



MENNESKEDYRET I DET MODERNE ARBEJDSLIV

Vi omstiller, flexer, forandrer – med henblik på den bedst mulige tilrettelæggelse af vores arbejdsliv. Men dette og andre moderne fænomener overser, at mennesket evolutionært hører hjemme i stenalderen og har brug for tryghed og forudsigelighed.

Vi kan i det moderne arbejdsliv ikke undgå, at stress opstår lejlighedsvist. Der vil altid være tilfælde, hvor vores ressourcer ikke slår til i forhold til de udfordringer, vi møder. Disse stressepisoder er ulykkeligvis for mange mennesker blevet til kroniske tilstande med negative fysiske og psykiske følger.

Når statistikkerne viser, at forekomsten af stress, følelsesmæssig nedslidning, udbrændthed osv. er stigende, er det nærliggende at se det i lyset af den

samfundsmæssige diskurs og den måde, arbejdslivet er indrettet på i dag. Vi lever i en omstillingsfanatisk kultur, hvor den ideelle borger og arbejdstager er et konstant omstillingsparat individ. Dette mønsterindivid skal hurtigt og på tværs af alle tider og situationer kunne sætte sig ind i og tage stilling til nye problemstillinger og kolleger, og samtidig holde sig i konstant mental bevægelse.

I denne artikel vil vi sætte fokus på de krav, det moderne arbejdsliv stiller til den måde, vi som artsvæsen er ”designede”, og hvilken betydning dette har for den måde, vi forvalter vores opmærksomhed.

Opmærksomhedskrav

I arbejdslivet ses dette omstillings- og bevægelseskrav ved, at arbejdet i stigende grad styres af opgaven snarere



Artikelserie

"Lær at forstå stress samt at forebygge og håndtere stress – i virksomheder og individuelt". "Stresset? Du er ikke alene. Her kan du læse om, hvem der er i risikogruppen, og hvad du kan gøre for at undgå stress. Deltag i debatten, eller spørg lægen". "Stress er en sygdom, der kan ramme alle. En lidelse, som kan give alvorlige skader på både krop og sjæl – hvis man lader stå til".

Sådan hedder det i tilfældige nedslag i pressen eller på internettet, som ikke lader os i tvivl om, at et tema er skyllet ind over os og forlanger at blive taget alvorligt.

I dette og de to følgende numre bringer Psykolog Nyt en lille organisationspsykologisk artikelserie om stress. Dvs. ikke om sygdommen, ikke om mennesker, der går ned og aldrig finder tilbage til arbejdsmarkedet, men om stress, som den udløses af en modsætning mellem arbejdslivets krav og de menneskelige ressourcer. Set i en sådan sammenhæng kan det lade sig gøre også at opfatte "Stress som en mulighed", som det hedder i en af overskrifterne.



- ▶ ▶ ▶ end af arbejdstiden. Man arbejder med sager eller med projekter, ofte i grupper og i samarbejde med andre, og disse arbejdsopgaver skal typisk færdiggøres til en bestemt tid – der er deadlines, der skal overholdes.

Disse betingelser for arbejdets udførelse sættes ofte i samarbejde mellem ledeelse og arbejdsgruppen eller den enkelte, hvor der reelt er tale om en slags forhandling – en "psykologisk kontrakt" – om hvor lang tid et sådan arbejde nu kan tage, og slår denne tidsramme ikke til, må man øge arbejdstiden.

Flextid taler man om, når arbejdstiden ikke ligger helt fast. Dette indebærer fordele også for den ansatte, man kan ofte tilrettelægge arbejdet i forhold til familien, man kan tage arbejdet med hjem, og den nye teknologi muliggør det "grænseløse arbejde".

Det er klart, at mange trives med disse arbejdsformer, som indebærer flek-

sibilitet i forhold til familie og børn, høj kontrol og indflydelse over arbejdets udførelse, samarbejde og kontakt, ansvar, udvikling og læring i arbejdet – alle de værdier, man traditionelt i arbejdspsykologien har forbundet med trivsel og det gode arbejde. Bagsiden set i en stress-sammenhæng er, at vi ofte tager for meget på os, så vi ikke længere kan styre arbejdstiden i forhold til hviletiden, og at vi oplever, at det ikke er muligt at løse alle opgaverne, inklusiv de familiemæssige opgaver, tilfredsstillende for os selv.

Hvis vi samtidig befinder os i en omfattende forandringsproces, hvilket eksempelvis er tilfældet for mange kommunalt ansatte i øjeblikket, kan det være endnu sværere at håndtere omgivelsernes krav om fleksibilitet og omstillingsparathed. Nye omgivelser, nye kolleger, nye ledere og nye arbejdsformer kræver en ændring af vaner og rutiner – nye



psykologiske kontrakter skal dannes – hvilket øger tids- og opmærksomhedskravet fra arbejdslivet.

Menneskers nervesystem visse grænser for, hvor meget information det kan bearbejde på et givet tidspunkt. Vi har derfor begrænset opmærksomhedskapacitet, hvilket betyder, at vi skal være umådelig dygtige til at vælge og anvende vores opmærksomhed, sådan at vi kan orientere os meningsfuldt og se sammenhæng i det, vi gør. Som Mihaly Csikszentmihalyi skriver i "flow – optimaloplevelsens psykologi", kan opmærksomheden anvendes på utallige måder, som kan gøre livet rigt eller elendigt. Livets form og indhold beror på, hvordan opmærksomheden er blevet brugt, og afhængigt af hvordan den investeres, kan livet udforme sig helt forskelligt.

Omstillingsfanatisme

Det omstillingsparate mønsterindivid

skal på den moderne arbejdsplads forvalte et utal af forskellige opgaver, og dermed opmærksomhedskrav. Og selv om tiltag som fx flextid, kompetenceudvikling og tværfagligt samarbejde kan være berigende og udviklende, oplever vi alligevel en stigende grad af stress. Som Jill Byrnit skriver i bogen "Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?" kan mennesker tilpasse sig høj grad af forandring, men vi er ikke udstyrede til konstant forandring og udvikling.

Evolutionært set anslås det, at mennesket er skabt til at leve som i jægersamler-kulturer under stenalderen, dvs. i mindre grupper, hvor de enkelte medlemmer kender hinanden. Der har været høj grad af tryghed, genkendelighed og forudsigelighed i disse grupper, og vi er som mennesker "tunet ind på" at skulle orientere os i sådanne mindre, stabile flokke. Menneskets hjerne har derfor gennem millioner af år udviklet sig

til en "social hjerne", der har antenner ude i forhold til andre mennesker – vi ser bl.a. andre an for at finde ud af, om de vil os det godt.

Dette biologiske fundament har konsekvenser for os i arbejdslivet i dag, i og med at vi i det moderne arbejdsliv konstant reorganiserer tid og sted for vores arbejde og løbende indgår i skiftende sociale sammenhænge. Denne konstante omskiftelighed og konfrontation med nye artsfæller kan opleves som en trussel mod trygheden i at være en del af en stabil flok og trækker ikke blot på vores opmærksomhed, men kan samtidig opleves som en trussel for vores overlevelse.

Det moderne arbejdslivs trussel gør, at vi i høj grad bruger ressourcer på at skulle orientere os på ny – ikke blot i forhold til nye arbejdsopgaver, men også i forhold til etablering af hierarki og fordeling af goder i flokken. Mennesker er hierarki-



► ► ► ske og statusorienterede væsner og er derfor meget opmærksomme på vores position, og hvor vi står i forhold til andre. I den forbindelse har vi bl.a. udviklet en stærk retfærdighedssans, når det kommer til fordeling af "goder".

I et eksperiment med chimpanser ses det, at aber simpelt hen holder op med at arbejde, hvis de opdager, at en anden abe belønnes bedre efter samme arbejdsindsats. Undersøgelser foretaget af Kivimäki et al. viser, at højt niveau af retfærdighed på arbejdspladsen er relateret til motivation, samarbejde og nedsat sygefravær, og at uretfærdighed korrelerer med hjertekarsygdomme. I det moderne arbejdsliv bruges vores sociale antenner derfor i høj grad på at skulle forholde os til nye faglige og sociale sammenhænge, hierarkier og fordeling af goder. Dette bliver, sammen med opmærksomhedskravene fra en ydre fragmenteret verden og konstant skiftende vilkår, en for stor mundfuld for vores kapacitet – og vi udvikler stress.

En overset faktor i forebyggelsen af stress er derfor menneskets biologiske og evolutionære fundament – at mennesket er et socialt meget påvirkeligt og skrøbeligt flokdyr med en begrænset opmærksomheds- og bevidsthedskapacitet.

Den gode arbejdsplads

I forhold til udviklingen af den gode arbejdsplads handler det om at tage højde for, at vi grundlæggende er sociale dyr, som har brug for at være en del af et fællesskab præget af trykthed og tillid. Det handler kort og godt om i højere grad at øge opmærksomheden på det følelsesmæssige og sociale klima.

Dette opnås bl.a. ved at synliggøre, at organisationen er et fællesskab og ikke

isolerede medarbejdere, der tilfældigvis deler kontor. Ved at højne opmærksomheden på medarbejdernes behov og lære dem at øge opmærksomheden på hinanden, så de sociale antenner bruges i omsorgens tjeneste. Ved at skabe en arbejdsplads, hvor bekræftelse og anerkendelse af hinanden bliver en naturlig del af kommunikationen, og hvor medarbejdere, der sladrer eller mobber, ses som "giftspredere" i organisationen, der udryddes med hård hånd. Ved at skabe tillid, trykthed og respekt på arbejdspladsen, så forskellige meninger og følelser tør udtrykkes. Ved at forankre vaner på lige fod med omstilling og fleksibilitet.

Via disse foranstaltninger vil menneskets behov for gruppesammenhold og stabilitet imødekommes, og den fælles omsorg og tillid vil styrke selvtilliden og følelsen af at "høre til". En fællesskabsfølelse og et godt følelsesmæssigt arbejdsklima tjener som et immunforsvar imod stress. Og forebyggelse af stress er ikke kun et individuelt ansvar, men i lige så høj grad et fælles, organisatorisk anliggende.

Det handler om at tage et fælles ansvar for psykologisk sunde arbejdspladser, der forvaltes i overensstemmelse med vores menneskelige kapaciteter. Hvor mennesker kan udvikle sig sammen frem for konstant at skulle "kæmpe" alene. Skabelsen af den gode og udviklende arbejdsplads udspringer af den øverste ledelses villighed til i ord og handling at give kvaliteten i arbejdsvilkårene og de menneskelige relationer høj prioritet.

Thomas Dalsgaard, cand.psych.

Direktør i konsulentfirmaet Plurafutura.

Johanne Grant, bac.psych.

Konsulent i Plurafutura





Referencer:

Byrnit, J. (2006). Menneske i en omstillingsfanatisk kultur. Kap. 3 i: T. Dalsgaard (red.). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Cropanzano, R. & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In: Steers R.M., Porter, L.W. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Co.

Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow – Optimaloplevelsens psykologi*. Dansk psykologisk Forlag

Dalsgaard, T. (2006). Den gode arbejdsplads – et bevidst valg. Kap. 7 i: T. Dalsgaard (red.). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Elovainio, M., Kivimäke, M., Helkama, K. (2001). Organisational justice evaluation, job control and strain. *Journal of applied psychology*, 86, 418-24.

Kivimäki, M., Ferrie, J.E., Brunner, E., Head, J., Shipley, M.J., Vahtera, J. & Marmot, M.G. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees. *Archives of internal medicine*, 165 (19).