

Stressforebyggelse i videnarbejdet Mellem begejstring og belastning

Illustration af en metode (fishbone)

Ole Henning Sørensen (NFA) og Vibeke Andersen (DTU)



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Baggrund



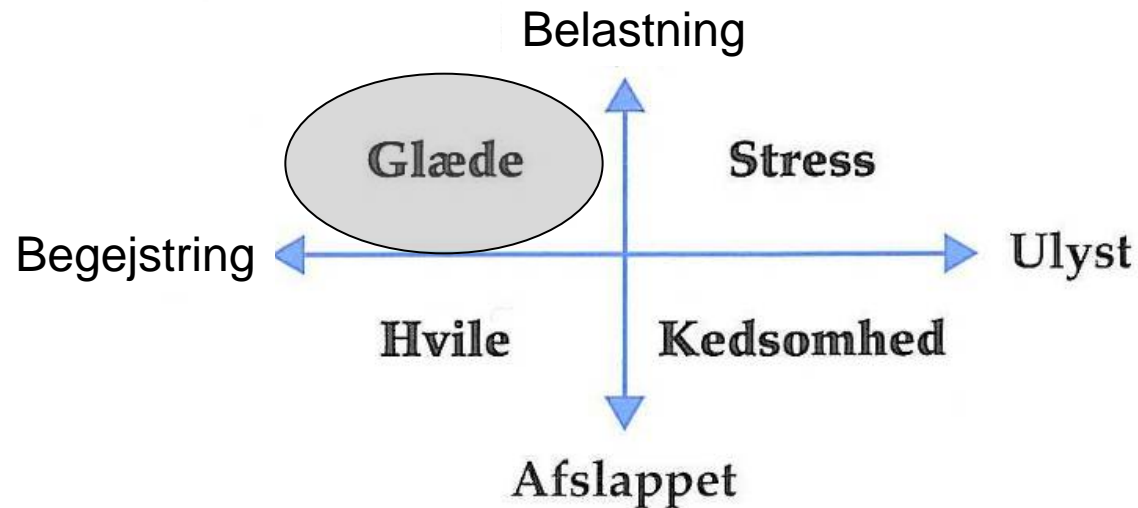
- Projektpartnere:
 - DTU Management
Vibeke H. Andersen, Anders Buch, Per Langaa Jensen, Christine Ipsen, Mette Mogensen og Tina Weller Nielsen
 - Copenhagen Business School (CBS)
Henrik Holt Larsen og (Peter Holdt Christensen)
 - Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Ole Henning Sørensen og Pia Bramming

Motivation for projektet

- Rapporter om stigende stress for videnarbejdere
- Modsætningsfyldte forhold i arbejde
Samme faktorer belaster og begejstrer
- Hypotese om stress i videnarbejde bl.a. skyldes indflydelse, selvledelse og flade ledelsesstrukturer
- Mål: organisatorisk stressforebyggende aktiviteter

Mellem begejstring og belastning

- Arbejdets dobbeltkarakter
- Stress/hormonernes dobbelte karakter



Figur 2.1 Stress som kombination af anspændthed og ulyst (Kristensen, 2006:228)

Projektet empiri og opbygning

- Seks arbejdspladser
 - 2 rådgivningsvirksomheder (Cowi og Grontmij | Carl Bro)
 - 2 politiske organisationer (DJØF, Socialforvaltning KBH)
 - 2 'kreative' virksomheder (Lego, BT)
- To faser og metoder:
 - Del 1: Hvad er årsagerne til stress
Metode: Årsag-virkningsdiagrammer
 - Del 2: Udvikling af forebyggende indsatser
Metode: Dialogspil kombineret med programteori

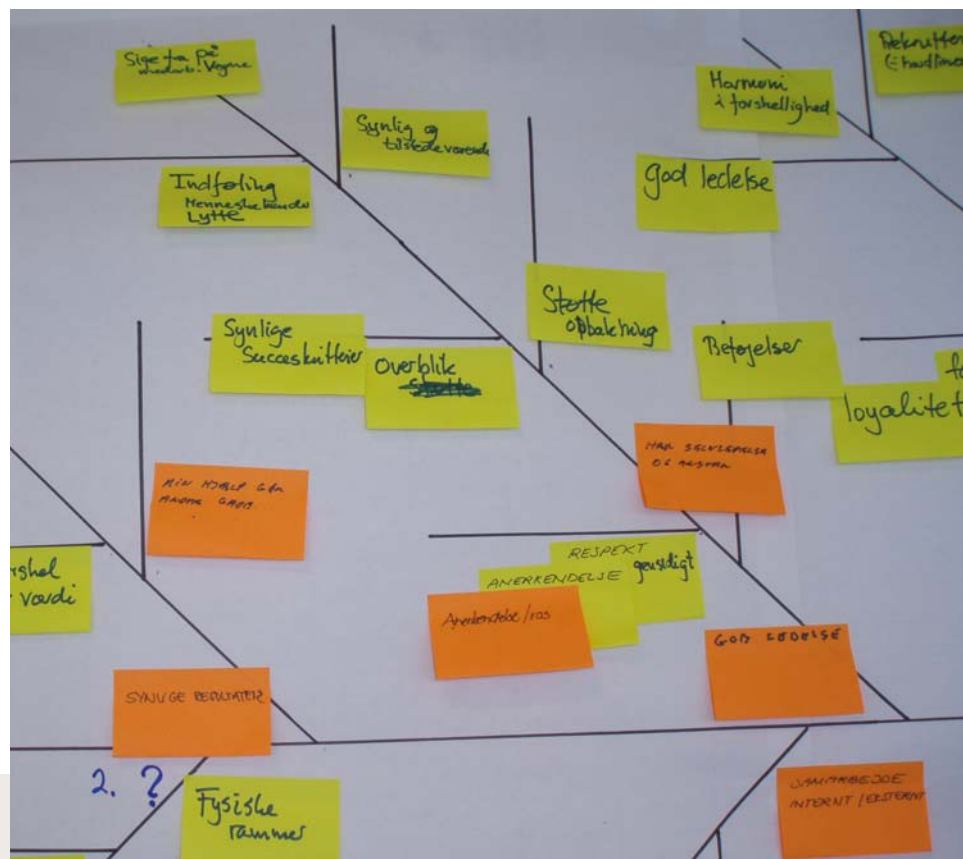
Afdækning af årsager (del 1)

Eksempel på årsag-virkningsdiagram

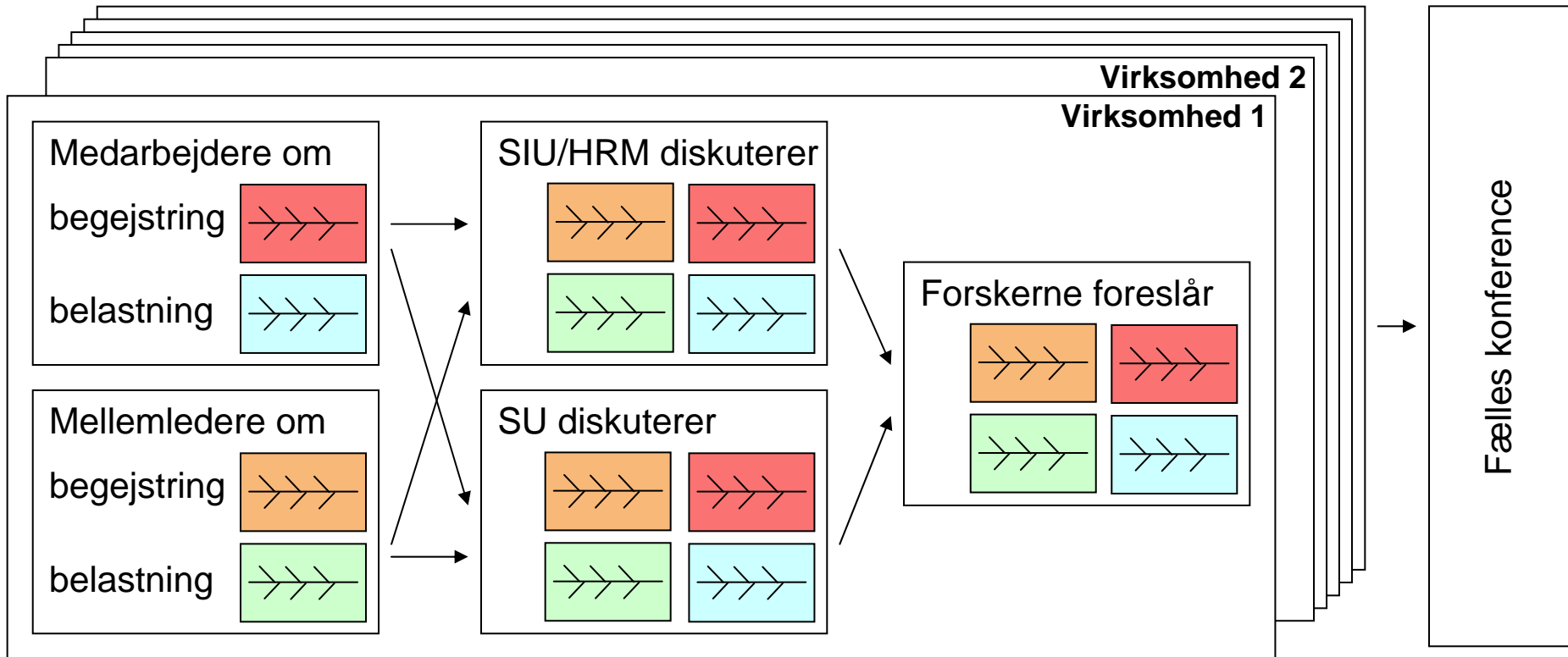
Som årsager til "god ledelse" som fører til begejstring nævnes fx:

- beføjelser,
- overblik
- succeskriterier
- ...

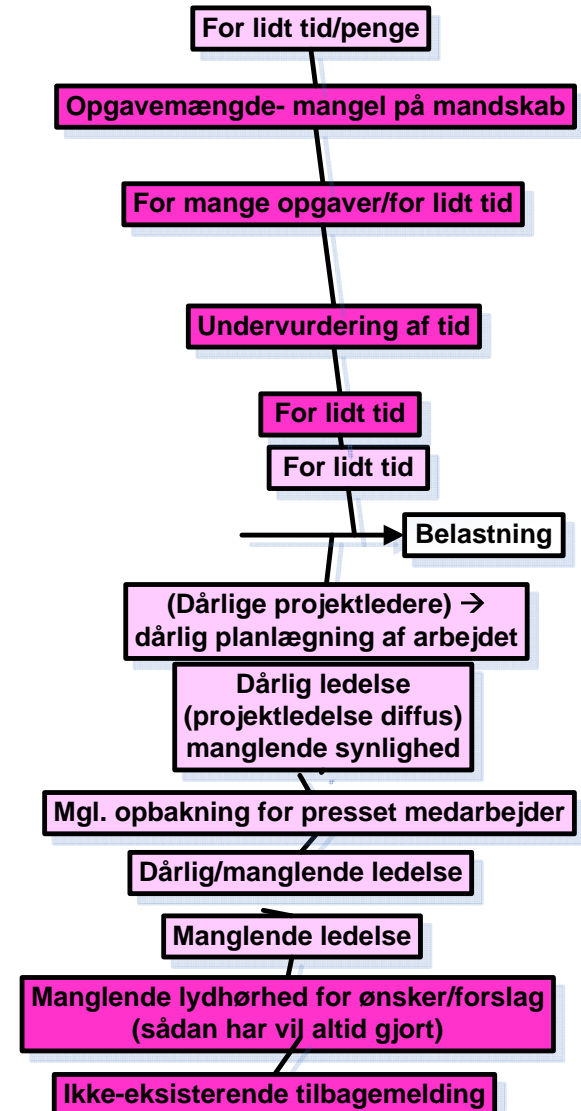
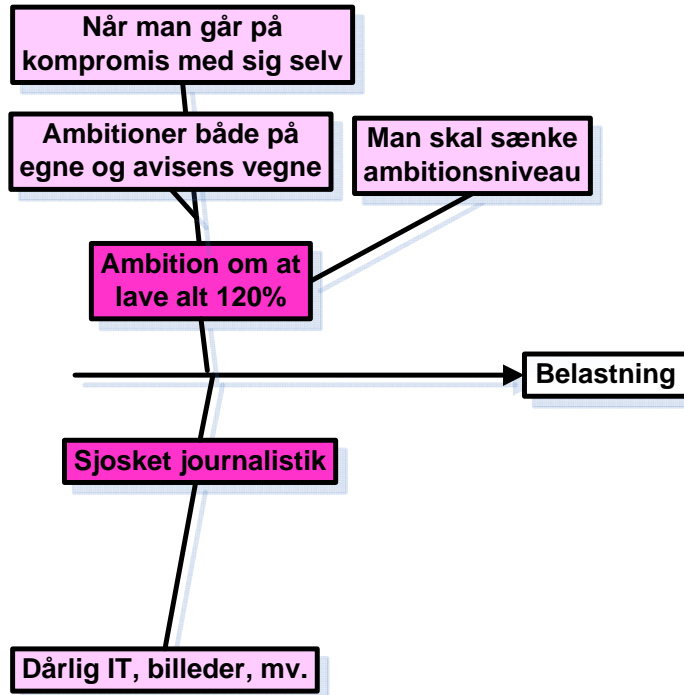
Ishikawa Fishbone



Forløb af del 1



Belastningseksempler



Gruppearbejde – brug af fishbone

- **Opdeling i grupper** –
skiftevis begejstring/belastning
Instruktion til grupperne i plenum
- **Individuelt arbejde** (5 min)
3 hovedårsager på mørke sedler - flere på lyse
- **Gruppearbejde** (placér sedler efter tur – 25 min)
Placér først mørke sedler – begrund kort
Dernæst organiseres sedler og eventuelle lyse
sedler placeres – der kan skrives flere

Opsamling på fish-bone

Problematikker:

- Rationaler forskellige tekniske/organisatoriske/individuelle domæner
- Tankesæt bag model relativt rationalistisk
- Konkrete vs ideelle årsager
- Forskellige betingelser, erfaringer, personligheder
- Er det udtømmende og prioritering af grene
- Forhold som arbejdsliv/privatliv/identitet ikke med

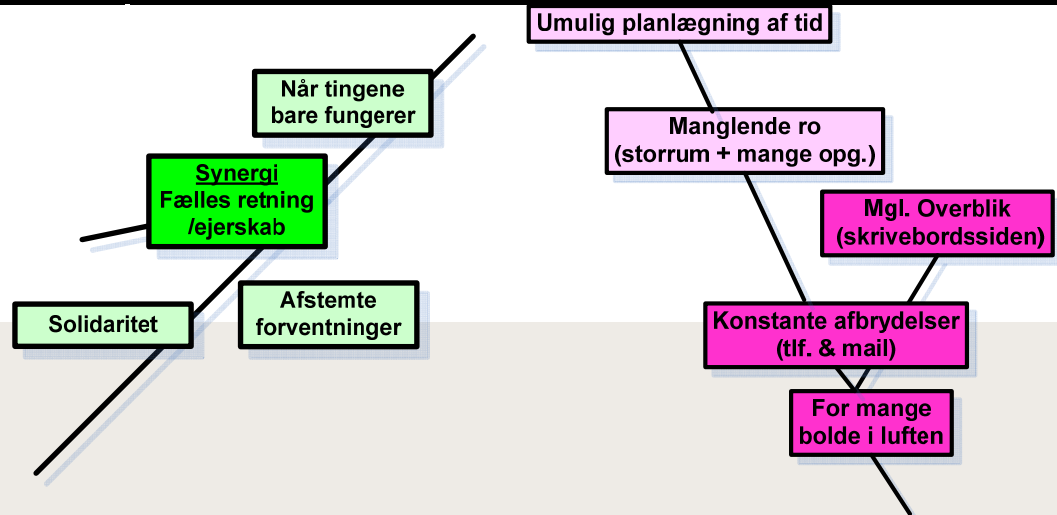
Tematiske analyser af fishbone

	Medarbejdere	Fælles	Ledere
Begejstring	<i>Mening</i>	Udvikling og komplekse opgaver Team/kolleger (socialt og fagligt) Indflydelse og ansvar Tryghed Anerkendelse og succes At vinde Nærvær	<i>Kaos - gigant udfordringer</i> <i>Familie-arbejdsliv støtte</i>
Temakompleks		Udvikling og komplekse opgaver/Dårlig projektstyring	Kaos/uoverskuelighed
Belastning	<i>Dårlig læring</i> <i>Systemer og kassetænkning</i> <i>Vanskelige kunder</i> <i>Uløselige opgaver</i>	Dårlig projektstyring Utryghed Arbejde/familieliv konflikt Manglende anerkendelse Manglende viden Usikkerhed Arbejds miljø Forstyrrelser Uoverskuelighed	<i>Kedelige opgaver</i> <i>Tidsrøvere</i> <i>Manglende ledelse</i> <i>Systemer og IT-problemer</i>

Eksempel på temakompleks

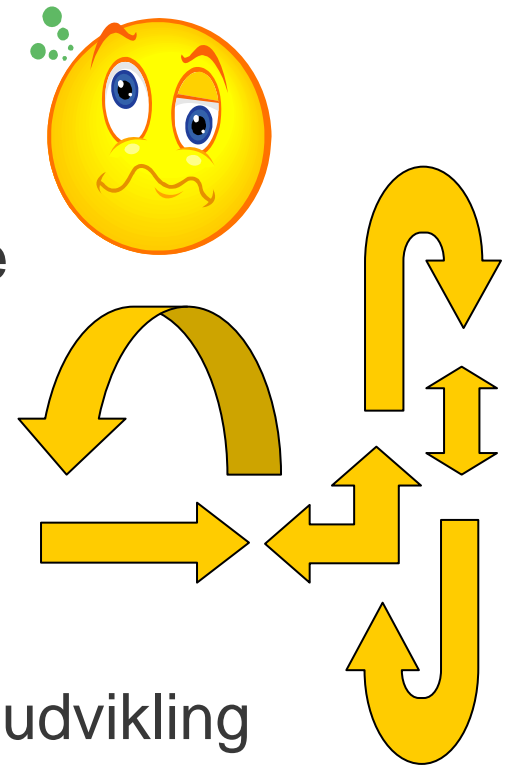
Afbrydelser:

	Medarbejderne	Fælles og SU/SIU	Lederne
Begejstring	Fordybelse Synergi og flow God koordinator (leder) Løse opgaver sammen	Videndeling Frie rammer Ansvar til medarbejderne Sjov med kolleger	Løse vanskelige opgaver
Belastning	Deadlines der ikke nås Lille kollegaansvarlighed Medarbejder udskiftning Politikerne	For mange bolde i luften U hensigtsmæssige møder Mange afbrydelser	Manglende evne til at sige fra Spildt arbejde/tid

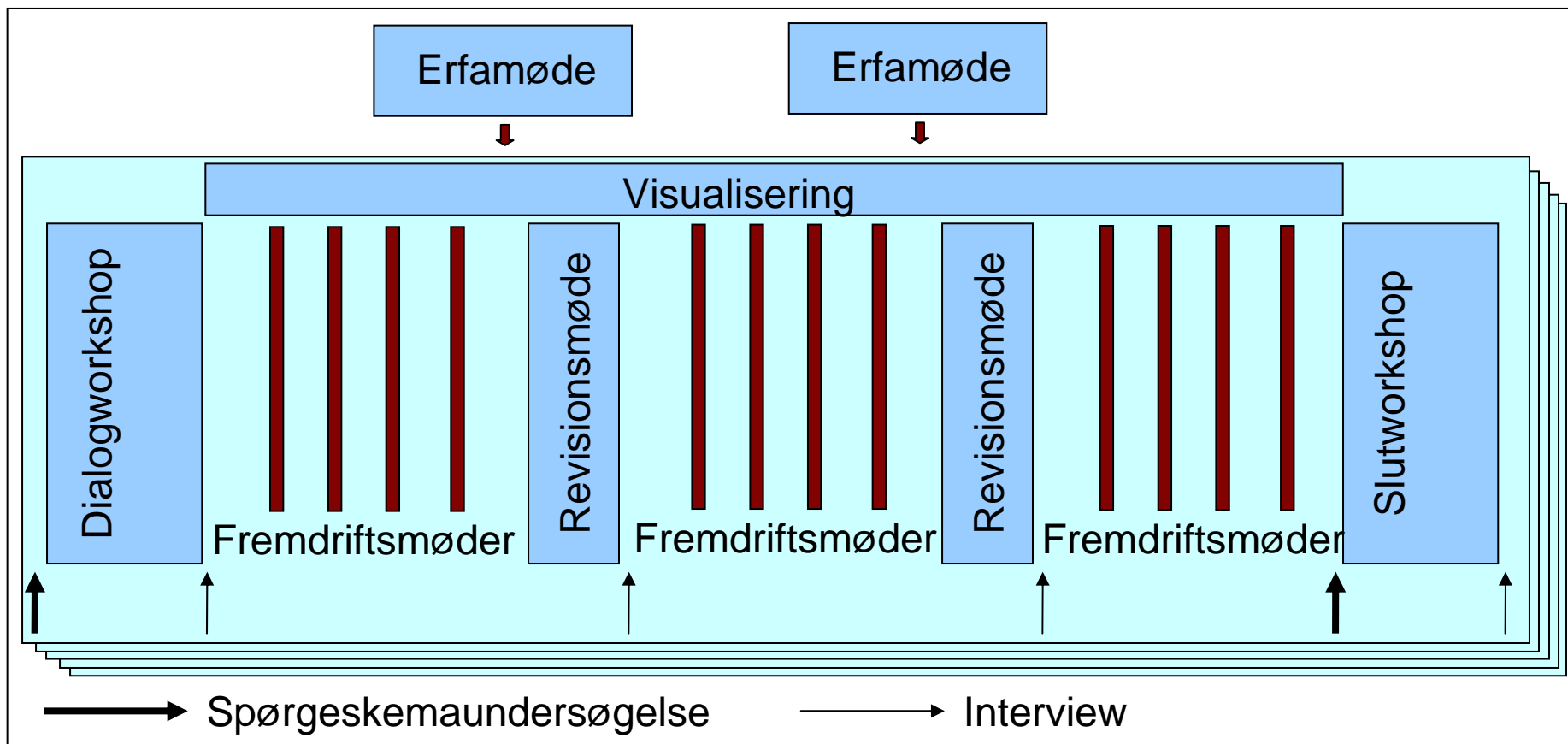


Dilemmaer/temakomplekser

- Afbrydelser og videndeling
- Nul-fejl og her-og-nu
- Meningsløshed i det meningsfulde
- Ledelse, selvledelse og mål
- Kollegialitet – på godt og ondt
- Faglighed og resultater
- Tid til både arbejde og familie
- Økonomi kontra kreativitet
- Anerkendelse, feedback og faglig udvikling
- Forandringer – på godt og ondt



Forløb af del 2



Dialogworkshop



Udvikling af dialogkort

Kort blev baseret på temaer fra årsag-virkningsdiagrammer.
Eksempler:

Når en medarbejder har for mange opgaver, er det medarbejderens eget ansvar

Der er for mange afbrydelser i mit daglige arbejde

P/L faktoren er en belastning i det daglige arbejde

Ledelsen overlader for meget planlægningen af arbejdet til medarbejderne

Oversigt over indsatser

Afbrydelser (Socialforvaltning, Grontmij, Cowi)

Planlægning (Socialforvaltningen, Grontmij, Cowi, DJØF)

Afdelingssamspil (Socialforvaltning, Grontmij, Lego)

Feedback (Cowi, DJØF)

Arbejdsprocesser (Lego)

Møder (DJØF)

Tid (Cowi, DJØF)



Opsamling

- Årsags-virkningsdiagrammer fungerer godt for virksomhederne, men det giver temaer og overblik – men giver ikke en klar rationel model
- Diagrammer/temaer er godt udgangspunkt for udvikling af dialogspil (eller andre dialogformer)