



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Inspirationskatalog: Work-Life

Indsatsområde 2 i den strategiske handleplan for ligestilling og diversitet på Aalborg Universitet 2017-2021

Bloksgaard, Lotte; Faber, Stine Thidemann

Publication date:
2018

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Bloksgaard, L., & Faber, S. T., (2018). *Inspirationskatalog: Work-Life: Indsatsområde 2 i den strategiske handleplan for ligestilling og diversitet på Aalborg Universitet 2017-2021* , 10 s.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Inspirationskatalog

Work-Life

Indsatsområde 2 i den strategiske handleplan for ligestilling og diversitet
på Aalborg Universitet 2017-2021

Udvalget for Ligestilling og Diversitet (ULD)

*Inspirationskataloget er udarbejdet af
Lotte Bloksgaard & Stine Thidemann Faber*

Baggrund for kataloget

Som led i implementeringen af AAU's nye strategiske handleplan for ligestilling og diversitet 2017-2021¹ er dette inspirationskatalog blevet udarbejdet for at hjælpe til med at sikre, at handleplanens forskellige indsatsområder implementeres på tværs af fakulteter og institutter. Inspirations-kataloget her dækker indsatsområde 2: **Work-life** i den overordnede strategi. I AAUs nuværende handleplan er der i tilknytning til netop dette indsatsområde formuleret følgende overordnede målsætninger:

- AAU skal være en fleksibel, inkluderende og familievenlig arbejdsplads, hvor det er muligt at kombinere karriere og familieliv.
- På AAU skal vi forbedre work-life balance for alle ansatte i alle livsfaser og dermed bidrage til, at AAU bliver en mere attraktiv og rummelig arbejdsplads.

De målsætninger, der er formuleret i den nuværende handleplan tager afsæt i en vision om, at AAU vil sætte fokus på work-life balance i et ligestillings- og diversitetsperspektiv. Work-life balance bidrager ikke bare positivt til medarbejdertrivsel og arbejdsglæde (herunder modvirke stress og udbændthed), men er også en vigtig parameter ift. virksomheders konkurrenceevne, rekrutteringsevne, branding, etc.

Igennem årene har AAU allerede implementeret en del foranstaltninger på området bl.a. via arbejdet med APV og via diverse aktiviteter og tiltag på tværs af institutter, men der synes at være basis for, at en del af arbejdet kan styrkes og/eller udbredes til andre dele af organisationen, ligesom at arbejdet med WLB bør hæftes mere tydeligt op på det øvrige strategiarbejde på AAU; ikke mindst så indsatserne samtænkes med AAU's visioner på ligestillings- og diversitetsområdet. Dette inspirationskatalog blevet udarbejdet for at tilstræbe, at de strategier, som er formuleret i den seneste handleplan for ligestilling og diversitet, bliver omsat til handlinger og tiltag i praksis.

Inspiration til handlinger og konkrete tiltag

På de næste sider gennemgås 7 overordnede temaer, med tilhørende *forslag til handlinger og konkrete tiltag*, som kan bruges til inspiration i fakulteternes og institutternes arbejde med indsatsområde 2 i den overordnede strategi for ligestilling og diversitet.

Forslagene tager i nogen grad afsæt i en rapport, som ULD fik udarbejdet i 2017, og hvor der trækkes på viden fra den tilhørende rundspørge blandt medarbejderne, som blev udarbejdet dengang (Faber, Gemzøe & Nielsen 2017), ligesom der vil blive inkluderet viden fra andre relevante rapporter og ved at give eksempler på, hvordan andre universiteter og større institutioner/virksomheder har grebet arbejdet an.

1. Formulér en balance-politik (i et diversitets- og ligestillingsperspektiv)

I en dansk kontekst bruger vi ofte betegnelsen arbejds- og *familielivsbalance*, men work-life balance skal forstås bredere end det; det omhandler flere forskellige dimensioner og vedrører forskellige grupper af medarbejdere, hvilket fremgår af nedenstående figur:

Figur 1: Eksempler på typer af work-life udfordringer hos forskellige medarbejdergrupper

- Forældres forpligtelser ifm. omsorg for børn
- Ansattes omsorgsforpligtelser for øvrige familiemedlemmer (fx ældre, syge pårørende, osv.)
- Ansattes egen balance mellem arbejdsliv og fritid (bl.a. for at sikre trivsel, undgå stress)
- Alder: seniorordninger eller -politikker
- Handicap: forskellige former for tilpasninger i arbejdslivet
- Etnicitet, kultur, religion: accept af diversitet inden for og på tværs af forskellige medarbejdergrupper
- Seksuel orientering/LGBT: accept af diversitet (ex. homoseksuelles forældreskab)

Figuren er udarbejdet med inspiration fra bl.a. Kramar & Syed (2012)

AAU-rapporten fra 2017 peger bl.a. på udfordringer ifm. at sikre work-life balance hos medarbejdere med anden etnicitet, religion osv. Samtidig peger rapporten på en ligestillingsproblematik, idet udfordringer med at balancere familie- og arbejdsliv tendentielt opfattes og omtales som ”et problem for kvinder” (se også Munar & Villesèche 2016). Fokuset på at sikre balance mellem arbejds- og privatliv bør imidlertid ikke reduceres til et ”kvindeproblem”: Mandlige medarbejdere oplever tilsvarende udfordringer ved at skulle kombinere arbejds- og privatliv; forskerfædre vil ofte også gerne holde (længere) barsels- eller forældreorlov, ligesom der kan være andre årsager til, at det også for mandlige ansatte kan opleves udfordrende at få arbejde og privatliv til at gå op i en højere enhed (stress, egen sygdom, syge familiemedlemmer mv.). I forlængelse af ovenstående bør udarbejdelse og implementering af work-life balance-politikker ikke ske ud fra en ’one-fits-all’ tilgang men netop ud fra et diversitets- og ligestillingsperspektiv:

- ✓ Formulér en politik om ”work-life balance” i et diversitets- og ligestillingsperspektiv. Som eksempel kan nævnes, at Universitetet i Bergen har formuleret en helhedsorienteret livsfasepolitik for alle stillingsgrupper. Her er fokus på samspillet mellem sociale kategorier – fx køn og alder – samt stilling og livsfase centralt, når det kommer til at afdække særlige udfordringer for balance i forskellige grupper af medarbejdere (<http://www.uib.no/hr/74084/handlingsplan-likestilling>).
- ✓ Hav i diskussionerne på fakultets-, institut- og forskningsgruppeniveau et blik for diversitet og ligestilling, dvs. betydningen af fx køn, anciennitet (yngre vs. seniorer), livsfase og familiesituation, etc.
- ✓ Ud over overordnede politikker på AAU-niveau kan yderligere politikker udformes på institutniveau. Dette kan være et vigtigt led i at brede fokuset på og arbejdet med dette område ud i hele organisationen og i at finde kollektive løsninger (se senere).

- ✓ Ud fra samme tanke kan der endvidere indføres krav om, at forskningsgrupperne reflekterer over work-life balance i deres strategidokumenter.
- ✓ Der kan sættes mere fokuseret ind på medarbejderudvikling og karriereplanlægning for alle typer af medarbejdere, herunder fx mentorordninger, netværksaktiviteter, aktiviteter med henblik på anerkendelse af forskelligheder.
- ✓ Som en del af at skabe et attraktivt og fleksibelt arbejdsmiljø kan der fra ledelsens side fokuseres på at sikre fleksible karriereplaner (fx i relation til udenlandsophold samt i forhold til forældre- og barselsorlov) (se senere).

2. Udarbejd en 'grænseløshedspolitik'

Universiteterne er kendetegnet ved at repræsentere en særlig arbejdskultur, særligt for de VIP-ansatte, hvor dét at være forsker ofte portrætteres som et kald eller en livsstil, hvilket for mange kan føre til, at der ingen øvre begrænsninger er på arbejdstiden. Universiteterne repræsenterer derfor den type af institutioner, der inden for arbejdslivsforskningen er blevet betegnet 'grådige' (Brandth og Kvande 2001) eller 'grænseløse' (Holt et al. 2013, Kristensen 2011). At have et arbejdsliv i en sådan institution er baseret på et engagement, der kræver en høj grad af fleksibilitet, hvilket kan føre til en situation, hvor arbejds- og privatliv ender i en konkurrence om det enkelte individs tid og opmærksomhed. Samtidig er universitetsansatte i høj grad selvledende, hvorfor det ofte bliver op til den enkelte at sætte grænser for, hvornår man er på arbejde, og hvornår man har fri. Med tanke på dette kan følgende anbefales:

- ✓ Udarbejd og implementér en grænseløshedspolitik. Et ekspertpanel i socialt og organisatorisk arbejdsmiljø, nedsat af Akademikerne i 2017, anbefaler, at alle virksomheder implementerer en sådan, hvoraf det tydeligt for alle medarbejdere skal fremgå, hvornår det forventes, at ansatte og ledere er tilgængelige uden for 'normal arbejdstid' (Akademikerne 2017).
- ✓ I forlængelse af ovenstående: Udarbejd og implementér specifikt en mailpolitik, der omfatter alle medarbejdere og ledere. I Frankrig har man eksempelvis i 2017 indført, at det er forbudt for virksomheder med over 50 ansatte at sende arbejdsrelaterede mails efter arbejdstid, i weekender og ferier. I en dansk kontekst kan nævnes, at uddannelses- og forskningsminister Søren Pind i sin ministerperiode indførte et forbud mod at ansatte sendte hinanden mails om søndagen.ⁱⁱ
- ✓ Diskutér skrevne og uskrevne regler og normer for tilgængelighed og tilstedeværelse (fx på institutniveau og i regi af forskningsgrupperne). Hav et sensitivt blik for betydningen af alder (yngre vs. seniorer) samt forskellighed (køn, etnicitet, bopæl/transport (medarbejdere som er tilrejsende/ikke bor ved ansættelsesstedet) osv.). Hav også et blik for at de usagte og sagte normer kan variere afhængig af om man ser på regler og

normer på hhv. (individuel eller kollektiv) niveau.

- ✓ I disse diskussioner kan der eksempelvis sættes fokus på 'præstationsfælden', som kan forekomme på arbejdspladser, der er præget af en ambitiøs og præstationsorienteret kultur, fx universiteterne. Præstationsfælden vedrører "den svære balance mellem arbejdsbegejstring og arbejdsbelastning og hvordan man undgår at ansatte – i deres iver efter at præstere optimalt – tipper over i en uproduktiv og usund spiral" (Kring, Pedersen & Kristensen 2013: 15). Ledelse spiller en afgørende rolle i denne sammenhæng (uddybes senere).

3. Skift fokus fra individuelt ansvar til kollektive løsninger; identificér barrierer og adressér dem

I forståelserne af og den måde vi taler om work-life balance på, i samfundet og i virksomheder, er fokus ofte på individet og på at det er individets eget ansvar at skabe balance. Hertil er der knyttet en forestilling om 'eget valg' – medarbejderne vælger selv, om de vil prioritere arbejde eller familie (og må så acceptere de omkostninger valget har) (fx Lewis et al. 2007). Denne forestilling medvirker til at sløre, at udfordringer i forhold til WL-balance ofte er af både strukturel, kulturel og praktisk karakter. Og samtidig er målsætningen jo at give medarbejdere mulighed for at prioritere både arbejds- og privatliv. Det er vigtigt også at flytte fokus fra individuelle strategier; at skulle navigere og mestre eget (arbejds)liv og over mod hvornår/hvordan håndteringen af balanceudfordringer skal ske kollektivt. Indsatser på området kan bl.a. være:

- ✓ Foretag barriereanalyser og vær villig til at ændre på praksis. Det handler eksempelvis om konkret at afdække hvilke særlige udfordringer, der i perioder kan udfordre nogle grupper af medarbejdere i organisationen, fx yngre medarbejdere der skal indpasse barsel- og orlovsperioder.
- ✓ Undersøg og synliggør hvilke faktorer i organisationen, der støtter og/eller modvirker mulighederne for medarbejdernes (individuelle og kollektive) håndtering af egen livsfase- og arbejdssituation.
- ✓ Vær opmærksom på, hvad der måske kan få medarbejdere til at fravælge at ville benytte sig af WLB-tiltag på arbejdspladsen. Dette er vigtigt, da forskning viser, at balancetiltag i virksomheder ofte ikke benyttes; bl.a. fordi disse opfattes som værende i modstrid med forventningerne til hvad der på arbejdspladsen kendetegner 'den gode medarbejder' eller 'den gode leder'.
- ✓ Iværksæt eksempelvis en idé-stafet eller send formularer ud til medarbejderne og lad dem (evt. anonymt) komme med gode ideer, kritik og input til, hvordan balance mellem arbejdsliv og privatliv kan skabes.

- ✓ Udbyd ikke kun kurser i hvordan den enkelte medarbejder får kompetencer i stresshåndtering, kalenderstyring, osv. men også kollektive seminarer om forventninger; artikulerede krav, udfordringer og muligheder i fleksible arbejdskulturer, kollektive refleksionsrum hvor der defineres fælles og individuelle handlerum, osv.
- ✓ Der kan, jf. ovenfor, være modstrid mellem at tale om trivsel og balance på den ene side og så udvikling og strategisk karriereplanlægning på den anden side. I stedet for, eller som supplement til, individualistisk orienterede dialogværktøjer med fokus på medarbejderudvikling (MUS), kan der ske etablering af psykiske arbejdsmiljøsamtaler med fokus på trivsel, balance og sociale/relationelle aspekter af arbejdet.
- ✓ WLB-tiltag er ofte ikke relateret til, og i modstrid med, krav i arbejdslivet, jf. ovenfor. WLB-politikker bør fremadrettet i højere grad relateres til og indtænkes i krav i forbindelse med rekruttering, lønsystemer og forfremmelse.

4. Ledelsesmæssig forankring og ledere som rollemodeller

Arbejdet med at skabe en reel forandring hen imod større balance kræver, at AAU gør balance til en del af kulturen. Det kræver endvidere, at visionen om at skabe de bedst mulige WLB-betingelser forankres i ledelsen (samtidig med at det er en pointe, at arbejdet skal udbredes til hele organisationen). Arbejdet kræver en vedvarende og langsigtet indsats. Tiltag på området kunne være:

- ✓ Diskutér i ledelsesfora, hvad ledelsen kan gøre for at skabe WL-balance i organisationen.
- ✓ Ledere på alle niveauer kan tilbydes et kursus i, hvordan man som ledelse og ledere kan medvirke til at undgå, at medarbejdere – i deres iver efter at præstere optimalt – tipper over i en uproduktiv og usund spiral. For nyansatte og yngre ledere på AAU anbefales det konkret, at de i løbet af de første to år af deres lederkarriere skal certificeres til at håndtere stress og psykisk arbejdsmiljø.
- ✓ *Leading by example*: Ledere bør tilstræbe at 'gå i front', eksempelvis ift. mailadfærd. På universiteterne, hvor arbejdet er 'grænseløst', bør man som leder være særligt opmærksom på de normer og forventninger, som ens egne handlinger bidrager til: "Sender man fx en e-mail eller en sms kl. 23.58, signalerer man, at det er acceptabelt eller ligefrem naturligt at arbejde og kommunikere på dette tidspunkt. Signalet er endnu stærkere, hvis indholdet i beskeden kræver, at modtageren reagerer (hurtigt) på den" (Væksthus for Ledelse 2008: 14).
- ✓ Udvikle et tool-kit til AAU-ledelsen vedr. work-life balance. Dette er udbredt på udenlandske universiteter. Til eksempel kan henvises til følgende:
 - *Creating work-life flexibility: A toolkit for chairs, deans, and committees*, Boise State University: <https://academics.boisestate.edu/provost/files/2012/09/Toolkit-for-Chairs-Deans-and-Committees-Sept-2012.pdf>

- *Career Flexibility and Work-Life Balance for SCU Faculty: A Toolkit for Chairs and Deans*, Santa Clara University: <https://www.scu.edu/media/offices/provost/policy-procedure/SCU-Toolkit-08.25.15.pdf>
- *Creating a Family Friendly Department: Chairs and Deans Toolkit*, UC Berkeley: <https://ucfamilyedge.berkeley.edu/sites/default/files/chairsanddeanstookitfinal7-07.pdf>
- ✓ AAU bør tilstræbe, at fokus ikke blindt er rettet mod produktivitet men også på at skabe plads til rummelighed og det gode arbejdsmiljø. Det kan i den sammenhæng indføres, at ledere på AAU - på lige fod med andre opgaver – vurderes efter, om de skaber trivsel blandt medarbejderne og efter hvordan de understøtter et godt socialt og organisatorisk arbejdsmiljø. Hermed sættes fokus på 'den fulde ledelsesopgave' ud fra tanken om, at trivsels- og produktivitetskurver hænger sammen.
- ✓ Problematikker omkring grænseløshed og selvledelse kan med fordel adresseres i samtaler med medarbejdere (inklusiv i MUS-samtaler).

5. Sæt særligt fokus på ansættelses-/arbejdsvilkår og WLB for yngre forskere

Mange (bl.a. Nielsen 2014) har påpeget, at ph.d. og adjunkt/post doc ansættelser udgør de mest kritiske faser i en forskerkarriere. Rækken af sådanne midlertidige meriterende ansættelser falder ofte sammen med den livsfase, hvor de yngre forskere gerne vil etablere sig, stifte familie og have nogenlunde trygge økonomiske vilkår. De usikre karriereløb kan være medvirkende til, at universiteterne taber talenter. De unge (især kvinderne) søger ofte andre steder hen, hvor der er bedre muligheder for orlov, fastansættelse, mv. Konkrete tiltag som kan iværksættes for at sætte fokus på yngre forskeres arbejdsbetingelser kan være:

- ✓ Arbejd med forskellige eksempler på ansættelsesformer; herunder *tenure track* (fx fra adjunkt til lektor).
- ✓ Arbejd med fleksible modeller for miljøskifte i ph.d.-uddannelsen, fx flere, men kortere udenlandsophold.
- ✓ Undersøg hvordan det bedre kan sikres, at de høje præstationskrav i meriteringsfaserne bliver mulige at forene med et fritids- og familieliv.
- ✓ Vær opmærksom på uformelle normer og skjult diskrimination. Den tidligere undersøgelse, som ULD fik foretaget i 2017 viste tegn på, at der er risiko for, at AAU i sin rekruttering styrer udenom medarbejdere (særligt kvinder), der har eller står for at skulle have børn.
- ✓ Overvej at oprette en funktion, der har til opgave at modtage og håndtere henvendelser

om diskrimination, mobning mm., og overvej muligheden for at medarbejdere skal kunne henvende sig anonymt. Til eksempel har CBS en Equal Opportunities Officer's (EOO), der har som "opgave at hjælpe CBS med at nå ambitionen om at være mangfoldig og inkluderende ved at fungere som organisatorisk vagthund og rådgiver" (se: <https://www.cbs.dk/cbs/organisation/council-diversity-and-inclusion>).

6. Skab bedre vilkår for barsel, forældreorlov eller anden form for orlov

Som ansat i en forskerstilling på universitetet er barsels- og forældreorlov et af de områder, der mere end noget andet kan udfordre. Ifølge undersøgelser på området (fx Munar og Villesèche 2016) opfattes barselsorlov som en modsætning til dét at være en god forsker: Børnene "stjæler tiden" fra forskningen, orlov kædes sammen med mangel på engagement, forskerdedikation og mindre konkurrenceånd, og især kvindelige forskere kommer bagefter i deres karriereforløb. En anden problemstilling er, at det kan være svært for en gruppe eller et (eksternt finansieret) forskningsprojekt at rumme længerevarende barsler. Derfor er det oplagt at tænke i løsninger på universitetsniveau, ikke på gruppeniveau, for i modsat fald kan dette få betydning for, hvilket køn man hyrer til en opgave. For at imødekomme denne problemstilling har AAU besluttet, at der skal etableres en fælles barselsfond på AAU. Dette er i tråd med udviklingen på området, hvor også flere andre danske universiteter arbejder med forskellige former for udligningsordninger, der sikrer mulighed for kompensation ved medarbejderfravær pga. barsels- og forældreorlov. Sådanne udligningsordninger kan evt. også træde i kraft ved sygeorlov. AAU skal signalere positivt, at man vil understøtte dem, der stifter familie. Dette kan bl.a. sikres ved:

- ✓ Barsel/forældreorlov skal omtales i organisationen ikke som en udfordring, men som en livsfaserelateret begivenhed, der vedrører både mænd og kvinder.
- ✓ Vær opmærksom på de mere eller mindre usagte normer og forventninger, som kan skabe barrierer for særligt yngre medarbejdere i relation til familieforpligtelser, fx forventninger om, at mænd prioriterer deres arbejde frem for familien. Det er vigtigt, at dette tages højde for på alle niveauer i organisationen; også i forskningsmiljøerne og blandt Ph.D.-vejledere, adjunktmentorere, m.m.
- ✓ Det skal tilsikres, at både mænd og kvinder i organisationen informeres fuldt ud om muligheder i forbindelse med barsel/forældreorlov (fx muligheder for aftaler om barsel på deltid, mm).
- ✓ Opfordr mandligt ansatte til at tage orlov. Dette er også i tråd med Regeringens nuværende initiativ, *Aktion Fars orlov*; se mere her: <https://www.aktionfarsorlov.dk>. Overvej om ikke AAU skal med på listen over deltagende virksomheder/organisationer.

- ✓ Overvej hvordan der kan arbejdes eksplicit med at sikre, at flere AAU-fædre tager orlov. Til eksempel kan nævnes at flere større private virksomheder har forsøgt sig med sådanne tiltag, fx TDC som er kendt for at have lanceret kampagnen *Fars Kram*, som en del af deres personalepolitik (se fx mere her: <https://tdcgroup.com/da/career/karriere-blog/2017/farskram>).
- ✓ Implementér modeller for fleksibel tilbagevenden til arbejdet efter barsel (skal selvsagt gælde både mænd og kvinder), fx ved at tilbyde et undervisningsfrit semester efter længerevarende barsel/forældreorlov, så der er tid og rum til at komme ind i forskningen igen. Dette er allerede praksis på eksempelvis KU, SDU og CBS. Det kan evt. gøres fleksibelt, hvor det undervisningsfrie semester ønskes placeret (om det er umiddelbart efter endt barsel eller i det efterfølgende semester, idet nogle medarbejdere af uddannelseshensyn kan være tvunget til at undervise umiddelbart efter endt barsel, og disse kan med fordel få lov at udskyde brugen af det undervisningsfrie semester).
- ✓ Udover at SDU tilbyder et undervisningsfrit semester til forskere, der vender tilbage fra barsel/forældreorlov, har de også en ordning, hvor de udbyder et valgfrit tilbud om kontakt til arbejdspladsen under barsel, så man kan blive ført ajour med aktuel forskning uden at skulle arbejde dobbelt efter sin orlov.
- ✓ HR-kontoret og andre centrale enheder bør tilsikre, at blanketter vedr. fx forældreorlov mm. indeholder ikke-binære køns kategorier og ikke-diskriminerende sprogbrug.
- ✓ AAUs valgeregler bør ændres, så man både er valgbar og stemmeberettiget ved valg til medarbejdervalgte organer også under barsel og forældreorlov.

7. Skab synlighed omkring og ejerskab for WLB-arbejdet

Det kan være en vigtig indsats i sig selv at få synliggjort WLB-arbejdet på AAU blandt medarbejderne og ledere. Følgende kan iværksættes:

- ✓ Det anbefales at arbejdet med WLB i højere grad dokumenteres og fremvises med henblik på at skabe en øget organisatorisk bevidsthed.
- ✓ Det vil være en fordel at etablere en hjemmeside, hvor vigtige informationer, politikker på området, mm. samles og synliggøres. I rapporten *Promoting Work/Life Balance* fra Oregon State University var netop udviklingen af en hjemmeside en af anbefalingerne, som efterfølgende blev ført ud i livet; se mere her: <https://hr.oregonstate.edu/LifeBalanceOSU/>.
- ✓ Sørg for at der er en klar kommunikation af værdier/holdninger til WLB. Brug gerne dette til afsæt for en aktiv profilering af work-life balance ambitionerne på AAU, internt såvel som eksternt, fx vha. små film- og videosekvenser etc., som kan bruges i forbindelse med eksempelvis rekruttering.

Referencer

Akademikerne (2017): *Forslagskatalog. Ekspertpanel i socialt og organisatorisk arbejdsmiljø*: <http://www.ac.dk/media/786774/forslagskatalog-ekspertpanel-i-socialt-og-organisatorisk-arbejdsmiljoe.pdf>

Brandth, Berit & Elin Kvande (2001). Flexible Work and Flexible Fathers. I *Work, Employment & Society*, 15(2), s. 251-267

Kring, Camilla; Pedersen, Vivi Bach & Anders Raastrup Kristensen: Copenhagen Balance (2013). *Balance mellem arbejdsliv og privatliv i et forretningsperspektiv*.

Faber, Stine Thidemann; Gemzøe, Anna Stegger & Helene Pristed Nilesen (2017): *Ligestillings- og diversitetsindsatser på AAU Perspektiver, tilgange og tendenser*. Aalborg Universitet: https://www.inside.aau.dk/digitalAssets/358/358093_rapport_ligestilling-og-diversitet_uld_final_250917.pdf

Holt, Helle, Hvid, Helge Søndergaard; Kamp, Anette & Henrik Lund (2013). *Et arbejdsliv i acceleration. Tiden og det grænseløse arbejde*. Roskilde Universitetsforlag.

Kramar, Robin & Jawad Syed (2012). *Human Ressource Management in a global perspective. A critical approach*. London: Palgrave Macmillan.

Kristensen, Anders Raastrup (2011). *Det grænseløse arbejdsliv. At lede de selvledende medarbejdere*. Gyldendal Business.

Lewis, Suzan et al. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:3, 360-373.

Munar, Ana María & Florence Villesèche (2016). *Gender and Academic Leadership Practices at Copenhagen Business School. An Action Research Project*. The Diversity and Inclusion Council, Copenhagen Business School. Copenhagen

Nielsen, Mathias Wullum (2014). Justifications of gender equality in academia: comparing gender equality policies of six Scandinavian universities. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 22(3), s. 187-203

Væksthus for ledelse (2008): *Ledelse uden grænser. Syv råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejdsliv*: <http://www.ac.dk/media/88343/ledelse-uden-graenser.pdf>

ⁱ Se den fulde strategi her: https://www.haandbog.aau.dk/Strategisk-handleplan-for-ligestilling-og-diversitet-paa-aau_-godkendt-05032018.pdf

ⁱⁱ DJØF (2018) Har du styr på din tid? Tema om det grænseløse arbejde: <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2018/10/har-du-styr-p-aa-din-tid.aspx?>