

# Frit valg som aflastning og belastning

## – selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde

*Helge Hvid, Anne Helene Garde, Henrik Lund, Jeppe Ajslev, Jeppe Møller, Karen Albertsen & Åse Marie Hansen*

Prioriteret arbejdstid giver medarbejderne mulighed for at ønske arbejdstider. Alt i alt er der en overvejende positiv vurdering af prioriteret arbejdstid både blandt medarbejdere og ledere, men et stort interventionsprojekt viser også, at der er store forskelle mellem forskellige arbejdspladser. I denne artikel peges der på en række vanskeligheder, dilemmaer og udfordringer, der kan rejse sig, når prioriteret arbejdstid indføres. Forventningen er, at en større opmærksomhed om disse forhold vil gøre indførelse af prioriteret arbejdstid mere gnidningsfri og mere positiv for arbejdsmiljøet.

Skiftende vagter i døgnbemandet arbejde er belastende. Således er det påvist, at arbejde uden for almindelig arbejdstid kan give søvnproblemer (Åkerstedt 2003), og at det ofte har negative konsekvenser for balancen mellem arbejde og familieliv (Jansen m.fl. 2004; Grosswald 2004; van Amelsvoort m.fl. 2004). Skiftarbejdere har også større risiko for fx hjertekarsygdom og brystkræft, om end det diskuteres, hvorvidt det skyldes arbejdstiderne (Frost m.fl. 2009; Costa m.fl. 2010). I de fleste tilfælde kan man ikke løse problemet ved at afskaffe døgnbemandingen af hensyn til kerneopgaven (f.eks. inden for social- og sundhedsområdet). For at modvirke belastningerne har anbefalinger derfor hidtil primært drejet sig om vagternes længde, etablering af det optimale rul og passende hvileperiode mellem vagterne.

I de seneste år er der kommet nye muligheder til – understøttet af IT-teknologi, og måske også fremmet af en generel kulturel individualisering. Der er udviklet IT-

systemer, der giver den enkelte medarbejder mulighed for frit at afgive ønsker til sin arbejdstid. Hvornår ønsker man at arbejde, hvor længe og hvornår er det afgørende at have fri? Disse IT-systemer muliggør det, vi har kaldt prioriteret arbejdstid. Indførelse af prioriteret arbejdstid kan føre til vidtgående ændringer af arbejdstiden med betydelige konsekvenser for arbejdsmiljøet og for fritiden. Forhåbningen om positive konsekvenser for arbejdsmiljøet knytter sig til betydningen af større indflydelse på egen arbejdstid. Dette skal ses i lyset af den historisk opbyggede erfaring i arbejdslivsforskningen omkring vigtigheden af medarbejdernes kontrol i og over arbejdet, for arbejdsmiljøet (Karasek 1979). Dette er grundigt dokumenteret i epidemiologiske studier, der påpeger, at medarbejdernes kontrol er afgørende i forebyggelsen af hjerte-kar-sygdomme og psykosociale lidelser, herunder stress generelt (Belkic m.fl. 2004; Doef & Maes 1999). De nye muligheder for at ønske arbejdstid er imidlertid ikke bare

et ensidigt udtryk for mere kontrol til medarbejderne. Der er også tale om en fleksibilisering af arbejdstiden, som har vist sig også at være en belastning i arbejdet (Jeppesen 2003). Forandringer i arbejdstiden kan føre til ændringer i den tidsmæssige organisering af arbejdet, som igen fører til nye frihedsgrader og belastninger, idet arbejdspladsens normer, vaner, rutiner og rytmer påvirkes (Kamp m.fl. 2009). Og endelig kan nye arbejdstider føre til en mere diffus arbejdsdeling (Hvid m.fl. 2008; Hvid 2009).

I forskningsprojektet 'Prioriteret arbejdstid'<sup>1</sup> undersøger vi en lang række mulige konsekvenser af disse nye systemer til arbejdstidstilrettelæggelse i døgnbemandet arbejde. Projektets relevans ligger først og fremmest i, at mange arbejdspladser netop i disse år står i et valg om, hvorvidt de skal benytte sig af de nye muligheder. For disse arbejdspladser er viden om, hvordan systemerne virker naturligvis relevant. Ikke mindst er det relevant at have kendskab til, under hvilke betingelser introduktion af systemerne har en positiv virkning på arbejdsforhold og ressourceforbrug. Derudover er projektet interessant, fordi det bidrager til belysning af større og mere almene spændinger i det moderne arbejdsliv, nemlig spændinger mellem individuel frihed, fleksibilitet og fællesskab. Spændinger, som gør sig gældende i store dele af arbejdslivet.

Derudover er vi i udgangspunktet opmærksomme på, at ansvarligheden både overfor arbejdspladsen og familien kan udfordres af, at den enkelte prioriterer sin egen arbejdstid: den enkelte får mulighed for i højere grad at tilrettelægge sin arbejdstid i overensstemmelse med egne ønsker. Men samtidig kan systemerne bruges på en måde, der lægger op til, at den enkelte tager ansvar for den samlede bemanding på arbejdspladsen. Også på hjemmefronten kan systemet på en gang skabe større frihed og større ansvar. Medarbejderen kan

selv tilrettelægge sin arbejdstid, og det kan få familie og venner til at tildele personen større ansvar og flere opgaver i privatlivet (Holt 2003).

## Metode

Projektet 'Prioriteret arbejdstid' er et interventionsprojekt, hvor arbejdspladser, der havde besluttet at indføre prioriteret arbejdstid kunne deltage. Ligeledes deltog der et tilsvarende antal sammenligningsarbejdspladser. Dataindsamlingen er foregået i en før- og efterundersøgelse, hvor der er udsendt og indsamlet spørgeskemaer og foretaget interviews.

## Caseudvælgelse

Kriterier for caseudvælgelsen var, at arbejdspladsen

- havde skæve og/eller skiftende arbejdstider,
- allerede overvejede at afprøve prioriteret arbejdstid,
- kunne stille med en interventions- og helst en sammenligningsgruppe med mindst 30 medarbejdere i hver.

Kriterier for interventionen var, at den som minimum skulle indebære, at

- medarbejdere løbende (for en fastlagt periode af gangen) skulle ønske arbejdstider,
- medarbejdere kunne ønske hvilke dage arbejdet ønskes gennemført,
- medarbejdere kunne ønske at have fri på bestemte tidspunkter,
- lederen kunne løbende (for en fastlagt periode) definere bemandingsbehovet (hvor mange og hvilke kompetencer).

Der kunne være yderligere muligheder, men disse var ikke et krav, som at

- medarbejdere kunne ønske vagtlængde (variabel vagtlængde),

- vagter kunne begynde på forskellige tidspunkter på dagen (variabel mødetid),
- flextid/timebank blev introduceret,
- vagtplanlæggeren kunne bruge et point-system til fordeling af ikke-ønskede vagter.

Bemandingsbehovet skulle matches med medarbejdernes ønsker, og der blev udformet et endeligt vagtskema (typisk) ved brug af computer. Lovgivning og overenskomster på området skulle overholdes. I nogle tilfælde er der indgået nye lokalaftaler for at muliggøre implementeringen af systemet.

For at finde cases, der passede til forskningsprojektets udvælgelseskriterier, blev der annonceret efter interesserede arbejdspladser i relevante fagblade. Projektet blev omtalt på forskellige offentlige møder, og relevante nøglepersoner i centrale interesseorganisationer blev anvendt som formidlere. Og endelig benyttede forskerne deres almindelige netværk. I alt blev vi kontaktede af omkring 70 arbejdspladser. Alle de arbejdspladser, der opfyldte kriterierne, og som ønskede at deltage, kom med i projektet. 14 arbejdspladser endte med at indføre prioriteret arbejdstid og blev dermed en del af interventionsgruppen. Heraf var der fem psykiatriske enheder (A1, A3-A6), syv hospitalsenheder (A2, B1-3, B5-B7), et bosted for mentalt handicappede (B4) og et call-center (C). Desuden indgik der 14 arbejdspladser i en referencegruppe. De arbejdspladser, der indgik i interventionsgruppen blev bedt om at skaffe en referencearbejdsplads, som typisk var en nærtstående afdeling til den arbejdsplads, hvor interventionen gennemførtes.

På alle interventions-arbejdspladser blev der umiddelbart før interventionen uddelt et spørgeskema til alle ansatte, og der blev gennemført kvalitative interviews med udvalgte medarbejdere og ledere. Der blev udarbejdet rapporter til arbejds-

pladserne på baggrund af den indledende kortlægning. Desuden blev der afholdt to netværksmøder med repræsentanter fra arbejdspladserne, og der blev holdt (ikke systematisk) telefonisk kontakt til arbejdspladserne. Efter ét år blev der igen foretaget en spørgeskemaundersøgelse, og der blev gennemført interviews. Spørgeskemaet til anden runde indeholdt de samme spørgsmål som indgik i første runde, men der var i anden runde tilføjet en række spørgsmål om svarpersonens tilfredshed med den nye arbejdstidsplanlægning. Efter anden runde fik arbejdspladserne endnu en rapport. Referencearbejdspladserne fik det samme spørgeskema to gange på samme tidspunkt som interventionsarbejdspladserne.

Samlet set svarede 840 respondenter på spørgeskemaet i den indledende undersøgelse og 785 respondenter i den opfølgende. Det svarer til en svarprocent på henholdsvis 78,9 % og 73,0 %. Der er tre arbejdspladser (A2, A4 og B5), hvor svarprocenten er mindre end 35. Disse ekskluderes fra figurer med resultater fra individuelle arbejdspladser. Der var 493 respondenter i interventionsgruppen i første runde og 440 i anden runde. Den indledende runde af spørgeskemaundersøgelser fandt sted mellem oktober 2008 og oktober 2009, og den opfølgende fandt sted 12 måneder senere i samtlige cases.

Interviewene fandt sted inden for samme tidsintervaller og bestod af fokusgruppinterviews, individuelle interviews og enkelte telefoninterviews. Antallet af interviewpersoner var i den indledende runde 26 medarbejdere og 14 ledere fordelt over de forskellige arbejdspladser, og i efterundersøgelsen 25 medarbejdere og 16 ledere. Der deltog to medarbejdere fra forskningsprojektet i hvert interview. Den ene spurgte og den anden noterede. Umiddelbart efter interviewets gennemførelse, blev der lavet et endelig referat af interviewet.

Nærværende artikel baserer sig på dele af det samlede datasæt: afsættet tages primært i de spørgeskemabesvarelser, der relaterer sig til tilfredshed med den gennemførte intervention. De forskelle, der viser sig her belyses ved hjælp af de kvalitative dage. Dermed afdækkes muligheder og faldgruber i introduktionen af prioriteret arbejdstid.

## Interventionernes indhold

Interventionens basale indhold var etablering af et fleksibelt match mellem arbejdspladsens personalebehov og medarbejdernes behov knyttet til arbejdstid. De anvendte IT-systemer understøttede en vagtplanlægning, hvor medarbejderne fik en vagtplan, der var individuelt tilpasset, og som dækker en given periode.

Som udgangspunkt indtastede lederen eller vagtplanlæggeren personalebehovet til ethvert tidspunkt i vagtperioden. Det kunne også her specificeres, hvilke kompetencer der var brug for. Herefter angav medarbejderne, hvilke arbejdstider de ønskede. Dette kunne ske hjemmefra via Internettet eller på arbejdspladsen. De ansatte kunne angive, hvilke dage de ønskede at arbejde. På nogle arbejdspladser havde medarbejderne et valg mellem allerede fastlagte skift, på andre arbejdspladser kunne medarbejderne frit angive deres ønsketider med et interval på 15 minutter. Endelig kunne medarbejderne angive timer, hvor de ikke ønskede at arbejde. Herefter blev en vagtplan genereret af IT-systemet med hensynstagen til de angivne behov og medarbejderønsker. På nogle arbejdspladser blev medarbejderne inviteret med til at finde løsninger, når ressourcebehovet og medarbejderønskerne ikke matchede. Dette blev betegnet som en pusle-fase. Den endelige tilpasning af vagtplanen blev foretaget af lederen eller vagtplanlæggeren, og den endelige vagtplan blev bekendtgjort med fire ugers varsel i

overensstemmelse med overenskomstmæssige regler. På otte arbejdspladser indeholdt interventionen også introduktion af en timebank, hvor medarbejderne kunne have 100-200 timer i plus eller 100 timer i minus, når planperioden var gennemført.

Selv om alle 14 arbejdspladser har gennemført interventioner, der tilfredsstillende projektets udvælgelseskriterier, så er der store forskelle på de interventioner, der er gennemført. Vi har derfor udtaget tre overordnede typer af interventioner:

- A) Intervention A (win-win tilgangen), hvor vaner og holdninger omkring tilrettelæggelsen af arbejdstiden blev udfordret. Medarbejderne blev tilskyndet til at organisere deres arbejdstid omkring deres privatliv, i stedet for at skulle tilpasse privatlivet til arbejdstiderne. Interventionerne indeholdt en puslefasen, og i de fleste tilfælde indeholdt de også etablering af en timebank. I nogle af arbejdspladserne blev de faste skift opbrudt, og der kunne laves individuelle vagtlængder i intervaller på 15 minutter. Interventionen blev gennemført i psykiatrien og somatisk pleje.
- B) Intervention B (den pragmatiske tilgang) indeholdt mindre tilskyndelse til at nytænke. Der blev i høj grad taget udgangspunkt i den praksis, der allerede var etableret, og interventionen gik i stort omfang ud på at lade computeren overtage den tidligere papirbaserede vagtplanlægning, men med mulighed for at bryde op i de faste rul. Medarbejderne kunne vælge mellem et begrænset antal skift. Interventionen blev gennemført i psykiatrien og i somatisk intensiv og pleje.
- C) Intervention C (den personaleoptimerende intervention) var stærkt orienteret mod optimering af personaleresourcerne ved at skabe en bedre tilpasning mellem bemanning og arbejdsopgaver.

Interventionen indeholdt en timebank og en puslefasen. De ansatte kunne vælge mellem få specificerede skift. Derudover introducerede arbejdsgiveren en tids-buffer på 45 minutter omkring de tidsønsker, de ansatte angav for at skabe en større fleksibilitet i planlægningen. Det betød, at hvis en medarbejder ønskede at møde f.eks. kl. 9.00, så kunne mødetidspunktet sættes mellem 8.15 og 9.45. Interventionen blev gennemført i et call-center i en finansiel virksomhed.

Interventionsgrupperne anvendte hver deres IT-system. Det er dog efter vores opfattelse ikke i særlig høj grad IT-systemets tekniske funktionalitet, der adskiller interventionsgrupperne. Systemet anvendt i intervention B var under kraftig teknisk udvikling i interventionsperioden og nærmede sig i høj grad funktionaliteten i systemerne anvendt i intervention A og C. De tre systemer adskiller sig derimod markant i grundfilosofi. Systemet anvendt i intervention A lægger i sine anbefalinger og i den måde systemet introduceres på op til radikale ændringer, hvor fritidslivets behov sættes i centrum for medarbejderne, samtidig med at arbejdsgiverne kan optimere sit arbejdskraftforbrug. Denne grundfilosofi formidles i et introducerende uddannelses-

forløb både for medarbejdere og ledere og et udvidet forløb for arbejdstidsplanlægningen. Systemet, der anvendes i intervention B, knyttede sig til allerede eksisterende personaleadministrative systemer, og lagde op til pragmatiske ændringer. Systemet anvendt i intervention C var udviklet af koncernen og var blevet udviklet med henblik på personaleoptimering. Arbejdspladsernes valg af system afspejlede arbejdspladsernes ambitioner med interventionen, og arbejdspladserne blev tilskyndet til mere eller mindre vidtgående ændringer af systemet. Forskellen mellem de tre systemer ligger derfor efter vores vurdering i højere grad i systemernes 'indpakning', end de ligger i systemernes 'indhold'.

Som det fremgår af Tabel 1 var der ikke nogen markant forskel i kønssammensætning og familiesituation i de tre interventionsgrupper. Andelen med fuldtidsarbejde er betydelig mindre i intervention A end i de to interventionsgrupper.

## Overordnet resultat: stor tilfredshed og store forskelle

På de fleste af de arbejdspladser, der har indført prioriteret arbejdstid, er der sket en markant stigning i medarbejdernes vurdering af deres indflydelse på egen arbejdstid.

Tabel 1. Medarbejdere på undergrupper fordelt på interventionsarbejdspladser

	Samlet	A	B	C
Arbejdspladser	14	6	7	1
Medarbejdere	493	135	259	99
Kvinder	91.5 %	90.4 %	95.8 %	81.8 %
Lever med partner	78.7 %	71.8 %	78.4 %	88.8 %
Hjemmeboende børn	58.0 %	62.8 %	57.2 %	54.3 %
Fuldtidsarbejdende	57.1 %	36.9 %	64.4 %	66.7 %

Medarbejderne er således blevet spurgt før interventionen (baseline) og et år efter interventionen (follow-up), hvorvidt de har indflydelse på placeringen af deres arbejdstid. Som det fremgår af figur 1 er andelen, der oplever, at indflydelsen er steget mest markant i interventionsgruppe A, den er lidt mindre i interventionsgruppe B, hvimod færre medarbejdernes vurderer, at de har høj eller meget høj grad af indflydelse på arbejdstiden i interventionsgruppe C.

Som det kan forventes, er der et tilsvarende mønster i tilfredsheden med arbejdstiden. Tidligere studier viser således, at indflydelse på egen arbejdstid giver større tilfredshed (Jeppesen 2003). Af figur 2 fremgår det således, at andelen af medarbejdere, som er i (meget) høj grad tilfredse med arbejdstiderne er vokset betydeligt blandt de medarbejdere, der har deltaget i intervention A. Den er vokset i nogen grad blandt de, der har deltaget i intervention B,

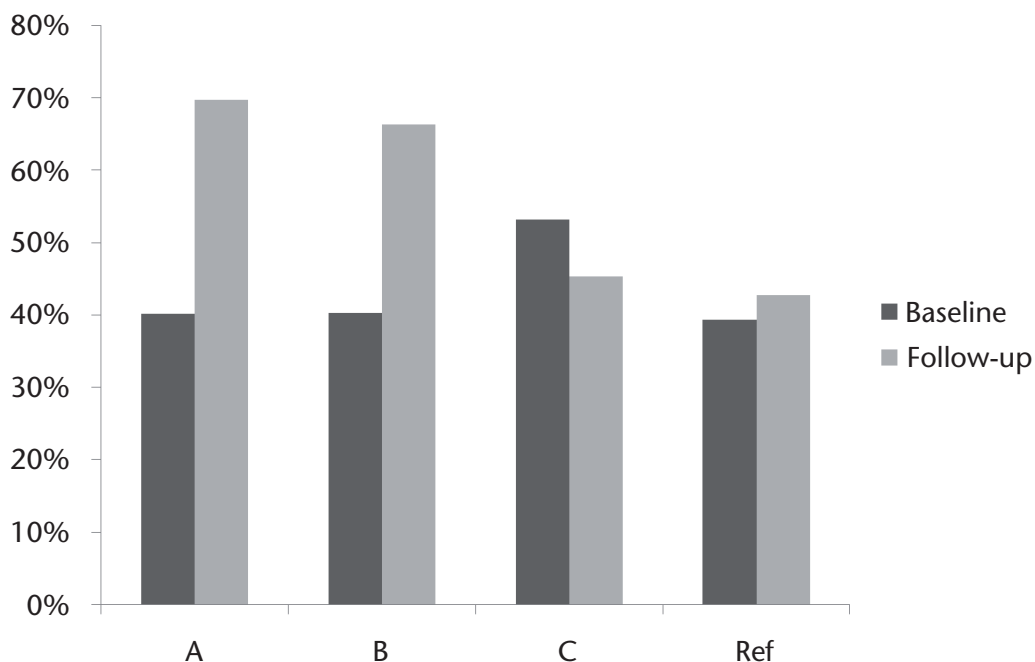
og faldet betydeligt blandt de, der har deltaget i intervention C.

Medarbejderne er i 2. runde blevet spurgt, om de ønsker, at deres arbejdsplads skal fortsætte med at bruge prioriteret arbejdstid. 72 % af medarbejderne svarer ja til dette spørgsmål, mens 14 % af medarbejderne ikke ønsker, at deres arbejdsplads skal fortsætte med prioriteret arbejdstid. Tilsvarende vurderer 68 % af medarbejderne, at indførelsen af prioriteret arbejdstid alt i alt har været positiv eller meget positivt, mens 20 % synes det har været hverken positivt eller negativt, og 12 % vurderer, at det har været negativt eller meget negativt.

Der er imidlertid meget store forskelle fra interventionsarbejdsplads til interventionsarbejdsplads og fra arbejdsplads til arbejdsplads på, hvad man er tilfreds eller utilfreds med, og hvor tilfreds eller utilfreds man er. Disse forskelle vil blive behandlet mere indgående i det følgende, fordi de kaster lys på

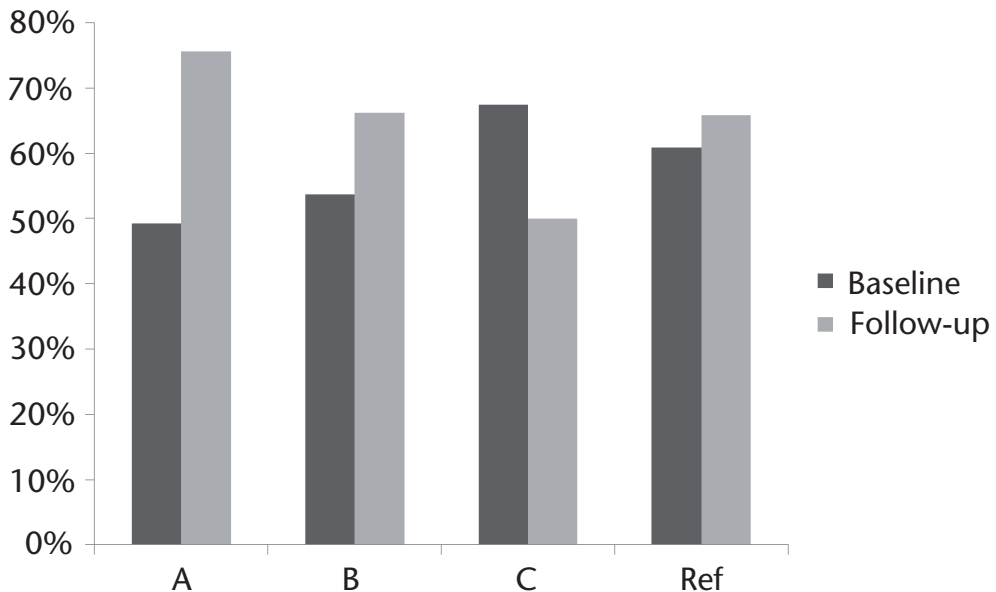
Figur 1. *Indflydelse på egen arbejdstid*

(andel som angiver, at de i høj eller meget høj grad har indflydelse på placeringen af deres arbejdstider)



Figur 2. Tilfredshed med arbejdstiden

(andel som angiver, at de i høj grad eller i meget høj grad er tilfredse med deres arbejdstider)



en række kritiske forhold vedrørende indføring af prioriteret arbejdstid. Vi vil her se på, hvorledes prioriteret arbejdstid har påvirket *privatlivet, kvalitet og relationer til kunder og klienter, og samarbejdet på arbejdspladsen*. Vi har valgt at fokusere på disse tre områder, fordi relationen til privatlivet har været anset for den væsentligste potentielle gevinst ved prioriteret arbejdstid, mens relationen til kunder og klienter og samarbejdet på arbejdspladsen har været anset for at være mere kritiske spørgsmål i relation til prioriteret arbejdstid.

## Privatliv

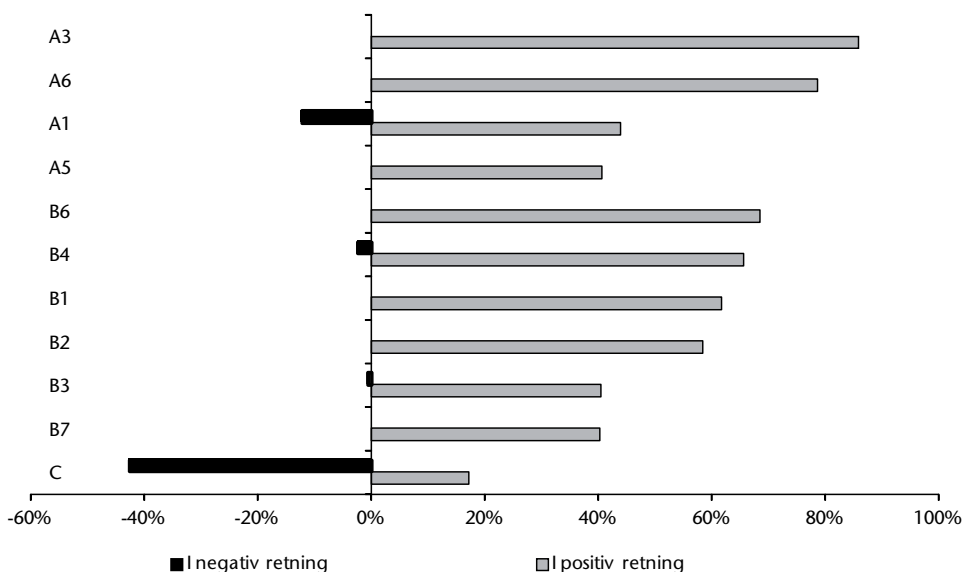
For de fleste arbejdspladser, der indførte prioriteret arbejdstid, var hovedformålet at gøre arbejdspladserne mere attraktive ved at skabe en bedre tilpasning af arbejdstiden til privatlivets behov. Af figur 1 fremgår det, hvor stor en andel af medarbejderne,

der henholdsvis oplever, at prioriteret arbejdstid har haft en positiv eller en negativ effekt på privatlivet.

De arbejdspladser, der har gennemført en A-intervention betegnes A1 til A6. De arbejdspladser, der har gennemført en B-intervention betegnes B1 til B7, og den ene virksomhed, der har gennemført en C-intervention betegnes C. Resultaterne er i denne og de følgende figurer opstillet efter, hvor mange der har svaret positivt inden for hver interventionsgruppe. Som det fremgår af figur 3 (på næste side), er der meget betydelige forskelle i bedømmelsen af, hvad prioriteret arbejdstid betyder for privatlivet fra arbejdsplads til arbejdsplads, og forskellene mellem arbejdspladser inden for samme interventionsgruppe er større end forskellene mellem interventionsgrupperne. Vi vil derfor på basis af de gennemførte interviews pege på en række forhold, der synes at influere på, hvorledes prioriteret arbejdstid påvirker privatlivet.



Figur 3. Andel af medarbejdere, som synes indførelse af prioriteret arbejdstid har påvirket privatlivet, fordelt på interventionsarbejdspladser (figuren er konstrueret på baggrund af besvarelser på tre spørgsmål<sup>2</sup>)



### Svært at opnå forbedringer, når tilfredsheden i forvejen er stor

Muligheden for at forbedre relationen mellem arbejde og privatliv afhænger til dels af, hvor god den tidligere vagtplanlægger var til at tage hensyn til denne relation, inden systemet blev introduceret. Den forholdsvis lille tilfredshed med interventionens effekt på arbejde/fritids-relationerne i A5 kan således skyldes, at den tidligere vagtplanlægger var overordentlig god til at imødekomme individuelle ønsker og behov, som der blev givet udtryk for i interviewene. Dermed blev det svært at forbedre forholdene.

I intervention C blev al planlægning inden intervention varetaget af ledelsen, men medarbejderne oplevede gode muligheder for indflydelse. Hvis der var særlige behov, som var permanente, kunne der aftales særlige vilkår. Ved særlige begivenheder i livet kunne man ønske fri, men mest af alt klarede medarbejderne sig ved at bytte vagter med kolleger. Vagtplanen indebar, ifølge medarbejderne, en ligelig fordeling af upopulære vagter.

### Skuffelse, når forventninger til intervention ikke indfries

Tilfredsheden med, hvorledes prioriteret arbejdstid påvirker privatlivet, var også afhængig af, hvilke forventninger der var til interventionen, og hvilke forventninger interventionen skabte.

Ved introduktionen af interventionen blev det gjort meget klart for medarbejderne i intervention A, at de skulle tage udgangspunkt i fritidslivet, når de indtastede deres vagtønsker. Dette udgangspunkt skabte ikke altid stor tilfredshed. Som en medarbejder i A2 udtrykte det:

*“Før byttede jeg en vagt hvis jeg havde behov for det. Efter vi fik prioriteret arbejdstid ønskede jeg hele tiden, og der opstod et nyt behov. Et nyt behov, som bare ikke altid kunne tilfredsstilles. Så jeg synes helt klart at vores arbejdsforhold er blevet forringet”.*

Introduktion af prioriteret arbejdstid kan tilsyneladende skabe forventninger, som



det ikke kan indfri. Det synes således som om, at specielt intervention A har skabt nogle forventninger blandt medarbejderne, som ikke i alle tilfælde har kunnet indfris. I intervention B var forventningerne mindre, og derfor bliver der måske færre skuffede medarbejdere.

### **Timebank giver frihed, men også usikkerhed**

Timebanken er et andet middel til at forbedre mulighederne for at tilfredsstille fritidslivets behov: hvis der opstår et behov for at tage nogle ekstra fridage, så kan medarbejderen trække på sin timebank. På de fleste arbejdspladser, der indførte timebank, oplevede man, at medarbejdere ikke ønskede at være i minus. Derfor oparbejdede arbejdspladsen en større mængde 'skyldige' timer, som så skulle indfris i fremtidige budgetter. Det blev opfattet som problematisk. Denne problematik var særlig udtalt i A2, hvor timebanken gav anledning til stor utilfredshed. Medarbejdere oplevede her, at de, der var i minus i timebanken, blev beordret i arbejde med kort varsel. Dertil kom, at A2 havde haft et overforbrug af timer og derfor blev nødt til at foretage nedskæringer i bemandingen. Dette skete bl.a. ved, at timer fra timebankerne blev inddraget.

Mere generelt kan det fastslås, at timebanker kan skabe mulighed for at medarbejdere får ekstra samlet frihed til gavn for privatlivet. Men timebanken er også en 'usikker bank', og medarbejdere, der står i minus, får vanskeligere ved at tilpasse arbejdet til privatlivets behov.

### **Skismaet mellem forudsigelighed og tilpasning til privatlivets behov**

Arbejdspladsen i intervention C havde inden interventionen faste rul, således at arbejdstiden kunne forudsiges langt ud i fremtiden. Forud for implementeringen var der især i gruppen af medarbejdere med

hjemmeboende børn en udbredt utryghed og bekymring for, hvad systemet ville komme til at betyde i praksis. Der var stor usikkerhed om, hvorvidt det ville lykkes at få tidspuslespillet i familien til at gå op. Med veto-dagene kunne medarbejderne sikre sig fri, hvis der var særlige mærkedage i familien, men denne indflydelse kunne slet ikke stå mål med alle de daglige problemer, der samtidig opstod som følge af interventionen. Introduktion af fleksible møde- og gå-hjem tider resulterede i, at mange fik problemer med institutioners åbningstider, og medarbejderne blev mere afhængige af hjælp fra venner og familie. Medarbejderne oplevede derfor, at de skulle bruge en masse tid på at koordinere med partner, børn og familie, hvorved arbejdet kommer til at fylde meget mere i bevidstheden i hverdagen. Samtidig med indførelsen af prioriteret arbejdstid blev flere vagter forskudt, så de lå senere på dagen. Det indebar, at medarbejderne skulle møde senere og fik senere fri.

Den forudsigelighed, der var meget af i det gamle system i intervention C var, ifølge medarbejderne, den mest afgørende variable for medarbejdervenlige arbejdstider. Da det viste sig, at medarbejderne fik massive problemer med at få tidspuslespillet til at gå op grundet den manglende forudsigelighed, forsøgte ledelsen at imødegå dette ved at forlænge vagtperioden fra 6 uger til 12 uger.

På andre arbejdspladser valgte man at nedsætte den periode, man planlagde for, til en uge. Det gav mindre forudsigelighed. Til gengæld blev vagtplanen lavet så sent, at de private aftaler i højere grad var planlagt, og så kunne arbejdstiden tilrettelægges omkring dem.

### **Tilpasning af arbejdstiden til privatlivet resulterer i mere arbejde**

Deltidsarbejde var for medarbejderne ofte begrundet i forhold i privatlivet. Når der blev givet mulighed for, at arbejdstiden

kunne tilpasses fritiden bedre, fik det en del af de deltidsansatte til at påtage sig mere arbejde. Dette så arbejdsgiverne typisk som en fordel, bl.a. fordi der hermed kunne opnås besparelser på vikarbudgettet.

En del medarbejdere brugte indflydelsen på egen arbejdstid til at få længere og færre vagter. Det reducerede transporttiden, og det skabte bedre mulighed for at få samlet fritid. Det var specielt det udenlandske sundhedspersonale, der benyttede den mulighed. Men muligheden blev også benyttet af andre. Mange lange vagter må formodes at kunne blive en belastende faktor. Det var dog ikke en problemstilling, som nogle af arbejdspladserne havde bemærket.

## Kvalitet og relationer til klienter og kunder

Der var en overvejende positiv vurdering af, hvorledes prioriteret arbejdstid påvirkede kvaliteten af de serviceydelser, der blev leveret og af relationer til kunder og klienter. Dog var der også her store forskelle mellem

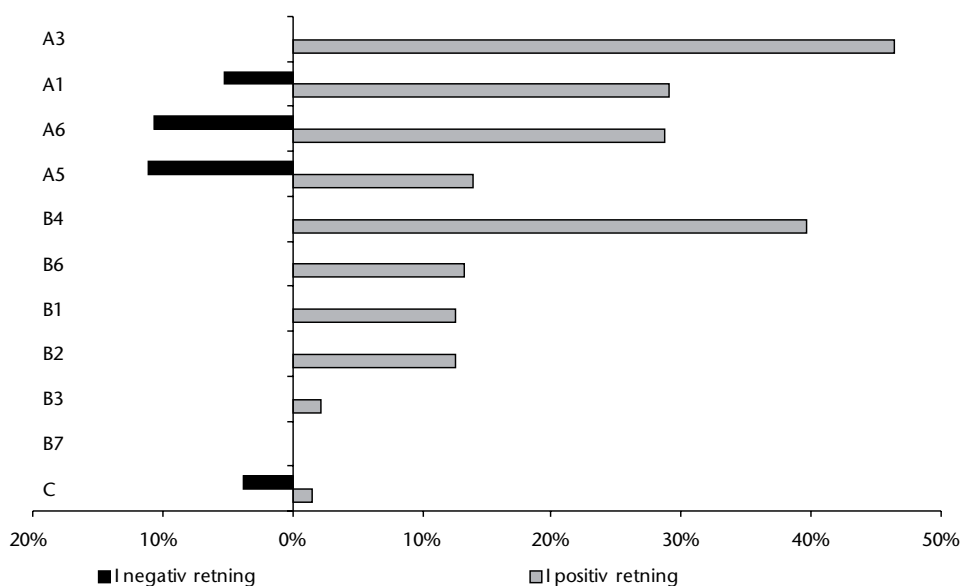
arbejdspladserne på medarbejdernes vurderinger. I A3 og B3 angiver 40 % eller flere af medarbejderne, at relationen til klienten/patienten og at kvaliteten af ydelserne er blevet forbedret som følge af interventionen. I A5 og A6 oplever mere end 10 % af medarbejderne, at relationen og kvaliteten er blevet forværret.

I interviewmaterialet peges der på en række problemstillinger, der påvirker kvalitet og relationer til klienter/kunder/patienter.

## Overlevering

I en del af de arbejdspladser, der havde gennemført en A-intervention, skete der en opløsning af den tidligere gældende vagtstruktur: medarbejderne mødte ind på forskellige tidspunkter, og der var ikke længere ét vagthold, der afløste et andet. Nogle steder opfattede man det som en fordel for relationen til patienterne og for kvaliteten i arbejdet. Man oplevede den overlevering, der tidligere skete ved vagtskifte, som spild af tid, og man gav udtryk for, at det var en

Figur 4. Andelen af medarbejdere, der synes indførelsen af prioriteret arbejdstid har påvirket relationen til klienter/kunder/patienter og kvaliteten af arbejdet<sup>3</sup>



fordel at undgå de opbrud i dagligdagen, som vagtskiftet medførte.

På andre arbejdspladser (A5 og A6), hvor personaleomsætningen havde været betydelig i interventionsfasen, var det anderledes. Her oplevede man, at opløsningen af vagtskiftet forringede overleveringen af information om patienternes status. Det blev specielt opfattet som et problem for nyansatte, som havde behov for et dagligt fungerende forum til at stille spørgsmål og få overleveret erfaringer.

### Prioriteret arbejdstid og arbejdsorganisatoriske ændringer følges ad

I B4 vurderer knapt 40 % af medarbejderne, at IT-systemet har bidraget til at styrke relationen til brugerne og til at forbedre kvaliteten. Dette kan formentlig hænge sammen med, at IT-systemet blev introduceret som et led i en styrkelse af teamstrukturen på arbejdspladsen. Hensigten var, at de allerede eksisterende teams skulle tildeles et større ansvar. I forbindelse hermed blev vagtplanlægningen lagt ud til teamet, og

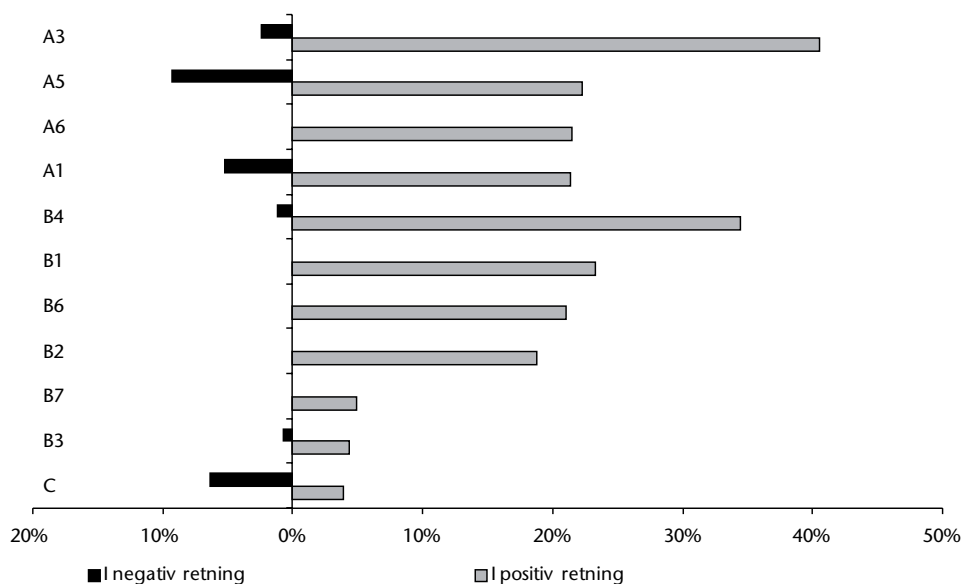
teamet fik adgang til prioriteret arbejdstid. Medarbejderne gav udtryk for, at dette havde muliggjort, at arbejdstiden i B4 nu i højere grad kunne tilrettelægges så den imødekom brugernes behov.

### Tilpasning af arbejdstid til brugernes behov

I A1 var der medarbejdere, der brugte det nye arbejdstidssystem til at lave nogle vagtforløb, som efter deres vurdering var mere tilfredsstillende for patienterne: man kunne f.eks. lave særlige vagter, når man skulle på tur med nogle patienter etc. Dette blev oplevet som en fordel. Det kunne dog også føre til overcommitment. Således nævnte medarbejdere i B4 med henvisning til kolleger, at der kan være en fare for, at IT-systemet får nogle til i for høj grad at tilsidesætte egne behov og påtage sig uhensigtsmæssige vagter for i højere grad at imødekomme brugerens behov.

I call-centeret, hvor intervention C blev gennemført, var ledelsens motivation for at indføre prioriteret arbejdstid et ønske

Figur 5. Andelen af medarbejdere, der synes indførelsen af prioriteret arbejdstid har påvirket samarbejdet på arbejdspladsen<sup>4</sup>



om at tilpasse bemanningen til variationen i indgående opkald. Der var flest opkald i perioden 10 til 14 dagligt og omkring den første i måneden. Ifølge ledelsen var de faste vagter ikke tilstrækkeligt fleksible i forhold til at optimere bemanningen. Mange af medarbejderne anså denne optimering af arbejdstiden som en forringelse af deres arbejdsforhold, om end der var forståelse for behovet. Der var dog en mindre gruppe unge medarbejdere, der så frem til mere varierende og fleksible arbejdstider.

## Samarbejde i det daglige arbejde

Også når det gælder vurderingen af, hvorledes samarbejdet blev påvirket af interventionen, var der store forskelle mellem arbejdspladserne. I A3 og B4 mener mere end 35 %, at samarbejdet er blevet styrket som følge af interventionen. I B3 og B7 var der kun få, der mente, at samarbejdet mellem kolleger og i forhold til ledelsen var blevet påvirket af IT-systemerne, og i A1, A5 og C mente mere end 5 % (svarende til 1-2 personer pr arbejdsplads), at samarbejdet var blevet forværret som følge af IT-systemet.

## Samarbejde med flere forskellige kolleger

På de fleste af arbejdspladserne har interventionen betydet, at medarbejderne i højere grad end tidligere arbejdede sammen på kryds og tværs, fordi de faste vagter og de faste rul var ophævet. Dette blev både opfattet som noget positivt og som noget negativt: Faste samarbejdspartnere skaber tryghed, og man kan få dagligdagen til at fungere uden at planlægge og diskutere. Skiftende samarbejdspartnere giver måske ny inspiration, og det skaber måske en arbejdsplads med en større sammenhængskraft.

På nogle arbejdspladser blev samarbejdet udfordret af en række konflikter knyttet til det nye vagtplanlægningssystem. I A5 fik

man, som følge af interventionen, behov for at flytte folk en del rundt og dermed væk fra de teams de almindeligvis arbejdede i. Dette medførte utilfredshed, fordi mange medarbejdere vægtede det trygge samarbejde i teamet højt.

## Medarbejderne tager større ansvar

Ledelsen oplever flere steder, at medarbejderne tog mere ansvar for arbejdstidsplanlægningen efter systemet var fuldt implementeret. Systemet gjorde det muligt for alle medarbejdere at overskue bemandingsbehovet, og de vanskeligheder, der viste sig med at få bemandingsbehov og medarbejderbehov til at mødes, blev også ganske synlige. Tidligere var der kun én, der kunne gennemskue vagtplanen, og det var vagtplanlæggeren. Vagtplanlæggeren havde derfor det fulde ansvar. Efter implementeringen af prioriteret arbejdstid havde alle større indblik i vagtplanen, og der udviklede sig derfor også på nogle arbejdspladser forventninger om, at medarbejderne tog et større ansvar for at få vagtplanerne til at gå op. Spørgsmålet om ansvarlighed blev imidlertid også et konfliktanliggende. Dette var ganske tydeligt på arbejdspladser, der havde valgt at benytte pointsystemet.

## Pointsystem

Pointsystemet er tænkt som et system, der på markedslygnende vilkår skal belønne ansvarlighed eller i hvert fald belønne individuel hensyntagen til helheden. De upopulære vagter tilskrives nogle point. Hvis en medarbejder flytter sig fra en ønsket vagt til en upopulær vagt, tildeles medarbejderen nogle point, som vil stille medarbejderen bedre i fremtiden, når upopulære vagter skal besættes. Erfaringerne med pointsystemet viser imidlertid, at markedslygnende regulering af ansvaret for helheden kommer i konflikt med en normativ regulering af ansvarligheden, hvilket gav anledning til store konflikter.

Pointsystemet lagde op til, at den enkelte fokuserede på sine individuelle præferencer i ønskefasen. Den enkelte skulle tage udgangspunkt i sin fritid. Nogle medarbejdere tog dette alvorligt, og valgte kun vagter i dagtimerne på hverdage, vel vidende, at de så efterfølgende nok blev nødt til at tage andre mindre populære vagter. Andre fordelte deres ønsker mere i overensstemmelse med arbejdspladsens behov, måske på grund af ansvarlighed, måske fordi de i deres livssituation ikke havde så mange muligheder for at flekse rundt, og derfor ville pålægge upopulære vagter været et problem. I puslefasen tog de, der havde været mest uansvarlige overfor arbejdspladsens behov så nogle upopulære vagter, og opnåede dermed point, hvorimod de, der allerede havde taget upopulære vagter, og måske ikke havde mulighed for at flytte meget rundt på deres vagter, ikke fik nogen point.

Dette blev opfattet som meget uretfærdigt i A1 og A2, mens man i A3 og A5 var i stand til at etablere nogle normer om, hvordan man afgav sine ønsker. I A1 og A2 blev mange medarbejdere ligeledes utilfredse med at blive tvunget væk fra ønsker, man havde lavet. Medarbejderne havde taget begrebet 'ønskesystem' ganske alvorligt og fandt det urimeligt, at de så måtte orientere sig i forhold til vagtønsker, der ikke blev opfyldt. Denne markedslignende tilgang til fordeling af de upopulære vagter udfordrede den etablerede ansvarlighed overfor helheden. Dertil kom, at de, der havde forholdsvis få forpligtelser i privatlivet, havde størst mulighed for at udnytte dette marked for vagter.

### **Det sociale sammenhold kan påvirkes af de forskudte mødetider**

I call-center, hvor intervention C blev gennemført, bidrog interventionen ifølge medarbejderne til at forringe det kollegiale miljø. Tidligere havde det sociale liv på arbejdspladsen haft sin egen rytme. Tidligt på dagen og

sidst på dagen var der tidligere mulighed for at tage en pause og få en snak med kolleger. Interventionen medførte, at bemanningen i højere grad blev tilpasset arbejdsomfanget. Derfor var der nu travlt hele tiden, og pauserne blev mere individualiserede.

Forskudte mødetider havde negative konsekvenser for de medarbejderne i call-centeret, der havde langt til arbejde og havde etableret samkørsel. Som følge af de fleksible møde- og gå-hjem-tider blev det vanskeligere at opretholde samkørslen. Det lykkedes dog nogle af de samkørende kolleger at fastholde dette mod at indgå en aftale med ledelsen om, at de mødte senere, så hele grupper mødte ind til den travleste periode på dagen.

### **Ledelsesopbakning**

Indførelsen af prioriteret arbejdstid havde på alle 14 arbejdspladser stor ledelsesmæssig bevågenhed. Man troede på, at prioriteret arbejdstid kunne skabe store forbedringer i arbejdsmiljøet og gøre arbejdspladserne mere attraktive, og derfor satte man også mange ressourcer af til implementeringen. I en større hospitalsafdeling med ca. 50 ansatte, havde man f.eks. tildelt vagtplanlæggeren meget tid: vagtplanlæggeren brugte således 5 arbejdsdage på at fastlægge vagtplanen for hver sjette uge. På ingen af de arbejdspladser, der indgik i projektet, bliver der givet udtryk for, at der var sket ressourcemæssige besparelser i selve planlægningsprocessen. Vagtplanlæggeren brugte lige så meget eller mere tid end hun gjorde før, og dertil kom, at medarbejderne brugte mere tid på vagtplanlægning – oftest som ikke betalt arbejde udført fra hjemmet.

### **Sammenligning af interventioner**

Efter at have behandlet tre tværgående problemstillinger: privatliv, kvalitet og relationer til kunder og klienter, og som den

tredje, samarbejde, vil vi nu sammenligne de tre interventioner: den omfattende win-win tilgang i intervention A, den pragmatiske tilgang i intervention B og den personaleoptimerende i intervention C.

Som det fremgår af Figur 2, har der været en markant stigning i tilfredsheden med egen arbejdstid i den omfattende A-intervention, noget mindre i den pragmatiske B, og blandt de, der har været involveret i intervention C, var færre tilfredse med egen arbejdstid. Det er nærliggende at antage, at hovedårsagen til den stigende tilfredshed i de 13 arbejdspladser, der indgik i intervention A og B var, at projekterne her havde til hensigt at gøre arbejdspladserne mere attraktive ved at indføre mere tilfredsstillende arbejdstider – at skabe fleksibilitet med respekt for medarbejdernes behov. Derimod var hensigten i call-centeret, der gennemførte intervention C, at optimere personaleforbruget – at skabe fleksibilitet med respekt for arbejdspladsens behov. Det skabte utilfredshed. Dette indikerer, at en forudsætning for, at tilfredsheden med arbejdsforholdene forbedres som følge af prioriteret arbejdstid er, at arbejdsmiljøforbedringer er et højt prioriteret spørgsmål ved implementeringen.

Det ville være nærliggende at antage, at jo større indflydelse medarbejderne fik på deres egen arbejdstid, jo større tilfredshed med prioriteret arbejdstid. Dette bekræftes af, at tilfredsheden er større på arbejdspladser, der har gennemført intervention A end intervention B. Når vi går tættere på og spørger mere specifikt til, hvorledes prioriteret arbejdstid har påvirket en række forhold knyttet til privatlivet, til kvaliteten af ydelserne og til samarbejdet, så bliver forskellen mellem intervention A og intervention B imidlertid mindre klar. Vi ser således, at der inden for hver intervention var arbejdspladser med en vældig stor tilfredshed og arbejdspladser, hvor tilfredsheden var moderat. Vi ser også, at den omfattende forandring, der

gennemførtes i intervention A, ikke alene gav flere tilfredse. Den gav også flere utilfredse. På to af de arbejdspladser, der indgik i intervention A, besluttede man midlertidigt at ophøre med at bruge prioriteret arbejdstid, fordi der opstod stor utilfredshed.

Dette åbner for et spørgsmål om, hvorvidt der kan identificeres forhold ved arbejdspladserne, som har stor betydning for, hvorvidt prioriteret arbejdstid opleves som tilfredsstillende. Vi antog således, at arbejdspladsens 'sociale kapital' kunne være en afgørende faktor for, hvorvidt arbejdspladsen var i stand til at tackle de udfordringer, der lå i, at både retfærdighed og ansvarlighed sættes på en prøve, når prioriteret arbejdstid indføres. I andre sammenhænge synes en høj sociale kapital således at gøre omstillinger mere gnidningsfri (Hasle m.fl. 2010), og det var nærliggende at antage, at en høj grad af tillid, en generel opfattelse af at tingene foregår retfærdigt, og et godt samarbejde ville gøre det lettere at ændre på noget så følsomt som arbejdstiderne.

Medarbejderne blev stillet en række spørgsmål, som belyste arbejdspladsens sociale kapital<sup>5</sup>. Til vores overraskelse viste det sig imidlertid, at der ikke var nogen sammenhæng mellem social kapital og tilfredshed med indførelse af prioriteret arbejdstid. Call-centeret, hvori intervention C gennemførtes, og hvor der var en udbredt utilfredshed med prioriteret arbejdstid, scorede således meget højt på de spørgsmål, der sammenkædes med social kapital sammenlignet med de øvrige cases. A3, hvor tilfredsheden synes at være størst, har en social kapital på mellemniveau, og A6 havde en forholdsvis lav social kapital.

En anden forklaring på de store forskelle i tilfredsheden med prioriteret arbejdstid inden for samme interventionstype kunne være, at interventionerne var grebet forskelligt an: at medarbejderne var blevet involveret på forskellig måde, at informationen hav-



de været forskelligartet, at interventionerne var blevet gennemført med et forskelligartet tidspres, at der havde været forskellig ressourcemæssig og ledelsesmæssig opbakning bag projekterne. Det er således kendt, at medarbejderinddragelse er en betydelig faktor for forandringsprojekternes succes. Det er begrænset, hvad vi har af materiale, der belyser disse forskelle. Dog kan det konstatere, at de seks arbejdspladser, der har gennemført intervention A, alle har gennemført samme implementeringsforløb, idet intervention A er en konceptdrevet intervention, hvor information, inddragelse m.v. er fastlagt i konceptet. Alligevel var der også på disse arbejdspladser meget stor variation i tilfredsheden arbejdspladserne imellem.

Endelig skal vi pege på, at arbejdets karakter har betydning for, hvor fleksibelt arbejdstiden kan tilrettelægges, og hvor stor indflydelse den enkelte kan få på sin arbejdstid. Ledere og medarbejdere på alle arbejdspladser i interventionsgruppe B, undtagen B4, gav udtryk for, at arbejdet i disse typer af institutioner (afdelinger med stærkt overvågningskrævende patienter) i meget ringe grad kunne kombineres med de helt fleksible arbejdstider, som vi så i interventionsgruppe A.

I sammenligningen mellem intervention A og B mener vi således at kunne konstatere, at den ene intervention i sig selv ikke synes at give en større sikkerhed for succes end den anden. I hvilken udstrækning interventionen blev en succes afhænger af, hvorvidt arbejdspladsen er i stand til at håndtere de dilemmaer, problemer og potentielle konflikter, der er knyttet til prioriteret arbejdstid – hvoraf vi har fremdraget nogle i det ovenstående.

## Konklusion

Alt i alt var der en overvejende positiv vurdering af prioriteret arbejdstid, og alle 14

arbejdspladser har planer om at fortsætte med prioriteret arbejdstid i en eller anden form evt. med andre IT-systemer.

En vigtig konklusion er imidlertid, at der er meget store forskelle fra arbejdsplads til arbejdsplads på, hvor stor tilfredsheden var. På en enkelt arbejdsplads var der mange utilfredse medarbejdere. På flere af arbejdspladserne var der kun en moderat tilfredshed, og på enkelte var der en meget stor tilfredshed. Derfor gav det generelle billede af tilfredsheden med prioriteret arbejdstid ikke det fulde billede, idet arbejdspladser, der introducerede prioriteret arbejdstid, kun opnåede en begrænset succes, eller måske fik indført et system, som en større eller mindre del af medarbejderne oplevede som en forringelse deres arbejdsforhold.

Vi har derfor i denne artikel fremdraget en række dilemmaer og potentielle konflikter, der kan opstå ved introduktion af prioriteret arbejdstid. Dette gør vi ikke for at advare mod at indføre prioriteret arbejdstid. Tværtimod. Men vi forventer, at opmærksomhed om de dilemmaer, udfordringer og konflikter, der kan opstå omkring prioriteret arbejdstid, kan være nyttig ved implementering af systemerne. Vi har opdelt disse dilemmaer, udfordringer og konflikter i tre områder: forholdet til det private liv, kvalitet og relationer til kunder & brugere, og samarbejde på arbejdspladsen. Her skal nogle iagttagelser inden for disse tre områder kort fremdrages:

Hensynet til *privatlivet* forbedres i de fleste tilfælde, men indføring af prioriteret arbejdstid:

- kan også skabe nye forventninger, som måske ikke alle kan tilfredsstilles
- muliggør også, at den enkelte kan arbejde mere og længere. De mange og de lange vagter kan være en belastning og kan skabe konflikter, hvis der benyttes opsparing i en timebank



- kan føre til, at medarbejdere (her oftest kvinder) får flere opgaver derhjemme, fordi arbejdet ikke længere er en hindring (og en beskyttelse)

*Kvalitet og relationen til kunder og klienter* påvirkes også af prioriteret arbejdstid, og langt mere i positiv retning end i negativ. Der er dog også her nogle problemstillinger at være opmærksom på:

- i nogle tilfælde skaber opløsningen af vagthold vanskelig overlevering af information og viden og reducerer læringsmuligheder
- systemet muliggør at arbejdstiden i højere grad tilpasses brugernes behov, hvilket kan lægge et pres på medarbejderne om i højere grad at tilpasse deres arbejdstid

*Samarbejdet mellem kollegerne* påvirkes også af prioriteret arbejdstid, og igen langt oftere i positiv retning end i negativ:

- medarbejderne tager i nogle tilfælde større ansvar for, at vagtplanen går op, hvilket kan skabe konflikter mellem medarbejderne
- forskudte mødetider kan påvirke det sociale sammenhold i negativ retning
- pointsystemet skaber mange steder konflikter

Den overordnede konklusion er, at det er meget afgørende, at hensyn til arbejdslivet indarbejdes kraftigt i implementeringen af systemet. Der synes ikke, efter at systemerne har kørt et år, at være en entydig større tilfredshed med den vidtgående intervention end den pragmatiske intervention. Tilfredsheden med prioriteret arbejdstid er i langt højere grad afhængig af, hvor vellykket arbejdspladserne har været i stand til at klare de udfordringer, der følger med prioriteret arbejdstid.

## NOTER

- 1 Prioriteret Arbejdstid er et forskningsprojekt i samarbejde mellem forskere fra RUC og det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden. Projektet forløb april 2008 til september 2011.
- 2 Spørgsmålene lød således: Har indførelsen af IT-programmet og muligheden for at planlægge din egen arbejdstid haft betydning for:
  - din mulighed for andre aftaler (fx tandlæge, læge)?
  - dine fritidsinteresser (fx mulighed for sport, samvær med venner eller aftenskole)?
  - dit familieliv (fx samvær med ægtefælle/samlever, børn eller ældre familiemedlemmer)?
 I figuren er arbejdspladserne A2, A4 og B5 ekskluderet, fordi svarprocenten var mindre

end 35.

- 3 Spørgsmålene lød således: Har indførelsen af IT-programmet og muligheden for at planlægge din egen arbejdstid haft betydning for:
  - din relation til patienter/kunder/klienter?
  - kvaliteten af det arbejde, du udfører
 I figuren er arbejdspladserne A2, A4 og B5 ekskluderet, fordi svarprocenten var mindre end 35.
- 4 Spørgsmålene lød således: Har indførelsen af IT-programmet og muligheden for at planlægge din egen arbejdstid haft betydning for:
  - din kommunikation med din leder?
  - hvem du arbejder sammen med?
  - samarbejdet generelt på arbejdspladsen?
- 5 Bliver konflikter løst på en retfærdig måde? Holder de ansatte informationer skjult for hinanden? Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen? Stoler de ansatte på hin-

anden? Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde? Hvor ofte får du hjælp og

støtte fra din nærmeste overordnede? Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?

## REFERENCER

- Belkic, Karen m.fl. (2004): Is job strain a major source of cardiovascular disease risk?, i *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 30, 2, 85-128.
- Costa Giovanni, Erhard Haus & Richard Stevens (2010): Shift work and cancer – considerations on rationale, mechanisms, and epidemiology, i *Scand J Work Environ Health*, 36, 2, 163-79.
- Doef, Margot van der & Stan Maes (1999): The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research, i *Work & Stress*, 13, 2, 87-114.
- Grosswald Blanche (2004): The effect of shift work on family satisfaction, i *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 85, 413-423.
- Frost Paul, Henrik Kolstad & Jens Peter Bonde (2009): Shift work and the risk of ischemic heart disease – a systematic review of the epidemiologic evidence, i *Scand J Work Environ Health*, 35, 3, 163-79.
- Hasle, Peter, Eva Thoft & Kristian Gylling Olesen (2010): *Ledelse med social kapital*, København, L&R Business.
- Holt, Helle (2003): Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 5, 3, 23-40.
- Hvid, Helge, Henrik L. Lund & Jan Pejtersen (2008): Control, flexibility and rhythms, i *Scandinavian journal of working environment*, Suppl. 2008, 5, 83-90.
- Hvid, Helge m.fl. (2010): Associational control. Between Self-Management and Standardization in the financial sector, i *Economic and Industrial Democracy*, 31, 4, 639-659.
- Jansen, N. W. m.fl. (2004): Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees, i *Scand J Work Environ Health*, 30, 139-148.
- Jeppesen, Hans J. (2003): Arbejdstidens fleksibilitet og de fleksible ansatte, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5, 3, 59-80.
- Kamp, Annette, Henrik L. Lund & Helge Hvid (2009): Tid, belastning og fællesskaber i det grænseløse arbejde, i *Psyke & Logos*, 2, 612-632.
- Karasek, Robert (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign, i *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Knutsson, Anders (2003): Health disorders of shift workers, i *Occup Med (Lond)*, 53, 103-108.
- Orlikowski, Wanda J. (2000): Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations, i *Organization Science*, 11, 4, 255-305.
- van Amelsvoort, Ludovic m. fl. (2004). Direction of shift rotation among three-shift workers in relation to psychological health and work-family conflict, i *Scand J Work Environ Health*, 30, 149-156.
- Åkerstedt, Torbjörn (2003): Shift work and disturbed sleep/wakefulness, i *Occup Med (Lond)* 53, 89-94.

**Jeppe Ajslev**, forskningsassistent ved Center for Arbejds miljø og Arbejdsliv, ENSPAC, Roskilde Universitet  
e-mail: jza@ruc.dk

**Anne Helene Garde**, seniorforsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø,  
e-mail: ahg@nrcwe.dk

**Åse Marie Hansen**, seniorforsker ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø  
e-mail: aamh@nrcwe.dk

**Helge Hvid**, professor ved Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, ENSPAC, Roskilde Universitet  
e-mail: hh@ruc.dk

**Henrik Lund**, lektor ved Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, ENSPAC, Roskilde Universitet  
e-mail: llund@ruc.dk

**Jeppe Møller**, forskningsassistent ved Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, ENSPAC, Roskilde Universitet  
e-mail: jeppmoe@ruc.dk