

FRA MISTRIVSEL TIL RESILIENS I ET DIGITALISERET ARBEJDSLIV – ET ALTERNATIVT PERSPEKTIV

Af Yibin Fabricius Zhang¹, Sannah Knutz Lauritsen², Sidsel Villumsen³ &
Dela Sawatzki⁴

Digitaliseringen har medført transformerende forandringer på arbejdspladsen, hvilket åbner for både muligheder og udfordringer. Teknologirelateret mistrivsel er stigende og medfører skadelige og omkostningsfulde konsekvenser for både medarbejdere og organisationer. Med denne artikel argumenterer vi for, at medarbejdertrivsel, i relation til det digitaliserede arbejdsliv, bør betragtes som en fælles organisatorisk værdi, der bedst sikres med en kollektiv og organisatorisk indsats. Med begrebet organisatorisk resiliens tilbyder denne artikel et nyt perspektiv på håndteringen af den belastning, som digitaliseringen medfører. Med udgangspunkt i fem centrale tendenser relateret til mistrivsel i det digitaliserede arbejdsliv foreslår vi tre handlingsrettede strategier i form af at fremme netværksaktiviteter, understøtte kontinuerlig læring og øge tilpasningsevnen. Ved at integrere teorier fra to forskellige forskningsfelter tilbyder vi et alternativt perspektiv på, hvordan organisationer kan styrke deres resiliens og fremme et sundere og mere tilpasningsdygtigt arbejdsliv i en digital æra.

Nøgleord: resiliens, digitalisering, trivsel, organisatorisk, teknostress, digitalt pres.

Keywords: resilience, digitalization, well-being, organizational, technostress, digital pressure.

-
- 1 Yibin Fabricius Zhang, ph.d.-stipendiat, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet, e-mail: yibin@psy.au.dk.
 - 2 Sannah Knutz Lauritsen, ph.d.-stipendiat, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet, e-mail: sanlau@psy.au.dk.
 - 3 Sidsel Villumsen, organisationskonsulent, Koncern HR Udvikling, Region Midtjylland, e-mail: sidvil@rm.dk.
 - 4 Dela Sawatzki, ph.d.-stipendiat, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet, e-mail: delas@psy.au.dk.

1. Indledning

“Workers’ technostress is inevitable with the current omnipresent digital technologies in organisations” (Nisafani et al., 2020, s. 243). Med denne lidt provokerende påstand om uundgåeligheden af techno-stress indleder Nisafani et al. (2020) deres review om, hvordan digitale teknologier medfører stress for medarbejdere i organisationer. Selvom artiklen er fra 2020, er sammenhængen mellem det digitaliserede arbejdsliv og medarbejderes mistrivsel en diskussion, der startede længe før. Begrebet techno-stress blev introduceret tilbage i 1984 af Brod (1984) og har siden været et omdiskuteret fænomen. Techno-stress defineres som den stress eller belastning (eng. strain), der forårsages af medarbejderes interaktioner med informations- og kommunikationsteknologier på arbejdspladsen (Ragu-Nathan et al., 2008). Forskningen i techno-stress har identificeret forskellige mekanismer relateret til interaktionen med digitale teknologier på arbejdet, som kan belaste medarbejdere og forårsage stress (Dragano & Lunau, 2020; La Torre et al., 2019; Tarafdar et al., 2019; Tarafdar et al., 2007). Særligt er fem stressorer blevet identificeret som centrale mekanismer, der ligger bag teknologirelateret stress på arbejdspladser (Fuglseth & Sørenbø, 2014; Tarafdar et al., 2007): 1) **techno-overload**: hvordan digitale teknologier har potentiale til at drive medarbejdere til at arbejde hurtigere, 2) **techno-invasion**: digitale teknologiers potentiale til at invadere en medarbejders personlige liv ved at skabe muligheder for at arbejde uden for arbejdstider, 3) **techno-kompleksitet**: hvordan digitale teknologiers kompleksiteter får medarbejdere til at føle sig inkompetente, 4) **techno-usikkerhed** (eng. insecurity): hvordan nye udviklinger i digitale teknologier kan true medarbejderes jobsikkerhed, og 5) **techno-uvished** (eng. uncertainty): hvordan konstante opdateringer og forandringer af digitale teknologier kan skabe stress for medarbejdere. Denne viden har bidraget til udviklingen af en række interventionsmetoder til at forebygge techno-stress såsom medarbejdertræning, der skal styrke medarbejderes teknologiske self-efficacy og teknologikompetencer (Soucek & Moser, 2010), formelle it-support-netværk og uformelle kollegiale it-support-netværk (Sykes, 2015) samt bidrag til forbedring af design af digitale teknologiers funktionaliteter og brugervenlighed (Ayyagari et al., 2011) – også kendt som User Experience design (UX-design).

På trods af bidraget er den traditionelle forskning i techno-stress dog også blevet kritiseret for at individualisere de negative konsekvenser for trivlsen, som teknologibrugen kan medføre. Ifølge Stana og Nicolajsen (2021a, 2021b) bygger den traditionelle techno-stress-forskning mest på en transaktionstilgang til stress, der fokuserer på individets interaktion med det teknologiske miljø og dermed overser betydningen af andre vigtige elementer såsom det sociale miljø. Det har den konsekvens, at techno-stress opfattes som *individets* respons på teknologiske artefakter, og dermed bliver det også, i sidste ende, medarbejderens ansvar at håndtere det. Derudover: ved at

antage at digitale teknologier i sig selv er årsag til techno-stress – uafhængigt af deres brug eller den organisatoriske kontekst, de indgår i – anser denne tilgang teknologier som en deterministisk kraft, der uundgåelig påvirker medarbejderes velbefindende negativt i varierende grad. Denne antagelse om separate ontologier af mennesker og teknologier kan være med til at forklare, hvordan den traditionelle techno-stress-forskning, som Bondanini et al. (2020) påpegede, bygger på to forskellige tilgange, der enten fokuserer på individets kognition og coping eller på teknologien som en kilde til stress. Desuden er der, siden begrebet techno-stress blev introduceret i 1984, sket en grundlæggende forandring i den betydning og rolle, som teknologier har på arbejdspladsen. Covid-19-pandemien bidrog til en hastig udvikling af virtuelle og distancearbejdsformer samt øget digitalisering af arbejdskommunikation, som skulle sikre, at virksomhederne bedre kunne modstå fremtidige krisesituationer. I takt med afslutningen af Covid-19-pandemien, hvor mange virksomheder igen begynder at opfordre til (eller kræve) fysisk fremmøde blandt deres medarbejdere, bliver fleksible arbejdsordninger introduceret som personalegoder, og hybride arbejdsformer bliver en ny normalitet for mange (f.eks. Lindekilde, 2023). Med andre ord står vi altså med et noget mere digitaliseret arbejdsliv, hvor digitale teknologier er blevet til en grundlæggende del af de flestes jobaktiviteter (Klein & Watson-Manheim, 2021; Trittin-Ulbrich et al., 2021). Denne digitale transformation medfører væsentlige implikationer for medarbejderes psykosociale arbejdsmiljø, der rummer både forandrede muligheder og risici for medarbejderes trivsel (Dragano & Lunau, 2020), men potentielt også frembringer forandringer af techno-stress-fænomenet (Bondanini et al., 2020).

I lyset af disse forandrede vilkår ser vi det som nødvendigt at advokere for, at trivsel i et digitaliseret arbejdsliv ikke er en selvfølgelighed eller en individuel formåen, som alene er afhængig af medarbejdernes kompetencer og teknologikyndighed. Vi advokerer derimod for, at trivsel i et digitaliseret arbejdsliv skabes i den konkrete organisatoriske kontekst. Ved at kombinere techno-stress-forskning med forskningen fra Science and Technology Studies (STS) genfortolker vi teknologirelateret mistrivsel, eller fænomenet “techno-stress”, som digitaliseringens forandring af arbejdslivets grundvilkår, hvor organisatoriske strukturer og kulturer påvirkes. Derefter vil vi vise, hvordan et sådant perspektivskift åbner op for muligheden for at opbygge organisatorisk resiliens – en modstandsdygtighed over for de udfordringer, som digitaliseringen af arbejdslivet medfører, for at give organisationer alternative handlingsmuligheder til at styrke trivsel i et digitaliseret arbejdsliv.

Vores valg af STS som det teoretiske afsæt skyldes et ønske om at følge nylige opfordringer fra organisationsforskning (Bailey & Barley, 2020; Beyes et al., 2022) om at gentænke digitaliseringens implikationer som resultater af specifikke socio-materielle samspil og udfald af konkrete ibrugtagninger af digitale teknologier. I modsætning til den traditionelle

techno-stress-forskning tilbyder STS et ikke-deterministisk og relationelt syn på forholdet mellem mennesker og teknologi. STS forklarer teknologirelaterede konsekvenser som noget, der opstår ved konkret brug, der på en gang er betinget af både teknologiers materialitet og det sociale aspekt af organisationslivet, der aktivt former teknologiernes funktionalitet og anvendelse (Sismondo, 2003). På den måde har STS det teoretiske potentiale til at skabe en holistisk tilgang, der integrerer det teknologiske aspekt og det psykologiske aspekt af techno-stress-fænomenet – en holistisk tilgang, som ifølge Bondanini et al. (2020) er nødvendig for at flytte forskningsfeltet videre. Resiliens vælges som afsæt på baggrund af resiliensbegrebets rødder i positiv psykologi, der fremhæver fokus ikke kun på mangler, men også ressourcer og styrker. Begrebet giver håndgribelige strategier og råd, hvilket passer godt til vores mål om at inspirere til proaktive indsatser. Dette koncept harmonerer med tilgangen i STS, hvor teknologi og digitalisering ikke kun ses som enten positive eller negative elementer, men som områder, der rummer både muligheder og begrænsninger (Feenberg, 2017). Derfor tilbyder resiliens et nuanceret perspektiv på håndtering af pres som følge af digitalisering eller andre udfordringer.

Artiklens struktur er som følger: I kapitel 2 præsenterer vi (baseret på litteratur fra STS) fem centrale tendenser til, hvordan digitalisering kan fungere som en kilde til belastning og udgøre et digitalt pres i moderne organisationer. I kapitel 3 redegør vi for resiliensbegrebet og forklarer, hvordan vi anvender begrebet “organisatorisk resiliens” i vores artikel, nemlig som modstandskraft over for indre arbejdsmiljømæssige udfordringer. Med afsæt i det beskriver vi tre strategier for resiliens på et organisatorisk niveau. Kapitel 4 indeholder vores anbefalinger til, hvordan man kan bruge disse resiliensstrategier til at imødegå de fem potentielle digitale pres. I det afsluttende kapitel opridser vi de implikationer og begrænsninger, der følger med vores forslag om at anvende et organisatorisk perspektiv på teknologirelateret mistrivsel og resiliens i stedet for det individuelle fokus.

2. Digitalt pres – digitaliseringens forandring af arbejdslivets vilkår

Digitaliseringen medfører en grundlæggende forandring af arbejdsvilkårene og rekonfigurerer på forskellige vis arbejdsroller og arbejdsopgaver i moderne organisationer (Sergeeva et al., 2020). Implikationer af disse forandringer for medarbejderstrivsel kan ikke reduceres til en problematisering af individets interaktioner med teknologier, men kræver inddragelse af det organisatoriske analyseniveau, som forklarer de sociokulturelle dimensioner af digitale teknologiers ibrugtagning. Her kommer de fem stressorer, identificeret af den traditionelle techno-stress-forskning, til kort ved alene at påpege digitale teknologiers særlige karakteristika som årsag til teknologirelateret mistrivsel på arbejdspladser. Derfor er det nødvendigt at udvikle et

nyt begrebsapparat, der i stedet for blot at forlænge de fem techno-stressorer er medvirkende til at skabe et skift i analysetilgangen: at forklare teknologi-relateret mistrivsel som noget, der opstår i relationen mellem digitale teknologier og mennesker i organisationer. Til dette formål skitserer vi, baseret på STS-forskning, fem tendenser, som beskriver, hvordan digitaliseringen på forskellig vis øger et internt pres eller belastning i organisationen, der har implikationer for medarbejderstrivsel. Vi kalder disse for digitale pres:

- 1) **Nyt ansvar omkring teknologi:** Alle medarbejdere, hvis jobfunktion kræver brug af digitale informations- og kommunikationsteknologier, får i praksis også et udvidet ansvar for at mestre disse arbejdsredskaber og for at konfigurere dem til at understøtte behovet (Klein & Watson-Manheim, 2021; Stana & Nicolajsen, 2021b; Watson-Manheim & Klein, 2019). Dette kalder Klein og Watson-Manheim (2021) for (re)konfiguration af digitalt arbejde. Dertil er opgaverne omkring konfiguration, fejlfinding eller “trouble shooting” af teknologier noget, der i langt højere grad nu end tidligere foretages af almindelige, ikke-tekniske medarbejdere (Zaza et al., 2021). Dette ansvar i forhold til teknologi er dog ofte et hjemløst ansvarsområde, der for mange ikke anses som en del af det produktive arbejde (se mere under pkt. 5: Digital synlighed af arbejde) (Klein & Watson-Manheim, 2021; Stana & Nicolajsen, 2021b). Samtidig er håndteringen af teknologi vanskeliggjort af, at digitale teknologiers egenskaber er langt mere flygtige og ustabile end fysiske redskaber og i høj grad er afhængige af forhold, der er uden for den enkelte medarbejders kontrol – såsom de institutionelle rammer og teknologiudbydere (Orlikowski, 1992). Tilsammen skabes der en følelsesmæssig drænende kontrast mellem på den ene side en kollektiv diskurs om den gnidningsfrie, perfekte og understøttende teknologi, og på den anden side de oplevede frustrationer med teknologier, der ikke fungerer som forventet (Stana & Nicolajsen, 2021b).
- 2) **Teknologioverload:** Outlook, OneDrive, SharePoint, Google Drive, OneNote, Adobe Acrobat, Word, Excel, PowerPoint, Chrome, Zoom, Microsoft Teams, Slack, Discord, VPN, Microsoft Edge, TeamView, EndNote, VLC-media Player, Grammarly, Klippeværktøj m.fl. Listen af digitale applikationer på vores arbejdscomputer bliver længere og længere. Konsekvenserne af det digitaliserede arbejdsliv kan ikke længere forstås som medarbejderes interaktioner med de enkelte arbejdsteknologier per se, men bør i stedet ses i lyset af, hvordan medarbejderne befinder sig i en dynamisk teknologisk økologi af multiple teknologier med overlappende kapaciteter (Bødker & Klokmoose, 2012). Nogle gange bliver disse tilføjet på medarbejderes initiativer, andre gange skyldes det regler og rammer fra arbejdspladsen – eksempelvis fælles licensaftaler eller cybersikkerhed. Den teknologiske økologi i arbejdslivet udvikles

nødvendigvis i takt med forandrede behov, og i takt med at nye digitale teknologier bliver tilgængelige (Bødker, 2015). Men flere teknologier er ikke nødvendigvis bedre for arbejdsproduktiviteten (Karr-Wisniewski & Lu, 2010; Rasool et al., 2022). Dette skyldes, at denne teknologiske økologi ofte omfatter multiple digitale teknologier, som er bygget med lignende formål for øje, men med mindre variationer fra hinanden. Det er dermed vanskeligt at afgrænse, hvilken teknologi der skal bruges hvornår, alene baseret på teknologiske features (Bødker & Klokmoose, 2012). Forskellige digitale teknologier kan også kræve forskellige loginoplysninger, og ofte indeholder teknologierne forskellige typer af informationer, men det er f.eks. ikke muligt at søge efter nøgleord på tværs af e-mail-applikation og chat-historik på Microsoft Teams. Derudover er der kognitive omkostninger forbundet med at skulle håndtere, vedligeholde og skifte mellem flere forskellige digitale teknologier og forholde sig til kommunikation på forskellige kanaler (Lee et al., 2016). Denne over-brug af digitale teknologier på arbejdspladsen kan føre til informationsoverload og forstyrrende afbrydelser i arbejdet, der kan påvirke performance negativt (Faardhoomand & Droory, 2002) og bidrage til udviklingen af stress (Ayyagari, 2011; McFarlane & Latorella, 2002). Særligt når der ikke er tid og mulighed for at lære at bruge disse teknologier, kan teknologioverload bidrage til udviklingen af rollekonflikt og rolleuklarhed, der gør det svært for medarbejdere at forstå og udføre deres arbejdsopgaver (Delpechitre et al., 2019).

- 3) **Informationsoverflod:** Det er efterhånden et velkendt fænomen, at digitale informations- og kommunikationsteknologier såsom e-mail og sociale medier på arbejdspladserne har gjort det nemmere og hurtigere at distribuere information til mange. Digitale teknologier implementeres ofte i organisationer for at fremme en flydende og effektiv vidensdeling mellem medarbejdere og internt i organisationer (Alavi & Leidner, 2001; Tohidinia & Mosakhani, 2010; Zhang et al., 2012). Men denne lethed af informationsdeling har også bidraget til oplevelsen af "informationsoverload" hos medarbejdere, som føler sig ude af stand til at forholde sig til og prioritere mellem alle de informationer, de møder i løbet af en arbejdsdag (Eppler & Mengis, 2004). Selvom antallet af skriftlige informationer, som medarbejdere møder i løbet af en arbejdsdag, er blevet større (Jackson & Farzaneh, 2012), er det ikke givet, at kvalitet og relevans følger den stigende kvantitet. Dermed bliver identificering og prioritering af relevant information også vanskeligere (Schneider, 1987), og det stiller store krav til, at medarbejdere selv effektivt kan organisere og sortere i en overflod af tilgængelig information (Arnold et al., 2023; Graf & Antoni, 2021). Denne tendens kan især være udfordrende for vidensarbejdere, hvis kerneopgaver ofte trækker på de samme kognitive ressourcer, som håndtering af informationsoverflod lægger bånd på (Kristensen,

2008). Selvom informationer ofte er en ressource, gælder det kun til en vis grad. Når medarbejdere ikke længere oplever at have den nødvendige tid eller kognitive ressourcer til at behandle alle de ekstra informationer, som digitale teknologier bibringer, vil informationerne i stedet føre til rolleklarhed og stress (Delpechitre, 2019).

- 4) **Det grænseløse arbejdsliv:** Med udbredelse af smartphones, internet og digitale informations- og kommunikationsteknologier er arbejdet ikke længere noget, der er begrænset af tid og sted (Mazmanian et al., 2013). Omkostningen af denne fleksibilitet er, at grænsen mellem arbejdstid og privattid udviskes i takt med en stigende forventning om tilgængelighed, også uden for den traditionelle arbejdstid, fra både chefer og kolleger (Bisht et al., 2023; Towers et al., 2006). Dette kan medføre en internalisering af nye forpligtelser for medarbejdere omkring det at være til rådighed og kontaktbar, selv uden for deres arbejdstid, for at vise arbejdsengagement (Büchler et al., 2020; Stana & Nicolajsen, 2021b). Fleksible arbejdsmuligheder kan dermed bidrage til en arbejdsintensivering, hvor medarbejdere bruger mere energi og tid, når de udfører deres arbejde, og undlader at restituere, hvilket er forbundet med negative konsekvenser for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred (Geurts & Sonnentag, 2006; Kelliher & Anderson, 2010). Selvom denne manglende grænsesætning hos medarbejdere kan opleves som umiddelbart produktivt af virksomheden, kan det dog på længere sigt føre negative konsekvenser med sig såsom dalende arbejdsglæde, udbrændthed og personaleomsætning (Goo & Hwa, 2018; Powell, 2017). Ifølge Villadsen (2017) er diskursen om, at idealet om work-life-balance kan opnås gennem individuelle kompetencer og fornuftig teknologibrug, afgørende for, hvordan konflikter mellem arbejdsliv og privatliv stadig tilskrives individuelle problemer på trods af evidens for de mange strukturelle og kulturelle årsager til det grænseløse arbejdsliv.
- 5) **Digital synlighed af arbejde:** Med en stigende digitalisering af arbejdslivet følger en øget mulighed for at gøre den enkeltes arbejde synligt gennem data, som performance og produktivitet kan vurderes ud fra (Leonardi & Treem, 2020; Suchman, 1995). Særlige brancher har endda implementeret algoritmiske systemer til at foretage automatiseret datadrevet ledelse og distribution af arbejdsopgaver baseret på performance-data (se f.eks. Lee et al., 2015). Der er dog en del ulemper forbundet med at synliggøre arbejde gennem digitale teknologier. For det første er det ikke alle arbejdsopgaver, der kan synliggøres gennem eksempelvis begivenheder i medarbejdernes arbejdskalendere. Vigtige arbejdsopgaver, der har en mere rodet, kompleks eller ad hoc-karakter, såsom at hjælpe ens kolleger, kan ikke uden videre skemalægges, og dermed risikeres de at blive usynlige og taget for givet (Matthiesen & Bjørn, 2017;

Star & Strauss, 1999). For det andet er det at skabe digital synlighed heller ikke en omkostningsfri praksis for medarbejderne, selvom det sjældent anses som en del af det produktive arbejde. Leonardi og Treem (2020) påpeger netop det paradoksale ved digital synlighed af arbejdet: De, som dedikerer flest ressourcer til at udføre arbejdsopgaverne, har dermed også mindre mulighed for at gøre deres performance synlig for andre. Én af konsekvenserne kan være manglende feedback og anerkendelse fra andre for de opgaver, der forbliver usynlige for andre end en selv. Anerkendelse fra ledere har betydning for medarbejderes selvværd samt forebyggelse af stress (Andersen, 2013). Dette er måske særligt tydeligt i vidensarbejdet, der i forvejen er karakteriseret ved mangel på klare retningslinjer for, hvornår en given opgave kan siges at være udført succesfuldt (Andersen, 2013). Til sammen introducerer mulighederne for digital synlighed nye vigtige overvejelser for medarbejdere omkring deres brug af digitale arbejdsredskaber til at skabe digital synlighed og for strategisk at sikre anerkendelse og et bedre image hos ledelse, kolleger og samarbejdspartnere (Brivot & Gendron, 2011; Flyverbom, 2019; Hafermalz, 2021).

Selvom disse fem tendenser ikke er en udtømmende beskrivelse af digitaliseringens påvirkning af arbejdslivet, demonstrerer de på forskellig vis, hvordan digitaliseringen har været med til at forandre de kontekstuelle betingelser i arbejdslivet på en måde, der ikke er afgrænset til særlige organisationer eller industrielle brancher. Det er et vilkår, som de individuelle medarbejdere nødvendigvis må acceptere for meningsfuldt at kunne deltage i organisationens virke – og som medarbejderne derfor heller ikke kan fravælge uden konsekvenser for deres job og karrieremæssige fremtid. På den anden side viser de fem tendenser, at dette digitale pres ikke alene kan forstås som teknologi-inducerede konsekvenser, da det i høj grad afhænger af, hvordan de digitale redskaber er blevet adopteret i den organisatoriske kontekst. Dette sociokulturelle aspekt af digitalt pres er det væsentligt at bide mærke i, da det tilbyder handlingsmuligheder, som ikke er til stede, hvis der fokuseres ensidigt på individuelle forhold.

3. Trivsel og resiliens som et kollektivt fænomen

I sometimes mute notifications after 7 pm to get a sense of break. This though does not help much as they call if I don't respond on WhatsApp (Bisht et al., 2023, s. 14).

Dette citat fra Bisht et al. (2023) viser netop de udfordringer, som kan opstå, når medarbejdere på bedste vis individuelt forsøger at håndtere det digitale pres, der er forårsaget af digitaliseringen af arbejdslivet. Sammen med

forskningen inden for organisationsstudier viser citatet også, at interventioner med et individuelt fokus er uholdbare, hvis fænomenet har rod i sociale og organisatoriske faktorer (Vanhove et al., 2016). Tværtimod kan en individualiserende tilgang endda risikere at have uønskede effekter ved:

- i. at forandringspotentialer i arbejdsmæssige kontekster bliver overset (Adler, 2013), og
- ii. at medarbejdere ser håndteringen af det digitale pres som et individuelt ansvar, hvorved manglende trivsel dermed skyldes “fejl” ved medarbejderen, hvilket kan føre til selvbeprejdelse og stigmatisering (Britt et al., 2016), eller
- iii. at medarbejderne forsøger at håndtere udfordringer selv og undgår at søge hjælp, hvilket kan medføre, at der ikke sættes fokus på problematiske arbejdsmiljømæssige forhold, der ligger uden for individets handle- rum (Shaw et al., 2016).

For at undgå disse uønskede effekter er det derfor vigtigt at betragte trivsel og resiliens relateret til et digitaliseret arbejdsliv i et integrativt perspektiv som en kollektiv formåen (Raetze et al., 2021). Her er det især nødvendigt at tænke den organisatoriske kontekst ind i resiliensbegrebet og forstå det som en systemisk egenskab, der kan opstå, når de rette betingelser skabes.

Resiliens kan forstås som en modstandsdygtighed, der betyder, at et individ eller en organisation ikke bukker under for det pres eller de risikofyldte omstændigheder, det møder, men opretholder sit normale funktionsniveau og forbliver i trivsel; med andre ord udviser en form for positiv tilpasning på trods af modstand (Leipold & Greve, 2009; Sommer, 2011; Britt et al., 2016). Begrebet organisatorisk resiliens betegner resiliens på et organisatorisk niveau. Traditionelt set er organisatorisk resiliens, som begreb, ofte blevet brugt om organisationens orientering mod og ageren i forhold til det ydre miljø og pres, og her har man undersøgt den rolle, f.eks. markedet, det politiske system og den globale konkurrence spiller for organisationers muligheder for at agere resilient (Linnenluecke, 2017). Selvom organisatorisk resiliens også bruges til at forklare, hvordan organisationer som helhed tilpasser sig eksterne påvirkninger og opererer i det omgivende miljø, bruger vi begrebet mere i traditionen med Lengnick-Hall og Beck (2009) og Sutcliffe og Vogus (2003) til at beskrive en modstandsdygtighed over for pres internt i organisationen – f.eks. det digitale pres i form af de fem tendenser, som udgør en risiko for medarbejderes trivsel. På den måde bruger vi begrebet organisatorisk resiliens til at udfolde, hvordan organisationen kan være modstandsdygtig over for indre arbejdsmiljømæssige udfordringer fremfor eksterne påvirkninger som f.eks. markeds kræfter, der selvfølgelig også har en indflydelse på digitaliseringens konsekvenser i organisationer, men denne problemstilling bevæger sig ud over denne artikels formål. Organisatorisk resiliens forstås her som en egenskab på det organisatoriske

niveau, der er formet af organisationens kultur og struktur samt dens menneskelige og sociale ressourcer, herunder individuel og kollektiv adfærd (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Raetz, 2021). Netop fordi denne tilgang til resiliens ikke individualiserer den resiliensrelaterede adfærd, og dermed trivslen, er den brugbar til at forstå og forklare trivsel på et organisatorisk plan, når det kommer til at overkomme det digitale pres, som digitaliseringen medfører.

Ifølge Kuntz et al. (2017) er resilient adfærd hos medarbejdere kendetegnet ved en samling af netværksorienterede, læringsorienterede og tilpassningsdygtige handlinger. For at medarbejdere kan udvise modstandsdygtighed og opretholde et højt funktionsniveau og trivsel i mødet med risici, bør de altså mestre disse tre overordnede handlinger eller strategier. Selvom Kuntz et al. (2017) udviklede de tre resiliensstrategier til at beskrive resiliens på et individniveau, kan modellen oversættes til det organisatoriske niveau, da forskellige studier demonstrerer sammenhængen mellem organisatorisk resiliens og tilsvarende handlinger såsom netværksaktiviteter, samarbejde internt i organisationen, informationsdeling og ressourceudveksling (se f.eks. Cotta & Salvador, 2020; Lengnick-Hall & Beck, 2009; Wieland & Wallenberg, 2012). Anvendelsen af resiliensstrategierne på organisatorisk niveau involverer implementering af disse processer i organisationer på kollektivt plan og i systematisk og strukturelt vis. Inspireret af Kuntz et al.s (2017) konceptualisering af resiliens, tager vi derfor udgangspunkt i disse tre overordnede resiliensstrategier, når vi taler om organisatorisk resiliens i det digitale arbejdsliv:

- 1) **Netværksaktiviteter** henviser til tværgående samarbejder mellem aktører i og uden for organisationen til at håndtere uventede udfordringer. Det indebærer blandt andet at skabe muligheder for erfaringsudveksling og støtte mellem peers (mellem f.eks. medarbejderkolleger) og på tværs af hierarkiske niveauer (mellem f.eks. medarbejder og leder). Eksempelvis kan *netværksaktiviteter* betyde at etablere formelle og regulære fora for dialog mellem afdelinger eller mentorprogrammer.
- 2) **Læring** beskriver kontinuerlig (re)evaluering af arbejdspraksisser og performance på et organisatorisk eller management-niveau. Det indebærer blandt andet aktivt at opsøge feedback omkring organisationens praksis og struktur, herunder negativ feedback og kontraintuitive forslag, som kan forbedre de fælles arbejdsprocesser. Selvom dette læringsbegreb oprindeligt er udviklet til at beskrive individuelle udviklingsprocesser, kan læringsprocesser også understøttes på et organisationsniveau ved at skabe muligheder for løbende vurdering og feedback i arbejdsmiljøet. Eksempelvis kan *læring* udmøntes som regelmæssige evalueringer af organisationens praksisser og konsekvente medarbejderinddragelser i beslutningsprocesser.

- 3) **Tilpasningsevne** omfatter evnen til effektivt at håndtere og allokere ressourcer på tværs af organisationen, så højbelastningsperioder kan håndteres, når de opstår. Det indebærer blandt andet at se og udnytte forandringer i organisationer som muligheder for innovation og at dedikere ressourcer i fredstid til kontinuerlig udvikling af medarbejderkompetencer og omstillingsparathed som forberedelse til særligt kritiske og risikofyldte situationer eller perioder. Eksempelvis kan *tilpasningsevne* omfatte at fremsætte resourceallokeringsstrategier på tværs af teams eller afdelinger i spidsbelastningsperioder, hvor man ser innovationspotentialerne i netop disse situationer.

Med disse tre resiliensstrategier rettes vores blik mod et højere organisatorisk niveau, og de kan hjælpe os med at takle de sociokulturelle aspekter ved de fem forskellige tendenser, som presser medarbejdertrivslen i det digitaliserede arbejdsliv. I det følgende kapitel vil vi bidrage med proaktive handlemuligheder for, hvordan digitalt pres kan imødegås ved at sætte resiliensmekanismerne i spil.

4. Resiliente organisationer i en digital æra

I det følgende vil vi give nogle bud på, hvordan organisationer kan agere og håndtere de udfordrende tendenser, digitaliseringen og den stigende teknologibrug fører med sig, ved at tænke netværksaktiviteter, læring og tilpasningsevne ind i den organisatoriske praksis. For at gøre det nemmere for læsere at relatere sig til de beskrevne fænomener og mulige strategier introducerer vi løbende små eksempler fra vores egne arbejdsliv og forskningsstudier til at illustrere det digitale pres.

4.1 Nyt ansvar omkring teknologi

Med brugen af digitale teknologier følger også et ansvar, som lægges på den enkelte medarbejder. Medarbejdere forventes at sætte sig ind i de digitale teknologiers muligheder: Hvad kan systemet, hvordan bruger man det og ikke mindst: Hvordan bruger man det “smart”? (Watson-Manheim & Klein, 2019). Den slags vigtige teknologiske kundskaber kan man som regel ikke erhverve sig gennem standard-videokurser i f.eks. Microsoft Word, der ofte kun introducerer de basale funktioner i programmet og ikke nødvendigvis de ekstra funktioner, som kan være relevante for effektiv udførelse af ens specifikke arbejdsopgaver. Et eksempel, vi mødte for nylig, omhandler to medarbejdere (Søren og Mette), der skulle samarbejde på dokumenter lagt i fælles cloud-baseret fildeling – her var det SharePoint. SharePoint var valgt af ledelsen baseret på fælles licensaftale og datasikkerhedsmæssige overvejelser, men organisationen tilbød dog ingen introduktion af programmet i forbindelse med implementeringen – ud over standard-videokurserne, som

medarbejdere kunne se på eget initiativ. Søren vidste ikke, at det var muligt at åbne og redigere den delte fil direkte i en lokal applikation, og i løbet af samarbejdet havde Søren derfor altid downloadet filen til sin PC for at åbne den der, lavet ændringerne og derefter uploadet filen igen til det fælles drev. Det besværliggjorde hans arbejde ved at skulle håndtere flere versioner af den samme fil og ekstra arbejde i at uploade den nye fil og erstatte den gamle. Mette kendte derimod til denne funktionalitet, som understøttede digitalt samarbejde, og var dermed slet ikke klar over det besvær, Søren oplevede i forbindelse med at skulle samarbejde på den fælles cloud-baserede fildelingstjeneste. Efter omkring et års samarbejde opdagede Mette ved en tilfældighed, at Søren ikke kendte til den funktionalitet, da han beklagede sig over SharePoints mangler som samarbejdsværktøj. Herefter viste hun Søren, hvordan funktionaliteten virkede, og forklarede: “Hvis du trykker her, så kan du vælge ‘Åbn i desktop app’, og så kan du redigere, trykke Gem for en sikkerheds skyld og lukke den, og så er den helt automatisk opdateret på fællesdrevet.”

Der er utallige eksempler på dette i praksis, netop fordi den “smarte” brug af digitale teknologier ofte kræver kendskab til den enkelte arbejdsplads’ og arbejdsgangs særlige behov, hvilket er umuligt at tage hensyn til i standardvideokurser (Bansler & Havn, 2006). Ansvar for og byrden med at finde ud af, hvordan man kan udføre sine kerneopgaver på bedst mulig måde, lander derfor ofte hos den enkelte medarbejder (Klein & Watson-Manheim, 2021; Watson-Manheim & Klein, 2019).

Netværksaktiviteter er især relevante til at fremme organisatorisk resiliens i forbindelse med det nye ansvar omkring teknologi, fordi de moderne digitale teknologier ofte rummer utallige interaktionsmuligheder og kan bruges på måder, der falder uden for designerintentionen (Rogers et al., 2013). Derfor er netværk den vigtigste ressource til at finde og udbrede innovation og “smart” brug internt og på tværs af organisationer samt at minimere ineffektiv og ikke-intenderet brug (Lehrig, 2018; Mackay, 1990). Igennem interaktioner og fællesskaber opbygges et netværk af ressourcer med et repertoire af forskellige handlemuligheder og fortolkninger af alternativ brug af digitale teknologier, der kan aktiveres for at løse specifikke arbejdsopgaver (Lengnick-Hall et al., 2011). Dette vil kunne lette presset fra den enkeltes skuldre, så man ikke hver især løbende forventes at (gen)opfinde den dybe tallerken. Mange virksomheder har allerede gode erfaringer med at arrangere erfaringsudvekslingsgrupper og vidensdeling omkring kerneopgaver. Effektiv brug af digitale arbejdsredskaber kan med fordel introduceres i disse eksisterende netværksmøder som regelmæssige samtaleemner, så organisationer anerkender og legitimerer arbejdet med og ansvaret omkring teknologisk fejlfinding og konfiguration og understøtter vidensdeling og side-mandsoplæring omkring digitale teknologier. Dette vil især være hjælpsomt for virksomheder, som ikke har supportfunktioner, eller hvor der er (eller opleves at være) langt til nærmeste supportfunktion (Zaza et al., 2021).

4.2 Teknologioverload

Teknologioverload omhandler, hvordan tilføjelser af nye teknologier begynder at forringe produktiviteten på arbejdspladsen fremfor at fremme den og øger de omkostninger, der er for medarbejdere ved at skulle tage sig af og jonglere mellem flere forskellige applikationer (Karr-Wisniewski & Lu, 2010). Et eksempel på dette digitale pres var, da en gruppe medarbejdere i en offentlig virksomhed introducerede Discord (en kommunikationsplatform) for at fremme vidensdeling på tværs af faggrupperne i afdelingen og sikre denne viden til fremtidige medarbejdere. Men fordi 1) kun en del af medarbejdergruppen valgte at downloade Discord, 2) man kun modtog notifikationer på Discord, hvis man havde systemet tændt og var logget ind, og 3) fordi det var sjældent, at der blev kommunikeret noget på Discord, blev denne applikation med tiden mindre og mindre anvendt, fordi informationer alligevel blev kommunikeret gennem e-mail, som de plejede. På trods af at Discord i praksis ikke blev anvendt på denne arbejdsplads, var det stadig beskrevet i de officielle onboarding-dokumenter som et digitalt værktøj, som nye medarbejdere burde installere. Dette skabte unødigt forvirring og en ekstra arbejdsbyrde for nye medarbejdere, der i forvejen skulle forholde sig til mange andre digitale teknologier, der rent faktisk blev brugt på arbejdspladsen. Da organisationen selv introducerede Discord på baggrund af medarbejderinitiativ og udarbejdede onboarding-dokumenterne og dermed ikke var tvunget til det på grund af f.eks. krav fra lovgivning, kan det dermed karakteriseres som et indre fremfor et ydre pres.

Læringsstrategier er især relevante for at fremme resiliens i forhold til teknologioverload. For at mindske risikoen for teknologioverload må organisationer på bedste vis forstå potentialerne i de nye digitale teknologier og identificere overlap med eksisterende teknologier, der allerede er i brug i organisationen. Dette er især nødvendigt, da der ofte findes mange forskellige digitale teknologier fra forskellige udbydere, der indeholder meget af det samme, men også forskellige funktionaliteter. Dette forarbejde er altså nødvendigt for at sikre, at nye teknologier kun bliver introduceret, hvis de er hensigtsmæssige for arbejdet og skaber en *tilstrækkelig* fordel, der berettiger en potentiel redundans med eksisterende teknologier. Derudover muliggør disse overvejelser også udviklingen af strategier til at håndtere redundans mellem teknologier såsom i fællesskab at formulere eksplicite retningslinjer for eksempelvis, hvornår og til hvilke formål henholdsvis e-mail og kommunikationsværktøjer som f.eks. Discord skal bruges (Thomas & Bostrom, 2010). Det fordrer en kultur og struktur, hvor det er accepteret og muligt at være kritisk og læringsorienteret, og hvor man vedvarende reevaluerer den teknologiske økologi i organisationen (jf. Kuntz et al., 2017). Da det ofte er svært på forhånd at lave en afvejning af, hvorvidt en ny teknologi er hensigtsmæssig og fordelagtig, kan det være relevant for organisationer at introducere en prøveperiode med en fastsat dato for evaluering. I denne evaluering vurderer brugerne den nye teknologis anvendelighed og dens

kompatibilitet med arbejdsprocesser og andre teknologier. Her er det især vigtigt at træffe fælles beslutning om at afvikle teknologien, hvis den ikke skaber tilstrækkelig værdi, da den ellers blot vil slutte sig til rækken af teknologier, som vi har, men aldrig bruger. Det kunne altså have været brugbart for den førnævnte gruppe af medarbejdere, hvis de havde fastsat en dato for at evaluere den teknologiske understøttelsesværdi i forhold til behovet og havde vurderet, om platformen Discord skulle lukkes ned, eller om de ville investere (flere) ressourcer i at få systemet implementeret i hele medarbejdergruppen og ikke blot blandt de få.

4.3 Informationsoverflod

Informationsoverflod handler om, hvordan den lethed, hvormed information kan deles via digitale kommunikationsteknologier, har ført til en overflod af information, og om denne overflod sætter pres på medarbejdernes evne til at håndtere og prioritere mellem de mange tilgængelige informationer (Eppler & Mengis, 2004; Jackson & Farzaneh, 2012). En central digital teknologi, som bidrager til informationsoverflod på mange arbejdspladser, er e-mail. Med denne digitale applikation er det nemlig blevet væsentlig hurtigere og billigere at sende beskeder til mange på én gang ved hjælp af de mange mailinglister, der er at finde i næsten enhver organisation. Men mange gange er en fælles e-mailmeddelelse kun relevant for en del af medlemmerne i mailinglisten. Vi ser eksempler på fællesmails, der starter med "Denne e-mail henvender sig kun til A og B – hvis du ikke er nogen af delene, kan du blot slette denne mail." Andre gange bliver informationen blot leveret uden på forhånd at oplyse, hvem informationen er vigtig for. Den underliggende tanke om, at de, som finder det irrelevant, jo bare kan slette mailen, fører ofte til, at medarbejdere bliver forstyrret af mange e-mails og notifikationer (ofte dagligt), der er irrelevante for dem og deres arbejde. Når disse e-mails tikker ind, skal medarbejderne nemlig læse og sortere i, hvilke informationer der er relevante for dem lige nu, hvilke der måske kan blive relevante for dem på et senere tidspunkt, og hvilke der slet ikke har relevans. Sådan en filtrering og prioritering kræver kognitive ressourcer, og for dem, der allerede er belastet af kerneopgaverne, er der en risiko for, at de overser informationer, der var vigtige for deres arbejde. Derudover er der omkostninger forbundet med at skifte mellem opgaver (eng. task switching), eksempelvis at tjekke en e-mailnotifikation, mens man er i gang med at udføre andre arbejdsopgaver. Forskningseksperimenter viser nemlig, at efter et opgaveskift er menneskers responstid ofte længere, og man er mere tilbøjelig til at lave fejl (se f.eks. Monsell, 2003).

Særligt resiliensstrategien *tilpasningsevne*, som henviser til en effektiv håndtering og udnyttelse af de tilgængelige ressourcer, er relevant for at fremme resiliens i forhold til informationsoverflod. For at frigøre eller mindske de spildte ressourcer, der anvendes på daglig (fra)sortering og prioritering af informationer modtaget via digitale kommunikationskanaler, kan

organisationer med fordel udvikle en praksis, hvor kommunikationsformålet samt informationsmodtagerne tages i betragtning, inden der distribueres information til medarbejderne. Dette kan f.eks. gøres ved at opdele mailinglister eller oprette midlertidige mailinglister til konkrete formål, som medarbejdere kan tilmeldes og frameldes. Desuden kan det være nødvendigt at inddrage medarbejdere i at formulere en fællesnorm for brugen af e-mails og andre kommunikationsteknologier (Becker, 2009). Det kunne især være aftaler om, hvornår funktioner som “Cc” og “Svar alle” skal bruges, hvad der er en rimelig responstid, e-maillængde, og hvornår det ikke længere er nødvendigt at besvare en e-mail. Formålet er at skabe et fælles værdisæt om, at “mindre er bedre”, hvor kun det nødvendige kommunikeres, og relevant information opsummeres i én e-mail, fremfor at der sendes flere e-mails efter hinanden. Nogle studier anbefaler desuden en aktiv søgning efter information (“pull”) fremfor “push”-teknologier (mailinglister, nyhedsbreve osv.) (Allen & Wilson, 2003). Dette kan eksempelvis gøres ved at anvende medarbejderhjemmesider eller virksomhedswiki til at distribuere organisationsnyheder og it-meddelelser.

4.4 Det grænseløse arbejde

Det grænseløse arbejdsliv er en anden form for digitalt pres, der truer vores trivsel, idet digitale teknologier gør det muligt at arbejde når som helst og hvor som helst. Med muligheden for at arbejde fleksibelt kan der internaliseres en forpligtelse og norm om at være “online” og kontaktbar uden for almindelig kontortid, da det ofte anses som udtryk for engagement (Büchler et al., 2020; Stana & Nicolajsen, 2021b). Dette blev tydeligt i et team i en organisation, der er præget af en betydelig grad af vidensarbejde. Teamet havde adskillige projekter med stramme tidsfrister for færdiggørelse af forskellige projektdele, som skulle præsenteres for ledelsen og andre interessenter. Der var stor fleksibilitet i arbejdstid, hvilket betød, at den enkelte medarbejder selv bestemte, hvornår og på hvilke dage vedkommende arbejdede. Karakteren af projekterne og vidensarbejdet betød desuden, at arbejdet lige såvel kunne udføres derhjemme som på arbejdspladsen. For at nå i mål med de deadlines, teamet havde sat, begyndte medarbejderne i teamet at arbejde ud over “vanlig” arbejdstid og skrive e-mails til hinanden, efter at de havde forladt kontorerne. Medarbejderne fik derfor ikke restitueret, før en ny dag gik i gang. Dette resulterede i en negativ spiral, hvor den næste arbejdsdag begyndte med udtømte energidepoter, så medarbejderne måtte kompensere for at præstere optimalt, hvilket øgede belastningen yderligere. Pauserne og den efterfølgende weekend blev inddraget “for lige at nå lidt mere”. Denne intensiverede arbejdspraksis blev den nye “norm” for teamet, da der efter afslutningen af én deadline fulgte en ny deadline og derefter endnu en. Forskning viser, at mangel på mulighed for restitution kan bevirke, at det energiforbrug, der er forbundet med en belastningsreaktion, fører til en forlænget, mere kronisk belastning, hvis der fortsat er en

udsættelse for “stressorer” uden mulighed for at restituere (Geurts & Sonnentag, 2006).

Tilpasningsevne er også relevant for at fremme resiliens i forhold til det grænseløse arbejde. Her er det netop nødvendigt for organisationer at overveje, hvordan de menneskelige ressourcer i organisationen kan bruges på bæredygtig vis. Det vil sige, at arbejdsintensivering kun mobiliseres, når der (uundgåeligt) kommer spidsbelastningsperioder med særligt kritiske deadlines i organisationen, og at der efterfølgende på et højere organisatorisk niveau også planlægges tid og ressourcer til restitution. Her er det vigtigt fra ledelsens side eksplicit at anerkende den ekstra arbejdsindsats, medarbejderne har lagt, og gøre det klart, at denne ikke længere er nødvendig. Dette kan f.eks. ske ved at hjælpe med at planlægge ekstra fridage til afspadsering. Dette betyder også, at der i perioder uden spidsbelastning, dvs. i perioder med færre og mindre kritiske deadlines, på samme vis kun afsættes og gøres brug af de ressourcer, der er behov for. Hverken mere eller mindre. Som organisation kræver det at have en sådan tilpasningsevne, at der arbejdes med kulturen og følelsen af forpligtelse – et arbejde, der starter med ledelsen (Dollard & Bakker, 2010). Med deres begreb *psykosocialt sikkerhedsklima* understreger Dollard og Bakker (2010) vigtigheden af, at alle ledelseslag i organisationen, herunder topledelsen, prioriterer medarbejdertrivsel på lige fod med drift. At insistere på, at der skal være en balance mellem trivsel og produktion, er netop forudsætningen for at skabe tilpasningsevne. På samme måde må topledelsen og andre ledelseslag erkende den vigtige rolle, de har i at skabe organisationskultur omkring tilgængelighed og kontaktbarhed, så de organisatoriske tiltag omkring balancen mellem arbejdsliv og hverdagsliv ikke bare bliver officielle anbefalinger og tom snak, som ikke bliver taget seriøst af nogen. Studier har nemlig vist, at lederes adfærd relateret til work-life-balance påvirker normerne og værdierne omkring denne balance i organisationen (Büchler et al., 2020). Støtter ledelsen op om vigtigheden af at restituere, hvori der også ligger en forventning om, at man ikke tager arbejdet med hjem, viser forskning, at sandsynligheden for, at medarbejdere faktisk også lader arbejdet ligge, når de går hjem, øges (Bennet et al., 2016). Det er derfor ekstra vigtigt, at ledere selv agerer rollemodeller for at koble fra arbejde og italesætter det, hvis de undtagelsesvist selv må arbejde mere intensivt i en periode, der ellers var blevet defineret som værende uden for spidsbelastningsperioden. Dette kan bidrage til et reelt værdiskifte i organisationen, hvor det tilskyndes og værdsættes at kunne lægge arbejdet fra sig, og det at være “online” eller at svare på e-mails i alle døgnets timer *ikke* opfattes som særligt engagerende eller professionelt (Büchler et al., 2020).

4.5 Digital synlighed af arbejde

I takt med den stigende digitalisering af arbejdslivet bliver en del af medarbejdernes arbejdsaktiviteter stadig mere synlige for andre i organisationen. Dette skyldes, at forskellige teknologiske muligheder ændrer måden, hvorpå

disse arbejdsaktiviteter kan ses af andre, på trods af fysisk afstand (Leonardi & Treem, 2020). For eksempel kan medarbejdere i mange organisationer nu få indblik i hinandens arbejdskalendere ved hjælp af et fælles kalendersystem. Desuden er det muligt at se, om kolleger er ved deres arbejdscomputer eller ej igennem Enterprise Social Media-platforme som Teams og Slack, hvor ikoner viser en "tilgængelig" eller "optaget" status. Denne mulighed for at skabe digital synlighed af ens arbejde introducerer nye overvejelser og behov hos medarbejdere omkring deres brug af digitale arbejdsredskaber til eksempelvis at vedligeholde en "pæn" arbejdskalender (Flyverbom, 2019). Selvom det kan være fristende for organisationer at basere deres bedømmelser af medarbejders performance og arbejdsindsats udelukkende på deres digitale synlighed, er det en dybt problematisk manøvre (Matthiesen & Bjørn, 2017). For det første beretter den digitale synlighed i sig selv ofte ikke noget meningsfuldt (Büchler et al., 2020). At vise sig som værende "online" på Teams kræver blot en tændt computer eller mobiltelefon med Teams åben og forbundet til internettet. Derimod fortæller det ikke noget om, hvad medarbejderne egentlig foretager sig, hvilket kan være alt fra produktivt arbejde til at se kattevideoer på YouTube. Omvendt kan meningsfuldt arbejde også udføres uden involvering af digitale teknologier og dermed ikke automatisk medføre digital synlighed – eksempelvis at koordinere med ens kolleger ved kaffemaskinen. Den digitale synlighed kan derfor give et misvisende billede af, hvem der arbejder, hvor meget og hvornår. For det andet risikerer denne betoning af digital synlighed også at usynliggøre en række essentielle arbejdsopgaver i den samme proces, fordi opgaver, der ikke kan planlægges eller skemalægges, risikerer at blive taget for givet eller anses som illegitime (Star & Strauss, 1999). Det drejer sig f.eks. om arbejdsopgaver relateret til det nye ansvar omkring teknologier, fejlfinding og sikring af en optimal it-brug og arbejdsopgaver i forhold til at være en god kollega, som indgår i formel og uformel vidensdeling og hjælper kolleger ved behov (Matthiesen & Bjørn, 2017; Zaza et al., 2021).

Læringsstrategier er især relevante for at fremme resiliens i lyset af det pres, der relaterer sig til den digitale synlighed af arbejdet. Med de potentielle risici for øje må organisationer aktivt forholde sig til synlighedsdimensionen af digitale teknologier og forstå både de ønskede og de uønskede konsekvenser gennem leder- og medarbejderevaluering, så de rette interventioner kan iværksættes. Hvis en digital teknologis synlighedsfunktionalitet medfører ekstra arbejde og grublen for både ledere og medarbejdere, bør det undersøges, hvorvidt en deaktivering af funktionaliteten er teknisk mulig. Hvis det ikke er tilfældet, eller hvis synligheds-funktionaliteten stadig er vigtig for koordinering og kommunikation i organisationen, hvilket det eksempelvis kan være i organisationer med virtuelle eller hybride arbejdsformer (Röcker, 2012), er det afgørende at adressere og forhandle den betydning, som tillægges digital synlighed set fra både ledelses- og medarbejderperspektivet. Ved at give plads til forskellige perspektiver og beretninger om

både det synlige og usynlige arbejde i organisationen kan man bidrage til at afmontere diskursen om digital synlighed som en meningsfuld og nærperfekt afspejling af virkeligheden. Herfra kan der konstrueres en ny diskurs, som tillader et mere refleksivt forhold til den digitale synlighed, hvor det kun kritisk inddrages i samarbejde og performancevurdering, og hvor der opbygges en respekt for og tillid omkring det digitalt usynlige arbejde.

5. Afrunding

Teknologirelateret stress er heldigvis endnu ikke en uundgåelig arbejdssygdom, som ellers forudsagt (Nisafani et al., 2020), men digitalt pres bliver dog mere og mere udbredt. Strategier til at imødegå dette pres tilskrives og påhviler ofte den enkelte medarbejder, hvilket kan have negative konsekvenser, ikke kun for medarbejderen, men også for organisationen.

Digitalisering har mange fordele, men medfører også omkostninger, der særligt kan ses, når vi flytter fokus væk fra den individuelle skala og ser det større billede på et organisatorisk niveau. Her har ledelsen et ansvar for at fremme en resilient organisation og må derfor være opmærksom på deres rolle som kulturskabere og rollemodeller i organisationen (Bennet et al., 2016; Büchler et al., 2020; Dollard & Bakker, 2010).

Når vi kombinerer de fem tendenser inden for digitalt pres – det nye ansvar omkring teknologi, teknologioverload, informationsoverflod, det grænseløse arbejdsliv og digital synlighed af arbejde – med kernelementerne fra organisatorisk resiliens, åbnes der for en række handlemuligheder, som organisationer kan gøre brug af i deres bestræbelser på at understøtte organisatorisk resiliens i et digitaliseret arbejdsliv. Handlemulighederne ligger i at dyrke netværksaktiviteter, åbne for læringsperspektiver og træne tilpasningsevnen. Det handler om at skærpe den kritiske refleksion om, hvordan ressourcer anvendes og hvornår, samtidig med at man er opmærksom på de uudtalte kulturer og skjulte konsekvenser. Det handler om at italesætte og værdisætte det skjulte arbejde, som medarbejdere udfører. Vi mener ikke, at det er tilstrækkeligt med et individuelt fokus på techno-stress, hvilket er i overensstemmelse med den bredere forskning inden for stress-management, der understreger vigtigheden af at kombinere både individuelle og organisatoriske interventioner for at reducere stress blandt medarbejdere (Richardson, 2017).

Konsekvenserne af at genoverveje fokus på organisatorisk resiliens indebærer et skifte i perspektivet, der bevæger sig væk fra et ensidigt fokus på interventioner på individniveau. Ved at rette opmærksomheden mod organisationens kollektive modstandsdygtighed anerkender denne tilgang den gensidige afhængighed og indbyrdes forbindelse mellem individerne på arbejdspladsen. Dette kunne fremme en kultur med gensidig støtte, samarbejde og fælles ansvar blandt medarbejderne. Det er dog vigtigt at understrege, at

udviklingen af organisatorisk resiliens ikke er en modsætning til udviklingen af individuel resiliens, da forskningen netop viser en tæt sammenhæng mellem resiliens på individuelt niveau og kollektivt niveau (McEwen & Boyd, 2018; Raetze et al., 2021). Udelukkende at fremhæve strategier for resiliens på organisatorisk niveau kan risikere at skabe utilsigtede konsekvenser som eksempelvis at mindske følelsen af personligt ansvar og initiativ blandt medarbejdere i håndteringen af udfordringer ved digitalt pres. Derfor kan det være nødvendigt ved siden af udviklingen af organisatorisk resiliens også at inddrage indsatser til at anerkende og udvikle individuelle medarbejders handlekraft og kompetencer, når man adresserer digitalt pres.

Med denne artikel håber vi at have givet input til refleksion over, at modstandsdygtighed over for digitalt pres er en organisatorisk værdi, hvor udmøntningen må foretages i de unikke situationer. Digitale teknologier er sjældent universelle, men skal udvælges, tilpasses og implementeres til det unikke setup. Vi advokerer for, at dette gøres refleksivt, og at medarbejdere såvel som ledere mødes med digital omtanke for det pres, som det digitale arbejdsliv medfører. Men lige såvel som digitaliseringen udfolder sig forskelligt og medfører forskellige konsekvenser afhængigt af konteksten (Trittin-Ulbrich et al., 2021), er det også nødvendigt at tænke disse handlemuligheder og strategier som noget, der skal tilpasses og aktiveres i den konkrete organisatoriske kontekst. Artiklen skal derfor ikke ses som en manual fuld af løsninger, men som en invitation til refleksion over de digitale praksisser i organisationer for at styrke den organisatoriske resiliens i en digital æra.

REFERENCER

- Adler, A.B. (2013). Resilience in a military occupational health context: Directions for future research. I R.R. Sinclair & T.W. Britt (red.), *Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice* (s. 223-235). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14190-010>
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Allen, D. & Wilson, T.D. (2003). Information overload: context and causes. *The New Review of Information Behaviour Research*, 4(1), 31-44. <https://doi.org/10.1080/14716310310001631426>
- Andersen, M.F. (2013). Når omfavelse bliver til kvælertag: Hvordan kan arbejdet blive et spørgsmål om liv eller død. I M.F. Andersen & S. Brinkmann (red.), *Nye perspektiver på stress* (s. 23-55). Klim.
- Arnold, M., Goldschmitt, M. & Rigotti, T. (2023). Dealing with information overload: A comprehensive review. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122200>
- Ayyagari, R., Grover, V. & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS quarterly*, 35(4), 831-858. <https://doi.org/10.2307/41409963>

- Bailey, D.E. & Barley, S.R. (2020). Beyond design and use: How scholars should study intelligent technologies. *Information and Organization*, 30(2), 100286. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2019.100286>
- Bansler, J.R.P. & Havn, E. (2006). Sensemaking in technology-use mediation: Adapting groupware technology in organizations. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 15(1), 55-91. <https://doi.org/10.1007/s10606-005-9012-x>
- Becker, L. (2009). *The impact of organizational information overload on leaders: Making knowledge work productive in the 21st century*. [Doctoral dissertation, University of Idaho]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Bennett, A.A., Gabriel, A.S., Calderwood, C., Dahling, J.J. & Trougakos, J.P. (2016). Better together? examining profiles of employee recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1635-1654. <https://doi.org/10.1037/apl0000157>
- Beyes, T., Chun, W.H.K., Clarke, J., Flyverbom, M. & Holt, R. (2022). Ten theses on technology and organization: Introduction to the special issue. *Organization Studies*, 43(7), 1001-1018. <https://doi.org/10.1177/01708406221100028>
- Bisht, N.S., Trusson, C., Siwale, J. & Ravishankar, M.N. (2023). Enhanced job satisfaction under tighter technological control: The paradoxical outcomes of digitalisation. *New Technology, Work and Employment*, 38(2), 162-184. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12222>
- Bondanini, G., Giorgi, G., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A. & Andreucci-Annunziata, P. (2020). Technostress dark side of technology in the workplace: A scientometric analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8013. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218013>
- Britt, T.W., Shen, W., Sinclair, R.R., Grossman, M.R. & Klieger, D.M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 378-404. <https://dx.doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Brivot, M. & Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 135-155. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.03.003>
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Büchler, N., ter Hoeven, C.L. & van Zoonen, W. (2020). Understanding constant connectivity to work: How and for whom is constant connectivity related to employee well-being? *Information and Organization*, 30(3), artikel 100302. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100302>
- Bødker, S. (2015). Third-wave HCI, 10 years later – participation and sharing. *Interactions*, 22(5), 24-31. <https://doi.org/10.1145/2804405>
- Bødker, S. & Klokmoose, C.N. (2012, oktober). Dynamics in artifact ecologies. I L. Malmberg & T. Pederson (red.), *Proceedings of the 7th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Making Sense Through Design* (s. 448-457). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2399016.2399085>
- Cotta, D. & Salvador, F. (2020). Exploring the antecedents of organizational resilience practices—A transactive memory systems approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(9), 1531-1559. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2019-0827>
- Delpechitre, D., Black, H.G. & Farrish, J. (2019). The dark side of technology: Examining the impact of technology overload on salespeople. *J. Bus. Ind. Mark*, 34, 317-337. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0057>
- Dollard, M.F. & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engage-

- ment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dragano, N. & Lunau, T. (2020). Technostress at work and mental health: Concepts and research results. *Current Opinion in Psychiatry*, 33(4), 407-413. <https://doi.org/10.1097/ycp.0000000000000613>
- Eppler, M.J. & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344. <https://doi.org/10.1080/01972240490507974>
- Farhoomand, A. & Drury, D. (2002). Managerial information overload. *Commun. ACM*, 45, 127-131. <http://dx.doi.org/10.1145/570907.570909>
- Feenberg, A. (2017). A critical theory of technology. I U. Felt, R. Fouché, C.A. Miller & L. Smith-Doerr (red.), *The Handbook of Science and Technology Studies* (4. udgave), (s. 635-664). The MIT Press.
- Flyverbom, M. (2019). *The digital prism: Transparency and managed visibilities in a Datafied World*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316442692>
- Fuglseth, A.M. & Sørenbø, Ø. (2014). The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Computers in human behavior*, 40, 161-170. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.040>
- Geurts, S.A. & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 482-492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>
- Goo, C.-C. & Hwa, M.A.C. (2018). Work intensification and turnover intention in academia: The mediating role of work-life balance. *Journal of Asian Scientific Research*, 8(5), 188-196. <https://doi.org/10.18488/journal.2.2018.85.188.196>
- Graf, B. & Antoni, C.H. (2021). The relationship between information characteristics and information overload at the workplace – a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 143-158. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1813111>
- Hafermalz, E. (2021). Out of the Panopticon and into exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization studies*, 42(5), 697-717. <https://doi.org/10.1177/0170840620909962>
- Jackson, T.W. & Farzaneh, P. (2012). Theory-based model of factors affecting information overload. *International Journal of Information Management*, 32(6), 523-532. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.006>
- Karr-Wisniewski, P. & Lu, Y. (2010) When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1061-1072. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.008>
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Klein, S. & Watson-Manheim, M.B. (2021). The (re-)configuration of digital work in the wake of profound technological innovation: Constellations and hidden work. *Information and Organization*, 31(4), artikel 100377. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100377>
- Kristensen, J.E. (2008). Kapitalismens nye ånd og økonomiske hamskifte: Boltanski & Chiapello og tesen om den kognitive kapitalisme. *Dansk Sociologi*, 19(2), 87-108. <https://doi.org/10.22439/dansoc.v19i2.2555>
- Kuntz, J.R., Malinen, S. & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223. <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>

- La Torre, G., Esposito, A., Sciarra, I. & Chiappetta, M. (2019). Definition, symptoms and risk of techno-stress: A systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(1), 13-35. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1352-1>
- Lee, A.R., Son, S.-M. & Kim, K.K. (2016). Information and communication technology overload and social networking service fatigue: A stress perspective. *Computers in Human Behavior*, 55, 51-61. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.011>
- Lee, M.K., Kusbit, D., Metsky, E. & Dabbish, L. (2015, april). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. I *Proceedings of the 33rd annual ACM conference on human factors in computing systems*, Seoul, Republic of Korea (s.1603-1612). <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- Lehrig, T. (2018). *User-driven change enabled by malleable information technology* [Doctoral dissertation, Universität Bern].
- Leipold, B. & Greve, W. (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist*, 14, 40-50. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.14.1.40>
- Lengnick-Hall, C.A. & Beck, T.E. (2016). Resilience capacity and strategic agility: Pre-requisites for thriving in a dynamic environment. I *Resilience Engineering Perspectives*, vol. 2 (s. 61-92). CRC Press.
- Leonardi, P.M. & Treem, J.W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization studies*, 41(12), 1601-1625. <https://doi.org/10.1177/0170840620970728>
- Lindekilde, R. (2023). *Hybride arbejdsformer. Fra fast fremmøde til fleksibel organiser-ing*. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Mackay, W.E. (1990). Patterns of sharing customizable software. I *Proceedings of the 1990 ACM conference on computer-supported cooperative work*, Los Angeles, California, USA (s. 209-221). <https://doi.org/10.1145/99332.99356>
- Matthiesen, S. & Bjørn, P. (2017). When distribution of tasks and skills are fundamentally problematic: A failure story from global software outsourcing. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 1(CSCW), artikel 74, 1-16. <https://doi.org/10.1145/3139336>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W.J. & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McFarlane, D.C. & Latorella, K.A. (2002). The scope and importance of human interruption in human-computer interaction design, *Human-Computer Interaction*, 17(1), 1-61. https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1701_1
- Monsell, S. (2003). Task switching. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(3), 134-140. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(03\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(03)00028-7)
- Nisafani, A.S., Kiely, G. & Mahony, C. (2020). Workers' technostress: A review of its causes, strains, inhibitors, and impacts. *Journal of Decision Systems*, 29(sup1), 243-258. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1796286>
- Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>
- Powell, K. (2017). Work-life balance: Break or burn out. *Nature*, 545(7654), 375-377. <https://doi.org/10.1038/nj7654-375a>
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M.T. & Kirkman, B.L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607-656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>

- Ragu-Nathan, T.S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B.S. & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Rasool, T., Warraich, N.F. & Sajid, M. (2022). Examining the impact of technology overload at the workplace: A systematic review. *SAGE Open*, 12(3), artikel 21582440221114320. <https://doi.org/10.1177/21582440221114320>
- Richardson, K.M. (2017). Managing employee stress and wellness in the new millennium. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 423-428. <https://doi.org/10.1037/ocp0000066>
- Röcker, C. (2012). Informal communication and awareness in virtual teams: Why we need smart technologies to support distributed teamwork. *Communications in Information Science and Management Engineering*, 2, 1-15. https://www.researchgate.net/publication/265375692_Informal_Communication_and_Awareness_in_Virtual_Teams_-_Why_We_Need_Smart_Technologies_to_Support_Distributed_Teamwork
- Rogers, Y., Yuill, N. & Marshall, P. (2013). Contrasting lab-based and in-the-wild studies for evaluating multi-user technologies. I S. Price, C. Jewitt & B. Brown (red.), *The SAGE Handbook of Digital Technology Research* (s. 359-373). SAGE Publications Ltd. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446282229.n24>
- Schneider, S.C. (1987). Information overload: Causes and consequences. *Human Systems Management*, 7, 143-153. <https://doi.org/10.3233/HSM-1987-7207>
- Sergeeva, A. V., Faraj, S. & Huysman, M. (2020). Losing touch: An embodiment perspective on coordination in robotic surgery. *Organization Science*, 31(5), 1248-1271. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1343>
- Shaw, J., McLean, K.C., Taylor, B., Swartout, K. & Querna, K. (2016). Beyond resilience: Why we need to look at systems too. *Psychology of Violence*, 6(1), 34-41. <http://dx.doi.org/10.1037/vio0000020>
- Sismondo, S. (2003). *An Introduction to Science and Technology Studies*. Wiley-Blackwell.
- Sommer, D. (2011). RESILIENS. Forskning – begreber – modeller. *Psyke & Logos*, 32(2), 23-23. <https://doi.org/10.7146/pl.v32i2.8728>
- Soucek, R. & Moser, K. (2010). Coping with information overload in email communication: Evaluation of a training intervention. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1458-1466. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.024>
- Stana, R. & Nicolajsen, H.W. (2021a). A cautionary tale: How co-constructed work obligations lead to ICT-related technostress. I *54th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA (s. 6631-6640). <https://hdl.handle.net/10125/71417>
- Stana, R. & Nicolajsen, H.W. (2021b). Sociological mechanisms behind ICT-related technostress in the workplace. I Z.W.Y. Lee, T.K.H. Chan & C.M.K. Cheung (red.), *Information technology in organisations and societies: Multidisciplinary perspectives from AI to technostress* (s. 85-110). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-812-320211004>
- Star, S.L. & Strauss, A. (1999). Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. *Computer Supported Cooperative Work*, 8(1), 9-30. <https://doi.org/10.1023/A:1008651105359>
- Suchman, L. (1995). Making work visible. *Communications of the ACM*, 38(9), 56-64. <https://doi.org/10.1145/223248.223263>
- Sutcliffe, K.M. & T.J. Vogus (2003). Organizing for resilience. I K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 94-110). Berrett-Koehler.

- Sykes, T.A. (2015). Support structures and their impacts on employee outcomes. *MIS quarterly*, 39(2), 473-496. <https://www.jstor.org/stable/26628362> <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.09>
- Tarafdar, M., Cooper, C.L. & Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta – techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6-42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B.S. & Ragu-Nathan, T.S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Thomas, D.M. & Bostrom, R.P. (2010). Vital signs for virtual teams: An empirically developed trigger model for technology adaptation interventions. *MIS quarterly*, 34(1), 115-142. <https://doi.org/10.2307/20721417>
- Tohidinia, Z. & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611-631. <https://doi.org/10.1108/02635571011039052>
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: Technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 593-618. <https://doi.org/10.1108/09534810610686076>
- Trittin-Ulbrich, H., Scherer, A.G., Munro, I. & Whelan, G. (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda. *Organization*, 28(1), 8-25. <https://doi.org/10.1177/1350508420968184>
- Vanhove, A.J., Herian, M.N., Perez, A.L.U., Harms, P.D. & Lester, P.B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(2), 278-307. <https://doi.org/10.1111/joop.12123>
- Villadsen, K. (2017). Constantly online and the fantasy of ‘work–life balance’: Reinterpreting work-connectivity as cynical practice and fetishism. *Culture and Organization*, 23(5), 363-378. <https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1220381>
- Watson-Manheim, M.B. & Klein, S. (2019, August). Conceptualizing hidden human work in a technology intensive work environment. I *OCIS Shanghai Conference at Harvard*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.34693.29929>
- Wieland, A. & Marcus Wallenburg, C. (2012). Dealing with supply chain risks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887-905. <https://doi.org/10.1108/09600031211281411>
- Zaza, S., Junglas, I. & Armstrong, D.J. (2021). Who needs the help desk? Tackling one’s own technological problem via self IT service. *Information and Organization*, 31(3), artikel 100367. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100367>
- Zhang, X., Vogel, D.R. & Zhou, Z. (2012). Effects of information technologies, department characteristics and individual roles on improving knowledge sharing visibility: A qualitative case study. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1117-1131. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.687770>