i jobs, der er bygget op omkring ansigt-til-ansigt møder (fx arbejde med socialt udsatte i en NGO eller undervisning) om større vanskeligheder og mere ekstra arbejde med at få omstillet hverdagen og leveret et tilfredsstillende stykke arbejde på distancen end interviewpersoner, som er vant til at sidde foran computeren det meste af arbejdsdagen.

“ Corona har for os fungeret som et forstørrelsesglas for nogle af de grundlæggende brydninger mellem det professionelle og det personlige, som har været undervejs over en længere årrække, og er forstærket af digitale mediers mellemkomst.

HJEMMESKOLING PRESSER HJEMMEARBEJDET

Vores forskning på Københavns Universitet rummer også fortællinger om, hvor udfordrende og presset det kan være at skulle holde arbejdet bare nogenlunde kørende samtidig med hjemmeskolen for især de mindre skolebørn. Det er især blandt de kvinder, vi har interviewet, at dette bliver italesat. Dette mønster kender vi fra andre undersøgelser, og det underbygges også af undersøgelsen her fra Videncenter for God Arbejdslyst, som viser, at mænd oplever lidt bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv end kvinder, og at ældre oplever bedre balance end deres yngre kolleger på arbejdsmarkedet.

MERE TID MED FAMILIEN

Vores undersøgelse fra universitetet viser også, at de 30-39-årige og de 40-49-årige har oplevet en lidt forbedret balance mellem arbejdsliv og privatliv under coronapandemien. Det samme viser undersøgelsen bag nærværende rapport. Det er netop dem, der har fået mere tid med familien derhjemme som følge af mere fleksibelt arbejde hjemmefra, hjemmeskole, aflysning af mange fritidstilbud og mindre sociale cirkler. “Jeg var hjemme, så snart jeg havde lukket computeren”, som en af interviewpersonerne i vores undersøgelse udtrykker det, og den ekstra tid hjemme opleves som en gevinst for familielivet.

DIFFUSE OVERGANGE

Vores interviewmateriale udpeger ydermere to forhold, som digitalt arbejde hjemmefra har skubbet til, og som er betydningsfulde for samspillet mellem det personlige og professionelle. Nemlig arbejdsdagens overgange og de kollegiale relationer.

Mange beretter om, at overgangene mellem forskellige arbejdsopgaver og mellem arbejde og fritid forandres og bliver mere “diffuse” i det digitalt forankrede hjemmearbejde.¹² Mest konkret nævnes transporten mellem arbejde og hjem som et rum, der trods bøvvl og tidsrøveri også udgør en betydningsfuld mental pause, hvor man lige kan nå at omstille sig. Men det gælder også overgange mellem møder og andre arbejdsaktiviteter.

MANGLENDE SMALLTALK VED KAFFEAUTOMATEN

Arbejdskalenderen er fyldt med digitale møder back-to-back uden den lille pause, hvor man small-talker lidt med kollegerne og tanker en kop kaffe, mens man bevæger sig til mødelokalet fra sit kontor. “Det kan være en udfordring, at man nogle dage har siddet i Teams-møder fra 9 til 16, og så er man helt bombet i hovedet”, som én beskriver det.



Pausen forsvinder, fordi det digitale format gør det logistisk muligt at gå direkte fra det ene til det andet, og det kræver således en aktiv indsats at holde fast i de små pauser. Manglen på overgange i løbet af dagen kan gøre det vanskeligere at koble af fra arbejde.

De små pausers karakter har også ændret sig. Fra at blive brugt til at sludre med kollegaerne og således vedligeholde sociale relationer på arbejde, bliver de brugt alene med vasketøj, frisk luft og – for nogen – en følelse af ensomhed eller – for andre – med at “drikke en kop kaffe med min partner” eller på anden vis tjekke ind med familien. På den måde bliver det personlige liv mere tydeligt vævet ind i arbejdsdagen – måske på bekostning af det uformelle fællesskab på arbejdspladsen.

FORANDRING I ARBEJDETS SOCIALE KARAKTER

En del interviewpersoner fortæller om, at de oplever at kommunikationen mellem kollegaer bliver anderledes, men ikke nødvendigvis ringere, når den foregår digitalt. Først og fremmest bliver den mere opgavefokuseret. For mange har distancearbejdet for eksempel avlet mere formel mødeaktivitet, dels fordi man ikke lige kan drøfte og afklare en sag ad hoc på kontoret, og dels fordi mange har oplevet et øget behov for koordinering, videndeling og tydelig italesættelse af arbejdsopgaver, så man føler, at man laver noget i fællesskab. Flere beretter, at de oplever, at den digitale arbejdsplads har givet dem en bredere kontaktflade i organisationen. Hvor de tidligere havde daglig kontakt med de fysiske nærmeste kollegaer, kobler de digitale møder i højere grad de fagligt relevante kollegaer sammen.

Det bliver omtalt som en gevinst, når du udvider dit kollegiale netværk – især ift. det faglige. Men samtidig betyder fraværet af smalltalk uafhængig af konkrete arbejdsopgaver, at flere mangler det sociale på arbejdspladsen. De færreste beskriver tiltag med sociale zoommøder og fredagsbarer med begejstring.¹³ Fraværet af uformel sludren om dette og hint bidrager

også til, at man kan føle sig mere ensom i sit arbejde og har mindre incitament til at møde ind på kontoret igen.

ØGET INDIVIDUALISERING

En mulig konsekvens af den beskrevne forandring i arbejdets sociale karakter er en øget oplevelse af individualisering i arbejdet, men også – interessant nok – en tydeligere indhegning af det professionelle domæne som udelukkende professionelt. Hvad det betyder for effektivitet og kollektive omgangsformer på arbejdspladsen i det lange løb, ved vi endnu ikke.

ET BOLVÆRK MOD ENSOMHED

Men undersøgelsen fra Videncenter for God Arbejdslyst kan måske give en indikation. Den viser bl.a., at de, der har haft mulighed for at møde ind på arbejdspladsen i hvert fald delvist, også har den højeste arbejdslyst. Det kunne hænge sammen med, at de derved har bibeholdt både en fast arbejdsrytme med tydelige overgange og den uformelle kollegiale kontakt, som fjører et personligt element til arbejdet. Det kan tillige være et bolværk mod ensomhed.

Vores egne foreløbige, kvalitative forskningsresultater peger på, at fordele og udfordringer ved både digitalt arbejde på afstand og fremmøde på arbejdspladsen måske balanceres bedst ved at tilrettelægge arbejdet, så det muliggør både hjemmearbejde og at møde fysisk ind, så det også tager hensyn til den enkeltes situation.

I næste kapitel vender vi tilbage til nogle af de væsentligste resultater af undersøgelsen bag nærværende rapport. Vi sætter særligt fokus på den dimension af balance, som vi har kaldt for “opgavestyring”. Det handler blandt andet om oplevelsen af selv at kunne styre sine arbejdsopgaver og samtidig have den nødvendige tid til at løse dem på en ordentlig måde.

Opgavestyring

Vores forskning viser, at vi danskere generelt har styr på tingene og en passende indflydelse på, hvornår vi løser vores arbejdsopgaver. Det er vigtigt for oplevelsen af balance.

Opgavestyring er den dimension, der har den næststørste effekt på arbejdslysten, hvorfor der også er et relativt stort potentiale for at løfte arbejdslysten ved særligt at fokusere på fastholdelse og forbedring af balancen på netop denne dimension.

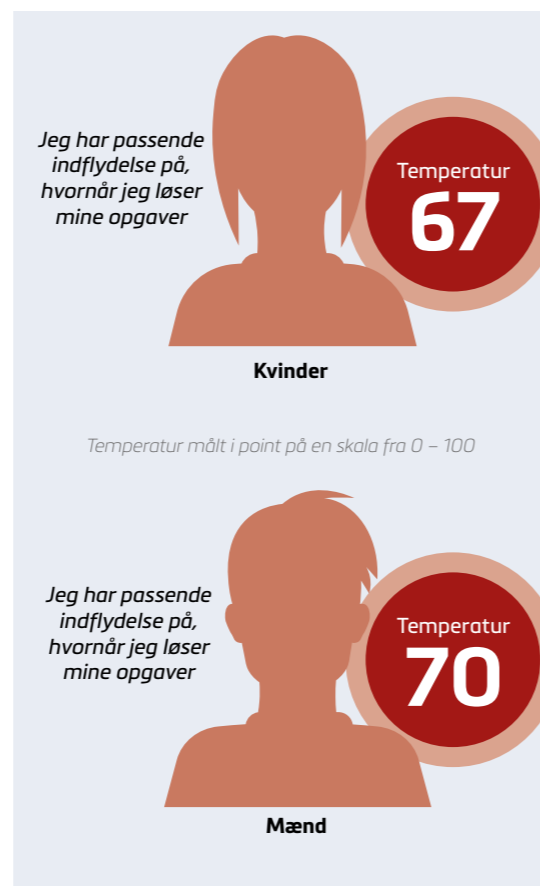
PASSENDE INDFLYDELSE...

Danskerne har tilsyneladende kontrol over tingene og styr på, hvornår man løser sine arbejdsopgaver. Således viser vores undersøgelse, at 85 procent af de adspurgte har en oplevelse af, at de i nogen, høj eller i meget høj grad har en passende indflydelse på, hvornår de løser deres arbejdsopgaver. 15 procent af de adspurgte har en oplevelse af, at de kun i mindre grad eller slet ikke, har en passende indflydelse på, hvornår opgaverne løses.

...AFHÆNGER OGSÅ AF ENS JOBFUNKTION

Jobfunktionen har betydning for, hvor stor indflydelse man oplever at have på, hvornår man løser sine arbejdsopgaver. Fx har flere inden for "udvikling og innovation" end inden for "produktion" en oplevelse af at have en passende indflydelse på, hvornår man løser sine arbejdsopgaver. Generelt scorer de mandlige lønmodtagere lidt højere på dette spørgsmål end kvinderne. Således scorer mændene gennemsnitligt 70 på en skala fra 0- 100 og kvinderne 67 på spørgsmålet om, hvorvidt de oplever at have en passende indflydelse på, hvornår de løser deres arbejdsopgaver.

INDFLYDELSE OG KØN



OPGAVESTYRING

Dimensionen handler om oplevelsen af at have styr på sine arbejdsopgaver og følelsen af at have kontrol over tingene. Har man en følelse af at have styr på, hvornår man har løst sine arbejdsopgaver, når man i mål med de ting, som man sætter sig for i løbet af arbejdsdagen, og har man en oplevelse af balance mellem mængden af opgaver og den tid, som man har til at løse opgaverne?

TEMPERATUR: 68

EFFEKT: 1,2

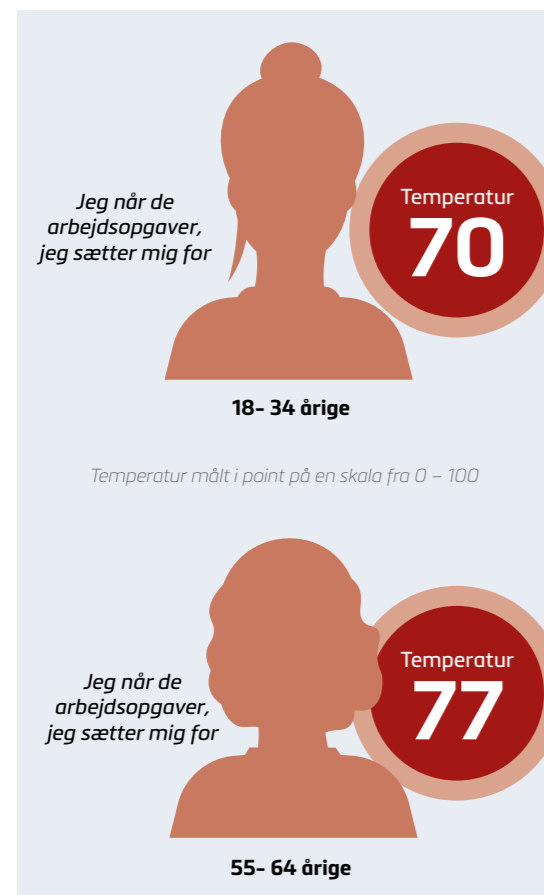
Temperatur målt i point på en skala fra 0 - 100.
Effekten angiver hvor meget arbejdslysten forbedres, når dimensionen "Opgavestyring" forbedres med 10 point.

DET KOMMER MED ALDEREN

Centralt for denne dimension af balance er blandt andet spørgsmålet om, hvorvidt man har en oplevelse af at kunne nå de arbejdsopgaver, som man sætter sig for. Her viser vores undersøgelse, at jo ældre man er, desto større er sandsynligheden for, at man har en god oplevelse af at kunne nå de arbejdsopgaver, som man sætter sig for. De unge mellem 18 og 34 år scorer gennemsnitligt 70 point på en skala fra 0- 100 på udsagnet "Jeg når de arbejdsopgaver, jeg sætter mig for". Til sammenligning scorer aldersgruppen mellem 55 og 64 år 77 point på samme udsagn.

Denne tendens kan der givetvis gives flere gode forklaringer på. Noget af det handler sandsynligvis om, at jo flere år du har været på arbejdsmarkedet, desto bedre fornemmelse har du for, hvad du kan nå, og hvor lang tid det tager. Helt den samme fornemmelse har man typisk ikke, når man er forholdsvis ny på arbejdsmarkedet. Derudover kan det måske også handle om, at en 30-årig familiefar har flere ting i livet, der kan gribe forstyrrende ind i arbejdslivet, end en 55-årig har, hvor ungerne for længst er fløjet fra reden.

OPGAVESTYRING OG ALDER



OPGAVESTYRING OG BALANCE MELLE ARBEJDSLIV OG PRIVATLIV

Den gennemsnitlige temperatur på dimensionen "opgavestyning" er 68, hvilket er lidt lavere end den gennemsnitlige temperatur på dimensionen "forståelse og fleksibilitet" (73)¹⁴ og noget højere end på den tredje dimension i balance, som vi har kaldt for "forventninger (58)"¹⁵.

Kigger vi lidt nærmere på sammenhængen mellem oplevelsen af balance på "opgavestyning" og den mere overordnede oplevelse af balance mellem arbejdsliv og privatliv, ser vi nogle ret markante udsving, som indikerer en stor sammenhæng mellem oplevelsen af balance specifikt inden for dimensionen "opgavestyning" og en mere overordnet oplevelse af balance mellem arbejdsliv og privatliv.

INDFLYDELSE OG BALANCE

Vi kan se i undersøgelsen, at oplevelsen af balance inden for dimensionen "opgavestyning" halter blandt dem, der enten slet ikke eller kun i mindre grad oplever at have en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Således er den gennemsnitlige temperatur på "opgavestyning" på blot 52 point blandt dem, der slet ikke eller kun i mindre grad oplever, at der til daglig er balance mellem arbejdsliv og privatliv. Omvendt er den gennemsnitlige temperatur på "opgavestyning" på 78 point blandt dem, der i høj eller meget høj grad oplever, at der til daglig er balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Vores undersøgelse peger således på, at der er en klar sammenhæng mellem oplevelsen af helt generelt at have en god balance mellem arbejdsliv og privatliv og så oplevelsen af at have indflydelse på, hvornår man løser sine arbejdsopgaver, og om man har passende tid til at løse dem.

OPGAVESTYRING OG ARBEJDSLYST

Når balancen inden for dimensionen "opgavestyning" forbedres, så stiger oplevelsen af arbejdslyst. Opgavestyning har dog ikke samme store effekt på arbejdslysten, som dimensionen "forståelse og fleksibilitet", men da temperaturen i forvejen er relativt høj, kan man med fordel have fokus på at bibeholde eller forbedre temperaturen yderligere med henblik på at forbedre medarbejdernes oplevelse af trivsel og arbejdslyst.

Som det fremgår af det forrige, er der en klar sammenhæng mellem oplevelsen af at have en god balance mellem arbejdsliv og privatliv og så oplevelsen af at have indflydelse på, hvornår man løser sine arbejdsopgaver. Det stiller selvsagt også krav til arbejdspladsen. I næste kapitel giver Helle Rosdahl Lund, der er direktør i tænketanken Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familielev (CBAF) sit perspektiv på, hvad vi skal forstå ved en familievenlig arbejdsplads.



¹⁴ Du kan læse mere om "forståelse og fleksibilitet" på side 16

¹⁵ Du kan læse mere om "forventninger" på side 36

Den familievenlige arbejdsplads

Coronapandemien har understreget behovet for et fornyet fokus på balancen mellem arbejdsliv og familieliv, herunder også hvad vi skal forstå ved en familievenlig arbejdsplads. Vi har derfor sat Helle Rosdahl Lund, der er direktør for Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv, i stævne til en snak om den familievenlige arbejdsplads anno 2022.



OM HELLE ROSDAHL LUND

Helle er direktør i Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv (CBAF), der siden 2005 har arbejdet for familievenlighed på danske arbejdspladser. I 2004 tog hun initiativ til "Tænketa-
nken Arbejde og Familieliv", der udgav sin første rapport i januar 2005, samt i årene efter uddelte priserne "Familievenlig Chef" og "Familievenlig Virksomhed". I 2013 udgav hun bogen "Work-Life Balance 2,0" sammen med forfatteren Kim Reich.

Da statsministeren en aften i marts 2020 lukkede Danmark på grund af Covid19, oplevede rigtig mange familier en helt ny hverdag nærmest fra den ene dag til den næste. I næsten to år har både familier og arbejdspladser måttet navigere i forskellige restriktioner, og det har udfordret os på balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

I 2020 gennemførte Videncenter for God Arbejdslyst en undersøgelse om netop trivsel og arbejdslyst i en Corona-tid. Undersøgelsen viste blandt andet, at familier med børn i alderen 0- 5 år i højere grad end gennemsnittet følte sig presset af at skulle arbejde hjemmefra.¹⁶

“ En familievenlig arbejdsplads giver medarbejderne mulighed for at møde sine forpligtelser i og uden for arbejde. Hos CBAF forstår vi forholdet mellem arbejdspladsen og medarbejderne som en afvejning mellem den enkeltes interesser, arbejdsgivernes interesser og samfundets interesse i at levere resultater, engagement og fairness”

Helle Rosdahl Lund

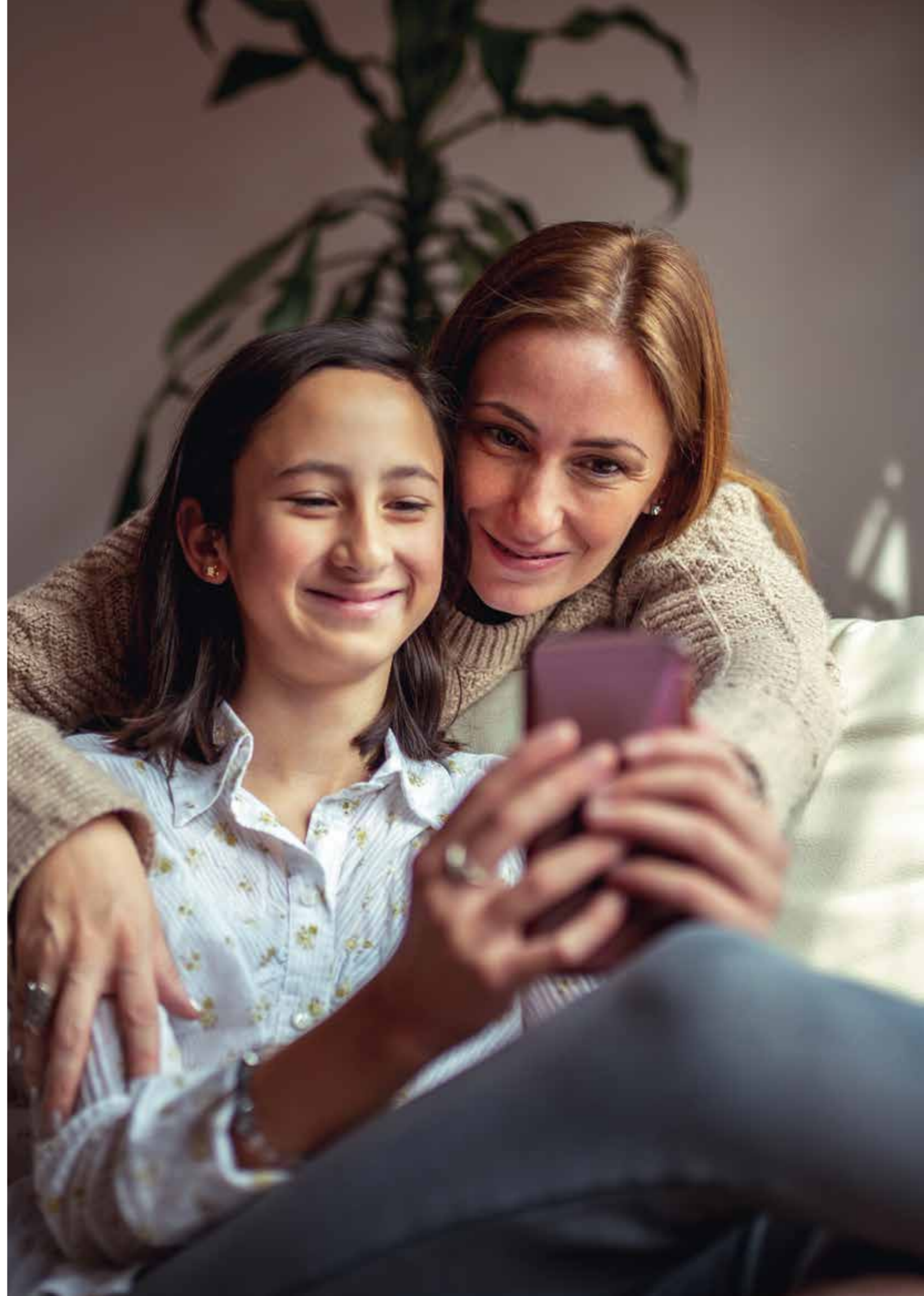
Helle Rosdahl Lund er ikke i tvivl. Coronapandemien har givet os en chance for et samfundsmæssigt paradigmeskifte, som også har betydning for balancen mellem arbejdsliv og familieliv: "I den kommende tid kommer vi til at se en udvikling, hvor arbejdstid og arbejdssted, den gode balance og forståelsen af den familievenlige arbejdsplads skal finde nye veje".

DEN NYE VIRKELIGHED

Alle har været udfordret, men det har været særligt svært for børnefamilierne. I nogle familier har begge forældre arbejdet hjemme og har skullet navigere mellem børnehave, leg, skole, arbejde, rengøring, madlavning og meget mere, fortæller Helle Rosdahl Lund.

Andre steder har den ene eller begge forældre måttet møde ind på arbejde, mens kollegaer i andre funktioner har været hjemsendt. Kombinationerne har været mange. Nogle forældre oplevede det som en god tid, andre som en hård tid. Derfor er de oplevelser, de enkelte medarbejdere har haft, meget forskellige alt afhængigt af job og familiesituation.

"Jeg er ikke i tvivl om, at oplevelserne under Covid19 også præger medarbejderne, når de kommer tilbage til et arbejdsliv, der også er i forandring for mange. Behovet for balance mellem arbejde og privatliv vil være på dagsordenen for mange af os"



Undervejs i vores interview henviser Helle Rosdahl Lund til en undersøgelse i Magasinet Skolebørn fra november 2020. Undersøgelsen viser, at hele seks ud af ti forældre har valgt at ændre noget i deres familieliv, efter at samfundet er åbnet igen. Flere har ifølge undersøgelsen sat tempoet ned og bruger nu mere tid sammen med børnene.¹⁷ Det undrer ikke Helle Rosdahl Lund, at flere har fået øjnene op for vigtigheden af den gode balance og af at prioritere det nære.

HVAD ER EN FAMILIEVENLIG ARBEJDSPLADS?

En familievenlig arbejdsplads handler om andet og mere end fleksibilitet i arbejdstid og sted:

“En familievenlig arbejdsplads giver medarbejderne mulighed for at møde sine forpligtelser i og uden for arbejde. Hos CBAF forstås vi forholdet mellem arbejdspladsen og medarbejderne som en afvejning mellem den enkeltes interesser, arbejdsgivernes interesser og samfundets interesse i at levere resultater, engagement og fairness”, fortæller Helle Rosdahl Lund.

Det betyder mere konkret, at medarbejderne har en interesse i at have et job, hvor de har kontrol med og indflydelse på arbejdstid, arbejdssted og arbejds-

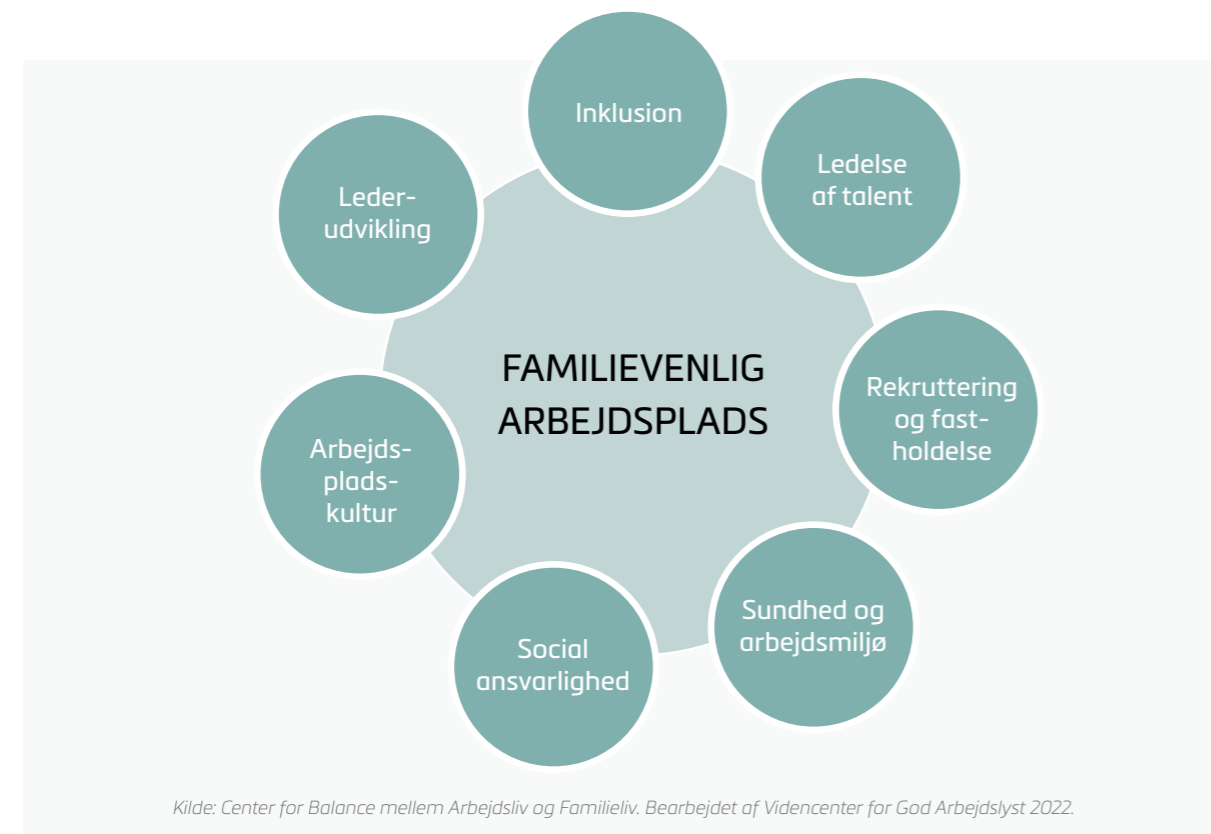
intensitet. Da arbejdsprocesserne og måden vi samarbejder på, er under konstant forandring, betyder det også, at interaktionen mellem arbejde og familieliv/privatliv er i forandring. Dertil skal vi lægge den interaktion mellem det, der sker på arbejdspladsen, og påvirkningen på det enkelte menneske – det Helle kalder for ‘den indre arbejdslivsbalance’.

“Man kan sige, at en familievenlig arbejdsplads er en menneskevenlig arbejdsplads, idet vi anerkender, hvordan vi fungerer som mennesker, og hvad der påvirker os som individer”

FAMILIEVENLIGHED SOM FORRETNINGSKONCEPT

Vi er forbi den tid, hvor arbejdet med familievenlighed alene handlede om fleksibilitet i arbejdstid og arbejdssted og som en ekstraordinær service over for medarbejderne. I dag er det nærmere en hygiejnefaktor – altså noget man forventer, at arbejdspladsen helt selvfølgelig skal honorere. Nu handler det for virksomheder om at sikre sin virksomheds tiltrækningskraft og evne til at levere resultater. Familievenlighed og balanceret ledelse gennemstrømmer nemlig hele forretningskonceptet, strategien og ledelsesværdierne, som illustreret i figuren “Den familievenlige arbejdsplads”.

DEN FAMILIEVENLIGE ARBEJDSPLADS



“ Medarbejderne møder ind med forskellige oplevelser og forventninger til arbejdet. Alle har været påvirket – bevidst og ubevidst – oven på Covid19. Nogle er angste, andre glæder sig. Nogle skal til at genlære at være sammen. Andre vil bare have lov at være sig selv. Det stiller alt sammen store krav til den familievenlige leder”.

Helle Rosdahl Lund

ARBEJDSSTYRKEN UNDER FORANDRING

Helle Rosdahl Lund har tidligere introduceret begreberne “Den balancerende mand” og “Den nye erhvervskvinde”.¹⁸ De handler om den generation, der vil have tid til både karriere og familie. De gør også gerne tingene anderledes og giver blandt andet plads til, at den ene har karriere, mens den anden gearer ned for arbejdet i en periode og omvendt.

Helle Rosdahl Lund er ikke i tvivl om at rekruttering, fastholdelse, inklusion og ledelse af talent skal gentænkes for at sikre familievenlighed anno 2022. Ikke mindst set i lyset af Coronapandemien.

“Det er ikke nok med flotte hensigter. Det er i mødet med hverdagens behov, at arbejdspladsens test for familievenlighed skal stå sin prøve. Her vil det vise sig, om arbejdspladsens kultur og ledelse enten arbejder med eller imod familievenligheden”.

DEN FAMILIEVENLIGE LEDER

Den familievenlige leder er arbejdspladsens ansigt over for medarbejderne.

“Medarbejderne møder ind med forskellige oplevelser og forventninger til arbejdet. Alle har været påvirket – bevidst og ubevidst – oven på Covid19. Nogle er angste, andre glæder sig. Nogle skal til at genlære at være sammen. Andre vil bare have lov at være sig selv. Det stiller alt sammen store krav til den familievenlige leder”.

For Helle Rosdahl Lund er den familievenlige leder først og fremmest en leder, der er i balance med sig selv. Og som arbejder med sin egen udvikling som menneske. “Nu er der ingen ‘supermennesker’, så det er en rejse for livet at kende sig selv og at arbejde med ens eget fundament og

menneskelige forståelse”, fortæller Helle Rosdahl Lund og fortsætter: “Og netop den menneskelige forståelse er essentiel for at kunne få balancen mellem arbejde og familieliv til at fungere i en helhed. Dette er ikke mindst nødvendigt i tiden efter Covid19. Den familievenlige leder kommer til at arbejde med at skabe psykologisk tryghed gennem ledelse af den indre arbejdslivsbalance som det ledelsesmæssige kerneredskab”.¹⁹

INDRE ARBEJDSLIVSBALANCE

Den indre arbejdslivsbalance er Helle Rosdahls udtryk for, hvordan den enkelte påvirkes af det, der sker på arbejdet. Med andre ord er der en sammenhæng mellem arbejdet og ens oplevelse af arbejdsrelaterede hændelser og deres påvirkning af den enkeltes sundhed, psyke, lyst til og evne til samarbejde og i sidste ende de resultater, den enkelte og teamet opnår.

Det stiller store krav til den familievenlige leder om at skabe psykologisk tryghed gennem ledelse af den indre arbejdslivsbalance. Og det er her, udviklingspotentialer er for den leder, som formår at skabe både indre og ydre vækst for sig selv og for virksomhedens medarbejdere. Det betyder i sidste ende en mere veldrevet virksomhed med god økonomi.

Helle Rosdahl Lund peger altså på vigtigheden af psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Det handler også om forventninger – både til os selv, men også de forventninger vi møder på arbejdspladsen. I næste kapitel zoomer vi ind på netop den dimension af balance, som vi har kaldt for “Forventninger”. Oplevelsen af mentalt pres på grund af vores egne forventninger og tanker om arbejdet er i særlig grad med til at udfordre danskernes oplevelse af balance i arbejdslivet.

Forventninger

Oplevelsen af pres på grund af forventninger fra leder, kolleger og fra os selv, er noget af det, der i særlig grad udfordrer vores balance i arbejdslivet. Vi er mentalt pressede af forventninger og tanker om arbejdet, når vi egentlig burde holde fri.

Forventningsdimensionen har den laveste effekt på arbejdslysten, og temperaturen, dvs. danskernes aktuelle oplevelse af netop denne dimension, ligger på et tilsvarende lavt niveau i forhold til de to andre dimensioner af balance. Således er den gennemsnitlige temperatur på dimensionen "Forventninger" på 58 point på en skala fra 0- 100. Der er med andre ord et ret stort potentiale i at få løftet temperaturen på dimensionen.

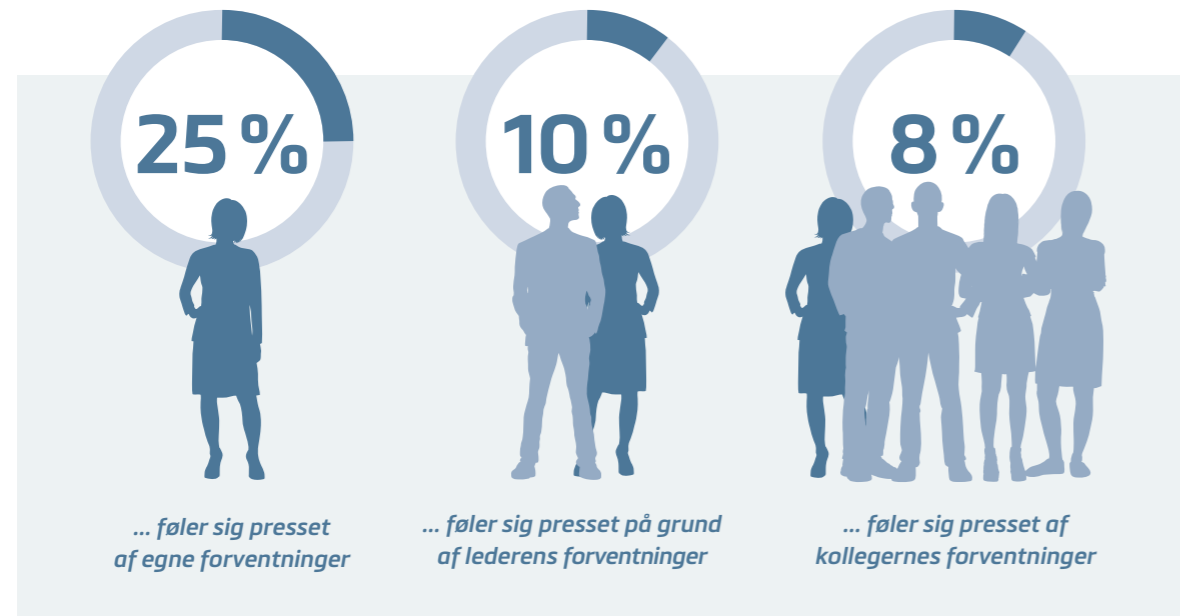
FORVENTNINGER PRESSER BALANCEN
Den dimension af balance, som vi her har valgt at samle under betegnelsen "forventninger", indfanges af i alt fem spørgsmål, som blandt andet handler om, hvorvidt arbejdet fylder for meget i tankerne, når vi holder fri, og om vi føler os pressede i vores arbejde på grund af forventninger fra henholdsvis os selv, kollegerne og lederen.



Temperaturen målt i point på en skala fra 0 – 100.
Effekten angiver hvor meget arbejdslysten forbedres, når dimensionen "Forventninger" forbedres med 10 point.



VI PRESSER OS SELV



Andelen af danske lønmodtagere der i høj eller meget høj grad oplever et forventningspres fra enten dem selv, lederen eller kollegerne

At arbejdet for mange fylder i tankerne, når vi holder fri, kan hænge sammen med, at man netop føler sig presset i jobbet på grund af arbejdspladsens eller egne forventninger. Helt generelt kan vi i undersøgelsen se, at det i særlig grad er denne dimension af balance, der udfordrer danskernes oplevelse af balance i arbejdslivet, da den har en markant lavere temperatur end de to øvrige dimensioner.

FORVENTNINGSPRES OG TANKEMYLDER

Vores undersøgelse viser, at halvdelen af lønmodtagerne i Danmark i enten nogen, høj eller meget høj grad har en oplevelse af, at arbejdet fylder for meget i tankerne, når de holder fri. Til gengæld er det knap så mange, der har en oplevelse af, at privatlivet fylder for meget i tankerne, når de går på arbejde. Det er kun syv procent af lønmodtagerne, der i høj eller meget høj grad har denne oplevelse. Det er i særlig grad "tankemylder", der får oplevelsen af balance til at tippe for mange danskere.

Blandt de lønmodtagere, som i høj eller meget høj grad oplever, at arbejdet fylder for meget i tankerne, når de holder fri, er den gennemsnitlige temperatur på forventningsdimensionen nede på 38 point ud af 100 mulige. Til sammenligning er temperaturen på gennemsnitligt 70 point blandt dem, der slet ikke eller kun i ringe grad oplever, at arbejdet fylder i fritiden. Vores under-

søgelse dokumenterer altså, at vi generelt udfordres på vores oplevelse af balance i arbejdslivet, fordi vi tænker (for) meget på vores arbejde, når vi egentlig burde holde fri med familien.

VI PRESSER OS SELV

Vores undersøgelse viser også, at hver fjerde lønmodtager i Danmark i højere grad føler sig presset på grund af egne forventninger end af forventninger fra henholdsvis, leder og kolleger. Tilsvarende er det kun henholdsvis otte procent og ti procent af os, der føler os pressede i arbejdet på grund af enten kollegernes eller lederens forventninger.

VI SKAL SELV SÆTTE GRÆNSEN

De seneste års øgede brug af hjemmearbejde blandt andet som følge af coronapandemien kan have bidraget til denne oplevelse af øget forventningspres – både fra arbejdspladsen og måske i særlig grad fra den enkelte medarbejder selv. Når grænserne mellem familieliv og arbejdsliv ikke længere er givet qua en institutionaliseret opdeling mellem hjem og arbejdsplads, må medarbejderne nemlig i højere grad selv trække grænsen for, hvad der er arbejde, og hvad der ikke er. Det betyder også, at man oftere kommer i forhandling med sig selv om, hvornår arbejdet mon er udført godt nok, og det kan i sig selv medføre en oplevelse af indre pres.²⁰

LIDT MINDRE PRES, NÅR MAN MØDER IND

Vores undersøgelse tyder på, at de lønmodtagere, som fortsat er mødt ind på deres arbejdsplads under coronapandemien, har oplevet et lidt mindre pres på grund af egne forventninger, end de medarbejdere som har arbejdet helt eller delvist hjemmefra på grund af coronapandemien.

Der er således grund til at antage, at det har en positiv betydning i forhold til forventningspres fra en selv at have bevaret tilknytningen til arbejdspladsen under nedlukningen.

STORT POTENTIALE

Dimensionen "Forventninger" har en mindre effekt på arbejdslysten end de to andre dimensioner af balance, som vi har behandlet i denne rapport. Der er dog stadig en signifikant sammenhæng mellem dimensionen "forventninger" og effekten på arbejdslysten. Derfor giver det god mening at sætte fokus på de forskellige former for forventningspres på arbejdspladserne. Der er et stort potentiale i at løfte temperaturen og dermed

lette presset hos de mange danskere, som ifølge vores undersøgelse oplever et eget pres eller pres fra omgivelserne.

Som vi så i det foregående, er det oplevede pres størst fra den enkelte medarbejder selv. Der er derfor al mulig god grund til, at du som leder sætter fokus på, hvordan du kan være med til at sikre, at forventningspres afløses af forventningsafklaring – ikke mindst for de medarbejdere, som arbejder på distancen, og som måske går rundt med "tankemylder" om, hvornår de mon har gjort arbejdet godt nok.

Revisionsgiganten Deloitte er én af de arbejdspladser, som har taget konkrete initiativer for blandt andet at lette en del af det forventningspres, som vi netop har stillet skarpt på. Hos Deloitte ønsker man at understøtte en bedre balance mellem medarbejdernes arbejdsliv og privatliv. Det har vi talt med Camilla Kruse, der er People & Purpose Leader hos Deloitte, om. Du kan læse vores interview med Camilla i næste kapitel.



²⁰ Mads Lindholm er også inde på denne tematik i sit bidrag på side 44. Se i øvrigt Kristensen 2011 og 2007



Hos Deloitte skal det være lettere at kombinere karrieren med et godt familieliv

Revisions- og rådgivningsgiganten Deloitte har længe haft en udfordring i at fastholde kvindelige medarbejdere, når de vender tilbage efter barsel. Det arbejder virksomheden nu målrettet på at ændre. I spidsen for dette arbejde står Camilla Kruse, der er Partner og People & Purpose Leader hos Deloitte.

OM DELOITTE

Deloitte er både Danmarks og verdens største revisions- og rådgivningshus. Virksomheden betjener et bredt udsnit af Danmarks erhvervsliv og skræddersyr løsninger på tværs af fagområder lokalt og globalt. På verdensplan har virksomheden mere end 300.000 medarbejdere. Deloitte er grundlagt af William Deloitte i 1845 i London.



OM CAMILLA KRUSE

Camilla er Partner og People & Purpose Leader i Deloitte med ansvar for tiltrækning, udvikling og fastholdelse af medarbejdere. Camilla er også ansvarlig for diversitet og inklusion, der er et særligt strategisk indsatsområde hos Deloitte.

Deloitte har i de senere år sat en række initiativer i værk for at give såvel ledere som medarbejdere en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv.

HAPPY PARENTS

I foråret 2018 indførte Deloitte et program, de kalder "Happy Parents". Programmet var i første omgang særligt rettet mod virksomhedens kvindelige medarbejdere, men senere er mændene også kommet med. "Happy Parents" består blandt andet af en række individuelle coachingforløb og holdforløb for medarbejdere før, under og efter barsel. Programmet har blandt andet til formål at understøtte en god barselsperiode, men også at sikre en god tilbagevenden på arbejdspladsen efter endt barsel.

"Vi tilbyder blandt andet medarbejderne et barselsnetværk, hvor de sammen med kolleger i samme situation kan sparre og få gode råd om, hvordan man kan kombinere arbejdsliv og familieliv. Der er også konkrete og lavpraktiske gode råd, fx om hvordan man får sit barn til at sove godt om natten osv."

BEVAR KONTAKTEN

Deloitte ønsker at bevare kontakten til medarbejderne under en barsels- eller orlovsperiode.



"For mange har det stor værdi at fastholde tilknytningen til Deloitte under orloven, mødes med andre som er samme sted i livet for at erfaringsudveksle og få råd og vejledning. Vi oplever, at det ikke mindst for vores kvindelige kolleger, kan gøre det lettere at vende tilbage efter typisk 40 ugers orlov", fortæller Camilla Kruse.

SVÆRT AT FASTHOLDE KVINDERNE

Deloitte lykkes med at fastholde 65 procent af kvinderne og 83 procent af mændene et år efter, at de er vendt tilbage fra barsel. Og selvom Deloitte siden 2018 er blevet bedre til at fastholde de kvindelige medarbejdere i virksomheden, erkender Camilla Kruse, at man ikke er i mål endnu.

"Vi kan se, at de kvinder, der forlader os efter endt barsel, typisk gør det hurtigere end mændene. Noget tyder altså på, at kvinderne måske allerede under orloven er i gang med at kigge sig om efter et andet job, fordi de har svært ved at se for sig, hvordan de skal kombinere familielivet med en karriere hos Deloitte. Det er helt klart en udfordring for os, og det arbejder vi målrettet på at ændre", fortæller Camilla Kruse.

STØRRE FLEKSIBILITET

Hos Deloitte udarbejder de en udviklingsplan for hver enkelt medarbejder en gang om året, hvor de blandt andet har indbygget nogle forskellige muligheder for at skrue op og ned for tempoet, så arbejdslivet tilpasses den enkeltes ønsker og behov i forhold til den aktuelle livssituation, som han eller hun står i. Hos Deloitte skal det fx være helt naturligt at tage en snak med sin nærmeste leder om, hvor meget man ønsker at gøre karriere, når man kommer tilbage fra en barselsperiode.

“ Vi tager en snak med hver enkelt medarbejder om behov og ønsker i forhold til fx rejseaktivitet, hjemmearbejde, deltid, ønsker om flere eller færre projekter osv.”

Camilla Kruse, Deloitte

MENNESKER ER FORSKELLIGE

Undervejs i Deloitte arbejder man med at skabe bedre muligheder for at kombinere karriere og familieliv, er ledelsen blevet endnu mere bevidst om, at mennesker er forskellige, og at det på ingen måde er hensigtsmæssigt at gå med en one-size-fits-all-løsning.

Det betyder på den ene side, at Deloitte – ikke mindst over for deres kvindelige medarbejdere – har haft et særligt fokus på, at det er helt ok at skrue lidt ned for tempoet og karriereambitionerne for bedre at kunne kombinere arbejds- og familieliv. På den anden side har Deloitte ifølge Camilla også måttet konstatere, at der faktisk er rigtig mange kvinder i organisationen, som intet ønske har om at skrue ned for blusset, bare fordi de er blevet forældre. Og ikke mindst i forhold til den sidstnævnte gruppe er det naturligvis vigtigt, at lederen ikke bare tager for givet, at en tilbagevendende fra barsel pr. automatik er lig med et ønske om fx nedsat tid eller færre opgaver.

LEDEREN SOM ROLLEMODEL

Det er vigtigt for Deloitte at sende et signal om, at man i fremtiden ikke vil blive forbigået, når de spændende opgaver eller det næste trin på karrierestigen viser sig, selvom man i en periode skruer lidt ned for blusset.

Hos Deloitte skal lederne være gode rollemodeller. I den forbindelse fortæller Camilla Kruse, at det er vigtigt, at lederne selv tør gå foran og vise, at man ikke bliver sat bag i bussen, fordi man også prioriterer børn og familie.

“ Når medarbejderne kan se, at lederen går tidligt om onsdagen, fordi han skal til svømning med den mindste, så bliver det også mere legitimt for medarbejderne at benytte sig af muligheden for en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdsugen.”

Camilla Kruse, Deloitte

WALK THE TALK

I Camilla Kruses mailsignatur står blandt andet: *"I Deloitte går vi ind for fleksible arbejdstider, så selvom jeg kontakter dig nu, forventer jeg ikke et svar uden for din egen arbejdstid".* Måske er det en lille ting, men teksten er også et vigtigt signal om, at man hos Deloitte mener det, når man siger, at det skal være lettere for medarbejderne at kombinere den gode karriere med et godt familieliv.

MAILSIGNATUR MED HOLDNING

"Teksten i vores mailsignatur er blot et lille element i en meget bevidst strategi, som helt grundlæggende handler om, at ledelsen i Deloitte skal være tydelig i sin kommunikation, så både kunder og medarbejdere ved, at vi mener det, når vi siger, at vi ønsker at være en rummelig og fleksibel arbejdsplads. Så når jeg som partner og leder har sendt en mail afsted, fx en søndag aften, så skal du som medarbejder kunne stole på – og være tryk ved – at jeg har sendt den afsted, fordi det lige passede ind i min hverdag på det tidspunkt. Jeg har ikke nogen forventning om, at du som medarbejder reagerer på mailen, før du selv er på arbejde igen".

NYT SYN PÅ HJEMMEARBEJDE EFTER COVID19

Camilla Kruse fortæller, at hjemmearbejde traditionelt blev betragtet som en halv fridag, men at nedlukningen har ændret virksomhedens – og hendes eget – syn på hjemmearbejde radikalt:

"Nedlukningen har jo modbevist vores forestilling om hjemmearbejde. Både ledere og medarbejdere har vist, at man sagtens kan være både effektiv og engageret i sit arbejde – også selvom man arbejder på hjemmekontoret. Derfor er hjemmearbejde helt sikkert kommet for at blive og vil fortsat være ét af værktøjerne i den værktøjskasse, som skal hjælpe os med at sikre en stadig større grad af fleksibilitet og skabe mulighed for en endnu bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv for alle hos Deloitte".

Camilla Kruse peger på, at det er vigtigt med en klar forventningsafstemning mellem leder og medarbejder, hvis man skal lykkes med at sikre en bedre balance. Erhvervspsykolog og ph.d. Mads Lindholm kommer i det følgende ind på, hvordan han oplever, at man kan lykkes med at sikre en bedre balance mellem tid og opgaver ved blandt andet at have blik for en mere klar forventningsafstemning.

Polerer du bagsider?

En god balance mellem den tid, du har til rådighed og de opgaver, der skal løses, er afgørende for arbejdslysten. Den balance opnår vi, når vi lykkes med en dialog om forventninger, kvalitet og succeskriterier.



Af Mads Lindholm, erhvervspsykolog, ph.d.

Mads er erhvervspsykolog, cand.psych., HD i Organisation og Ledelse og har en erhvervs-ph.d. i strategisk indretning fra Aalborg Universitet. Han ejer og driver Konsulenthuset WICE og har flere års

erfaring med at rådgive mennesker og organisationer om ledelse, trivsel og strategisk indretning.

Steve Jobs, manden bag Apple, var passioneret omkring godt håndværk. Det havde han lært af sin far. Faderen havde det princip, at skulle man bygge en reol, så skulle bagsiden være lige så smuk som forsiden.

– Hvis man skal sove godt om natten, skal æstetikken og kvaliteten være gennemført hele vejen igennem, siger Jobs i Walter Isaacsons biografi.²¹

BAGSIDEN AF DET PERFEKTE

Idealet om den perfekt polerede bagside har fulgt Appletiffteren, som ikke gik på kompromis. Idealet skulle efter sigende også være årsag til, at der ikke findes en regnemaskine-app på en iPad. Jobs blev nemlig aldrig tilfreds med designet og undlod derfor funktionen!

Holdningen om altid at gøre sig maksimalt umage med alting kan virke sympatisk ved første øjekast, men er ekstrem, hvis den praktiseres til fulde. Alt er ikke altid lige godt, og nogle gange består hverdagens kompromiser i at acceptere en ru og upoleret bagside, som ingen alligevel ser. Nogle gange er en grim regnemaskine bedre end slet ingen.

Ikke desto mindre rammer Jobs et centralt spørgsmål, som er stadig mere aktuelt i et arbejdsliv, der i stigende grad er bundet op på selvedelse. Nemlig spørgsmålet om hvornår noget er godt nok. Hvornår man selv er god nok. Og hvornår man kan sove roligt om natten i forvisningen om, at man har ydet en god indsats.

STØRST BETYDNING FOR ARBEJDSLYSTEN

Ovenstående spørgsmål knytter sig til forholdet mellem tid og opgaver, for de to aspekter fletter sig uløseligt sammen med en række andre elementer. Det kunne være kvalitetsniveau, forventninger, selvforståelse og følelsen af at lykkes.

Derfor er det ikke underligt, som den nye undersøgelse fra Videncenter for God Arbejdslyst viser, at forholdet mellem tid og opgaver har afgørende betydning for arbejdslysten. Vores arbejdslyst bliver ganske enkelt højere, når der er en god balance imellem vores opgaver og den tid, vi har til at løse dem. For balancen imellem de to har en afgørende betydning for vores følelse af at lykkes – at være god nok.

Men Steve Jobs-anekdoten peger også på, at der ligger et afgørende element i at definere sine opgaver rigtigt, og i at afsøge forventningerne til opgaveløsningen – fra ens arbejdsplads, kunder, borgere og ikke mindst fra én selv.

AFSTAND ØGER BEHOVET FOR KOMMUNIKATION

En præcis definition af opgaven – forventningen fra andre og fra én selv – er afgørende, særligt i disse år hvor Coronapandemien har sat turbo på en række digitale tendenser, der allerede fandtes:

Flere arbejder i en hybrid mellem fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen og hjemmearbejde. Flere vil opleve distanceledelse, fordi lederens placering ikke er afhængig af den fysiske afstand til medarbejderne. Og selvom hybride og virtuelle arbejdsformer på mange måder skaber et mere fleksibelt og dynamisk arbejdsliv, så øger det også behovet for kommunikation.

Med fysisk afstand er der brug for at være endnu tydeligere i dialogen mellem leder og medarbejder, mellem kunde og producent – og hvem der ellers er en del af arbejdspladsens interessenter. Og en væsentlig del af den dialog handler om forventninger til opgaveløsningen, kvalitetsniveauet og tidsforbruget.



²¹ Isaacson 2012

TID OG OPGAVER PASSER – ELLER?

Den nye undersøgelse bag nærværende rapport viser, at vi samlet set oplever at have en ret passende mængde tid til de opgaver, der skal løses. Næsten ni ud af ti respondenter svarer, at de i nogen, høj eller meget høj grad når de opgaver, de sætter sig for. En ret stor del – omkring 60 procent – oplever imidlertid også et pres på grund af uforudsete opgaver, ligesom mange ofte må møde før eller gå senere for at få tiden til at slå til. Undersøgelsen viser også, at næsten halvdelen (47 procent) af lønmodtagerne i nogen, høj eller meget høj grad oplever at måtte møde tidligere eller gå senere hjem end planlagt, for at nå de planlagte arbejdsopgaver.

Ved første øjekast kan det virke paradoksalt med et arbejdsliv, hvor mange når det, de gerne vil – mens mange andre samtidigt presses af det uforudsete. En del er forklaringen herpå ligger formentlig i en stor forskel på tværs af brancher, arbejdspladser og ledelser.

Vi kan da også se af undersøgelsen bag rapporten her, at medarbejdere indenfor "omsorgsarbejde" i højere grad end andre, ofte føler sig presset over ikke at kunne levere den ønskede kvalitet indenfor den tid, der er til rådighed. Denne pointe understøttes også af andre undersøgelser. Fx ved vi fra en større undersøgelse fra NFA, at det særligt er mennesker i relationsarbejde, der er under pres. Her kan forventningsbyrden både fra andre og fra én selv være vanskelig at honorere. Hvornår gør man det godt nok som sygeplejerske? Som lærer? Som socialrådgiver? Hvornår oplever man et match mellem opgaver og tid?²²

FORSKELLIGE FORMER FOR KVALITET

Når det drejer sig om produktion af produkter – uanset om produktet så er en ting eller en tekst – kan man forholde sig til en produktkvalitet. En standard for om man lever op til kvalitetsniveauet. Om man lykkes.

Det er langt sværere, når det drejer sig om relationel kvalitet – altså kvaliteten i relationen. Her er et større udsving i kvalitetsniveau både forståeligt og naturligt.

Forventningen og den oplevede kvalitet vil her naturligt variere afhængig af ydre omstændigheder. Sygeplejersken og lægen må acceptere ét niveau den aften, hvor skadestuen er overbelagt af akutpatienter – og et andet den dag, hvor der er ro og overskud.

Det er en præmis, at den relationelle kvalitet varierer mere end traditionel produktkvalitet, fordi en lang række ydre omstændigheder spiller ind – omstændigheder, der kan skifte fra dag til dag og fra time til time. Måske kan sagsbehandleren ikke skaffe en hurtig afgørelse til sin klient – men her kan relationel kvalitet fx komme til udtryk ved, at klienten alligevel føler sig hørt og forstår processen.

MENTAL SUNDHED

Stress, der er én af vor tids største udfordringer, når det drejer sig om mental sundhed, kan komme til udtryk, når der er ubalance mellem de opgaver, der skal løses, og den tid der er til rådighed. Men stress handler sjældent om mængden af arbejde alene, men langt oftere om følelsen af ikke at være god nok. En undersøgelse om stress, som Videncenter for God Arbejdslyst gennemførte i foråret 2021 i samarbejde med Epinion, viste, at mere end 80 procent af arbejdsstyrken har følt sig stresset inden for de seneste seks måneder.²³

Lykkes jeg med det, jeg gør? Og hvis ikke jeg lykkes, er jeg så overhovedet god nok – som medarbejder, som menneske, som ægtefælle, som forælder? Det er en begyndende kaskade af eksistentielle spørgsmål, der kan ende med langvarig sygdom og depression, hvis ikke de gribes i tide.

I den sammenhæng er det igen vigtigt at skabe en god dialog om forholdet mellem opgaver, tid, kvalitetsniveau og forventninger. Vi må acceptere, at kvalitet kommer meget forskelligt til udtryk alt afhængig af, hvad man arbejder med.



GODT NOK

I opbygningen af industrisamfundet var fokus på at skabe en ensartet og høj kvalitet. At hæve barren for det mulige.

I det moderne arbejdsmarked, vi er en del af, hvor stadigt mere handler om mennesker og relationsarbejde, er udfordringen snarere at skabe fælles forståelser for, hvornår det er godt nok.

I princippet er der ingen øvre grænse for, hvor godt en opgave kan løses, eller hvor meget tid, man bruger. Den grænse bliver til i samarbejde mellem medarbejder og ledelse. Og hvor ledelsen tidligere i høj grad handlede om at motivere til "mere", "bedre", "hurtigere", så handler ledelse nu langt mere om at skabe oplevelsen af "godt nok".

Som leder skal du formå at skabe en tydelig oplevelse af, hvornår målet er nået. Du skal hjælpe både virksomheden og medarbejderne med ikke at pudse bagsider, når der ikke er behov for det. Men i stedet fokusere på at løse opgaver i den standard og kvalitet, der er ønsket og efterspurgt.

Som Mads Lindholm også påpeger, har Covid19 haft betydning for oplevelsen af balance, blandt andet fordi flere arbejder i en hybrid mellem fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen og hjemmearbejde.

I næste kapitel kigger vi lidt nærmere på sammenhængen mellem coronapandemien og den gode balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Balance og Corona

Medarbejdere, der helt eller delvist er mødt fysisk ind på arbejdspladsen under coronapandemien, har generelt en bedre arbejdslyst, end medarbejdere, der fortrinsvis har arbejdet hjemmefra.

Vores undersøgelse viser, at størstedelen af lønmodtagerne på det danske arbejdsmarked ikke har en oplevelse af, at coronapandemien har påvirket deres arbejdslivsbalance. Der er dog flere, der har oplevet en forbedret balance frem for en forringet balance. En femtedel af de adspurgte har oplevet, at deres balance mellem arbejdsliv og familieliv er blevet enten bedre eller meget bedre. Tilsvarende er det kun ni procent, der svarer, at deres balance er blevet enten dårligere eller meget dårligere. Samtidig kan vi se, at de medarbejdere der har mødt ind på arbejdet, generelt har en lidt højere arbejdslyst, end dem der udelukkende har arbejdet hjemmefra.

DE 30- 39-ÅRIGE HAR ARBEJDET HJEMMEFRA

Vi har spurgt danskerne, hvilken situation der primært har kendetegnet deres arbejdsliv under coronapandemien, dvs. i perioden fra marts 2020 og frem til efteråret 2021. Undersøgelsen viser, at det her primært er gruppen mellem 30 og 39 år, der i særlig grad har arbejdet hjemmefra.

Samtidig kan vi også se, at det i særlig grad er gruppen 50 til 64 år, der er fortsat med fysisk at møde ind på

arbejdspladsen. Dette mønster kan der sandsynligvis gives flere forklaringer på. Helt generelt kan der være forskel på de enkelte arbejdspladsers muligheder og vilkår mht. hjemmearbejde. Derudover kan der også være forskel på de enkelte medarbejders ønsker og præferencer for hhv. hjemmearbejde og fysisk fremmøde på arbejdspladsen. Endelig er der formentligt flere i gruppen 30 til 39 år, der har mindreårige derhjemme, end der er i gruppen mellem 50 og 64 år, hvorfor der måske også er flere i den yngre gruppe, der har benyttet sig af muligheden for hjemmearbejde af hensyn til familielogistikken.

Vi kan i øvrigt også se af undersøgelsen, at kvinder i højere grad end mænd har arbejdet hjemmefra som følge af Coronapandemien – nemlig hhv. 24 og 19 procent af de adspurgte.

FYSISK FREMMØDE GIVER ARBEJDSLYST

Vores undersøgelse viser ligeledes, at den gennemsnitlige arbejdslyst er højere blandt dem, der enten helt eller delvist er fortsat med at møde fysisk frem på arbejdspladsen under coronanedlukningerne, end blandt dem der primært har arbejdet hjemmefra. Således er



Andelen af hhv. kvinder og mænd, der primært har arbejdet hjemmefra under coronapandemien

den gennemsnitlige arbejdslyst blandt dem, der primært er mødt ind på arbejdspladsen eller som på grund af coronapandemien har arbejdet delvist hjemmefra og delvist fra arbejdspladsen 70 point på en skala fra 0- 100. Den tilsvarende arbejdslyst er 67 point blandt de lønmodtagere, som på grund af pandemien primært har arbejdet hjemmefra.

HJEMMEARBEJDE UDFORDRER DET KOLLEGALE SAMSPIL

De medarbejdere, der helt eller delvist har arbejdet hjemmefra under coronanedlukningerne, oplever i højere grad end resten af arbejdsmarkedet, at det kollegiale samspil fungerer dårligere nu, end før coronanedlukningerne. Det er i særlig grad de medarbejdere, som primært har arbejdet hjemmefra, der har en oplevelse af, at det sociale samspil med kollegerne fungerer dårligere end før. En femtedel (20 procent) af dem, der primært har arbejdet hjemmefra, har en oplevelse af, at det sociale samspil fungerer dårligere end før.

EKSTROVERTE HAR HØJERE ARBEJDSLYST

Vi mennesker er forskellige, og vores behov for at indgå i sociale relationer med kolleger er derfor også forskellige. I forbindelse med coronanedlukningerne, hvor flere har arbejdet hjemmefra, har vi også fundet det interessant at undersøge, hvordan henholdsvis introverte og ekstroverte personer²⁴ har oplevet den ekstraordinære situation.

De fleste medarbejdere har ikke fået hverken større eller mindre behov for socialt samvær på grund af coronapandemien. Dog viser vores undersøgelse, at cirka hver femte af de ekstroverte har fået et større socialt behov som følge af coronanedlukningerne, og omvendt har knap hver femte af de introverte fået et mindre behov

for socialt samvær. Den gennemsnitlige arbejdslyst er dog helt generelt højere blandt ekstroverte. Således er den gennemsnitlige arbejdslyst blandt ekstroverte på 74 point på en skala fra 0- 100, mens den tilsvarende, gennemsnitlige arbejdslyst blandt introverte er på 65 point. Noget tyder således på, at selvom mange ekstroverte på grund af coronanedlukningerne har været afskåret fra det sociale samvær på arbejdspladsen, har de alligevel et højt niveau af arbejdslyst. Da vi ikke har undersøgt sammenhængen mellem arbejdslyst og persontype før coronapandemien, kan vi dog ikke sige noget om, hvorvidt de ekstrovertes arbejdslyst er faldet fra et endnu højere niveau på grund af pandemien.

BEDRE TID OG BEDRE ARBEJDSLYST

Vi kan se en ret markant sammenhæng imellem oplevelsen af arbejdslyst og oplevelsen af, hvorvidt coronapandemien har givet den enkelte medarbejder bedre eller ringere tid til at løse sine arbejdsopgaver med den kvalitet, som den enkelte selv finder tilfredsstillende. Vi kan således se, at blandt de medarbejdere, som har svaret "meget bedre" på dette udsagn, er den gennemsnitlige arbejdslyst 79 point ud af 100 mulige. Den tilsvarende, gennemsnitlige temperatur på arbejdslysten blandt de medarbejdere, der har svaret "meget dårligere" helt nede på 54 point.

Det er ikke kun Corona, der kan udfordre den gode balance og det kollegiale fællesskab. Sygdom kan helt generelt udfordre både balance, trivsel og arbejdslyst. I næste kapitel har vi sat Jane Goul i stævne. Hun har som "sund bisidder" flere års erfaring i individuel rådgivning af sygdomsramte medarbejdere og strategisk håndtering af sygefravær på arbejdspladsen.

ARBEJDSLYST OG ARBEJDSSTED



24 Forståelsen af hhv. introvert og ekstrovert er i undersøgelsen bag denne rapport baseret på de to udsagn; "jeg betragter mig selv som et menneske, der som oftest har det bedst i andres selskab" og "jeg betragter mig selv som et menneske, der som oftest har det bedst i mit eget selskab"

Man behøver ikke være syg for at være ramt af sygdom

Smitter kræft, stress og depression? Ikke i bogstavelig forstand. Men hvordan sikrer man den gode balance på arbejdspladsen, når medarbejdere rammes af sygdom?



Jane Goul

OM JANE GOUL

Jane Goul ejer og driver virksomheden JaneGoul.dk. Hun er uddannet sygeplejerske og har en kandidat i folkesundhedsvidenskab fra Aalborg Universitet. Jane har tidligere arbejdet som offentlig- og privatsat sygeplejerske inden for forskellige specialer. Derudover har Jane blandt andet arbejdet som projektleder i Psykiatrien samt som konsulent for nordjyske kommuner inden for det specialiserede socialområde. Jane bidrager med sundhedsfaglig rådgivning på individuelt niveau med medarbejdere og ledelse samt støtter en struktureret strategi for sygdom i virksomheder.

Kollegerne bliver også ramt, når en medarbejder bliver alvorligt syg. Og det skal der tages hånd om, mener Jane Goul, så stressen ikke føres videre – men man på bedst mulig vis kan tage hånd om sin syge kollega.

Jane Goul har i sit arbejde set utallige eksempler på, hvordan sygdom kan ramme den gode balance – både i arbejdslivet og i livet generelt. Netop derfor bryder hun sig ikke om at opdele livet i arbejdsliv og fritidsliv.

"At opdele menneskers liv i arbejdsliv og fritidsliv er en utopi. Det gælder ikke mindst i de tilfælde, hvor der er

sygdom inde på livet. Sygdom skelner ikke mellem arbejde og fritid eller mellem den personlige og den professionelle identitet".

SYG OG SYGDOMSRAMT

Man kan både være ramt af sygdom, hvis man selv er syg, og hvis man er pårørende. Set fra arbejdspladsens perspektiv er det ofte vanskeligt at identificere den sidstnævnte gruppe af medarbejdere, da de ikke nødvendigvis selv er synligt påvirkede af sygdommen. Men de er alligevel sygdomsramte og vil i mange tilfælde have både fysisk og psykisk fravær.

Derfor er der ifølge Jane Goul rigtig god grund til at være bevidst om forskellen mellem at være syg og at være ramt af andres sygdom. I samme forbindelse pointerer Jane, at man sagtens kan være sygdomsramt, selvom man er fysisk til stede på arbejdspladsen:

"I klassisk forstand er sygefravær en betegnelse for, at medarbejderen ikke er til stede på arbejdspladsen på grund af sygdom. Men sygefravær kan også være et udtryk for en mental tilstand af fravær, hvor medarbejderen ganske vist er fysisk til stede, men mentalt befinder sig et helt andet sted på grund af egen eller andres sygdom".

SYGDOM UDFORDRER RELATIONER

Sygdom udfordrer forskellige relationer både på og uden for arbejdspladsen. Kollegerne til en sygdomsramt er typisk udfordret på flere forskellige måder. Det kan være helt konkret med en følelsesmæssig involvering i den sygdomsramte kollega eller på det praktiske plan, en ændret arbejdsstruktur, nye og flere opgaver og et arbejdsfællesskab, der måske er påvirket af usikkerhed.



"Kolleger til sygdomsramte er ofte udsat for en kompleks psykisk påvirkning, da kombinationen af de sociale relationer mellem den sygdomsramte og kollegaen giver en ændret struktur i arbejdet. Det kan være særdeles udfordrende for den enkelte kollega, fortæller Jane Goul.

DEN SVÆRE BALANCE

Sygdom vil ofte ramme oplevelsen af balance på arbejdspladsen. Det gælder både den enkelte medarbejders oplevelse af balance mellem arbejdsopgaverne og den tid, der er til at løse dem. Men også på et mere overordnet plan i forhold til de rammer og vilkår, der er omkring arbejdet. Set fra ledelsens perspektiv bliver arbejdet med at sikre en god balance på en sygdomsramt arbejdsplads ekstra forstærket af, at sygdomsramte ikke altid har sygefravær.

I mange virksomheder vil der være en række medarbejdere, hvis aktuelle eller tidligere sygdomme ikke fremgår af en fraværstatistik. Det bunder ifølge Jane Goul typisk i, at sygdomsramte kan være pårørende eller selv have kroniske lidelser. Den sygdomsramte vil så typisk kompensere på en måde, hvor der ikke bliver registreret sygefravær. I perioder hvor sygdom rammer, bliver medarbejderens effektivitet og koncentration i arbejdet påvirket. Som leder kan det iflg. Jane Goul være vanskeligt at identificere sygdomsramte medarbejdere, som ikke har registreret fravær. Her er det helt afgørende, at der er en tryk og tæt dialog med medarbejderne for at imødekomme og opspore sygdomsramte medarbejdere.

"I virksomheder, hvor der er en tæt, professionel og tillidsfuld relation, vil den tidlige dialog om sygdommen kunne forebygge sygefraværet og nedbryde kompleksiteten i håndteringen af sygefraværet", fortæller Jane Goul.

OVERVEJ RETORIKKEN OM SYGDOM

Jane Goul advarer imod at tale om sygdom som et aktivt valg, altså som noget den enkelte medarbejder "vælger" eller måske ligefrem planlægger. I sådanne tilfælde bør ledelsen og HR-afdelingen overveje, hvad det er for et syn, man har på sine medarbejdere. Hvis en medarbejder "vælger" at melde sig syg, handler det så i virkeligheden om, at man har en virksomhedskultur, hvor man ikke kan tale åbent om, hvordan man har det?

Man bør ikke underkende, hvor komplekst det kan være for en virksomhed at blive ramt af sygefravær på grund af en kronisk lidelse som fx gigt, diabetes eller en

kræftdiagnose. Her er det Janes oplevelse, at rigtig mange HR-afdelinger og ledere kommer til kort: *"De modige lytter og stiller sig til rådighed, men de færreste tilbyder sig som sparringspartner eller koordinator for medarbejderen, selv om der ofte er brug for det. Uanset hvilken sygdom der rammer, vil det næsten altid kræve en revurdering af målsætningerne i arbejdet. Måske for en tid. Måske for altid."*

KOLLEGERNES ROLLE

Når arbejdsfællesskabet rammes af sygdom og sygefravær, kan det have store konsekvenser for de øvrige kolleger. Jane Goul peger særligt på to faktorer i den sammenhæng, en ændret og ofte øget opgavemængde for de tilbageværende kolleger og en mental usikkerhed, der typisk kan være forbundet med at have en sygdomsramt kollega.

Hun pointerer yderligere, at det er en ledelsesopgave at bevare overblikket over opgavemængden og at sikre, at der er en fornuftig balance i opgavefordelingen. Opgavefordelingen kan typisk være påvirket igennem lang tid, hvilket selvsagt også påvirker kollegerne igennem længere tid. Den mentale tilstand kan ligeledes påvirkes af den ændrede opgavefordeling, men især når kollegaen har en personlig relation til den sygdomsramte. Her er ledelsens opmærksomhed på kolleger til sygdomsramte afgørende for, at den generelle trivsel og kvalitet i arbejdet opretholdes.

DEN VANSKELIGE TILBAGEVENDEN

Jane Goul oplever, at det ofte er enormt udfordrende at vende tilbage til hverdagen på arbejdspladsen igen efter sin sygdom – eller i nogle tilfælde jo også med sin sygdom.

Det kræver et tillidsfuldt og professionelt rum, hvis medarbejderen skal være åben om sin situation omkring tilbagevenden på arbejdspladsen. Der er mange facetter, som kan påvirke overgangen fra sygdomsramt til en funktionsdygtig hverdag. Dialogen vil for mange ledere være forbundet med meget usikkerhed og en oplevelse af at mangle redskaber til at gennemføre dialogen bedst muligt.

Jane Goul har fem gode råd til lederen om, hvordan man tager hånd om den sygdomsramte, og hvordan man sikrer en god balance på arbejdspladsen på trods af sygdom. Du kan læse de fem gode råd på næste side.

5 gode råd til lederen af en sygdomsramt arbejdsplads

1. MÅL FOR SYGDOMSHÅNDTERING OG TRIVSEL

Overvej hvordan I opfanger og håndterer sygdom på jeres arbejdsplads. Overvej i den forbindelse, hvilke mål arbejdspladsen har for sygdomshåndtering og generel trivsel hos medarbejderne.

2. ROLLER OG HIERARKI

Vær opmærksom på roller og hierarkier på arbejdspladsen når det drejer sig om dialog om sygdom. Hvordan bruger I jeres tid bedst og mest effektivt på arbejdspladsen, når sygdom rammer?

3. FORDOMME OM SYGDOM

Vær opmærksom på at dine egne fordomme om sygdom kan påvirke den åbne dialog. Parkér fordommene og stil dig til rådighed for den konstruktive dialog.

4. BRUG SYGEFRAVÆRSSTATISTIK MED OMTANKE

Vær opmærksom på at sygefraværstatistikken kun giver en del af svaret. Det er igennem dialog med medarbejderen, at man kan få afklaret medarbejderens egentlige påvirkning af sygdom.

5. SYGDOM RAMMER BREDT

Vær opmærksom på at man ikke behøver at være syg, for at være sygdomsramt. Sygdom rammer bredt; den enkelte, kollegerne, familien og arbejdspladsen.

Sygefravær har stor betydning for arbejdsfællesskabet. Derfor er det også relevant at vide, hvordan det står til med de langtidssygemeldte medarbejders trivsel og motivation for at vende tilbage på arbejdspladsen. I næste afsnit kigger vi nærmere på de langtidssygemeldtes hverdag.

"Man skal være rask for at være syg i dag..."

Sådan beskriver en stresssygemeldt kvinde sit møde med systemet. Mange langtidssygemeldte oplever at skulle navigere i et firkantet system af paragraffer, hvor medarbejdere i systemet ikke taler sammen eller tager højde for den enkeltes livssituation. Og det går hårdt ud over selvværdet.

Mistillid og mistro præger hverdagen for langtidssygemeldte i Danmark. De føler sig direkte modarbejdet af et tungt og rigtigt system, som gør dem mere syge end raske. Det viser en unik undersøgelse blandt 700 langtidssygemeldte danskere foretaget af Videncenter for God Arbejdsløst og Epinion.

Årsagen til sygemeldingen kan være enten fysisk eller psykisk sygdom – herunder stress.

HVORNÅR ER MAN "LANGTIDSSYG"?

I løbet af et år har ca. 6 procent af lønmodtagerne en sygefraværsperiode på over 30 sammenhængende dage – hvilket er definitionen på en langtidssygemelding. Langtidssygemeldinger udgør ca. 40 procent af det samlede sygefravær i Danmark,²⁵ og årsagen til langtidssygemeldinger er primært:

- Dårligt psykisk arbejdsmiljø
 - Herunder stress, dårlig ledelseskvalitet og negative oplevelser på arbejdet
- Støj
- Hudpåvirkninger
- Muskel- og skeletbelastninger

ET DYSTERT BILLEDE

Undersøgelsen tegner generelt et dystert billede af langtidssygemeldtes tilværelse, hvor livstilfredsheden er 25 procent lavere end hos raske borgere, og hvor hverdagen præges af følelser som utilstrækkelighed, afmagt og skam. Undersøgelsen viser, at hver tredje langtidssygemeldte mener, de var blevet hurtigere raskmeldt, hvis kravene fra systemet var mindre. De langtidssygemeldte føler sig især modarbejdet af kommunen, jobcentret og lovgivningen – og de oplever, at systemet står i tvivl om, hvor syge de egentligt er, og at de økonomiske hensyn vejer tungere end de menneskelige.

SYGEMELDINGEN DIKTERER SELVOPFATTELSEN I ALLE LIVSARENAER

Til trods for at langtidssygemeldte borgere "blot" sygemeldes fra deres arbejde, viser vores undersøgelse, at sygemeldingen bliver definerende for hele måde, de lever deres liv på. Sygemeldingen påvirker deres selvopfattelse i alle øvrige roller i livet. Mange udvikler således en følelse af at være utilstrækkelige i rollen som forældre og partnere og ubrugelige i rollen som samfundsborgere, fordi de ikke bidrager aktivt til familien eller samfundets sammenhængskraft.

VIL GERNE BIDRAGE, MEN FØLER SIG FASTLÅSTE

De langtidssygemeldte giver udtryk for, at de ønsker at være aktive medspillere i deres liv og bidrage til samfundet omkring dem. De oplever dog, at deres krop og sind bestemmer, om de er i en fase med fremgang, tilbagegang, stilstand eller afsporing i forhold til deres raskmelding. Deres sygdom og sygemelding sætter således begrænsninger for deres livsførelse, hvilket skaber en følelse af afmagt og frustration.

SAMFUNDSDISKURSEN BIDRAGER NEGATIVT TIL EN I FORVEJEN SKAMFULD SELVOPFATTELSE

Det skaber en følelse af skam og dårlig samvittighed, når de langtidssygemeldte oplever at være utilstrækkelige i deres roller i livet og ikke at bidrage til samfundet. Deres selvopfattelse er påvirket af, at diskursen i samfundet flere steder er, at ledige og sygemeldte er dovne og ikke ønsker at bidrage.

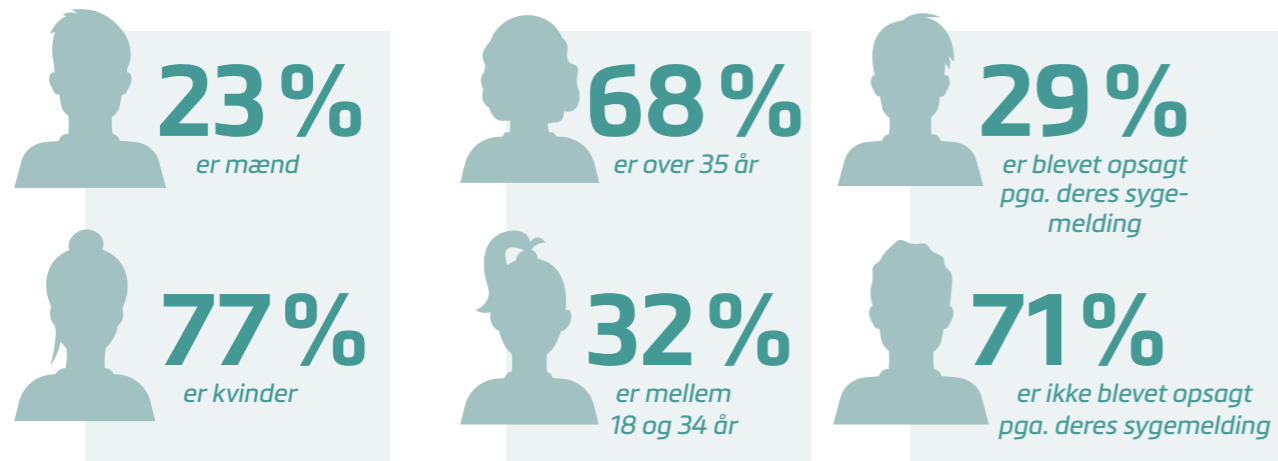
HØJE KRAV I EN TID MED LAVT OVERSKUD

Mange sygemeldte har en oplevelse af, at "man skal være rask for at være syg", fordi systemet stiller så høje krav til dem. De har derfor brug for hjælp til at navigere i systemet, så risikoen for at blive overset eller fejlbehandlet minimeres. De fleste får hjælpen af familie, venner og psykologer, mens de omvendt føler sig modarbejdet af lovgivningen og i nogle tilfælde af kommunen.



²⁵ Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø baseret på tal fra Danmarks Statistik (2019)

LANGTIDSSYGMELDTE MED PSYKISK SYGDOM ADSKILLER SIG FRA SYGMELDTE MED FYSISK SYGDOM PÅ KØN, ALDER OG OPSIGELSESGRAD SAMT TILLID OG KENDSKAB TIL SYSTEMET.



Kilde: "Hverdagen blandt langtidssygemeldte", Videncenter for God Arbejdslyst og Epinion, 2021

ZOOM PÅ PSYKISK BETINGEDE SYGMELDINGER

Med kobling til balancetemaet for nærværende rapport vil vi i det følgende zoome ind på særligt den gruppe, hvis langtidssygemeldinger er psykisk betinget. Hyppigste årsag til sygemeldingerne i denne gruppe er nemlig netop stress.²⁶ Og på flere, væsentlige områder adskiller denne gruppe sig fra gruppen der er sygemeldt med fysisk sygdom.

PSYKISK BETINGEDE SYGMELDINGER ER DE SVÆRESTE

De sygemeldte med psykisk sygdom udgør ca. en tredjedel (35 procent) af de langtidssygemeldte. Stort set hele vejen rundt har de sygemeldte med psykisk sygdom det sværere end de sygemeldte med fysisk sygdom. Hvor to tredjedele med fysisk sygdom har været sygemeldt under 5 måneder, gælder det kun halvdelen af de sygemeldte med psykisk sygdom. Under sygemeldingen er en næsten en tredjedel blevet opsagt, hvilket er betydeligt flere end blandt de sygemeldte med fysisk sygdom, hvor det er under hver femte.

LAV TILLID TIL ARBEJDSGIVER...

De sygemeldte med psykisk sygdom har lavere tillid til systemet end de sygemeldte med fysisk sygdom. Det gælder især tilliden til arbejdsgiver, hvor 22 procent svarer, at de har lav tillid, og 15 procent svarer, at de slet ingen tillid har. Den lave tillid til arbejdsgiver skal ses i lyset af, at flere end hver tredje mener, at arbejdsgiveren har det primære ansvar for, at de blev syge. Ud over arbejdsgiver peger en del (20 procent) også på forhold i privatlivet som årsagen til sygemeldingen.

...SPILLER IND PÅ MOTIVATIONEN FOR TILBAGEVENDEN

Langtidssygemeldte med lav tillid til arbejdsgiver har 31 procent lavere motivation for at vende tilbage til arbejdspladsen, end det er tilfældet for gruppen med høj tillid.

SELVBEBREJDELSER, ENSOMHED OG BEKYMRINGER

Noget, som i særlig grad adskiller sygemeldte med psykisk sygdom fra sygemeldte med fysisk sygdom, er, at de oplever en større psykisk belastning pga. deres sygdom. De har flere bekymringer om alt fra økonomi, arbejdslivet og fremtiden generelt. De kæmper også i højere grad med selvbefredelser, tanker om hvordan andre ser dem, og de føler sig mere ensomme. De mange bekymringer og det lavere selvværd er formentlig med til at forklare, at de også oftere føler sig mere nedtrykte end sygemeldte med fysisk sygdom.

LANGTIDSSYGMELDTE MED PSYKISK SYGDOM:

- er yngre og oftere kvinder end langtidssygemeldte med fysisk sygdom
- er ofte sygemeldt i en længere periode end langtidssygemeldte med fysisk sygdom. Hyppigste årsag til sygemeldingen er stress
- har lavere tillid til, at systemet vil hjælpe dem end langtidssygemeldte med fysisk sygdom. De har særlig lav tillid til arbejdsgiver, som, mange også mener, har skylden for, at de blev syge
- bekymrer sig mere om økonomi, fremtidsudsigter, mulighed for raskmelding og tilbagevenden til arbejdsmarkedet end langtidssygemeldte med fysisk sygdom
- har et mere negativt syn på sig selv og kæmper mere med dårligt selvværd, ensomhed og nedtrykthed end langtidssygemeldte med fysisk sygdom

OM UNDERSØGELSEN

Sammen med Epinion har vi undersøgt langtidssygemeldtes hverdag, trivsel og motivation for tilbagevenden til arbejdsmarkedet.

SPØRGESKEMA

700 tidligere og nuværende langtidssygemeldte har besvaret et spørgeskema i perioden 22. februar – 24. marts 2021. Data er indsamlet på webpanel, og deltagerne er et repræsentativt udsnit af langtidssygemeldte danskere – inkl. ledige.

MOBILETNOGRAFIK STUDIE

Epinion har desuden fulgt 14 langtidssygemeldte borgere i perioden 19. april – 7. maj 2021. Borgerne dokumenterede deres hverdag i et digitalt forum.

HVEM ER LANGTIDSSYGE?

Vores undersøgelse viser, at der blandt de langtidssygemeldte er en overrepræsentation af kvinder mellem 35 og 55 år. Ca. halvdelen er gift, hvilket er ca. samme andel som i befolkningen som helhed – og ca. halvdelen har børn, hvilket er lidt flere end i befolkningen generelt.

De langtidssygemeldte er generelt veluddannede, da hovedparten har enten en erhvervsfaglig eller videregående uddannelse.

Langt de fleste er i beskæftigelse, men ca. hver femte er ledige, og dermed udgør de ledige altså en væsentlig højere andel blandt de langtidssygemeldte end i befolkningen som helhed.

En tredjedel tjener mellem 300.000 og 399.999 kr. om året før skat, og samlet set befinder to tredjedele sig i intervallet 200.000 – 499.999 kr. Sammenlignet med befolkningen som helhed, er der færre blandt de langtidssygemeldte, der har enten en meget lav eller en meget høj indkomst.

De langtidssygemeldte er bosat over hele landet og afspejler befolkningens geografiske fordeling næsten én til én.

At være ramt af langtidssygdom har – som ovenstående dokumenterer – enorm betydning for vores trivsel på alle livets arenaer. I det følgende ser vi nærmere på, hvordan balancen mellem arbejdsliv og privatliv hænger sammen med oplevelsen af generel livstilfredshed.

Når god balance giver livstilfredshed

Vores oplevelse af balance har ikke alene betydning for vores arbejdslyst. At føle sig i balance betyder også noget for vores generelle tilfredshed med livet.

Filosoffen John Stuart Mill sagde engang, at det alene er den, hvis liv det er, der bedst ved, hvad der er det gode liv for ham eller hende.²⁷ Men selvom livstilfredshed selvsagt er en subjektiv størrelse, så bør det ikke afholde os fra at forsøge at forstå, hvilke sammenhænge der kan være mellem menneskers oplevelse af henholdsvis livstilfredshed, arbejdslyst og balance.

MENING OG LIVSTILFREDSHED

I vores undersøgelse indfanges livstilfredshed af fire spørgsmål, som alle er velafprøvede og oprindeligt formuleret i et tæt samarbejde mellem Institut for Lykkeforskning, Kantar Gallup og Videncenter for God Arbejdslyst.²⁸ Spørgsmålene afdækker blandt

andet, om man overordnet set har en følelse af mening i sit liv, og om man er tilfreds med sit liv som helhed.

BALANCE OG LIVSTILFREDSHED

Vi ser i vores undersøgelse en tydelig sammenhæng imellem oplevelsen af livstilfredshed og balance. Fx kan vi se, at blandt de danskere, der enten slet ikke eller i mindre grad oplever, at der til daglig er balance mellem deres arbejdsliv og deres privatliv, er oplevelsen af livstilfredshed kun gennemsnitligt på 58 point ud af 100 mulige. Omvendt er den gennemsnitlige livstilfredshed på 82 point blandt de respondenter, som i høj eller i meget høj grad oplever, at der til daglig er balance mellem deres arbejdsliv og privatliv.

BALANCE OG LIVSTILFREDSHED



FAMILIEN ER VIGTIG FOR LIVSTILFREDSHED OG BALANCE

Vi ved, at opbakning fra hjemmefronten er vigtig i forhold til oplevelsen af balance i arbejdslivet og i livet generelt. Men vi kan også se, at en oplevelse af, at familien viser forståelse, når der opstår behov i vores arbejdsliv, som kræver noget særligt af os, er noget af det, som i særlig grad også har betydning for vores oplevelse af livstilfredshed. Den gennemsnitlige oplevelse af livstilfredshed, er kun 58 point ud af 100 mulige blandt de respondenter, der har svaret enten slet ikke eller kun i mindre grad til at de oplever forståelse fra familien, når der opstår særlige behov i arbejdslivet, som kræver opmærksomhed. Omvendt er den gennemsnitlige oplevelse af livstilfredshed på hele 80 point blandt de respondenter, som i høj eller i meget høj grad oplever forståelse fra familien, når der opstår særlige behov i arbejdslivet, som kræver opmærksomhed.

MENING OG ARBEJDSLYST

Vi ser en lignende sammenhæng imellem oplevelsen af arbejdslyst og livstilfredshed. Hvis vi zoomer ind på de enkelte livstilfredshedsspørgsmål og sammenholder besvarelserne her med den gennemsnitlige temperatur på arbejdslysten, kan vi fx se, at blandt de respondenter, som slet ikke eller kun i mindre grad oplever en følelse af mening i livet, er den gennemsnitlige oplevelse af arbejdslyst helt nede på 49 point. Omvendt er den

gennemsnitlige oplevelse af arbejdslyst på 77 point blandt de respondenter, som enten i høj eller i meget høj grad oplever en følelse af mening i livet.

ARBEJDSLYST OG TILFREDSHED MED LIVET

Vores undersøgelse viser også, at blandt de respondenter, som enten slet ikke eller kun i mindre grad har en oplevelse af "alt i alt at være lykkelig", er den gennemsnitlige oplevelse af arbejdslyst tilsvarende lav. Den gennemsnitlige temperatur på arbejdslysten er i denne gruppe blot 50 point ud af 100 mulige, hvor den gennemsnitlige temperatur på arbejdslysten er på 77 point blandt de respondenter, som enten i høj eller meget høj grad har en oplevelse af alt i alt at være lykkelige.

LIVSTILFREDSHED OG BALANCE I ARBEJDSLIVET

Vi kan ikke ud fra vores undersøgelse konkludere, om det er fordi, vi generelt er tilfredse med livet, at vi har høj arbejdslyst og god balance, eller om det er fordi, vi har en god balance og en høj arbejdslyst, at vi er tilfredse med livet. Men der er tydeligvis en sammenhæng. Vores undersøgelse synes således at understøtte forestillingen om, at det gode liv ikke kun er det liv, vi lever, når vi holder fri fra arbejde. Både arbejdsliv og øvrigt liv kan bidrage til vores oplevelse af generel tilfredshed med livet.

Den gode balance udfordres af et flydende arbejdsliv og store forventninger til os selv

Størstedelen af os føler os presset i arbejdet på grund af vores forventninger til os selv. Samtidig er distancearbejde og hjemmearbejde blevet det nye normale for en stor del af os. Det stiller nye krav til ledelse og kommunikation, hvis vi skal sikre en god trivsel og en bedre balance på fremtidens arbejdsmarked.

Vores undersøgelse viser, at det i særlig grad er et mentalt pres fra forventninger samt tanker om arbejdet, når vi egentlig har fri, der tipper balancen for mange af os.

MENTALT PRES OG HJEMMEARBEJDE

Der er god grund til at antage, at flere medarbejdere – i en tid med coronanedlukninger – i særlig grad har haft en oplevelse af, at grænserne mellem arbejdstid og øvrig tid er blevet udvisket, og at den enkelte i større eller mindre grad har måttet føre en indre dialog og forhandling med sig selv om, hvornår arbejdet er udført godt nok, og hvor grænsen mellem arbejdstid og øvrig tid skal gå.

Vores undersøgelse tyder da også på, at de medarbejdere, der enten helt eller delvist har arbejdet hjemme, i højere grad end dem, der fortsat primært er mødt ind på deres arbejdsplads, har været ramt af et mentalt pres på grund af egne forventninger til arbejdet.

Mads Lindholm peger i sit bidrag i denne rapport på, at der i en tid, hvor en stor del af vores arbejde må betegnes som relationsarbejde, ofte er en særlig udfordring i at skabe en fælles forståelse af, hvornår arbejdet er gjort godt nok. Lederen har her en særlig opgave i at gå foran og vise, med sit eget eksempel, hvornår nok er nok, og hvornår arbejdet er udført "godt nok".²⁹

CORONA SOM FREMKALDERVÆSKE

Coronapandemien har på sin vis fungeret som en slags fremkaldervæske, der har fået udfordringerne i at balancere privat- og arbejdsliv til at træde tydeligere frem. Som vores undersøgelse påpeger, har coronapandemien bidraget til, at mange danskere har fået et endnu mere flydende arbejdsliv, end de havde i forvejen. Når man arbejder hjemme, er arbejdet i højere grad til stede hele tiden. Men samtidig er muligheden for lige at gøre alt muligt andet også blevet større – fx kan man jo sætte en vask over eller lige få en aftale i stand med en god ven via Messenger. Med andre ord går sammenhængen af arbejdsliv og privatliv begge veje. Privatlivet trænger sig også på, mens vi arbejder, som Stine Lomborg, der er forsker og ph.d. ved Københavns Universitet, er inde på i sit bidrag i rapporten.³⁰

FREMTIDENS LEDELSE

Vi vil her afslutningsvis opsummere nogle tendenser med betydning for fremtidens arbejdsliv og arbejdsmarked, som vores undersøgelse om balance i arbejdslivet peger på. Disse tendenser må alt andet lige også forventes at have indflydelse på, hvordan fremtidens leder kan skabe grobund og vækstbetingelser for større arbejdslyst og en bedre balance. Det handler sammenfattende om blandt andet at have blik for 1) den stigende kompleksitet i arbejdslivet, 2) det bæredygtige arbejdsliv, 3) design og styring af eget liv og arbejdsliv og 4) diversitet og inklusion.



Stigende kompleksitet

Kompleksitet i arbejdslivet er blandt de såkaldte megatrends, som flere fremtidsforskere peger på.³¹ Som tidligere nævnt ser fremtidens arbejdsmarked ud til at blive mere flydende og digitalt. Coronakrisen har fungeret som en katalysator for denne udvikling. Det stiller også krav til fremtidens leder om blandt andet at kunne håndtere, at medarbejderne arbejder fra forskellige lokationer og zapper ud og ind af projekter og skifter mellem fysiske og online lokationer. Når kompleksiteten stiger, er en klar og tydelig kommunikation alfa og omega. Det er ikke mindst vigtigt, når man ikke mødes fysisk. I den rapport, du lige har læst, peger Carsten Søe-Larsen fra Bornerups eksempelvis på vigtigheden af hyppige check-ins med medarbejderne, hvor der både er plads til den uformelle snak om løst og fast, men også tid til sparring af mere faglig karakter.

Bæredygtige arbejdsliv

Det har i særlig grad betydning for danskernes oplevelse af arbejdslyst, at den nærmeste leder udviser forståelse for de udfordringer, der på den ene eller anden måde relaterer sig til den enkeltes privatliv. Det betyder med andre ord, at der er behov for ledere med blik for det bæredygtige arbejdsliv og det hele menneske. Nødvendigheden af denne forståelse bliver givetvis ikke mindre vigtig med årene. Snarere tværtimod. I en fremtid hvor grænserne mellem privatliv og arbejdsliv må forventes at flyde endnu mere sammen på grund af hjemmearbejde, hybrid-møder, nye typer af projekter og et arbejdsliv på tværs af grænser, er det vigtigt med ledere, der har indlevelsesevne og forståelse for, at medarbejderne er hele mennesker.

Fremtidens ledere skal sikre en oplevelse af, at medarbejderen er god nok og har gjort det godt nok, mere end det handler om at motivere til "mere", "bedre" og "hurtigere". På denne måde kan lederen også være med til at modvirke den udbredte oplevelse af forventningspres, som, vores undersøgelse netop viser, udfordrer oplevelsen af balance hos mange lønmodtagere i Danmark.³²

Design og styring af eget liv og arbejdsliv

Den tredje tendens, som vi også ser understøttet i vores undersøgelse, drejer sig om den enkelte medarbejders mulighed for at designe og styre sit eget liv og arbejdsliv. Som vi også tidligere har berørt i denne rapport, er det

vigtigt for mange medarbejders oplevelse af en god balance i arbejdslivet, at deres leder har forståelse for og kendskab til, hvilken indsats den enkeltes arbejdsopgaver kræver.

Det er med andre ord vigtigt, at du som leder har blik for, at selvom mange medarbejdere i dag på forskellig vis er selvledende og selvstændige i deres opgaveløsning, så må det ikke forveksles med at være overladt til sig selv. Som medarbejder modtager du ikke direkte ordrer eller har brug for kontrol, men du har stadig en forventning om, at lederen bringer både personlige og faglige kompetencer i spil og tager ansvar for helheden i organisationen.³³

Diversitet og inklusion

Spørgsmålet om diversitet og inklusion er – som vi har set i interviewet med Camilla Kruse – højt på dagsordenen hos Deloitte. Diversitet og inklusion handler også om udfordringerne i den fleksibilitet, som den stigende brug af hybridarbejde og mulighed for hjemmearbejde har afstedkommet. Når vi fx i vores undersøgelse kan se, at flere kvinder end mænd benytter sig af muligheden for at arbejde hjemmefra, så risikerer vi i praksis at øge nogle af de forskelle mellem mænd og kvinder, som vi ellers forsøger at udligne i vores samfund.

Marianne Dahl, der er Managing Director og Partner hos Boston Consulting Group, peger i nyeste udgave af Magasinet DI Business fra Dansk Industri på denne udfordring og understreger derved blot denne tendens: "Jeg ser desværre et mønster på mange arbejdspladser. Kvinder vælger i højere grad at arbejde hjemmefra, mens mænd oftere tilvælger kontoret".³⁴

Marianne Dahl uddyber udfordringen på denne måde: "Hvis vi ikke arbejder meget bevidst med at modvirke subkulturer baseret på arbejdsmodel, så vil de, der kommer ofte på kontoret, ende med at få mere ledelsestid, større uformelt netværk og mere uformel videnadgang, end de der vælger primært at arbejde hjemmefra".³⁵

Det er åbenlyst, at fremtidens leder bør have blik for ikke bare hjemmearbejdets fordele, men også dets ulemper, ikke mindst i forhold til spørgsmålet om diversitet og inklusion på arbejdspladsen.

31 Se fx Dahl 2021 eller Fredbo-Nielsen 2021

32 Se fx Johansen 2019. Se også kapitlet med Mads Lindholm på side 44

33 Se fx Andersen 2010

34 Steensgaard 2021

35 Steensgaard 2021



Sådan har vi gjort

Datagrundlaget for undersøgelsen bag rapporten "Balance – harmoni eller hamsterhjul" er en repræsentativ undersøgelse blandt lønmodtagere i Danmark. Undersøgelsen er gennemført af Videncenter for God Arbejdslyst i samarbejde med Epinion, og i alt 2.000 repræsentativt udvalgte lønmodtagere har deltaget i undersøgelsen.

Data er indsamlet efter Danmarks Statistiks fordelinger på køn, alder, region og uddannelse. Datasættet er desuden rensset for urealistisk hurtige besvarelser (speeders) og for respondenter med usandsynlige besvarelsesmønstre. Efterfølgende er data vægtet ud fra Danmarks Statistiks fordelinger på køn, alder, region og uddannelse, således at fordelingerne i vores data afspejler fordelingerne i målgruppen. Besvarelserne er indsamlet i september 2021.

UNDERSØGELSESMODEL

Undersøgelsesmodellen bag nærværende undersøgelse og rapport tager afsæt i en syv-faktormodel, som oprindeligt blev udviklet af Videncenter for God Arbejdslyst i samarbejde med Institut for Lykkeforskning og Kantar Gallup.³⁶

LITTERATURSTUDIER

Vores forståelse af sammenhængen mellem balance og arbejdslyst er i *God Arbejdslyst Indeks* følgende: *"Din arbejdslyst påvirkes af din oplevelse af, om der er balance mellem antallet af opgaver og den tid, du har til at løse dem. Men du er mere end dit arbejde. Derfor skal der også være balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv".*³⁷

Vores primære formål med litteraturstudierne forud for nærværende, særskilte undersøgelse har været at komme et spadestik dybere i forståelsen af balance-faktoren og derved sætte flere nuancer og perspektiver på balancens betydning for den enkeltes oplevelse af trivsel og arbejdslyst. Derfor har vi blandt andet studeret andre undersøgelser inden for feltet med henblik på at kunne udarbejde en spørgeramme, der kommer så bredt rundt om tematikken balance i arbejdslivet som muligt.

DIMENSIONSANALYSE

Med afsæt i førømtalte syv-faktormodels operationalisering af balance-faktoren og på baggrund af et nyt spørgeskema blandt andet baseret på litteraturstudier har Epinion gennemført en dimensionsanalyse med henblik på at få udfoldet, hvilke dimensioner den overordnede operationalisering af balance rummer. Spørgsmålene i dimensionsanalysen er derfor stillet med henblik på at komme omkring og uddybe de tre overordnede operationaliseringsspørgsmål fra syv-faktormodellen. Ved at analysere svarmønstrene på de forskellige spørgsmål kan vi se, hvilke dimensioner af balance der træder frem. Svarmønstrene afslører således, om nogle af spørgsmålene har mere til fælles end andre. De spørgsmål, som har meget til fælles, grupperer sig sammen og måler så at sige på den samme dimension af balance. Det er på denne baggrund, at vi er nået frem til de tre dimensioner af balance, som vi har beskrevet og udfoldet i nærværende rapport. Fælles for de tre dimensioner er, at de alle har en direkte effekt på arbejdslysten.

CASES OG PERSPEKTIVER

I vores arbejde med rapporten her og i forbindelse med fortolkningen af resultaterne af balance-dimensionsundersøgelsen har vi også bedt en række eksperter og praktikere om at bidrage med fortolkning og perspektivering af balance-temaet. Vi har blandt andet benyttet os af semi-strukturerede interviews med forskellige praktikere med gode case-eksempler inden for rapportens tema. Derudover har vi også bedt en række eksperter og forskere om at bidrage med deres perspektiv på tematikken. Eksperterne inddrager både resultater fra vores undersøgelse, fra deres egen forskning og fra andre undersøgelser i deres bidrag.



Balance og arbejdslyst

I denne rapport har vi fokuseret på faktoren balance, der er den ene af i alt syv faktorer med betydning for vores arbejdslyst. I 2021 gennemførte vi en større undersøgelse, hvor vi perspektiverede arbejdslysten på alle syv faktorer. Da denne syv-faktormodel er grundlaget for nærværende selvstændige undersøgelse om balance, præsenterer vi her syv-faktormodellen samt de overordnede resultater af undersøgelsen fra 2021.³⁸

DE SYV FAKTORER SOM HAR BETYDNING FOR DANSKERNES ARBEJDSLYST



FORKLARINGSGRAD

Forklaringsgraden er steget fra 74 i 2019 til 78 i 2021. Det betyder, at vi reelt kan forklare endnu mere af, hvad der er vigtigt for danskernes arbejdslyst. Vi har i årets indeks justeret lidt på udvalgte spørgsmål.

Det har vi gjort for endnu mere præcist at indkredse de faktorer, der giver danskerne arbejdslyst. 78 procent er ifølge Kantar Gallup en meget høj forklaringsgrad, når vi spørger repræsentativt på det danske arbejdsmarked – på tværs af alder, køn, geografi mm.

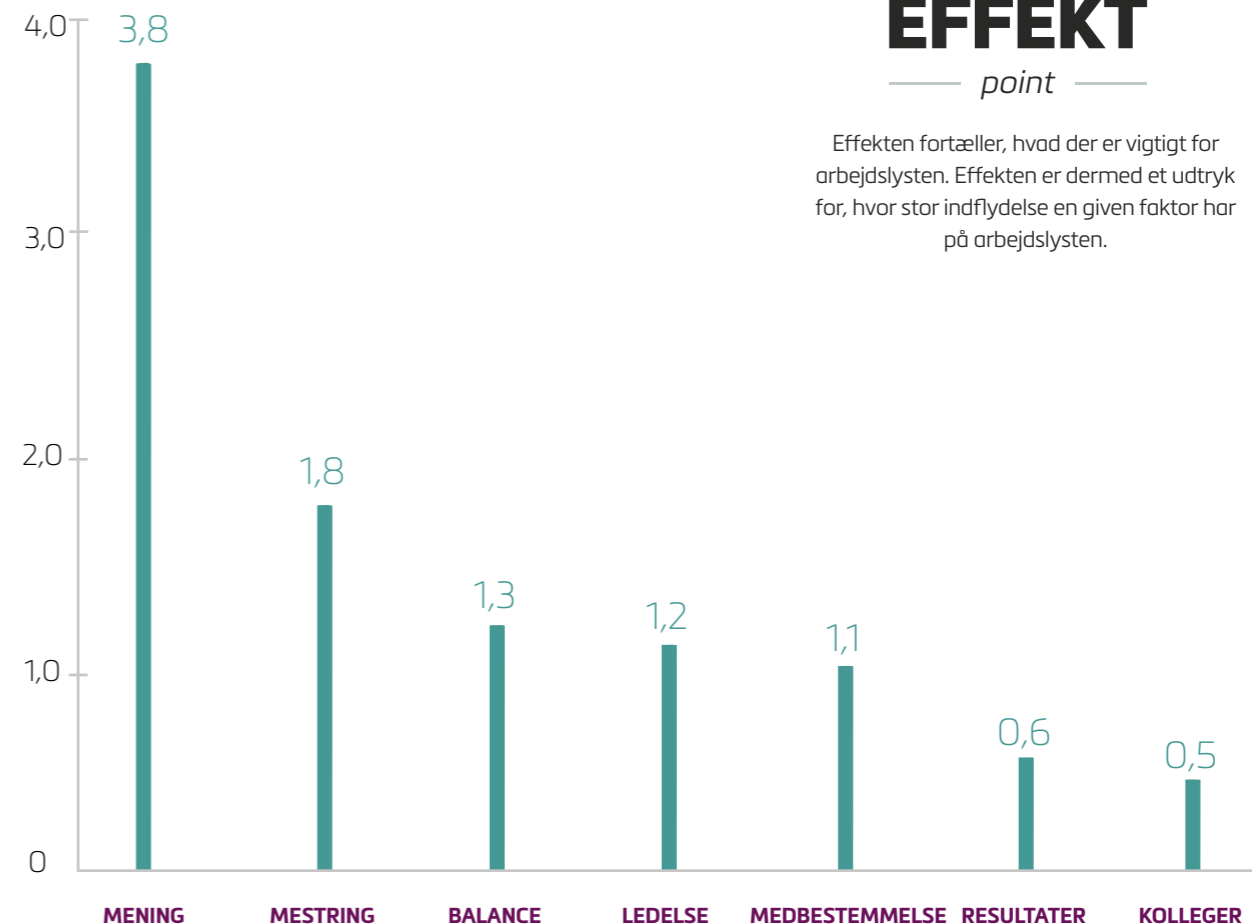
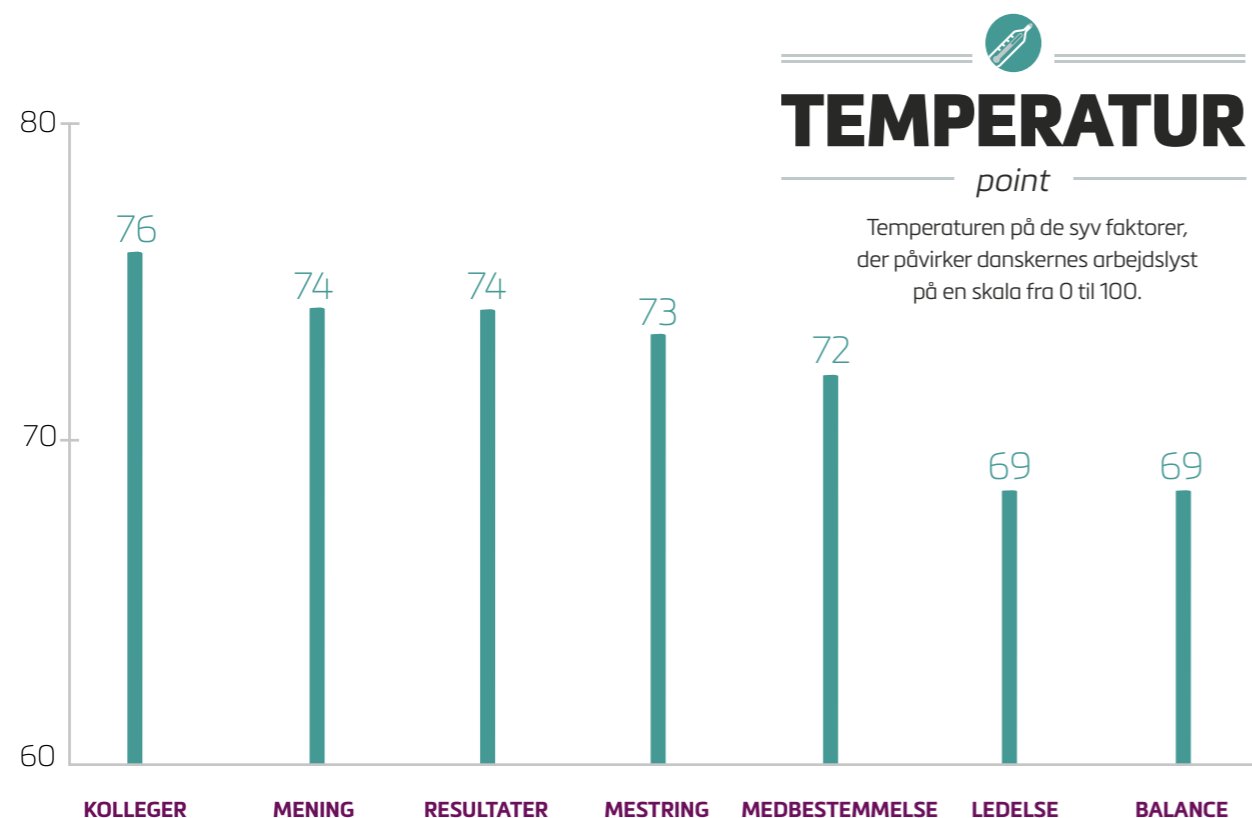
Det understreger, at vi indfanger størstedelen af danskernes arbejdslyst via de syv faktorer, og at elementer i arbejdslysten er almenmenneskelige på tværs af fx jobområder og uddannelser.

De **syv faktorer**, vi undersøger, forklarer tilsammen

78%

af, hvad danskernes arbejdslyst består af

SÅDAN SCORER DANSKERNE TEMPERATUREN PÅ DE FAKTORER, SOM HAR INDFLYDELSE PÅ ARBEJDSLYSTEN



38 Videncenter for God Arbejdslyst 2021

Kilde: God Arbejdslyst Indeks-rapport nr. 9, 2021

Temperaturoverblik

Her får du et overblik over temperaturen på de enkelte spørgsmål, som vi har stillet i undersøgelsen bag nærværende rapport.

Dimension	Spørgsmål	Temperatur
Lykke	Oplevede du at være glad i går?	78,60
	Oplever du overordnet set en følelse af mening i dit liv?	74,44
	Er du alt i alt lykkelig?	72,65
	Er du tilfreds med dit liv som helhed?	71,58
Arbejdslyst	I hvilken grad er din arbejdsplads overordnet et godt sted at arbejde?	72,75
	I hvilken grad føler du dig motiveret til at gå på arbejde?	69,19
	I hvilken grad føler du glæde ved dit arbejde?	69,00
	I hvilken grad nød du din seneste arbejdsdag?	68,69
	I hvilken grad ser du frem til næste gang, du skal på arbejde?	65,78
Forståelse og fleksibilitet	Jeg oplever forståelse fra min familie, når der opstår særlige behov i mit arbejdsliv, som kræver min opmærksomhed	77,08
	Jeg oplever forståelse fra mine nærmeste kolleger, når der opstår særlige behov i mit privatliv, som kræver min opmærksomhed.	76,17
	Min leder viser forståelse for udfordringer, der relaterer sig til mit privatliv	71,68
	Min leder forstår, hvilken indsats mine arbejdsopgaver kræver	66,12
Opgavestyring	Jeg når de arbejdsopgaver, jeg sætter mig for	72,57
	Jeg har en passende indflydelse på, hvornår jeg løser mine arbejdsopgaver	68,65
	Jeg oplever, at jeg har passende tid til, at jeg kan løse mine arbejdsopgaver	63,40
Forventninger	Jeg føler mig ofte presset i mit arbejde pga. mine egne forventninger til mig selv	53,82*
	Mit arbejde fylder for meget i tankerne, når jeg har fri	43,62*
	Jeg føler mig ofte presset i mit arbejde pga. min leders forventninger til mig	39,06*
	Jeg føler mig ofte presset i mit arbejde pga. mine kollegers forventninger til mig	35,74*
	Mit privatliv fylder for meget i tankerne, når jeg er på arbejde	35,52*

*Bemærk, at en forholdsvis lav temperatur kan være positivt, da nogle af spørgsmålene er negativt formuleret.

Øvrige temperaturspørgsmål

Øvrige spørgsmål	Oplever du, at der til daglig er balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?	68,18
	Oplever du, at du har tid til at levere den ønskede kvalitet på dit arbejde?	66,24
	Oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine opgaver og den tid, der er til at løse dem?	63,85
	Når jeg har været fraværende (sygdom, ferie, fridage), bliver mine arbejdsopgaver løst af mine kolleger	58,55
	Jeg pålægges ofte uforudsete arbejdsopgaver, der sætter mig under tidspress	50,03*
	Jeg har ofte brug for mere tid til at løse mine arbejdsopgaver, end den tid, der er til rådighed	46,40*
	Jeg må ofte gå på kompromis med mine egne forventninger til kvaliteten i opgaveløsningen, fordi jeg ikke har den nødvendige tid til at løse arbejdsopgaverne ordentligt	44,03*
	Jeg føler mig ofte presset over ikke at kunne levere den ønskede kvalitet indenfor den tid, der er til rådighed	43,50*
	Jeg må ofte møde tidligere og/ eller gå senere hjem fra arbejde, end planlagt, for at nå mine arbejdsopgaver	40,26*
	Når jeg har været fraværende (fx grundet sygdom, ferie, fridage), føler jeg mig ofte presset over, at arbejdsopgaverne ligger og venter på mig, til jeg kommer tilbage	40,18*
Jeg må ofte gå på kompromis med arbejdspladsens forventninger til kvaliteten i opgaveløsningen, fordi jeg ikke har den nødvendige tid til at løse arbejdsopgaverne ordentligt	36,89*	

*Bemærk, at en forholdsvis lav temperatur kan være positivt, da nogle af spørgsmålene er negativt formuleret.

Øvrige spørgsmål vedrørende Corona (udvalgte spørgsmål er behandlet i rapporten)

I hvilken grad oplever du...

- at corona-pandemien har gjort balancen mellem dit arbejdsliv og dit privatliv bedre eller dårligere?
- at corona-pandemien har givet dig bedre eller dårligere tid til at løse dine arbejdsopgaver med den kvalitet, du selv finder tilfredsstillende?
- at corona-pandemien har gjort balancen mellem dine arbejdsopgaver og den tid, der er til at løse dem, bedre eller dårligere?
- at jeg nu har en oplevelse af, at det sociale samspil med mine kolleger fungerer (meget bedre, bedre, hverken eller, dårligere, meget dårligere, ved ikke)
- at jeg nu har en oplevelse af, at det faglige samarbejde med mine kolleger fungerer (meget bedre, bedre, hverken eller, dårligere, meget dårligere, ved ikke)
- at jeg nu har en oplevelse af, at balancen mellem mit arbejdsliv og mit privatliv fungerer (meget bedre, bedre, hverken eller, dårligere, meget dårligere, ved ikke)

Hvilken situation har primært kendetegnet dit arbejdsliv i perioden under corona-pandemien?

- Jeg er mødt ind på min arbejdsplads
- På grund af corona-pandemien har jeg primært arbejdet hjemmefra
- På grund af corona-pandemien har jeg arbejdet delvist hjemmefra
- Jeg har primært arbejdet hjemmefra – også inden corona-pandemien

- Andersen, F.:** *Selvedelse – selvet på arbejde*, Dansk Psykologisk Forlag 2010.
- Bagger, C.:** "An organizational cultivation of digital resignation? Enterprise social media, privacy, and autonomy" in *Nordicom Review*, 42(4), 185-198, 2021.
- Bagger, C., & Lomborg, S.:** "Overcoming Forced Disconnection: Disentangling the Professional and the Personal in Pandemic Times". I A. Chia, A. Jorge, & T. Karppi (Eds.), *Reckoning with Social Media*. Rowman & Littlefield, 2022.
- Beckman, C. M. & Mazmanian, M.:** *Dreams of the overworked*, Stanford University Press 2020.
- Berkowsky, R. W.:** "When you just cannot get away: Exploring the use of information and communication technologies in facilitating negative work/home spillover" in *Information, Communication & Society*, 16(4), 519-541, 2013.
- Carboni, M.:** "6 ud af 10 har ændret noget i deres familieliv som følge af corona" in *Magasinet Skolebørn*, 2020.
- Dahl, A.:** *Arbejdsmarkedet efter coronakrisen*. Futuria.dk 2021.
- Fredbo-Nielsen, L.:** *Pas på! Eller fremtiden kommer efter dig*. Futurenavigator.dk 2021.
- Gregg, M.:** *Work's Intimacy*, Polity Press 2011.
- Isaacson, W.:** *Steve Jobs – en biografi om manden bag Apple*, Gyldendal 2012.
- Johansen, T.:** *Bæredygtig organisations- & forretningsudvikling*, Dansk Psykologisk Forlag 2019.
- Krastev, I.:** *Hvornår er det i morgen? Pandemiens paradokser*, Informations Forlag 2020.
- Kristensen, A.:** *Det grænseløse arbejdsliv*, Gyldendal Business 2011.
- Kristensen, A.:** "Tre former for fleksibilitet" in *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9. årg., nr.1, 2007.
- Limborg, H. J.:** "Risiko og forebyggelse i 'det nye arbejdsliv' set i et arbejdsmiljøperspektiv" in *tidsskrift for Arbejdsliv*, 5. årg., nr. 3, 2003.
- Lomborg, S.:** "On meaning and exploitation. Self-tracking at the work/life intersection". In Parks, L., Velkova, J. and de Ridder, S. (eds). *Media Backends: The Politics of Infrastructure, Clouds, and Artificial Intelligence*. University of Illinois Press 2022.
- Lund, H. R. & Reich, K.:** *Work-Life Balance 2.0 – resultater, arbejdsglæde, motivation og engagement*, Gyldendal Business 2013.
- Mill, J. S.:** *Utilitarisme*, Det lille Forlag 2008.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø:** "Belastningsindeks for psykisk arbejdsmiljø og muskel-skeletbesvær, 2018.
- Rasborg, K.:** "Samfundstanker i en pandemitid" in *Dansk Sociologi*, 32. årg., nr. 2, 2021.
- Rasmussen, S. & Bredgaard, T.:** "Pandemi, krisehåndtering og arbejdsliv" in *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 23. årg., nr. 3, 2021.
- Sindal, H.:** "Coronakrisen har skruet op for det grænseløse arbejdsliv" in *Magasinet Arbejdsmiljø*, 2021.
- Steensgaard, N.:** "Diversitet er vigtigere end nogensinde" in *Magasinet DI Business*, nr. 4, 2021.
- Zizek, S.:** *Pandemi! Covid-19 ryster verden*, Forlaget Politisk Revy, 2020.

Videncenter for God Arbejdslyst og Institut for Lykkeforskning

God Arbejdslyst Indeks, 2015.

God Arbejdslyst Indeksrapport: Dit liv – Din arbejdslyst, 2019.

Videncenter for God Arbejdslyst og YouGov

Arbejdslyst hjemmefra, 2020.

Videncenter for God Arbejdslyst og Epinion

Undersøgelse om stress, 2021.

Videncenter for God Arbejdslyst og Kantar Gallup

God Arbejdslyst Indeksrapport: Mening – fryns eller nødvendighed, 2020.

Videncenter for God Arbejdslyst

God Arbejdslyst Indeksrapport: Medbestemmelse – frihed eller forbandelse, 2021.

Mere viden om trivsel og arbejdslyst

Videncenter for God Arbejdslyst har siden 2015 arbejdet med at indsamle, udfolde og udbrede viden om temaer inden for trivsel og arbejdslyst. På de følgende sider har vi samlet et overblik over vores seneste udgivelser.



2022:
Arbejdslyst giver samfundet rigere

For første gang i dansk kontekst dokumenterer vi med denne rapport den samlede samfundsmæssige værdi af god arbejdslyst fordelt på flere væsentlige komponenter: Fald i sundhedsmæssige omkostninger, produktivitetsgevinst, senere tilbagetrækning, værdien for de ansatte, øget selskabsskat mm.



2021:
God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 10
Mestring - pres eller potentiale

Vi kan dokumentere, at det betyder noget for vores trivsel, når vi mestrer vores arbejdsliv. Når du oplever at mestre, så har du en følelse af, at du behersker de udfordringer, du møder i løbet af din arbejdsdag. Derfor er det vigtigt for din arbejdslyst, at dine arbejdsopgaver passer til dine kompetencer, og at du har mulighed for at udvikle dig fagligt, personligt og socialt sammen med andre. Som mennesker har vi et stort potentiale, men vi har også begrænsede ressourcer. Det fordrer balance mellem den sunde præstation og den mere usunde overpræstation.



2021:
God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 9
Medbestemmelse - frihed eller forbandelse

Rapporten giver dig et indblik i nye typer af organisationer, som ikke har klassiske lederprofiler, som vi kender dem - men i højere grad sparringspartnere og facilitatorer. Men vi hejser også et flag. For medbestemmelse kan blive en forbandelse, hvis medarbejderen skal agere med usikker retning og manglende rammer. Som læser får du et view over de sidste nye forskningsresultater og en række spændende perspektiver fra de fremmeste eksperter.



2021:
Arbejdslyst giver bonus på bundlinjen

Arbejdslyst har stor værdi for den enkelte medarbejder. Det fastslog Videncenter for God Arbejdslyst og Kraka i forskningsrapporten "Trivsel betaler sig" fra 2019. Denne anden delrapport fra samme forskningsprojekt sætter fokus på gevinsten for virksomhederne. Og tallene taler deres tydelige sprog: God arbejdslyst er en god forretning!



2021:
Dit dilemmafyldte arbejdsliv - en undersøgelse af danskernes syn på hverdagens dilemmaer på arbejdspladsen

Rapporten giver dig blandt andet indblik i, hvordan danske ledere og medarbejdere forholder sig til forskellige dilemmaer i arbejdslivet indenfor temaerne sygefravær, organisatoriske forandringer og omgangstonen på arbejdspladsen. Med denne rapport ønsker vi at inspirere til lokale drøftelser af dilemmaer på arbejdspladsen med henblik på at understøtte større trivsel og bedre arbejdslyst.



2020:
God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 8
Mening - fryns eller nødvendighed

Rapporten tager temperaturen på danskernes oplevelse af mening og psykologisk tryk i arbejdslivet. I denne undersøgelse afdækker vi fire dimensioner af mening, indre mening, større mening, organisatorisk mening og kollegial mening. Ligeledes perspektiverer en række eksperter og praktikere undersøgelsens resultater.



2020:
God Arbejdslyst Indeks nr. 7
Kolleger - en vigtig brik i din arbejdslyst

Det er i høj grad relationer, der definerer os som mennesker, og det er blandt andet igennem vores relation, at vi bliver dem, vi er. Det gælder også i arbejdslivet og i de arbejdsfællesskaber, som vi hver især indgår i. I denne rapport zoomer vi særligt ind på danskernes oplevelse af det kollegiale arbejdsfællesskab og undersøger blandt andet sammenhængen mellem et godt arbejdsfællesskab og den enkeltes oplevelse af trivsel og arbejdslyst.



2019:
Trivsel betaler sig
– en undersøgelse om værdien af god arbejdslyst

Der kan være betydelige gevinster for virksomhederne ved at investere i arbejdslysten. Der er sammenhæng mellem god arbejdslyst og færre sygedage, godt helbred, mindre stress og fastholdelse af medarbejdere. Kort sagt: Trivsel betaler sig! Det dokumenterer Kraka og Videncenter for God Arbejdslyst med denne rapport, der kortlægger værdien af god arbejdslyst for de danske lønmodtagere – i kroner og øre.



2019:
God Arbejdslyst Indeks 2019
Dit liv – Din arbejdslyst

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvad der påvirker danskernes arbejdslyst anno 2019. Du kan også blive klogere på, hvad det betyder, når vi ser jobbet som afgørende for vores syn på os selv. Du kan også læse mere om otte vidt forskellige arbejdspladser, som hver især har sat fokus på at løfte medarbejdernes trivsel og arbejdslyst ved at arbejde målrettet med udvalgte arbejdslystfaktorer.



2019:
Medarbejdertrivsel i et lederperspektiv
En undersøgelse blandt ledere i Danmark

Rapporten giver blandt andet indblik i, hvordan lederne på de danske arbejdspladser prioriterer og arbejder med trivsel og arbejdslyst i dagligdagen. Rapporten zoomer også ind på, hvad lederne mener, er det vigtigste for medarbejdernes trivsel og arbejdslyst.



2018:
Når ledelse skaber arbejdslyst

Rapporten bygger på en omfattende faktoranalyse af, hvad forskellige ledelsesdimensioner betyder for danske medarbejders trivsel og arbejdslyst. Resultater og pointer fra undersøgelsen er fortolket og perspektiveret af en række ledelseseksperter og -praktikere.



2018:
God Arbejdslyst Indeks 2018
Det hele menneske på arbejde

Rapporten zoomer ind på danskernes oplevelse af mestring i arbejdslivet. I rapporten har vi defineret tre forskellige dimensioner af mestring: Den faglige mestring, den personlige mestring og den sociale mestring.

DENNE RAPPORT ER UDARBEJDET AF VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST

Redaktionelt team:

Christian Borrisholt Steen, seniorkonsulent
Helle Stenbro, seniorkonsulent
Rebekka Bøgelund, seniorkonsulent
Rasmus Højbæk, erhvervspsykolog
Mathias Lilleøre-Jensen, studentermedhjælper

Grafisk Design:

Mariann Bay Jakobsen, mediegrafiker

Foto:

Deloitte
Bornerups
Københavns Universitet
Center for Balance mellem Arbejdsliv & Familieliv (CBAF)
WICE
Jane Goul
iStock

Tryk:

Rosendahls
1. oplag: 2.000

ISBN: 978-87-973656-1-8

© Videncenter for God Arbejdslyst 2022

Skriv til videncenter@krifa.dk for yderligere information eller læs mere på krifa.dk/videncenter

Balance – harmoni eller hamsterhjul

God Arbejdslyst Indeksrapport nr. 11 tager temperaturen på danskernes oplevelse af balance i arbejdslivet og måler samtidig forskellige dimensioner af balance og deres effekt på arbejdslysten.

Siden 2015 har vi i Videncenter for God Arbejdslyst spurgt flere end 30.000 repræsentativt udvalgte danske lønmodtagere om, hvad der betyder noget for deres arbejdsliv. Noget af det, der betyder mest for vores trivsel og arbejdslyst, er oplevelsen af balance: Balance mellem arbejdsliv og privatliv i almindelighed – og balance i arbejdslivet i særdeleshed. I denne rapport zoomer vi nærmere ind på faktoren balance.

Overblik og indblik

Du får med denne rapport et overblik over både de seneste forskningsresultater om balance og et indblik i forskellige lederes, praktikeres og eksperterers perspektiver på den gode balance.

Balance i tre dimensioner

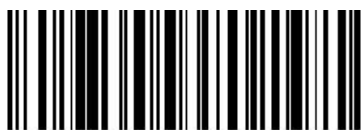
På baggrund af en større, repræsentativ undersøgelse blandt 2.000 lønmodtagere på det danske arbejdsmarked kan vi i rapporten her dokumentere, at balance består af tre dimensioner, som alle har en direkte effekt på arbejdslysten. Dimensionen "Forståelse og fleksibilitet", der handler om at blive mødt med forståelse fra både arbejdsplads og privatliv, har den største effekt på arbejdslysten, mens to andre dimensioner, som handler om "Opgavestyring" og "Forventninger" har en mere moderat effekt på arbejdslysten.

Linedans med Covid19

Det ville være underligt at dykke ned i en forståelse af danskernes balance mellem arbejdsliv og privatliv uden samtidig at interessere sig for, hvilken betydning pandemien har haft for vores oplevelse af balance i livet. Så det har vi naturligvis også undersøgt i rapporten her.

MED EKSTERNE BIDRAG AF:

Camilla Kruse (Deloitte), **Stine Lomborg** (Københavns Universitet), **Mads Lindholm** (Wice), **Carsten Søre-Larsen** (Bornerups), **Helle Rosdahl Lund** (Center for Balance mellem Arbejds- & Familieliv) og **Jane Goul** (janegoul.dk)



9788797365618

RAPPORT UDGIVET AF
VIDENCENTER FOR GOD ARBEJDSLYST