

Stress og harmoni i arbejde og liv

Nye styringsteknologier truer menneskers balance mellem arbejde og fritid.

Sort skygge af stress og udbrændthed over Danmark	>	Danskerne arbejder mere end nogensinde før og balancen mellem arbejdstid og fritid skrider. En forklaring er nye styringsteknologier i moderne management, som overdrager ansvaret for udvikling og jobindhold til den enkelte medarbejder.
En ny form for magtudøvelse	>	I dag er personlighed afgørende for at deltage i konkurrencen om jobbene. Fokus på faglige kvalifikationer og adfærd er afløst af krav om omstillingsevne og evne til selvledelse. Nye muligheder for den enkelte, er også en ny form for magtudøvelse fra ledelsernes side.
Vågn op, politikere og fagbevægelse	>	Beslutningstagere mangler fantasi og ideer til at fremme et harmonisk samfund med balance mellem arbejdsliv og andet liv beslutningstagerne. Fagbevægelse og politikere må op af stolene og nytænke – og på arbejdspladserne må de ansatte begynde at stille krav, der kan høres.

Dette Fra rådet til tinget tager afsæt i konferencen, Det grænseløse arbejde, der er en af to konferencer i forbindelse med Teknologirådets projekt, Balancen mellem arbejdsliv og andet liv. Det grænseløse arbejde blev afholdt på Christiansborg den 15. marts 2005.

Der er gennemført talrige danske og internationale undersøgelser af forholdet mellem arbejdstid og fritid. Undersøgelserne er typisk afgrænset til enkelte faggrupper og ser ofte på, hvad en offentlig eller privat virksomhed og dens medarbejdere kan gøre for at fremme en balancetilstand mellem de to. Teknologirådets projekt, Balancen mellem arbejdsliv og andet liv, er baseret på en grundpræmis om, at den omtalte balancesøgning ikke udelukkende er et anliggende for det enkelte menneske eller den enkelte virksomhed. Situationen afhænger i høj grad også af, hvordan samfundet som helhed er indrettet med hensyn til regler, arbejdetiske normer og lovgivning, og til, hvordan vi moralsk værdsætter forskellige menneskelige egenskaber og aktiviteter. Rådet har således valgt at afdække

problemstillingerne ud fra et samfundsmæssigt perspektiv – med et slutmål om at nå frem til nogle konkrete bud på, hvordan bl.a. politikere, myndigheder og arbejdsmarkedets parter kan bidrage positivt til at fremme den balance, alle ønsker. Danskerne arbejder mere end nogensinde før. Ifølge professor i sociologi, Jens Christian Tonboe, er Danmark det land i den vestlige verden, hvor der arbejdes mest i den forstand, at befolkningen i forhold til sin størrelse lægger flest timer på arbejdsmarkedet. En tredjedel af alle erhvervsaktive parfamilier lægger mere end 80 timer om ugen på arbejdsmarkedet og kun 10 pct. arbejder mindre end 70 timer. Børnefamilierne arbejder mest af alle. En undersøgelse af arbejdsmiljøet i IT-branchen fra 2003 viser, at 42 pct. arbejder hjemme om aftenen og i

weekenden – og at 51 pct. af disse ikke gør det for at tjene flere penge, mens 66 pct. ikke gør det for at avancere. Men hvad er konsekvenserne af den voldsomme arbejdsiver?

Arbejds miljøinstituttet vurderer, at 33 pct. af sygefraværet herhjemme kan henføres til dårlig trivsel, herunder manglende balance mellem arbejds liv og andet liv. Sygefravær koster årligt samfundet ca. 27 mia. kroner. Ifølge speciallæge i arbejds medicin, *Bo Netterstrøm*, føler op mod hver fjerde dansker sig stresset i hverdagen. *Jes Gerlach*, der er formand for Psykiatrifonden, vurderer, at mere end hver femte dansker er så stresset, at det går ud over livskvaliteten og truer helbredet. Konkret kan der konstateres vækst i antallet af stressramte og decideret udbrændte mennesker – og vækst i stressrelaterede sygdomme som depression og hjertekar lidelser, foruden øget misbrug og flere selvmord og skilsmisser.

Men hvorfor arbejder vi så meget?

Grundlæggende er mange mennesker fanget i den nye arbejdskultur, som er vågnet med IT-revolutionen, som har været med til at muliggøre en virkelighed, hvor udviklingen sker så hurtigt, at arbejdsopgaverne ikke længere er særlig veldefinerede. I dag er der brug for medarbejdere, som er bredt kvalificerede både fagligt og socialt, og som kan opfange og arbejde efter virksomhedens kultur, værdier og ledelsesforskrifter – og udskifte disse som en frakke ved jobskift. Gevinsten for virksomheden er større dynamik og en forbedret evne til at reagere hurtigt, effektivt – og i mange timer hver dag. Se fx denne aktuelle stillingsannonce, hvor der søges en journalist til et halvt års barselsvikariat. Kravene er høje, men langt fra usædvanlige for tiden:

"Du skal have lyst til at arbejde i et ungt miljø i højt tempo med løbende deadlines fra tidlig morgen til sen aften – også i weekenden. Til gengæld får du mulighed for at følge nyhedsstrømmen på tæt hold og sætte dig eget præg på en netavis i rivende udvikling."

Mennesket blev glemt

Henover den nye arbejdskultur hænger en sort skygge af stress og udbrændthed. Men hvorfor er det blevet sådan? Ifølge professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School, *Niels Åkerstrøm Andersen*, skal forklaringen findes i de nye styringsteknologier, som i de senere år er slået igennem i erhvervslivet og den offentlige sektor. Ikke "tekniske teknologier", men "socialt orienterede ledelsesteknologier", som

har betydet, at medarbejderne i stigende grad forventes at være selvstyrende.

"De nye styringsteknologier formidles bl.a. via medarbejderudviklingssamtalen. MUS har fået en nøglerolle, fordi den bygger på en forestilling om, at lederen gennem samtale kan styre medarbejdernes indre psykiske processer, så medarbejderne kommer til at tænke og handle på bestemte måder. Et hovedmål med MUS er at gøre den enkelte til ansvarstagende og dermed konstant organisationsrelevant – det vil sige, at han eller hun ser verden gennem organisationens optik og på eget initiativ opsøger nye opgaver og opstiller nye udviklingsperspektiver for sig selv," siger han. "Før i tiden var organisationen rimelig stabil og tilpassede sig løbende efter bevægelser i omverdenen. I dag beskriver vi omverdenen som så turbulent og kompleks, at vi knap nok kan overskue den. Ingen tør komme med præcise forudsigelser af, hvor verden bevæger sig hen. Og den eneste måde, man kan tilpasse sig noget, man ikke kender, er ved at fremme sin omstillingsevne. Vi skal altid være på vej, men ikke for meget på vej – for så ødelægger vi muligheden for at skifte retning. Det gælder om at være "oppe på beatet" – det er puls snarere end bevægelse," siger Niels Åkerstrøm Andersen.

Psykolog med mange stresspatienter og udbrændte i sin praksis, tidligere universitetslektor, *Nadja U. Prætorius*, ser de nye styringsteknologier som udtryk for voksende fokus på kvantitet og lønsomhed i samfundet. Hun finder det dybt problematisk, at man i de forandringer, der er sket, ikke har taget den menneskelige udviklingsfaktor i ed. "Vi har glemt at tage højde for menneskers udviklingskapacitet, herunder hvordan mennesker faktisk udvikler sig. Det er som om, man forudsætter, at mennesker er identiske – og intet er mere forkert. Vi har også glemt, at der altid vil være mennesker, som i deres natur er stationære. De har – eller havde – relativt upåagtede funktioner, som ikke desto mindre er vigtige grundpiller for det fundament, de udadvendte og kreative de udfolde sig på. De bliver hængt af, fordi de ikke er i stand til at forny sig i overensstemmelse med de udviklingskrav, arbejdsledelsen opstiller," siger Nadja U. Prætorius, der får flere og flere hårdtarbejdende og udviklingsorienterede mennesker som patienter i sin klinik. "Jeg kan konstatere, at indførelsen af de nye styringsteknologier har den konsekvens, at medarbejderne i stigende omfang fortsætter med at arbejde indtil opgaven er løst – også selvom det foregår uden for almindelig

Udgiver
Teknologirådet
Antonigade 4
1106 København K
Tlf. 33 32 05 03
rtt@tekn0.dk

Abonnement
Gratis pr. email
Tilmelding på:
rtt@tekn0.dk
Tidligere nyheds-
breve findes på:
www.tekn0.dk

ISSN: 1600-2105

arbejdstid. Det er ikke længere minutterne, der tæller. Arbejdet er blevet identitetsbærende, og fordi succes på jobbet i dag er lig med personlig succes, så er fiasko på jobbet et udslag af personlighedsproblemer snarere end fx dårlig ledelse.”

Parentes om personligheden

Cand.phil. i etnologi ved Danmarks Pædagogiske Universitet, *Kirsten Marie Bovbjerg*, ser paralleller mellem samfundsølgen af new age-religiøsitet i personlighedskurser på jobbet og moderne styringsteknologier. Begge dele fokuserer nemlig på at udvikle, udfordre og forandre menneskets bevidsthed.

”Fælles for dem er, at mennesket skal arbejde med både sin faglighed og personlighed, frigøre skjulte ressourcer og bliver bedre – det vil sige erstatte gamle overbevisninger med ny viden. Der etableres en pagt mellem virksomheden og medarbejderen – en form for kontrakt, som hele tiden ændrer sig via nye faglige og personlige mål, der udlægges som ”bløde værdier”, men næsten altid udspringer af økonomiske overvejelser. Det viser sig, at kravene om fleksibilitet og konstant udvikling har store omkostninger. Det enkelte menneske kan få svært ved at overskue, hvilke værdier og erkendelser, man skal holde fast i, og får gradvist en fornemmelse af ikke at være optimalt fungerende. Det går ud over ens identitetsfølelse og kan føre til stress,” siger hun og fortsætter: ”De nye styringsteknologier rummer et krav til medarbejderne om at være på toppen hele tiden. Men det kan ingen være. Pauser og restitution er en forudsætning for, at en eliteidrætsmand kan vinde medaljer. Det samme gælder for almindelige menneskers trivsel og ydeevne, men det tager virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad hensyn til.”

Niels Åkerstrøm Andersen konstaterer ligeledes, at forandringerne på arbejdsmarkedet har store konsekvenser for medarbejderne. Det ser han flere årsager til. Før i tiden blev en medarbejder inddraget i organisationen til en stabil rolle, hvis indhold var detaljeret beskrevet. Og så kunne man i princippet efterlade sin personlighed derhjemme, fordi den basalt set var irrelevant. Men fordi organisationen i dag hele tiden skal forandre sig med henblik på det ukendte, så hører den stabile rolle fortiden til. Det betyder, at ansvaret for medarbejderens inddragelse og udvikling nu lægges på medarbejderen selv. Samtidig er det medarbejderens eget ansvar at finde ud af, hvad der er organisationsrelevant.

”Resultatet er konstant usikkerhed hos den enkelte, fordi man konstant skal vise organisationen, at man er i stand til at handle organisationsrelevant. For det er netop evnen til at udvise initiativ og engagement – til løbende selv at analysere situationen og omsætte det i målsætninger for egen udvikling – som er afgørende for bl.a. ny løn og forfremmelser,” siger han og fortsætter: ”Det er på den baggrund, at balancen mellem arbejde og andet liv er skredet totalt. Hvor man før sorterede folk på deres faglige kvalifikationer og adfærd på arbejdspladsen, så bliver de i dag sorteret på deres personlighed og evne til at se verden gennem organisationens briller. I dag kræver vi af medarbejderne, at de skal kunne sætte parentes om deres egen personlighed og forandre den, så den passer til organisationen. Personligheden er blevet afgørende for organisationens konkurrenceevne, fordi medarbejderens evne til at omskabe sig selv, involvere sig og være engageret er blevet det centrale,” siger han.

En ny form for magtudøvelse

Niels Åkerstrøm Andersen mener, at når familielivet i dag er arbejdspladsrelevant, så det fordi det enkelte menneskes evne til at engagere sig og tage initiativer afhænger af, om der er ro på hjemmefronten. En skilsmisse, et dødsfald eller børneproblemer påvirker alt sammen energiniveauet på jobbet og må derfor nødvendigvis være et relevant ledelsesparameter.

”Ledelsen reagerer måske ved at sige, at den respekterer sorgen eller problemet, og at den gerne vil stille en terapeut til rådighed, så medarbejderen kan bearbejde sig effektivt ud på den anden side. En nærliggende konsekvens heraf er, at man som menneske ikke får den nødvendige tid til at komme overens med problemerne,” siger han og tilføjer, at han dog også ser positive aspekter ved ”det nye regime” på arbejdsmarkedet. ”Generelt tror jeg, at de fleste af os gerne vil have et job, vi er engageret i – vi kan lide det der kick, som følger med at brænde for noget og selv styre slagets gang. Men vi skal passe gevaldigt på ikke blot at se de lyserøde bogstaver om ”det udviklende arbejde, der skaber udfordringer og åbner for selvrealisering.” Det er nødvendigt, at alle forstår, at krav om selvledelse og det at stille alle mulige muligheder til rådighed for den enkelte, i virkeligheden er en meget heftig form for magtudøvelse,” siger Niels Åkerstrøm Andersen, der mener, at danskerne generelt er alt for fantasiløse i forhold til at mindske balanceproblemerne mellem arbejdsliv og

Udgiver
Teknologirådet
Antonigade 4
1106 København K
Tlf. 33 32 05 03
rtt@tekn.dk

Abonnement
Gratis pr. email
Tilmelding på:
rtt@tekn.dk
Tidligere nyheds-
breve findes på:
www.tekn.dk

ISSN: 1600-2105

andet liv. Han byder selv ind med flere konkrete ideer – fx peger han på, at en ny rolle for fagforeningerne kunne være, at de overtager hvervet med at levere coaches og terapeuter til virksomhedernes personlighedsudviklende kurser og medarbejdercoaching.

”Man kan sætte spørgsmålstejn ved, om en arbejdsgiverbetalt coach kan udøve uvildig rådgivning af den enkelte medarbejder. Fagforeningerne kunne også påtage sig at uddanne medarbejderne i nye måder at håndtere MUS på. I dag krænger mange deres sjæl ud i de samtaler og er ikke opmærksom på at sætte grænser for intimiteten, hvilket gør dem endnu mere sårbare i jobbet. Det er oplagt, at folk i en situation, hvor det private er dømt arbejdspladsrelevant, har brug for hjælp til at finde ud af at sætte grænser mellem det offentlige og det private. I det hele taget er der behov for, at fagbevægelsen går i gang med at formulere nye krav og rettigheder, som er relevante på det moderne, individualiserede arbejdsmarked,” siger Niels Åkerstrøm Andersen, der også mener, at det er på tide at politikerne kommer op af stolene og nytænker på området. ”I dag er personalepolitik blevet en livsstilspolitik – det betyder efter min mening, at man bør stille krav om, at en sådan livsstilspolitik faktisk understøtter det enkelte menneske. En oplagt vej frem kunne være at give folk mulighed for et frirum – fx ved at udbygge de orlovsordninger, som blev realiseret i 1990’erne. Det bør gøres legitimt, at man med mellemrum kan træde ud af nutidens enorme, fysiske og psykiske udmarvende forventningspres på arbejdsmarkedet, for simpelt hen at kunne lade op i en periode. Uden at have lavet beregninger på det, føler jeg mig overbevist om, at det også vil være samfundsøkonomisk fornuftigt,” siger han.

Eksistensen undergraves

Afdelingschef i TDC, *Agi Csonka*, der tidligere har forsket i ”det fleksible arbejde” peger på, at vi befinder os i en epoke, hvor det handler om at lære at administrere den nye fleksibilitet. De yngre generationer er vant til fleksibilitet og til selv at sætte grænser og disponere deres tid på jobbet og i fritiden. De knap så unge skal vænne sig til, at arbejdet er blevet mere flydende, og at det er blevet vanskeligere at sætte hegnspæle mellem arbejdstid og fritid.

”Jeg mener, at det enkelte menneske til en start bør tænke over, hvad han eller hun vil med sit liv udenfor arbejdet. Det er en forudsætning for, at man kan administrere fleksibiliteten – og lære at navigere mellem

arbejde og fritid på en måde, så man tilgodeser sine og familiens behov. Fleksible arbejdsvilkår behøver ikke at gå ud over fritiden, fordi man netop kan tilrettelægge det, så det passer bedst muligt ind i familiens behov. Men selvfølgelig er der en øvre grænse. Det er en fysisk umulighed at arbejde 12 timer om dagen og samtidig have ansvar for at få en familie til at hænge sammen,” erkender *Agi Csonka*, der konkluderer, at det fleksible arbejde generelt giver større jobtilfredshed, men at fleksibiliteten rummer fælder, man skal lære at undgå – og i den forbindelse har også ledelsen et ansvar. ”Lederne må påtage sig et medansvar for, at de ansatte kan leve et balanceret liv. Det kan de bl.a. gøre ved at understøtte en kultur, hvor det er legitimt at prioritere de dele af livet, der intet har med arbejde at gøre.”

Nadja U. Prætorius påpeger, at mennesker ikke kan være kreative, hvis vi ikke også har tidspunkter, hvor vi ikke er optaget af at stræbe efter bestemte mål. Hvis vi nægter os selv at have jævnlige frirum, hvor vi ikke beskæftiger os med arbejde, mister vi kontakten med alt det, som udspringer af bare at være til stedet i livet som det er.

”Vi er andet end resultatfikserede størrelser, der kan programmeres og produktudvikles til at kunne nogle ganske bestemte ting – fx til at være evigt fleksible i en konstant overvåget udviklingsproces. Hvis der ikke er pusterum, hvor vi reelt har mulighed for at være selvforvaltende – og altså ikke blot på arbejdsledelsens præmisser – bliver vi efterhånden tomme indeni. Som narcissister, der mister følingen med de kvalitative aspekter i livet. Mange vil også opleve, at de vender frustrationerne indad. De bliver ikke vrede på arbejdsgiveren, fagforeningen eller politikerne, men på sig selv, fordi de ikke kan få tingene til at hænge sammen og derved påfører smerte til sig selv eller familien. Det giver stress og dybe ubalancer i selvopfattelsen – og så ender det ofte med, at folk før eller siden går ned med flaget,” siger hun og pointerer, at tiden er inde til, at samfundet indleder en demokratisk proces, som kan dokumentere og gøre klart for alle, at vi har brug for mange forskellige mennesketyper og menneskelige kvaliteter. Samfundets besæthed af ensartethed og kvantificering må afløses af et fornyet fokus på de kvalitative aspekter af det at være menneske og samfund, mener hun.

”Vi er i fuld gang med at undergrave vores egen eksistens, fordi vi tror, vi kan producere os ud af alting. Det, der sker, er, at vi producerer en elite, der spurter af sted til de

Udgiver
Teknologirådet
Antonigade 4
1106 København K
Tlf. 33 32 05 03
rtt@tekno.dk

Abonnement
Gratis pr. email
Tilmelding på:
rtt@tekno.dk
Tidligere nyheds-
breve findes på:
www.tekno.dk

ISSN: 1600-2105

segner – og så udstøder vi resten. Det er både uværdigt og uacceptabelt.”

Kilder

* Nadja U. Prætorius, mag.art. i psykologi. Privatpraktiserende psykolog, krisepsykolog. Tidligere universitetslektor og -forsker. Tlf. 55 99 18 75. info@liv-i-balance.dk.

* Niels Åkerstrøm Andersen, professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School (CBS). Tlf. 38 15 36 64. na.lpf@cbs.dk.

* ”ARIR – Arbejdsmiljøet Indenfor IT-branchen”. Forskningsrapport fra Arbejdsmiljøinstituttet og Arbejdsmedicinsk klinik (Britt Caplen Jensen, Bo Netterstrøm og Vilhelm Borg, april 2003).

* ”IT og arbejdsvilkår”. Rapport fra Teknologirådet, 2002.

* Skriftligt oplæg til konferencen, Det grænseløse arbejde, Christiansborg den 15. marts 2005.

* Medlemmer af Teknologirådets eksterne arbejdsgruppe.

* Oplægsholdere på konferencen, Det grænseløse arbejde, den 15. marts 2005.

Konferencens program og konferenceoplæg

Kan downloades fra: www.tekno.dk

Teknologirådets eksterne arbejdsgruppe:

Camilla Kring, DTU, Institut for produktion og ledelse. Tlf. 45 25 60 08. kring@ipl.dtu.dk.

Charlotte Boisen Schmidt, Patent og Varemærkestyrelsen. Tlf. 43 50 80 00. cbs@dkpto.dk.

Ditte Tofteng, RUC, Institut for Miljø, Teknologi og Samfund. Tlf. 46 74 29 71. tofteng@ruc.dk.

Erik Thorsted, Fonden for Socialt Ansvar. Tlf. 20 20 70 77. erik.thorsted@natteravnene.dk.

Gitte Daugaard, Beskæftigelsesministeriets Strategiske Forskningsfond.

Jens Bonke, Socialforskningsinstituttet. Tlf. 33 48 08 86. jeb@sfi.dk.

Jens Christian Tonboe, Aalborg Universitet, Institut for Sociale Forhold og Organisation. Tlf. 96 35 81 00. tonboe@socsci.aau.dk.

Kirsten-Marie Bovbjerg, DPU, Institut for pædagogisk antropologi. Tlf. 88 88 98 71. kibo@dpu.dk.

Fra Rådet til tinget udgives af Teknologirådets sekretariat. Redaktør Ida Leisner. Dette nummer er skrevet af journalist Jakob Vedelsby.

De sidste fem numre af Fra rådet til tinget:

Nr. 200: 8 årige piger med bryster

Nr. 199: Danmark i globalt spil om energi

Nr. 198: På vej mod biometriske pas

Nr. 197: Børns sundhed er på spil

Nr. 196: Særnummer: Energikatalog

Udgiver

Teknologirådet
Antonigade 4
1106 København K
Tlf. 33 32 05 03
rtt@tekno.dk

Abonnement

Gratis pr. email
Tilmelding på:
rtt@tekno.dk
Tidligere nyheds-
breve findes på:
www.tekno.dk

ISSN: 1600-2105