

Selvledelse og indflydelse

- hvad ved vi, og hvad kan gøres bedre?

**Et notat med udgangspunkt i en undersøgelse
af privatansatte magistre, DM**

December 2010

Jørgen Møller Christiansen



Selvledelse og indflydelse i arbejdet - hvad ved vi, og hvad kan gøres bedre?

**Et notat med udgangspunkt i en undersøgelse
af privatansatte magistre, DM**

December 2010

Jørgen Møller Christiansen

Indholdsfortegnelse

1	Indflydelse i arbejdet	2
1.1	Introduktion.....	2
2	Indflydelse, frihed og selvstændighed i arbejdet et ideal for mange privatansatte magistre	3
2.1	Selvledelse.....	4
2.1.1	Selvledelse – særlige karakteristika	4
2.1.2	Selvledelse på godt og ondt	5
2.2	Selvledelse – hvad er vigtigt at være opmærksom på?	7
2.2.1	Selvledelse – udfordringer	10
3	Hvad kan vi gøre?	14
3.1	Gode råd – på organisationsniveau	14
3.2	Gode råd – på medarbejderniveau.....	15
Bilag	20

1 Indflydelse i arbejdet

1.1 Introduktion

Indflydelse handler om magt – i betydningen have magt over sin egen tilværelse, over sit liv. Indflydelse og dets betydning er vel undersøgt i arbejdslivs- og arbejdsmiljøforskningen, der viser, at god indflydelse i arbejdet har sikker sammenhæng med: fysisk og psykisk velbefindende og sundhed, trivsel i arbejdet, motivation og engagement, kvalitet og højere arbejdspræstation, se rapporten Christiansen J.M. og Hansen H.: *Privat ansatte magistres psykiske arbejdsmiljø*. CASA, 2010 – i det følgende kaldet DMprivat-undersøgelsen).

Dette notat har ”Indflydelse i arbejdet” i centrum, hvor fokus er på privatansatte magistre især med udgangspunkt i ovennævnte spørgeskemaundersøgelse, baseret på knap 1.000 medlemmer af DMprivat. Undersøgelsen er beskrevet i en rapport, der kan læses på www.dm.dk (se under ”arbejdsmiljø”) eller CASAs hjemmeside www.casa-analyse.dk (se under ”publikationer”, arbejdsmiljø).

Notatet er todelt. Først præsenteres nyeste viden om selvledelse blandt medlemmer af DMprivat, og i notatets anden del gives gode råd til DM-medlemmer, der ønsker større og bedre indflydelse på deres arbejde.

2 Indflydelse, frihed og selvstændighed i arbejdet et ideal for mange privatansatte magistre

På spørgsmålet: *Hvad kendetegner et godt arbejde for dig?* er de fem hyppigst angivne prioriterede aspekter blandt de privatansatte magistre i undersøgelsen (2010):

- At have spændende og udfordrende opgaver.
- Frihed og selvstændighed i arbejdet.
- Have indflydelse på og kunne påvirke vigtige beslutninger vedrørende mit arbejde.
- Et godt samarbejde med kollegerne,
- og sidst og ikke mindst er topscoren: at arbejde og fritid skal være foreneligt.

Dimensionen 'Indflydelse' prioriteres altså højt – og angives af stort set alle privatansatte magistre som et meget vigtigt eller vigtigt element i idealet på det gode arbejde:

- 7 ud af 10 synes, at frihed og selvstændighed i arbejdet er *meget vigtigt*, og 29 % at det er *vigtigt*. Kun 0,7 % synes det er *mindre vigtigt*.
- 6 ud af 10 synes, at have indflydelse på og kunne påvirke vigtige beslutninger vedrørende mit arbejde er *meget vigtigt*, og 37 % at det er *vigtigt*. 2 % siger her, at det er *mindre vigtigt*.

Er det meget vigtige til stede og opfyldt i virkeligheden?

Blandt de privatansatte magistre, der synes at frihed og selvstændighed i arbejdet er *meget vigtigt*, viser deres svar, at mange (70 %) synes, at dette 'ideal' i *høj grad* er opfyldt i deres arbejde; 25 % angiver, at det er opfyldt *i en vis grad*, og 5 %, at det kun *i mindre grad* er opfyldt.

Billedet ser langt fra lige så positivt ud i forhold til at have indflydelse på og kunne påvirke vigtige beslutninger vedrørende eget arbejde. "Kun" 25 % synes, at det *i høj grad* er opfyldt; knap halvdelen (48 %) synes, at det til *en vis grad* er opfyldt og 27 %, at det kun *i mindre grad* er opfyldt i deres arbejde.

Svarene tegner et billede af, at indflydelse *i* arbejdet i store træk er til stede, men for flertallet halter det betydeligt i forhold til indflydelse *over* arbejdet.

Begrænsninger i relation til indflydelse *over* arbejdet viser sig også ved, om man har haft indflydelse på forandringer på arbejdspladsen, der har haft væsentlig betydning for vedkommendes arbejdssituation. Forandringer på arbejdspladsen er meget udtalt på privatansatte magistres arbejdspladser. Mere end 8 ud af 10 har således været udsat for enkelte eller flere forandringer i deres arbejdssituation inden for det seneste år, men det store flertal (62 %) af de privatansatte magistre angiver, at de kun i ringe grad eller slet ikke har haft indflydelse på gennemførte forandring.

2.1 Selvledelse

Der er et klart sammenfald i svarene på, om man i høj grad har frihed og selvstændighed i arbejdet, og om man i høj grad har selvledelse i arbejdet. I det følgende anvendes derfor ”selvledelse” i den videre gennemgang af temaet ”indflydelse i arbejdet”.

Angivelsen af grad af selvledelse viser (se tabel 2.1), at 84 % har det i høj grad, 12 % delvist og 4 % i ringe grad.

Tabel 2.1: (spørgsmål 41): I hvor høj grad har du selvledelse i dit arbejde?

		Frequency	Valid Percent
Valid	I meget høj grad.....	488	50,2
	I høj grad.....	332	34,2
	Delvist.....	116	11,9
	I ringe grad.....	26	2,7
	I meget ringe grad....	9	,9
Total.....		972	100,0
Missing	System.....	19	
Total.....		991	

I det følgende indsnævres fokus, hvor kun privatansatte magistre, der i *meget høj grad* eller i *høj grad* har selvledelse, er i centrum, og der laves sammenligninger.

2.1.1 Selvledelse – særlige karakteristika

Nedenstående skematiske oversigt (uddrag af bilag) viser, at der ikke er væsentlige kønsmæssige forskelle i, hvem der har selvledelse. Tilsvarende gælder i relation til: om man er deltidsansat versus heltidsansat, og om man er dækket af en overenskomst eller ej. I forhold til arbejdspladsens størrelse (antal ansatte) adskiller arbejdspladsen med 50-99 ansatte sig fra de mindre og større arbejdspladser (se bilag), men samlet set findes der ikke at være tale om en statistisk sikker forskel. Der findes også en vis variation i selvledelse i relation til arbejdsfunktion, hvor selvledelse er mindst udbredt inden for salg, marketing, reklame, og modsat topper inden for arbejdsfunktionen rådgivning. Ved øvrige arbejdsfunktioner er andel med selvledelse placeret omkring gennemsnit for alle, så samlet set findes der ej heller her klar statistisk forskel.

Største forekomst af selvledelse	Laveste forekomst af selvledelse	Statistisk forskel NS = ingen klar statistisk forskel
Mænd (86 %)	Kvinder (83 %)	NS
Alder: 50-59 år (90 %)	Alder: 20-29 år (74 %)	
Arbejdsfunktion: Rådgivning (94 %)	Arbejdsfunktion: Salg, marketing, reklame (70 %)	NS
Ledelsesfunktioner (90-94 %)	Ingen ledelsesfunktioner (77 %)	
Heltidsansættelse (86 %)	Deltidsansættelse (83 %)	NS
Dækket af en overenskomst (87 %)	Ikke dækket af en overenskomst (83 %)	NS
Arbejdspladsstørrelse: 0-4 el. 500 + ansatte (90 % og 91 %)	50-99 ansatte (78 %)	NS
Arbejdsplads organisatoriske opbygning: Overvejende flad (92 %)	Overvejende hierarkisk (78 %)	

På andre områder findes der derimod mere klare markante statistiske forskelle. Andel med selvledelse stiger med alder, fra 74 % i aldersgruppen 20-29 år til ca. 90 % blandt de, der er 50 år eller ældre. Privatansatte magistre med forskellige typer ledelsesfunktioner angiver hyppigere sammenlignet med magistre uden ledelsesfunktioner, at de har selvledelse.

Selvledelse varierer markant i relation til arbejdspladsens organisatoriske struktur, hvor andel med selvledelse langt hyppigst forekommer på arbejdspladser med overvejende flad struktur. 92 % af de privatansatte magistre i denne organisation findes at have selvledelse. I organisationen med overvejende hierarkisk opbygning er tilsvarende andel 78 %, og i organisationer med kombination af hierarkisk og flad struktur er andel med selvledelse 87 % placeret mellem de to yderpunkter.

2.1.2 Selvledelse på godt og ondt

I DMprivat-rapporten (2010) kapitel 4.2 beskrives detaljeret, hvordan stress er målt. Sammenfattet viser undersøgelsen:

Forekomst af stress blandt privatansatte magistre i sammenligning med medlemmer af FTF

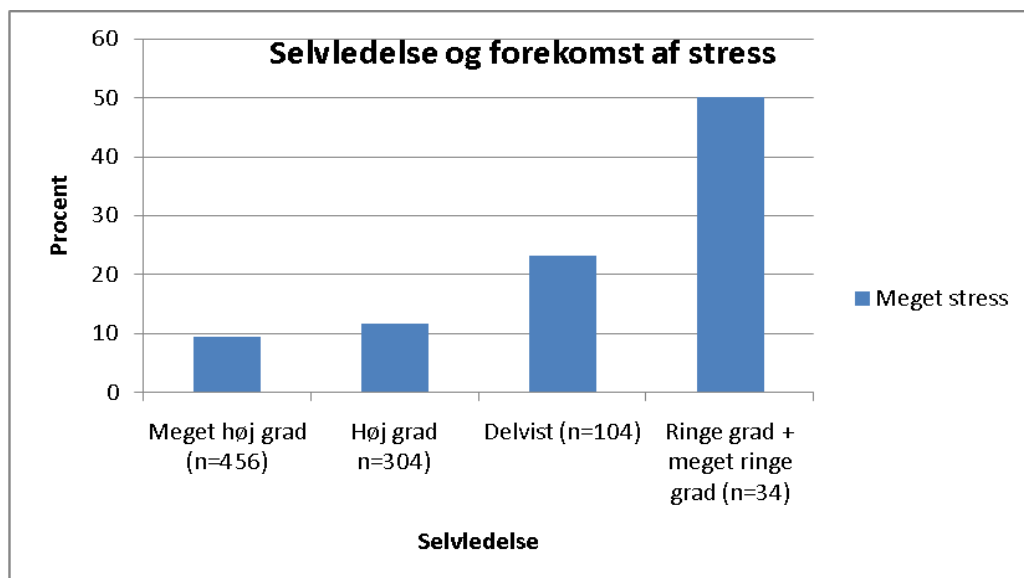
	Andel med stress. DM-privatansatte	Andel med stress. FTF, 2006*	"Trafiklys"	Indsats
Virkelig meget stresset	3,2 %	2,7 %	Rødt felt	Behov for indsats her-og-nu
Ret meget stresset	10,0 %	8,8 %		Stop op
Noget stresset	19,2 %	19,9 %	Gult felt	Overvej lige situationen
Kun lidt eller slet ikke stresset.....	67,6 %	68,6 %	Grønt felt	Fortsæt bare
	100 N=899	100 N=1.528		

* Spørgeskemaundersøgelse omfattende en tilfældig stikprøve på 2.425 personer (svarprocent 68) tilfældigt udtrukket fra cirka 300.000 medlemmer fordelt på 28 faglige organisationer under FTF, hvoraf Dansk Sygeplejeråd, Danmarks Lærerforening, BUPL og Finansforbundet er langt de største. Blandt FTFs medlemmer er arbejde med mennesker den typiske beskæftigelse.

Kilde: Christiansen, J.M. og El-Salanti, N.: *Midt i en omstillingstid. FT Fernes psykiske arbejdsmiljø*. CASA, nov. 2006

Som det ses i figur 2.1, er der en markant og statistisk sikker sammenhæng mellem grad af selvledelse og stress i 'rød zone' (dvs. at man oplever at være virkelig meget eller ret meget stresset). Stress forekommer omkring 5 gange så hyppigt blandt de privatansatte magistre, der kun i ringe grad har selvledelse sammenlignet med dem, der i meget høj grad har selvledelse.

Figur 2.1: Selvledelse og stress blandt privatansatte magistre



Helt tilsvarende tendens findes i relation til udbrændthed (burn out). Samlet set kategoriseres 7 % af alle privatansatte magistre med tegn på "meget stor udbrændthed". Sammenholdes med selvledelse findes blandt magistrene, der har meget høj grad af selvledelse, 4 % med meget stor udbrændthed, men tilsvarende andel er 5 gange højere blandt magistre med delvist, ringe grad eller meget ringe grad af selvledelse, hvor 21 % findes med tegn på meget stor udbrændthed.

Resultaterne signalerer, at selvledelse er en væsentlig buffer for udvikling af stress og udbrændthed. Andre af undersøgelsens resultater underbygger dette.

Belastningsfaktorer i arbejdsmiljøet er kortlagt i undersøgelsen og viser meget entydigt, at faktorerne – fx manglende mulighed for at lave ordentlig kvalitet i arbejdet, uforudsigelighed i tilgangen af opgaverne, tidspres i arbejdet, manglende anerkendelse af ens arbejde – opleves betydeligt hyppigere blandt magistre med delvist/ringe grad af selvledelse sammenlignet med dem, som i høj grad har selvledelse.

Tilsvarende findes ligeledes i forhold til manglende indflydelse (se tabel 2.2).

Tabel 2.2: Andel, der oplever i høj grad faktoren som belastende

	Selvledelse I meget høj grad eller i høj grad	Selvledelse. Delvist, i ringe grad eller i meget ringe grad	Total
Manglende indflydelse på vigtige beslutninger, som berører mit arbejde	10 %	26 %	12 %

Uddrag af tabel 2.8, side 24 i rapporten "Privatansatte magistres psykiske arbejdsmiljø", CASA, 2010

I tidligere afsnit konstateredes, at det halter med indflydelse *over* arbejdet. Tabel 2.2 viser, at 12 % af samtlige privatansatte magistre oplever den manglende indflydelse som i høj grad belastende. Men oplevelsen af belastningen er betydelig mere udbredt blandt magistrene med delvist/ringe selvledelse sammenlignet med den store gruppe af magistre, der har selvledelse (henholdsvis 26 % og 10 %, der oplever manglende indflydelse som i høj grad belastende).

Resultaterne om selvledelse i magistrenes arbejde er således en vejviser og direkte handlingsanvisende for forebyggelse og intervention.

2.2 Selvledelse – hvad er vigtigt at være opmærksom på?

Første konklusion er altså: Frem selvledelse!

Undersøgelsens resultater underbygger overordnet set ikke kritiske overskrifter såsom "*Selvledelse – det nødvendige onde*" (Djøfbladet, august 2010) "*Selvledelse giver medarbejderne frihed, men frihedens velsignelser er samtidig en forbandelse*" (Politiken 05.01.09). I stedet peger resultaterne på – jo højere grad af selvledelse jo færre med stress og udbrændthed, hvilket selvsagt ikke kan forbindes med hverken et onde eller en forbandelse!

Men resultaterne viser også, at stress ikke er fjernet med selvledelse, men er reduceret. Hver tiende af de privatansatte magistre med meget høj grad af selvledelse findes stadig med stress i rød zone (jf. figur 2.1, ovenfor).

Årsager hertil kan være mangfoldige. Undersøgelsen giver nogle pejlemærker:

Lange arbejdsuger

De privatansatte magistre er typisk ansat til at arbejde 37 t/ugtl., men knap 6 ud af 10 af alle privatansatte magistre arbejder rent faktisk mere end 37 timer på ugebasis. Det kunne forventes, at de selvledende har de længste arbejdsuger, men tallene viser, at lange arbejdsuger optræder stort set helt ens uafhængigt af, om man har selvledelse eller ej.

Af tabel 2.3 ses, at grunde til lange arbejdsuger varierer i relation til høj versus lav selvledelse.

Tabel 2.3: Primær årsag til mer-/overarbejde, fordelt efter høj versus lav grad af selvledelse. I procent

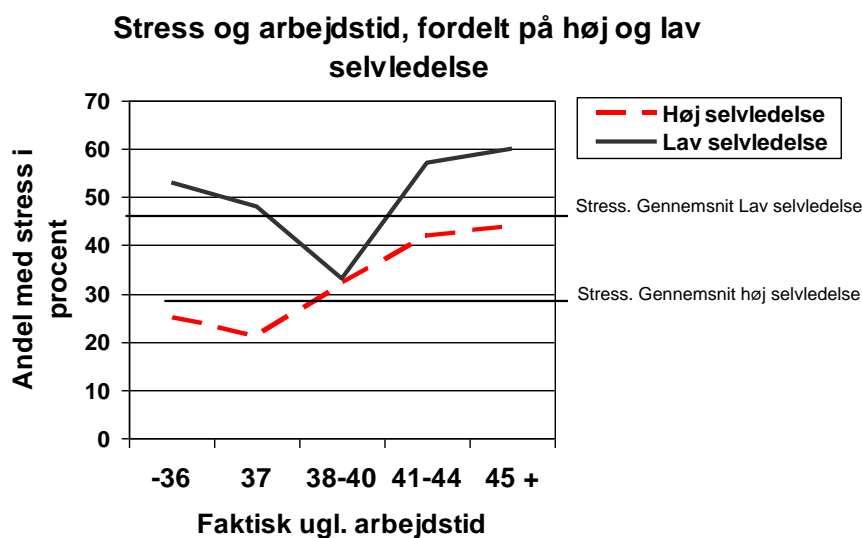
	Selvledelse I meget høj eller i høj grad	Lav grad af selvledelse Dvs. delvist, i ringe eller i meget ringe grad
Det er nødvendigt for at kunne klare/nå opgaverne..	52	56
Jeg har lyst til det.....	13	5
Det bliver beordret.....	1	5
Jeg vil kunne levere en ordentlig kvalitet.....	13	6
Kulturen på arbejdspladsen er sådan.....	7	6
Vi er for få ansatte.....	2	8
Jeg har ikke mer-/overarbejde.....	13	15
Total.....	100 (n=818)	100 (n=150)

Den langt hyppigst angivne grund til overarbejde (jf. tabel 2.3) er ”af nød”, og det gælder for såvel de selvledende som de mindre/ikke selvledende. De selvledende adskiller sig ved, at relativt flere angiver: overarbejde ”af lyst” og ”for at kunne levere en ordentlig kvalitet”. For de ikke-selvledende er, at ”det bliver beordret”, og ”at vi er for få ansatte” iøjefaldende.

Undersøgelsen giver også et svar på, hvad der sker med overarbejdet, som 89 % af samtlige privatansatte magistre har. Blandt dem med lav grad af selvledelse, er der 40 %, der afspadserer/flekser overarbejdet fuldt ud eller næsten fuldt ud. Man kunne formode, at andelen er lavere blandt de selvledende i og med, at overarbejdet er mere af lyst. Men det er ikke tilfældet. Tilsvarende andel blandt de selvledende er således betydeligt højere, nemlig 54 % som afspadserer/flekser alt eller stort set alt overarbejde. Ser vi på dem, der svarer, at de afspadserer/flekser *stort set ingenting*, så er andelen på ny højest blandt lav selvledelse, nemlig henholdsvis 28 % og 14 % blandt høj selvledelse.

For begge grupper – lav og høj selvledelse – findes der en sammenhæng mellem lang arbejdsuge og stress, og højeste forekomst af stress konstateres blandt de privatansatte magistre med længste arbejdsuge (45 + timer, ugentligt). Det fremgår af figur 2.2, hvor sammenhængen mellem stress, faktisk arbejdstid og selvledelse er vist. I figuren omfatter gruppen med stress alle, der føler sig virkelig meget, ret meget eller noget stressede, dvs. stress i såvel ’rød’ som ’gul’ zone (jf. skemaet ovenfor). ”Noget stresset” er medtaget her for at få et tilstrækkeligt analysegrundlag. Som det fremgår af figuren er den gennemsnitlige stressforekomst betragteligt højere blandt lav selvledelse sammenlignet med høj selvledelse.

Figur 2.2



Arbejdsugens længde kan altså være et fikspunkt i detektivarbejdet med at finde kilder til stress. Indflydelse i arbejdet kunne være et fokuspunkt, årsager til overarbejde et andet. Nedenstående oversigt (tabel 2.4) viser nemlig en bemærkelsesværdig variation i forekomst af stress i rød zone set i sammenhæng med typer af begrundelser for overarbejde

Tabel 2.4. Forekomst af stress sammenholdt med årsager til mer-/overarbejde. Andel med virkelig meget eller ret meget stress

	Andel med stress i rød zone	Total antal personer
Det er nødvendigt for at kunne klare/nå opgaverne	15 %	474
Jeg har lyst til det.....	2 %	115
Det bliver beordret.....	27 %	15
Jeg vil kunne levere en ordentlig kvalitet.....	12 %	106
Kulturen på arbejdspladsen er sådan.....	18 %	56
Vi er for få ansatte.....	39 %	23
Jeg har ikke mer-/overarbejde.....	9 %	116
Total.....	13 %	895

Det bemærkes i tabel 2.4, at blandt de privatansatte magistre, der angiver ”af lyst” som primær årsag til overarbejde, findes stort set ingen med stress (2 % ud af 105 personer), og som det er indres (jf. tidligere tabel 2.3) optræder denne begrundelse især blandt magistre med selvledelse. Det bemærkes endvidere, at i gruppen, som ikke har over-/merarbejde, er andelen med stress under gennemsnittet for samtlige. I den modsatte ende – de ”største stress-syndere” – findes i denne sammenhæng at være: at man er få ansatte, samt at overarbejdet er beordret.

I et forebyggelsesperspektiv synes det altså vigtigt at reflektere over, om procedure og indflydelse på beordrede opgaver kan være anderledes, samt hvordan opga-

vehåndteringen kan bringes i balance, når man er ”for få ansatte”. Det er desuden værd at overveje, hvordan ”lysten” bliver en stærkere drivkraft. Blandt dem, hvor ’lyst’ er primær årsag til overarbejde, er forekomst af stress som sagt meget lav. Udvikling af selvledelse kan være et spor til overvejelse, da ”lysten” falder markant jo ringere grad af selvledelse (se tabel 2.5)

Tabel 2.5: Overarbejde primært af ”lyst”, fordelt på grad af selvledelse

Grund til overarbejde	Selvledelse				Total
	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad/ i meget ringe grad	
”Jeg har lyst til det”	64 %	30 %	4 %	2 %	100 % (N=115)

2.2.1 Selvledelse – udfordringer

Selvledelse kan mindske stress og udbrændthed samt mindske oplevelse af belastende faktorer i arbejdet – alt i alt fremme et bedre, godt arbejde.

Det Nationale Kompetenceregnskab har lignende bemærkninger og fremhæver:

”Den selvkørende medarbejder, der til enhver tid kan tage bestik af situationen og tage relevante initiativer, er efterspurgt... Selvledelse er en af de ti nøglekompetencer. ... Evne og vilje via eget initiativ at beslutte og gennemføre opgaver i arbejdet i overensstemmelse med virksomhedens strategier, er afgørende for konkurrencekraften”.

Meget taler således for selvledelse, men tendensen i det moderne arbejdsliv med øget selvledelse indebærer også nye problemstillinger og udfordringer, der er vigtige at forholde sig til.

Med selvledelse træder den menneskelige eksistens i centrum på arbejdspladsen. Mennesket er ikke længere maskiner, men ressourcer, og det gælder især i vidensarbejde – et felt hvor en meget stor del af medlemmerne af DMprivat har deres virke.

Selvledelsen tildeler medarbejderen en ny selvstændighed og giver nye udfoldelsesmuligheder. Men det er værd at være opmærksom på, at den ikke blot giver medarbejderen en ny betydning, en ny frihed og en ny magt. Selvledelse indebærer, at medarbejderen samtidigt tildeles et nyt ansvar, nemlig løbende at udvikle sig selv og sine arbejdsopgaver. Subjektivering, og hvad dette kan indebære, bliver centralt. Jesper Tyrell (2001) skærper problemstillingen og opstiller virksomhedens nye regeringsregime:

- Vi forlanger hele mennesker med tid til familie og venner.
- Gode medarbejdere arbejder konstant til langt ud på aftenen.
- Fleksibel arbejdstid, ikke at forveksle med flekstid.
- I bliver målt på indsatser og personlige ofre.
- I hænger på den, når først I selv har sat en deadline.
- Hvis I planlægger jeres ressourcer, kan I finde tid til al ting.

DMprivat et godt på vej til at leve op til det nye 'ideal' på den moderne medarbejder. Langt hovedparten har:

- God balance arbejde-fritid.
- Lange arbejdsuger, og løser opgaver uden for den aftalte arbejdstid.
- Fleksibilitet i arbejdets udførelse.
- Høj commitment og engagement i virksomheden.
- Og for et klart flertal er arbejdet en af de vigtigste ting i deres liv.

Og det store flertal kan i høj grad til i nogen grad bruge deres viden og færdigheder i arbejdet, afprøve egne ideer, selv bestemme tempo og arbejdets tilrettelæggelse, og arbejdet er tilpas afvekslende og meningsfuldt. Kort sagt, centrale elementer i selvledelse er til stede. Det viser DMprivat-undersøgelsen.

Men undersøgelsen peger også på dilemmaer.

Som tidligere beskrevet har lagt de fleste stor frihed og god indflydelse *i* eget arbejde. Derimod svinder det i forhold til indflydelse *over* arbejde – på rammer, beføjelser og arbejdsbetingelser. Der synes at være ubalance mellem indflydelse *i* og *over* arbejdet. Ubalancen kommer til syne ved, at kun knap halvdelen er tilfreds med betingelserne for arbejdet. Og et andet muligt udtryk for ubalancen kan være konflikter på arbejdspladsen, hvor hver femte DMprivat har oplevet *udtalt* konflikt på arbejdspladsen det seneste år. Langt hyppigst årsag hertil har været "dårlig ledelse".

Et andet dilemma knytter sig til håndteringen af friheden og selvstændigheden *i* arbejdet. Det indeholder som allerede sagt mange positive muligheder, men også en potentiel risiko for at blive belastet af konstant at skulle overgå eller overskride sig selv – at skulle balancere og bevare engagementet og 'nerven' i arbejdet, uden at presse sig selv ud over afgrunden eller bryde sammen. DMprivat-undersøgelsen peger på, at dilemmaet er presserende for mange. Knap hver femte angiver, at "egne høje krav til arbejdspræstation" *i høj grad* er en faktor, der bidrager til, at de oplever arbejdet psykisk belastende, og 41 % synes, det gælder i nogen grad. Analyserne viser ydermere, at denne faktor optræder meget tankevækkende betydeligt hyppigere blandt høj selvledelse sammenlignet med lav selvledelse. Det er sådan set den eneste af de 26 undersøgte mulige belastningsfaktorer, hvor høj selvledelse 'scorer' signifikant højere end lav indflydelse.

Samlet set adskiller høj selvledelse sig fra lav selvledelse især i relation til egne høje krav til præstation, men også tidspres og stor arbejdsmængde angives hyppigere som faktorer, der belaster psykisk.

Egne høje krav til præstation varierer ikke væsentligt i relation til, om man har ledelsesfunktioner eller ej, men forekommer signifikant hyppigere:

- blandt kvinder end hos mænd (22 % blandt kvinder og 13 % hos mænd, der i høj grad oplever, at det er en belastningsfaktor)
- blandt de yngste (20-29 år), hvor oplevelsen af "kravet" er klart aftagende med alder.

Ovenstående resultater illustrerer kompleksiteten i stressbelastningerne. Samlet set findes ikke signifikante forskelle i stressforekomsten blandt mænd og kvinder, men resultatet antyder, at faktoren 'egne høje krav til præstation' indgår med større vægt blandt kvinder end hos mænd, og andre faktorer synes dermed mere at være på spil hos stressede mænd. Tilsvarende i forhold til alder. Forekomst af stress blandt privatansatte magistre topper blandt de midaldrende, men faktoren 'egne høje krav til præstation' er mere hovedpersonen og karakteristisk blandt de unge og mindre erfarne magistre.

Gruppen, der i høj grad synes, at deres egne høje krav til præstation er en psykisk belastningsfaktor, har højeste sygefravær. Det gennemsnitlige sygefravær i denne gruppe er det seneste år omkring 3 sygedage højere sammenlignet med dem, der kun i mindre grad eller slet ikke synes, at 'egne høje krav til arbejdspræstation' er en belastende faktor. De er samtidigt den gruppe, der oftest går på arbejde selvom de er små-syge. De er desuden den gruppe, der har den højeste score på, at arbejdet er en af de vigtigste ting i deres liv og ligger højest i faktisk ugentlig arbejdstid. Forekomst af stress topper i denne gruppe, og resultaterne viser også, at de er den gruppe, som har dårlig balance mellem arbejde og fritid/familieliv.

De høje faglige ambitioner/overforpligtelser er altså forbundet med betydelige ubalancer og fatale konsekvenser, og er som sagt hyppigere knyttet til høj selvledelse end til lav selvledelse. Det afdækker skyggesider ved det moderne arbejdsliv og ved selvledelse, og det synes at være en presserende opgave og af vital betydning at få afklaret, hvor grænsen går for, hvad vi kan overlade til den enkeltes selvforvaltning, samt hvordan selvledelse etableres og realiseres i praksis.

Sammenfatning

Ud fra DMprivat-undersøgelsen og andre undersøgelser på feltet kan fordele og ulemper ved selvledelse skitseres, som vist i følgende oversigt:

Selvledelse – fordele og ulemper

Fordele	Ulemper og udfordringer
Bedre arbejde. Indflydelse og egenkontrol i hverdagen. Muligheder for at styre os selv i den kontekst, vi indgår i	Risiko for at medarbejderen 'kører sig selv over'; stress og udbrændthed
Ansvarlige og engagerende medarbejdere	Overforpligtelse og risiko for, at vi bliver arbejdsnarkomaner
Selvstændige, motiverede og initiativrige medarbejdere	Selvledelse er et krav, man ikke kan sige nej til, hvis man har lyst til at være med i det moderne arbejdsliv. Risiko for at kun de stærkeste medarbejdere klarer sig
Selvledelse er noget, medarbejderne selv op søger – de ønsker frihed og frie rammer	Risiko forbundet med selv at skulle tage vare på min trivsel og balancere min stress. Risiko for hver hytter sit, skaber individualister, og/eller øger egoisme
Egen indflydelse på arbejdsrelationer, man indgår i, og på at forme det produkt, man udfører	Risiko for, hvis det går galt, at medarbejderen lægger hele skylden over på sig selv – ikke de rammer og vilkår, de præsterer op imod Usikkerhed og angst (især hos nye i faget) for ikke at leve op til forventninger/mål
Medarbejderne løfter og udfører en del af ledelsesopgaven	Ledelse kan blive uklar - utydelig eller usynlig. Ledelsen skal være bevidst om og tage hånd om selvledelsens dilemmaer – mere og bedre ledelse af selvledelse. Lederen skal være klædt på til at skabe resultater gennem andre
Lede sig selv på selvstændig vis	Balanceakt/uklar grænse for hvad og hvor meget man kan overlade til den enkeltes selvforvaltning
Nye roller, opgaver og funktioner til (mellem)lederne	Laissez faire ledelse påvirker medarbejderens stress og trivsel negativt

3 Hvad kan vi gøre?

På baggrund af viden og erfaringer opsamlet i CASA samt ud fra andre forskeres, konsulenter og institutioners bidrag, skitseres nedenfor en række gode råd til DM-medlemmer, der ønsker større indflydelse på deres arbejde. Formålet med rådene er at undgå stress og få større arbejdsglæde.

3.1 Gode råd – på organisationsniveau

Centrale forudsætninger for succesfuld selvledelse er:

- At selvledelse kræver stærk ledelse: klare rammer og forventning, nye roller og funktioner – tilgængelig og opsøgende.
- At topledelsen er bevidst om at støtte mellemlederen. Hvis selvledelse skal lykkes, kræver det, at hele organisationen er indrettet efter dette.
- At selvledelse er klart defineret, og alle har en klar fornemmelse af og forståelse for, hvordan ens opgaver passer ind i forhold til virksomhedens overordnede mål.
- At selvledelse ikke er et 'personlighedsgen', men er en kompetence, som skal læres ligesom andre faglige kompetencer.
- At virksomheden sørger for forløbende at udvikle medarbejderne, så de bliver bedre til at lede sig selv.

Gode råd til udmøntning i praksis:

➤ **Ledelse af selvledende medarbejdere/team**

Ledelsen kan have en forventning om, at ledelsesopgaven lettes eller kan 'spares' bort, hvis medarbejderen får selvledelse. Men selvledelse gør ikke lederen overflødig, tværtimod. Det kræver, at lederen er mere synlig og tættere på end ellers. Ledelse gennem tillid, respekt og i tæt dialog og samarbejde med medarbejderne, og bevidst opmærksomhed på, at lederen ikke presser eller motiverer medarbejderne til at udrette mere end forventet.

➤ **Tillidsbaseret ledelse**

International forskning dokumenterer, at medarbejdernes stress og trivsel bliver påvirket negativt af laissez faire ledelse (Work & Stress, 2:2010) – en risiko, der kan være forbundet med selvledelse. I stedet kræves anderledes ledelse.

Resultaterne fra DMprivat-undersøgelsen om virksomhedens sociale kapital indeholder interessante fund. Undersøgelsen viser (jf. rapportens kapitel 3) en markant, stærk sammenhæng mellem oplevelsen af ens helbred og grad af social kapital: Jo større social kapital, desto flere oplever at have et meget godt helbred, forekomst af stress aftager betragteligt, og sygefravær er betydeligt reduceret.

Virksomheden med stor social kapital tegner interessante ledetråde for ledelse, arbejdspladsudvikling og selvledelse. Tillidsbaseret ledelse synes at være en vigtig vej at betræde: Have tillid og udvise anerkendelse i stedet for at udøve kontrol og være dømmende; ikke lede det daglige arbejde, men koordinere ledelsesprocessen og fremme samarbejdsevnen; understøtte og skabe motivation og engagement; mere og bedre ledelse af selvledelse.

➤ **Udviklende feedback**

Forventningsafstemning og feedback mellem leder og medarbejder skal ske løbende. Det er ikke gjort med fx en medarbejderudviklingssamtale om året. Udviklende feedback skaber udvikling ved at bemyndige, give ros og ris situationsafpasset, involvere, fastholde ejerskab, identificere faldgruber og hindringer og se muligheder. Udviklende feedback kan ske uformelt i det daglige, eller formelt fx som i form af >efterkritik<, som det benævnes og praktiseres i nyhedsbranchen.

➤ **Selvledelse – styre ambitioner, tidspres og arbejdsmængden**

At medarbejderne bliver oplært i selvledelse og bliver bevidste om dilemmaer og faldgruber, fx at det ikke altid er vores egen skyld, hvis ting ikke lader sig gøre, tidsplanen skrider, eller man får stress. I stedet for at det bliver et individuelt anliggende, tabubelagt og henlagt til personligheden og privatsfæren, skal arbejdspladsen turde italesætte disse ting, så oplevelsen af utilstrækkelighed, dårlig samvittighed og skyldsførelse flyttes fra den enkelte og i stedet bliver et fælles anliggende – inkluderende nærmeste leder og ledelsen – i forhold til såvel som problemstilling som i løsning, jf. tekstboksen; COWI A/S som eksempel:

Hjælp i fællesskab

DMprivat-undersøgelsen viste som beskrevet ovenfor, at mange privatansatte magistre har svært ved at styre ambitionerne, så det bliver en betydelig belastningsfaktor. At lede sig selv kan opleves som et privilegium, noget man selv har ansvar for at forvalte, men bagsiden af medaljen er tendensen til at give sig selv skylden, hvis tingene ikke fungerer. Skyldsfølelsen forsøges løst ved at arbejde hårdere, presse sig selv, lave noget mere og arbejde længere. En negativ spiral med risiko for at udvikle psykisk overtræthed, da vi kan overhøre kroppens signal om behovet for hvile og restitution. Øget sygefravær kan være en reaktionsmåde; aktiv forholdet sig til og italesættelse af advarselssignalet er en anden og mere konstruktiv vej. Eksempel herpå gives i forskningsprojektet "Mellem begejstring og belastning - stress i vidensarbejde", hvor man i COWI A/S tog problemet aktivt op. Tidligere blev problemet håndteret individuelt og var tabubelagt, hvis man brugte for meget tid på opgaver, der ikke kunne skrives på fakturaen til kunden. Man fik synliggjort og lavet intern forventningsafstemning, optimal kvalitet og forretning og i fællesskab opstillet tidskonteringsretningslinjer.

3.2 Gode råd – på medarbejderniveau

Man skal ikke prøve at levere en Volvo med ekstraudstyr hver gang, når der kun er tid til en Skoda Favorit.

Ikke mindst i selvledelse er det vigtigt at kunne skelne mellem SKAL og KAN. Kan du det?

- Hvad du nødvendigvis **SKAL** gøre for at løse opgaven, og
- Hvad du **KAN** gøre for at løse denne endnu bedre.

Svarene herpå kan give dig en indsigt i, om du bruger din tid rigtigt.

Mange af os går hjem fra arbejde med en oplevelse af, at vi ikke når det, vi skal. Det kan skyldes, at opgavemængden rent faktisk er *for* stor, og/eller der er for mange forskellige opgaver på samme tid. Det kan også være, at vi ikke er godt nok fagligt klædt på til opgaven. Det kan også være affødt af, at kravene er uklare, upræcise, eller andre har sat en urealistisk deadline for opgaven. Det kan også handle om forventninger. Mange af os tror, at vores kolleger forventer, at vi skal gøre mere, end det vi når i dagligdagen, og derfor giver vi den en ekstra skalle.

Men det kan også i mange tilfælde henføres til vores egne krav til kvalitet. At vi kan have det svært ved at sætte grænser – et fænomen der er velkendt i selvledelse – at vi altid kan gøre det bedre, gøre noget mere eller noget andet, end det vi gør. Uanset hvad grunden er, er det vigtigt at kunne skelne mellem Skal og Kan.

Det er i mange henseender vigtigt at være bevidst om og selv kunne skelne mellem Skal og Kan. Det er en yderligere styrke, hvis man i fællesskab på arbejdspladsen kan blive enige om, hvad vi 'skal' nå, for at blive tilfredse med vores arbejde. Det sætter fokus på, at hver især bruger arbejdstiden rigtigt, og samtidig får man mulighed for med god samvittighed at prioritere bestemte opgaver fra i travle perioder. Og når det gøres og fastlægges i fællesskab, så er det ikke op til den enkelte at træffe valgene i hverdagen.

Det er vigtigt, at der meldes klart ud internt og eksternt, hvad kvalitetsniveauet er i forhold til opgaveløsningen. Når der er enighed om skal-kravene, kommer der mere ro i hverdagen, fordi der er mere sikkerhed om, at fokus er det rigtige sted. Det hjælper desuden til at blive enige om visioner for arbejdet og om, hvad der er kerneydelsen. Det er ikke sikkert, at alle når alt det, de gerne ville, men når det, man er blevet enige om, er det vigtigste. Når der bliver mere ro i hverdagen, er en anden gevinst, at der bliver mere overskud til perfektionismen – Kan'et, det man kan gøre for at løse opgaven endnu bedre.

Professional distance til arbejdet

Selvledelse kan være svært at styre og være risikabelt, når det spændende og krævende først kommer op i fart. Det kan lyde pjattet, men brug af ordet *PYT* kan være en løsning. At erkende, at ikke alt afhænger af en. At man utvivlsomt ikke kan styre alt! At erkende, at andre nogle gange har sat grænser eller betingelser, som man ikke kan ændre på. Ordet *PYT* handler i virkeligheden om at blive bedre til at holde den rette professionelle distance til arbejdet. I en situation med mange "skal-krav" kan man blive frustreret over, at ikke alle opgaver udføres lige godt. En måde at få styr på katastrofetænkningen er ved at sige til sig selv:

"Hvad er det værste, der kan ske, hvis jeg ikke når det?"

Sindsrobønnen

Gud - Giv mig sindsro til at acceptere de ting jeg ikke kan ændre
Mod til at ændre de ting jeg kan
Og visdom til at se forskellen.

Marcus Aurelius, romersk kejser og stoisk filosof

Ordet *NEJ* er også effektivt – lære at træde på bremsen, så man ikke bliver ved med at påtage sig flere og flere opgaver, så man til sidst glider ud over afgrunden. Det handler om at vurdere ens egen kapacitet realistisk. Det kræver, at man kan sig nej – men et nej, bliver kun godt, hvis man giver det uden dårlig samvittighed.

Et nej kan også indeholde et ja: Hvis jeg tager opgaven, hvad skal så ikke laves, omprioriteres eller skal laves af andre?

Fokus på det der nås

Mange har fokus på det, de ikke når, og på hvor langt de er bagud. Få laver opgørelser over alt det, man har nået. Det første kan få arbejdsglæden til at skrumpe ind og dermed større bunker. Det andet kan give energi, og øger chancen for at gøre noget positivt ved travlheden.

Fælles forventninger til kvalitet

Det er vigtigt at afstemme forventninger – hvad forstår vi ved en god opgaveløsning? Klare fælles mål og at der gives rum for medindflydelse på, hvordan disse mål nås, er centralt. Evaluering og opfølgning på målene er vigtige led i processen. Når målene nås, er det en god idé at fejre succeser. Værdsættelse er en del af sikringen af kontinuerligt engagement og fastholdelse af motivation hos både medarbejdere og ledere og er dermed et trivselsredskab.

Tid og planlægning

Foregår din hverdag i rasende tempo og kaster du dig sidst på dagen stærkt forsinket ud af døren? Prøv at gøre det til en vane at sætte lidt tid af hver dag sidst på dagen til at planlægge næste dags arbejde. Så slutter du dagen med at ”parkere bilen ned ad bakke, så du næste dag blot kan sætte dig ind i den og lade den trille”.

Optimeret planlægning af egen arbejdstid kan som bekendt være en stressbuffer. Det kan gøres ved at udarbejde en plan eller struktur både for arbejdsdagen og fordelingen af opgaver i løbet af en arbejdsuge. I planen er det vigtigt at afsætte nogle faste tidspunkter til både de faste opgaver og ad hoc opgaverne, så de holdes adskilt. På den måde får man både koncentreret tid til kerneydelsen og kommer nogle klassiske ”tidsrøvere” (fx ad hoc telefonopringninger og besvarelse af mail) til livs, som stjæler tid fra ens kerneopgaver.

Alle har brug for hjælp og støtte en gang imellem

Har du svært ved at bede om hjælp, eller føler du ubehag ved at vise, at du har brug for hjælp, eller synes du at dine kolleger har for travlt til at hjælpe? Det kræver en udviklet evne til at bede om hjælp og støtte, hvis man skal mestre indflydelsen i arbejdet og undgå stress, når tingene er ved at vokse en over hovedet, eller når man er kørt ud af en tangent. Her er det vigtigt at indse, at man skal have noget sparring eller have sin leder ind over.

Generelt er folk glade for at kunne hjælpe. Og også lidt stolte over at blive kontaktet og være til nytte og bidrage til løsninger.

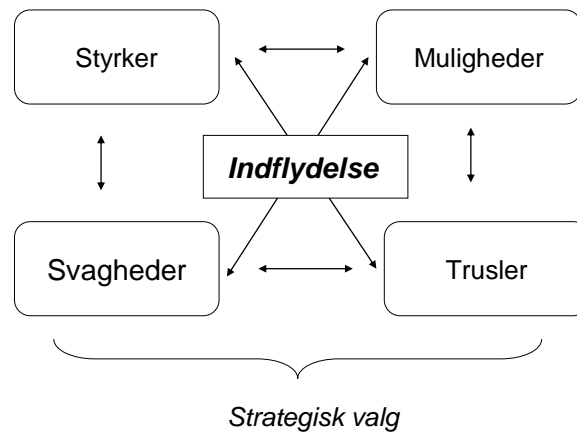
➤ Udvikling af selvledelse – få overblik med SWOT

SWOT-analysen er et strategisk redskab, der kan bruges til at synliggøre styrker, svagheder, muligheder og trusler ved strategiske beslutninger og forandringsprocesser. SWOT kan anvendes individuelt, på personalemøder og i ledelsesgrupper, når der er behov for overblik og indsigt som afsæt for forandringer.

Ved brug af modellen sikres, at man ikke udelukkende fokuserer på det, der ikke virker eller dur, men også på de nye muligheder, der kan opstå.

SWOT-modellen

Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats



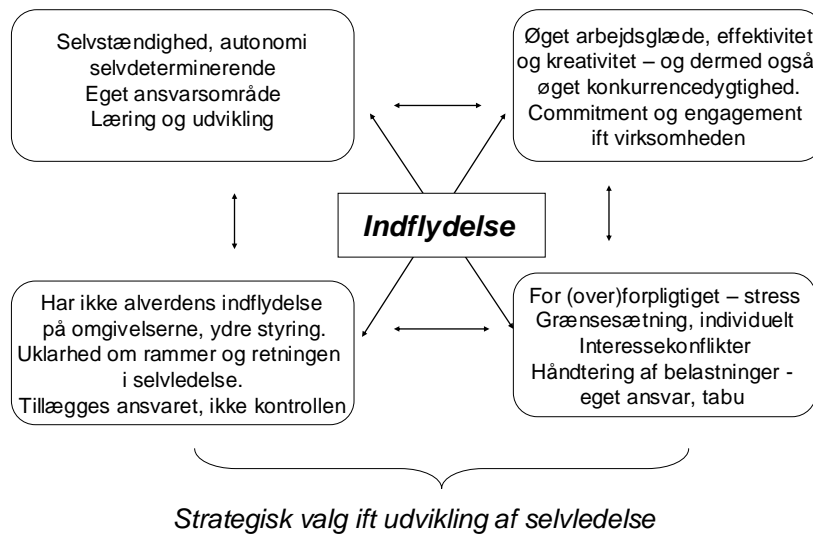
Eksemplet er her: Indflydelse i arbejdet. Baggrunden for at foretage analysen kan fx udspringe af ønsket om at udvikle eksisterende indflydelsesforhold – ens egen situation eller i afdelingen som helhed. Eller for at I kan ruste jer i forhold til påtænkte omstillinger på arbejdspladsen.

Identificer vigtige faktorer i relation til egen indflydelse i arbejdet (eller for organisationen, såfremt det er det, der er i fokus) i hver af SWOT-analysens fire kategorier.

Brainstorming er en oplagt mulighed, når felterne skal udfyldes: Hvilke styrker og svagheder er der forbundet med at have indflydelse i eget arbejde? Hvilke trusler kan der være forbundet hermed, og hvordan kunne det være anderledes? – Hvilke muligheder byder sig for, at det kan blive endnu bedre?

Vurder de enkelte faktorerers tyngde, så mere betydningsfulde faktorer kan få større opmærksomhed i den videre proces. Udarbejd en strategi, der maksimerer ”indflydelsen” – de eksisterende styrker og muligheder, og som minimerer svagheder og trusler.

Eksempel – SWOT-analyse



➤ Det gælder om at søge indflydelse

Når selvledelse kommer på dagsordenen eller skal videreudvikles på din arbejdsplads – stil spørgsmål og krav:

- Hvad er målene? Forventningerne? Rollerne? Jobkrav?
- Hvordan sker oplæring, målrettet kvalifikationsudvikling og kompetenceudviklingen?
- Medindflydelse på arbejdstilrettelæggelsen?
- Ændres jobindhold, og hvad så ...?
- Hvis formålet er bedre kvalitet ...?
- Hvis arbejdet skal gøres mere effektivt og hurtigt ...?
- Hvis nye opgaver bliver beordret, hvad kan så udsættes eller undlades ...?
- Hvis selvledelse – hvad leder mellemleder så ...?
- Hvordan er sammenhængen mellem mit eget ansvar og ledelsesmæssigt ansvar for trivsel ...?
- Hvordan løses mulig skisma mellem økonomi og faglighed – så udvikling af trivsel ikke hæmmes?
- Hvis selvledelse – hvad sker der med det psykiske arbejdsmiljø? Hvordan sikres: tid til dialog, snakke og hjælpe hinanden? Tid til at holde pauser? Tid til fællesskab?

Og til slut

Husk i tide, inden din udløbsdato udløber, at du også tager dig lidt af dig selv – fx går hjem og slipper arbejdet.

Bilag

	Selvledelse (i meget høj grad + i høj grad) Andel i procent
Køn	
Kvinder	83
Mænd	86
Alder	
20-29	74
30-39	83
40-49	84
50-59	90
60 +	89
Arbejdsfunktion	
It-arbejde	84
Naturvid. arbejde	88
Kommunikation, information, journalistik	88
Sagsbehandling, administrativ	77
Personale, uddannelsesfunktion	88
Salg, marketing, reklame	70
Rådgivning	94
Andet	82
Stilling	
Projektledelse	90
Personaleledelse	91
Adm. ledelse	94
Andre ledelsesfunktioner	90
Ingen ledelsesfunktioner	77
Ansættelse	
Heltidsansat	86
Deltidsansat	83
Dækket af en overenskomst	
Ja	87
Nej	83
Ved ikke	78
Arbejdspladsens størrelse, antal ansatte	
0-4	90
5-9	82
10-19	86
20-49	81
50-99	78
100-499	84
500 +	91
Arbejdspladsens organisatoriske opbygning	
Overvejende hierarkisk	78
Overvejende flad	92
Kombination – hierarkisk, flad	87