

# Vidensarbejde, og stress

---

Einar B. Baldursson  
Klinisk arbejdspsykolog,  
Lektor Aalborg  
Universitet



# Hvilken slags psykologi

---

- Almen social filosofi og humanisme eller
- Kritisk, naturvidenskabeligt orienteret sundhedsfaglig disciplin

# Almen social filosofi og humanisme

---

- Et fælles eje
- Fravær af distinkt psykologisk faglighed
- Er nem at kopiere
- Det kræves ikke en gang en universitetsuddannelse at beherske jargonen
- Psykologer er ikke gode til filosofisnak

# Naturvidenskabelighed

---

- Det kræver stor indsats overhovedet at forstå naturvidenskabelige ræsonnementer og de er svære at gengive
- Tankegangen muliggør dynamisk forståelse af komplekse systemer
- Og adgang til en omfattende forskningsfaglighed i hurtig udvikling (f.eks. hjerneforskning)

# Sundhedsfaglighed

---

- Handler grundlæggende om klinisk tænkning, altså
- Diagnostik (problemidentifikation) og
- Behandling (problemløsning)
- Det kræver klinisk erfaring at udvikle kliniske analyser
- Man kan efterligne men ikke selvstændigt udarbejde kliniske ræsonnementer

# Hvor kommer vi fra?

---

# Den maskingbureaukratiske organisation

---

- Klar hierarkisk opbygning
- Ledelse indebar magt og ansvar
- Jobbet kunne beskrives jf. jobbeskrivelse
- Kvalitet var lig med forudsigelighed
- Produktivitet var lig med mest muligt til mindst mulig pris



# Arbejdet i den bureaukratiske organisation

---

- Den professionelle involvering blev formidlet gennem rollen.
- Rollen indebar status.
- Arbejdet var afgrænset i tid, sted og rum.
- Viden indebar varighed.
- Erfaring gav status.

Hvor er vi på vej hen?

---

# Forandringstiden

---

- Organisationer bliver en del af det offentlige rum.
- Image bliver et forretningsanliggende.
- Masseproduktion viger pladsen for kundetilpassede produkter.
- Ny teknologi fjerner grænserne for forandringsmulighederne.
- Jobbet forsvinder.



# Den motiverede medarbejder

---

- Motivation indebærer investering af personlige ressourcer.
- Personlige mål erstatter formelle mål.
- Arbejdsopgaven indgår i et fælles hele.
- Den ansatte påtager sig og påføres ansvaret for arbejdet.
- Ens selvværd bliver lig med værdien af ens involvering.



# Det grænseløse arbejde

---

- Det grænseløse arbejde indebærer at **grænserne**:
  - Mellem **arbejde** og **fritid** (tid) udviskes.
  - Mellem **hjem** og **arbejde** (rum) udviskes.
  - Mellem **arbejdet**, **personligheden** og **identiteten** (væren) udviskes.
- Der findes ikke længere et sikkert **fristed** fra arbejdet.

# Videnskapitalen

---

# Videnskapitalen

---

- En virksomheds værdi udgøres ikke længere af den faste kapital (maskiner) men af den menneskelige kapital.
- Den menneskelige kapital er lig med den viden, der kan aktiveres i:
  - En given situation.
  - Og som potentiale i fremtidige produktionshandlinger.
- Viden udvikles i tiltagende grad i selve arbejds handlingen.



# Forrentningen af videnskapital

---

- Synliggørelse og sikring af den viden, der udvikles i handling.
- Sikring af forudsætninger for vedligeholdelse og udvikling af fleksibel viden (kreativitet).
- Minimering af de påvirkninger, der nedsætter værdien af anvendt viden og kvaliteten af videnshandlinger.



# Hvad er stress – 3 perspektiver

---

# Stress og de moderne tider – Første perspektiv

---

- ◆ Stress er udtryk for en dybt problematisk udvikling mod en stadig mere omsiggribende **rovdrift** af menneskelige ressourcer indenfor rammen af tiltagende krav om effektivitet og produktivitet. Stress er et generelt udtryk for, at **grænserne er blevet overskredet**.

# Stress og de moderne tider – Andet perspektiv

---

- ◆ Stress er udtryk for, at de **nye tider** kræver et mere helt og engageret menneske. Stress er udtryk for at livslang læring, omstillingsparathed, vidensorientering, engagement og motivation involverer det hele menneske. **Man skal blive ven med sin stress**, man skal lære at bruge og forvalte stress.

# Stress og de moderne tider – Tredje perspektiv

---

- ◆ Stress er udtryk for, at **der er problemer, som skal løses**. At **udviklingen** mod et stadig mere vidensbetonet og socialt organiseret arbejde stiller **nye krav** til **ledelse** og **arbejdets organisering**.

# Hvad er stress: Konklusion

---

- Et **urgammelt** system, der gennem livets udvikling er opstået som en særlig evne, især ved organismer med et udviklet nervesystem til at igangsætte en række psyko-fysiologiske aktiviteter med henblik på **ikke** at håndtere men at **reagere** på en ydre trussel og mulig skadesvirkning.
- Stort set alle stressmodeller bygger på denne erkendelse.

# Hvad indebærer dette?

---

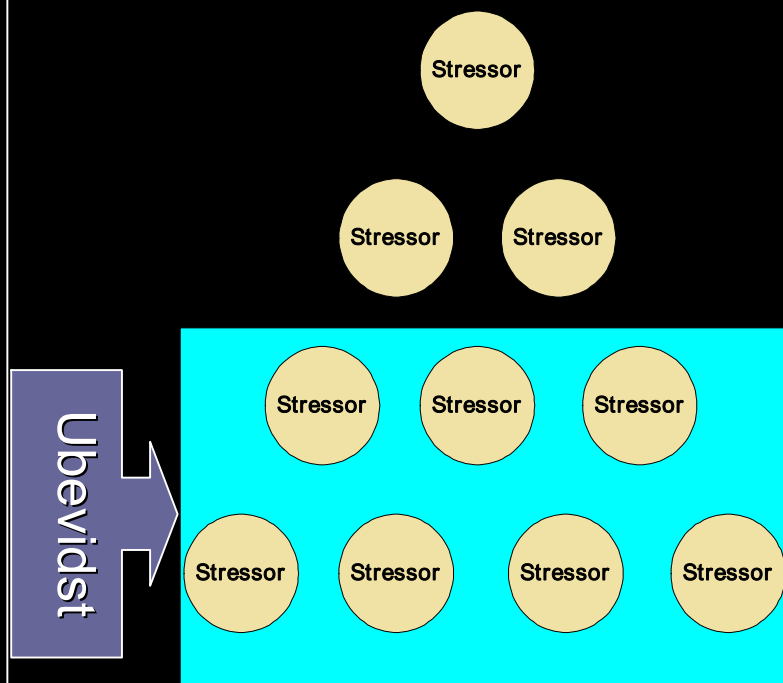
# Hvad indebærer dette?

---

- Som regel overses, at systemet er **ældre** end de strukturer, der understøtter bevidsthed og tænkning. Systemet er optimeret med henblik på **hurtige** "beslutninger" og **enkle handlinger**.
- Systemet indebærer voldsomt styrket fokusering på **detaljer** i al form for **sansning** og **læring** af **rigide enkle reaktionsformer**, der kan **aktiveres** ved genkendelse af **situationsspecifikke** nøgler.

# Stress som problemidentificering

---



**Stress fordrer handling**  
Hvis man ikke ved hvad der forårsager stress bliver den handling man udfolder ofte til et problem i sig selv

# Grænseløshed og identitet

---

- Den arbejdsmæssige **identitet** er altid til **forhandling**:
  - **Viden** er lig med **værdi**;
  - ens værdi og betydning er lig med den **seneste præstation**;
  - morgendagen vil byde på **nye fordringer**.
- De **sociale relationer** spiller en stadig større rolle, en væsentlig del af den moderne arbejdsidentitet handler om **sociale kompetencer** og **sårbarhed**.

# Hvad medfører stress?

---

# Stress medfører:

---

- Stress indebærer tendens til **almen nedslidning af psyke og krop**, herunder fremskyndet mental aldring.
- Stress **bidrager til** og kan ofte betragtes som **forudsætningen** for række psykiske og fysiske lidelser, men oftest i **kombination** med andre faktorer.

# Stress og ressourcer

---

- Den nyeste viden på området peger på, at foruden den generelle negative indvirkning, indebærer stress en øget risiko for, at de særskilte ressourcer, der aktiveres i en situation præget af vedvarende (endog moderate) stressbelastninger, forringes, svækkes eller endog tabes.
- I vidensintensivt arbejde handler det om:
  - Læring,
  - hukommelse,
  - Beslutningsevne,
  - Kreativitet,
  - og sociale kompetencer.

# Stress og viden i handling

---

- Den viden og de færdigheder, der etableres i selve arbejdshandlingen, udgør efterhånden en stadig større del af virksomhedens og de ansattes videnskapital.
- Ved stress inficeres denne viden med negative følelsesmarkører.
- Hjernen prioriterer negative erfaringsmarkører højere end positive.
- For at undgå at vores identitet overvældes af negative erindringer, sletter hjernen med mellemrum negative erindring.
- Således vil kompetencer og viden, der etableres ved stress være særdeles udsatte for sletning.

# Stress en forandring af det normale

---

# Hvem bliver ramt

---

- For at blive ramt af et stresssyndrom skal man opfylde en række krav:
  1. For det første skal man være meget involveret i sit arbejde og ambitiøs. Man er typisk ret god til sit arbejde og har gennem årene leveret en række fine resultater,
  2. For det andet skal man være udholdende. Undervejs oplever man en række meget ubehagelige tegn på, at det er ved at gå galt. Kun de mest motiverede og hårdhuede kan ignorere disse symptomer tilstrækkelig længe til, at der kan opstå et egentligt stresssyndrom

# Personlighedens immunsystem

---

- Mangel på motivation
- Mat ukonkret træthed
- Usikkerhed
- Nervøsitet
- Ængstelighed
- Nedtrykthed
- Er signaler hvis rolle er at sikre tilbagetrækning, ro og genopladning
- Disse signaler kan sættes ud af kraft

# Problemerne ved stresscoaching

---

- Individualisering
- Moralisering
- Derfor tab af læringsmuligheder
- Neutralisering af værnesignaler
- Øget udholdenhed
- Derfor øget risiko for svære sammenbrud
- Der er ikke reelle behandlingstilbud
- Omkostningerne kan være livet ud

# Stress forandrer hjernen

---

- Længerevarende stressbelastninger indebærer en forhøjet koncentration af kortisol og en forringet korttidshukommelse, fokusering og opmærksomhed.
  - Dette skyldes stresshormonet cortisol, som sætter sig på forbindelser i hippocampus.
- Hippocampus er en slags bogholder for erindringer, især nye erindringer.
  - Under normale omstændigheder vil denne proces medføre en slukning af stressprocessen.
- Men ved vedvarende stress mister hippocampus evnen til at slukke for stressprocessen, hvilket medfører omfattende neurale ændringer i hippocampus således, at erindringsforvaltning vanskeliggøres.

# Hukommelses og opmærksomhedssyndromet

---

## ● **Middel berørte:**

- Tab af oplevet kompetence, selvtillid og overblik.
- Frygt for at begå fejl, tilbøjelighed til at vælge velkendte løsninger, rigiditet, undgåelse af udfordringer.
- Øget glemsomhed og problemer i kooperative arbejdsrelationer.

## ● **Svært berørte:**

- Identitetskrise, tab af tidsfornemmelse.
- Der opstår huller i hukommelsen, man har problemer med at følge med i sociale sammenhænge, man har svært ved at læse aviser, kan ofte ikke følge med i undertekster på TV.
- Man udvikler traumatisk forhold til arbejdet, mange ønsker at forlade området.
- Man oplever konstant uro og følelse af psykisk og fysisk udmatning.

# Stress forandrer naturlige reaktioner 1

---

- Vi har evolutionært erhvervet evnen til at:
- Fornemme situationer, hvor **rovdrift** af vores ressourcer påkalder sig "**genopladning**".
  - Ved stress kan denne evne komme til udtryk som vedvarende følelse af udbrændthed.
- Fornemme **uoprigtighed**, tvetydighed og skjulte motiver.
  - Ved længerevarende stress kan denne evne forandre sig til **kronisk mistænksomhed og frygt**.

# Stress forandrer naturlige reaktioner 2

---

- **Nedjustere** vores **mål** ved negativ udvikling i vores sociale muligheder og ressourcer.
  - Ved stress kan denne evne forandres til **depression**.
- Identificere **modsætninger** mellem **værdier** og **handlinger** og et behov for at finde en løsning.
  - Ved stress kan denne evne medføre en følelse af fastlåshed og resultere i **angst**.

# Tidlige varsler - adrenalintømmermænd

---

- I et projektorienteret arbejdsmiljø eller et arbejde, hvor der forekommer perioder med en meget intensiv arbejdsindsats, vil de første tegn på, at man er ved at få problemer vise sig i perioden umiddelbart efter en høj intensiv periode.
  - Man oplever; lettere hovedpine, manglende koncentrationsevne, lettere ubehag i mave - ofte tendens til diarré eller forstoppelse, fornemmelse af kvalme, mangel på energi og ulyst over for tanken om igen at involvere sig på samme høje niveau.
  - Man kan overvinde denne tilstand ved en kraftanstrengelse, "hive sig op ved håret", men hvis man uden ophold går fra det ene højintensive projekt til det andet, akkumuleres problemerne og kan forårsage en sammenbrudslignende reaktion i form af depression.
- Sammenbruddet kommer derefter ofte som følge af en relativt ubetydelig hændelse "tuen, der vælter læsset". Man kan ikke forudsige sammenbruddet.

# Forebyggelse

---

# Forebyggelse af stress

---

- Kasse 2 modellen - det man hæver ved kasse 1, skal betales ved kasse 2.
  - Perioder med **spidsbelastninger** afløses af perioder med **ro** over feltet, hvor man kan samle op. I disse perioder er det vigtigt, at man laver erfaringsopsamling sådan, at den læring og viden, der er forbundet med sådanne episoder bevares i organisationen.
  - Udfordringen er at sikre skift fra situationer med et sæt ressourcemæssige fordringer til situationer, der bringer andre typer organisatoriske og individuelle ressourcer i spil.
  - Sidst men ikke mindst kan man sige, at det handler om at forstå sig på at skifte mellem **komprimeret** og **strakt** tid.

# Hvordan kan man behandle stress

---

## ● Primær indsats:

- Accept af at stressbelastninger er en del af arbejdet i en moderne organisation. Skab en åbenhed, der muliggør, at man legitimt kan diskutere sådanne problemer åbent.
  - Alternativet er, at hver enkelt tror, at der er noget galt med en selv.
  - Undlad psykologisering og moralisering, det skaber skyld og usikkerhed, som stress i forvejen bidrager til.

● Stress betyder tab af overblik, og stress indebærer en tendens til negative vurderinger.

● Fælles evaluering og erfaringsopsamling er den bedste behandling.

# Ny arbejdskultur

---

# Man må aldrig sige fra

---

- Vi har brug for at sige fra, når vi ikke kan bevare vores overblik.
- Vi siger typisk fra over for opgaver, vi gerne ønsker, fordi vi mener, at de opgaver, der er "trælse", må være vigtige.
- Når vi siger "til", fokuserer vi på kerneopgaver og kerneværdier.
- Dermed genetableres proportioner og muligheden for bæredygtige valg.

# Stressberedskab

---

- Vi er i en forandringstid.
  - Det handler om at lære.
- Ved stresssyndromer:
  - Skal man tage hånd om den enkelte.
  - Behandlingen må omfatte tilbagevenden til arbejdet.
  - Stressammenbrud er anledning til læring.
  - Det er vigtigt med åbenhed.
- Organisationens HR ansatte må inddrages i arbejdet som ansvarlige for udvikling af indsigt og kompetencer.

# Tillidsrepræsentantens rolle

---

- Når TR involverer sig i forløb der omfatter stresssyndromer er det vigtigt at være opmærksom på at sætte grænser.
- Involveringen må forvaltes på TR-rollens betingelser – aftaler, overenskomst og rettigheder
- Når TR overskrider disse grænser påtager man sig en opgave som nemt kommer til at sluge enorm tid og bringe den enkelte i svære konflikter
- Flere TR har i den sammenhæng oplevet uoverkommelige belastninger og sammenbrud

# Organisationsudvikling

---

# Ledelse: Fra magt til viden

---

- I det traditionelle arbejde forvaltede ledelsen virksomhedens målsætninger. Til det formål rådede den over magt og indsigt, men den havde også det egentlige ansvar.
- I de nye virksomheder er væsentlige ansvarsområder nu fælles anliggende.
- I stigende grad ses lederne af medarbejderne som en særlig videnressource.
- Medarbejderne forventer, at ledelsen stiller sig til rådighed.

# Udvikling af ledelsesformer 1

---

- Der er tendens til, at moderne ledelse i høj grad handler om at bevare kontrollen over arbejdet, men at uddelegere ansvaret. I et vidensbaseret arbejde medvirker dette til en manglende ledelsesmæssig indsigt i de ansattes hverdag.
- Der ses øget tendens til, at ledelsen holder kortene tæt ind til kroppen. Når de ansatte ikke har den nødvendige viden og information om ledelsens målsætninger, vil dette bidrage til usikkerhed og øget stress.

# Udvikling af ledelsesformer 2

---

- Der er en klar tendens til, at moderne ledere har meget svært ved at håndtere de mere personlige aspekter af forholdet til medarbejderne. Der ses en øget tendens til, at ledere reagerer personligt og uhensigtsmæssigt på meningsforskelle. Der er brug for åbenhed, men også udvikling af moderne ledermæssige kompetencer.
- Det er helt afgørende, at de ansatte oplever respekt og retfærdighed i forholdet til ledelsen. Hvis ledelsen ikke imødekommer de ansattes involvering med en åbenhed og villighed til at meddele sig klart, øges markant risikoen for et ringere psykisk arbejdsmiljø, ofte med udviklingen af egentlige stresssyndromer som følge.

# Magt og rolle

---

- De ansatte – især de unge – forventer en omsorgsgivende ledelse.
- Da arbejde og privatliv i stigende grad sammenflettes – indebærer denne omsorgsforventing også forhold uden for arbejdet.
- Øgede vanskeligheder ved at afgrænse autoritet og omsorg vanskeliggør konflikthåndtering.
- Ledere påtvinges ofte en forældre lignende rolle, men lige så ofte søger de den, fordi de ikke har andre rollemodeller for magt.

# Nye organisationskompetencer

---

# Behov for nye lederkompetencer

---

- Moderne ledere i de vidensbaserede organisationer er typisk kendetegnet ved en god indsigt i økonomi og administration. Mange moderne ledere er også gode til at fremme medarbejdernes involveringsvillighed.
- Den dominerende forestilling om produktivitet og afkast handler om, at færdiggøre så meget på så kort tid som muligt. Set i forhold til vidensbaseret arbejde kan det ud fra et bredere standpunkt påpeges, at alle vidensprodukter bliver ringere, hvis de udarbejdes under pres.
- Disse problemer er udfordring til en ny forståelse af, hvad ledelse indebærer, både i forhold til kompetencer og medarbejderne.

# Værdsættelse: Ris og ros

---

- Den, der aldrig giver ris, kan ikke give (troværdigt) ros.
- Troværdigt ros er en forpligtelse.
- Ris skal altid pege på positive perspektiver.
- Den, der giver ris, skal også modtage – eller være perfekt.
- Den, der stiller krav til andre, skal stille større krav til sig selv.