



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Begejstring og belastning i arbejdslivet - to sider af samme sag

Andersen, Vibeke

Published in:
Magasinet Arbejds miljø

Publication date:
2009

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Andersen, V. (2009). Begejstring og belastning i arbejdslivet - to sider af samme sag. *Magasinet Arbejds miljø*, 02, 36-38.

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.

Begejstring og belastning i videnarbejdet – to sider af samme sag

Artiklen kan i en forkortet form læses i Magasinet Arbejds miljø nr. 02/2009 s. 36-38

Vibeke Andersen

Det der begejstrer i arbejdet ofte er det samme som det der belaster i arbejdet. Det gælder for den medarbejder, som begejstres over at kunne udfolde sin faglighed i arbejdet, men samtidig oplever det som belastende ikke at kunne gøre det fuldt, fordi tiden og rammerne i arbejdet ikke giver muligheden for det. Det gælder den medarbejder, som begejstres over at der hele tiden kommer nye og spændende opgaver ind, men som samtidig belastes af ikke at kunne prioritere mellem dem, fordi de alle er lige vigtige. Det har været en af de vigtigste konklusioner i projektet: ”Forebyggelse af stress i videnarbejdet – mellem begejstring og belastning.”

Du er ikke alene om oplevelsen

Projektet har fokus på det vanskelige og modsætningsfyldte i de udfordringer, som det moderne arbejde stiller videnarbejderne overfor. Der er kun få standarder for hvordan arbejdet laves, fordi der er så stor variation i arbejdsopgaverne og der er få fælles oplevelser, fordi alle gerne vil lave det på deres særlige måde. Samtidig tror videnarbejderne hver især, at de er alene om at opleve de mange udfordringer, ligesom de også opfatter det som deres eget ansvar selv at kunne håndtere dem. Når det ikke lykkes, oplever de det som deres egen fallit. Projektet har med al tydelighed vist, at der er et endog meget stort behov for at arbejde med disse udfordringer i fællesskab med det formål at søge nogle fælles løsninger, så belastningerne i arbejdet mindskes og begejstringen i arbejdet fremmes. Projektet viser også, at det *er* muligt at skabe mere begejstring og begrænse belastningen, men at det er et langt sejt træk, som aldrig ender.

Livets krydderi, dødens kys og arbejdets mangfoldighed

Videnarbejde og stress er begreber, som hver især er vanskelige klart at definere og afgrænse, da de begge har tvetydige betydninger. Stress kan såvel betegnes som livets krydderi som dødens kys. Tilsvarende defineres videnarbejde på måder, der trækker i forskellige retninger. Videnarbejde defineres som kreativt, innovativt og nyskabende, men videnarbejde er også bundet til rutiner, vaner og bestemte måder at udføre arbejdet på. Vi definerer derfor videnarbejdet som mangfoldigt og modsætningsfyldt

I projektet arbejder vi ikke med stress, da det primært har en negativ betoning og samtidig bruges meget bredt. Vi arbejder i stedet med begejstring – belastning. I den gængse arbejdsmiljøtilgang er der fokus på, hvordan belastninger i arbejdet kan begrænses eller fjernes, mens HR litteraturen har fokus på motivations- og begejstringselementerne i arbejdet. Denne opdeling genfindes i mange virksomhedernes organisation, repræsenteret af henholdsvis arbejdsmiljøafdelingen og personale/HR afdelingen. De ”moderne” udfordringer i videnarbejdet forbindes ofte med fleksibelt og grænseløst arbejde, med uforudsigelighed og uendelig krav, hvilket adskiller sig fra andre former for arbejde. Vidensarbejderne vil have metodefrihed, mening, fordybelse og selvledelse. Det begejstrer - uden dét er det ikke et rigtigt vidensarbejde. Men dét, der begejstrer, belaster også og kan give følelsen af, at arbejdet er grænse- og meningsløst. I projektet arbejder vi derfor med

begejstring - belastning på én og samme gang, hvilket åbner op for nye måder at forstå arbejdslivet på, og dermed nye måder at søge løsninger på.

I projektet har vi fokus på videnarbejdere, som i den traditionelle arbejdsmiljølitteratur ikke har været anset for at have et psykisk belastende arbejde. Videnarbejdet har været forbundet med høj grad af kontrol og indflydelse, autonomi, fleksible organisationsformer og stor personlig og faglig frihed. Forhold som tilskrives et arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø uden negative belastninger. Nyere undersøgelser viser dog, at arbejdets fleksibilitet og mulighed for indflydelse samtidig fører til en række problemer, både i forhold til arbejdsbelastning, kvalitet og effektivitet i videnproduktion og det psykiske arbejdsmiljø. Et af de første resultater fra projektet var derfor at søge lidt grundigere i litteraturen og skrive artiklen ”Indflydelse i videnarbejdet -kan man få for meget af det gode?”¹, som netop problematiserer f.eks. indflydelse, forudsigelighed og andre parametre, som i forhold til videnarbejde må forstås på en anden måde

En af erkendelsesinteresserne i projektet er derfor at finde forklaringer på, hvorfor videnarbejdere lader sig stresse af videnarbejdet, når de samtidig sætter så stor pris netop på fleksibiliteten og uforudsigeligheden, der kendetegner meget moderne videnarbejde. Og hvad der er det særlige ved stress i videnarbejdet.

Dilemmaer i arbejdet

En del af projektet er udformet som et udviklingsprojekt, hvor medarbejdere og ledere på hver virksomhed føres igennem forskellige aktiviteter, hvor de formulerer, hvad der begejstrer og belaster i arbejdet og hvor de herefter prioriterer, hvad de vælger som indsatsområder. Forskernes rolle i denne proces var, udover at stå for afholdelsen af aktiviteterne, at omsætte det til en række dilemmaer eller modsatrettede krav i arbejdet. Det har været en central del af projektet at fastholde, at der er tale om dilemmaerne og at fastholde dem i deres kompleksitet, og gøre det tydeligt, hvad det er dilemmaerne består i. Et dilemma, som går igen i næsten alle virksomheder, er spørgsmålet om egen oplevelse af kvalitet i forhold til den af arbejdspladsen fastlagte kvalitet. Flere af virksomhederne omtaler det som, at medarbejderne ønsker at levere en Jaguar, mens aftalen er at levere en Skoda. For mange medarbejdere gør det ondt ikke at kunne levere det, de opfatter som den bedste løsning – omvendt er der ikke lønsomhed i det. Derfor forsøger en del medarbejdere alligevel at levere Jaguaren og tager som følge heraf arbejde med hjem samt bruger week-ender og ferier for at kunne levere et for dem tilfredsstillende resultat. Samtidig oplever de at de er alene med disse overvejelser og ser ikke at mange af deres kolleger har det på samme måde.

Resultater af indsatser

Virksomhederne har omsat dilemmaerne i arbejdet til en række indsatsområder, hvor der er et vist sammenfald i valgene. Der er dog meget store forskelle på, hvordan virksomhederne efterfølgende har arbejdet med indsatserne. En af virksomhederne har taget konceptet til sig, videreudviklet det og planlægger at gennemføre det i alle afdelinger af virksomheden. De har gennemført arbejdet med indsatserne meget struktureret, og både medarbejdere og ledere har været ansvarlige. Det er blevet fulgt op af lederuddannelse samt løbende vejledning fra den ansvarlige interne projektleder.

¹ Sørensen et al 2007. Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 2. 2007 ss. 38-54.

Resultaterne er blevet løbende målt og visualiseret, og har vist et fald i sygefravær og personalegennemstrømning. Andre har primært arbejdet med en enkelt indsats, som til gengæld bliver brugt i flere sammenhænge. Der er også eksempler på, at indsatserne er blevet integreret i eller opsuget i andre store forandringsprojekter og hvor effekten af projektet derfor ikke kan forfølges selvstændigt.

Begejstring-belastning i stedet for stress

Det moderne arbejdsliv er fyldt med paradokser, hvor det er meget vanskeligt entydigt at pege på, hvad der er godt og hvad der er skidt. Et væsentligt budskab fra projektet er derfor, at der er rigtig god mening i, ikke at bruge begrebet stress, men i stedet tale om begejstring og belastning. Herved indfanges det modsætningsfyldte i arbejdet på en måde, der gør det muligt at handle på det.

Du er selv medskaber af det psykiske arbejdsmiljø

Et andet budskab er, at det er helt centralt at skabe en erkendelse af, at man som medarbejder skal se sig selv som medskaber af problemet - og dermed også som en del af løsningen. På samme måde som man skal se på det organisatoriske og det ledelsesmæssige, som en del af problemet, og løsningen. Det har i arbejdsmiljøkredse længe ikke været et acceptabelt budskab at levere, da det let kan mistolkes derhen, at medarbejderne vedkender sig, at det er deres egen skyld og derfor friholder arbejdsgiveren fra et ansvar. Der er dog næppe tvivl om, at det er nødvendigt at bryde med denne opfattelse og i stedet søge mod fælles løsninger, som er fleksible, og hvor alle bærer sin del af ansvaret for, at det går i den rigtige retning.

Projektet har som sit klare formål at gøre op med den individualiserede opfattelse af, at eventuelle problemer skal løses individuelt, og peger i stedet på nødvendigheden i at udvikle nogle kollektive og organisatoriske rammer. Det ser faktisk ud til at lykkes i projektet.

Organisatorisk commitment nødvendigt

Et klart budskab i forhold til at søge organisatoriske løsninger er i, at der skal være organisatorisk commitment omkring, at det er nødvendigt og vigtigt at gøre en kollektiv indsats. Dette budskab er ikke overraskende, men projektet bekræfter med al tydelighed denne nødvendighed. Det betyder, at alle i virksomheden, fra den øverste top til den menige medarbejder erkender, at det ikke er individets eget problem at få arbejdslivet til at fungere med de mange modsætningsfyldte krav og forventninger, der her er på spil. Der er tale om langt mere komplekse problemer, som kalder på fælles løsninger.

Selvom der er tale om komplekse og modsætningsfyldte problemer, så er der ikke kun tale om problemer, men også om nye muligheder for ændringer, og ofte er det relativt enkle indsatser, der skal til. Der er dog tale om, at det er et langt, sejt og vedholdende træk og at det er nødvendigt at komme bagved de enkle forklaringer og finde roden. Der ændres ikke meget ved et enkelt seminar i ny og næ, hvor beslutningerne aldrig kommer længere. Det kræver systematisk og vedholdende arbejde, hvis kulturen skal ændres. Dertil kommer mod og vilje til at overvinde de kriser, som altid vil komme i en sådan proces.

I første omgang er det helt afgørende, at der skabes en legitimitet til at tale om tingene i arbejdet. At der skabes et offentligt rum, hvor der er plads til brok, som derefter kan omsættes til handling.

Mange tror de er alene med deres problemer og oplever det som en stor overraskelse og lettelse, at andre har det på samme måde.

De 10 hurtige

De findes ikke – for hver gang der præsenteres nogle bud på, hvad den enkelte og arbejdspladsen kan gøre for at få en mindre stresset arbejdsdag, sker der ofte det modsatte. De kommer til at virke som endnu en belastning oven i det andet – om end ikke for alle, så for nogen. Derfor må hver enkelt arbejdsplads finde sin egen måde at arbejde med de mange udfordringer på – et langt sejt træk som skal integreres i en ny arbejdskultur.

Fakta om projektet

Forebyggelse af stress i videnarbejdet – mellem begejstring og belastning også kaldet "Videnstressprojektet" er et tre årigt projekt, som nu løber ind i sit tredje og afsluttende år. Se www.videnogstress.dk

Bag projektet står DTU Management, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Copenhagen Business School. Projektet gennemføres i samarbejde med seks virksomheder indenfor videnarbejdet: Rådgivende ingeniørvirksomheder, hvor arbejdet er karakteriseret af høj faktureringsgrad, politisk ledede organisationer, hvor arbejdet er præget af hyppige skift i den politiske dagsorden og kreative jobs, hvor arbejdet styres af korte dead-lines. Det er følgende virksomheder: COWI, Grontmij | Carl Bro, Københavns Kommunes Socialforvaltning, DJØF, LEGO og Dagbladet BT. BT er udtrådt af projektet efter første fase grundet større organisatoriske omlægninger i deres organisation.

Baggrunden for projektet er, at der i en årrække har været et stort fokus på stress som et af arbejdslivets helt store problemer, da stress kan føre til manglende trivsel, højt sygefravær og faldende effektivitet i arbejdet. Det har medført en kraftig vækst i udbuddet af litteratur, stresskurser, coachingtilbud og andre indsatser. Hovedparten af disse tilbud har været præget af: 1) at problemerne og årsagerne individualiseres 2) at problemerne søges standardiseret og 3) at pege på ekstern hjælp til at håndtere problemerne eller hjælpe den enkelte med at cope sin egen stress.

Målet med Videnstress projektet er i modsætning hertil 1) at søge nogle forklaringer på stress i arbejdslivet ud fra fælles oplevelser af arbejdet 2) at pege på at der er mange måder at arbejde med en løsning af problemerne på, men det afhænger af den konkrete arbejdssammenhæng 3) at udvikle metoder som kan støtte virksomhedens medarbejdere og ledere til selv at arbejde med problemerne og gøre det til et fælles anliggende. Projektet har således fokus på, hvordan man kan udvikle organisatorisk forankrede forebyggelsesinitiativer, der tager højde for de særlige karakteristika, der er i videnarbejdet.