

## Ledelse af videnarbejdere - Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø

Denne artikel handler om forholdet mellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø blandt videnarbejdere. Artiklen diskuterer et særligt perspektiv i arbejdslivsforskningen, som argumenterer for at selvledelse medfører stress, fordi selvledelse giver overarbejde, dårlig balance mellem arbejde og privatliv samt uklare jobkrav. Disse antagelser undersøges empirisk ved hjælp af et mixed methods studie i den danske nyhedsbranche. Analyserne viser stik i mod forventningerne i arbejdslivsforskningen, at selvledelse reducerer medarbejdernes stress i sig selv, og yderligere reducerer medarbejdernes stress, hvis forhold som overarbejde, dårlig balance mellem arbejde og privatliv og uklare jobkrav også tages i betragtning. Afslutningsvis bliver de teoretiske og praktiske implikationer af undersøgelsen diskuteret, og artiklen runder af med at give nogle praktiske anvisninger til, hvordan ledelsen kan håndtere selvledende videnarbejdere i de danske virksomheder.

### Indledning

Den 1. oktober 2010 trådte en ny arbejdsmiljølov i kraft, som stiller nye krav til de danske virksomheder og deres ledere. Hovedintentionen i loven er, at lederne i højere grad skal være med til at sikre arbejdsmiljøet i virksomheden. Der er sat mere fokus på ledelsens ansvar i loven, og arbejdsmiljøet skal tænkes ind i virksomhedens strategi, hvor der skal være fokus på arbejdsmiljø på lige fod med budgetter og drift. Den øverste ledelse har derfor fået en "ny" arbejdsopgave - nemlig at arbejde med arbejdsmiljø.

De fleste danske virksomheder har medarbejdere, som beskæftiger sig med videnarbejde. Videnarbejde er en arbejdsform, som breder sig i dag (Hvid, 2009, Buch, 2009), og med videnarbejde følger også grænseløse arbejdsformer og især **selvledelse**. At medarbejderne har selvledelse betyder, at medarbejderne selv sætter rammerne om arbejdet. I stedet for at være kontrolleret ned i mindste detalje i arbejdsprocessen, arbejder selvledende medarbejdere ud fra overordnede mål. Medarbejderne får større ansvar for deres egen arbejdsdag, men vi ved endnu ikke meget om, hvad denne nye ledelsesform betyder for deres arbejdsmiljø.

Management teorierne om selvledelse slår på, at en af selvledelsens store fordele er, at den skaber et godt psykisk arbejdsmiljø blandt medarbejderne. Men indenfor de seneste ti år er en kritisk del af arbejdslivsforskningen begyndt at argumentere for, at selvledelse i stedet skaber stress. Argumentationen er, at selvledelse påvirker nogle bestemte arbejdsforhold, som øger risikoen for stress blandt medarbejderne. Selvledelse vil skabe øget arbejdstid, uklare jobkrav og dårlig balance mellem arbejde og fritid. Teorierne er således uenige om, hvordan selvledelse påvirker videnarbejdernes arbejdsmiljø, og selvom der er lavet studier på området, findes der indtil nu ingen større og generaliserbare studier, som kan underbygge de teoretiske antagelser og guide ledelsen, når de skal sikre et godt arbejdsmiljø i virksomhederne.

Artiklen vil derfor på baggrund af både kvalitative og kvantitative studier i den danske mediebranche diskutere, hvordan selvledelse og psykisk arbejdsmiljø hænger sammen hos videnarbejdere. Dette vil blive gjort gennem følgende forskningsspørgsmål:

- 1) Hvad er selvledelse ud i den danske nyhedsbranche
- 2) Hvad betyder selvledelse for arbejdsforhold som arbejdstid, klarhed over opgaver og balancen mellem arbejde og privatliv?

Artiklens formål er således at udvide og nuancere den eksisterende viden på området ved at tage udgangspunkt i en bred og systematisk empirisk undersøgelse. Denne viden er nødvendig, hvis ledelsen i fremtiden skal have mulighed for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø for selvledende videnarbejdere i danske virksomheder.

## **Teoretiske antagelser om selvledelse og psykisk arbejdsmiljø**

Selvledelse er et begreb, som er vokset frem indenfor managementlitteraturen i midten af 80'erne (Manz, 1983) og siden begrebet blevet meget populært. Begrebet er dog stadig meget nyt og derfor ikke endeligt afgrænset og defineret i forskningsmæssig sammenhæng. Der er dog generel enighed i managementlitteraturen om, at selvledelse skaber et godt psykisk arbejdsmiljø (Houghton & Yoho, 2005, s. 63). Selvledelse beskrives blandt andet som '**SuperLeadership**' (Manz & Sims, 2001) og '**the New Silver Bullets of Leadership**' (Pearce & Manz, 2005). Præmissen bag disse beskrivelser er, at selvledelse er den bedste ledelsesstrategi blandt videnarbejdere, netop fordi selvledelse skaber commitment blandt medarbejderne. For eksempel skriver Pearce og Manz:

*"Clearly, the practice of self- and shared leadership has the ability to strengthen employees' sense of ownership of, pride in and commitment to their work"* (Pearce & Manz, 2005, s.136).

Der er stor enighed i ledelsestilgangen om, at selvledelse skaber commitment blandt medarbejderne og dermed et godt psykisk arbejdsmiljø. Men ligesom med begrebet selvledelse, kendetegner det også denne diskussion, at der ikke gøres ret meget ud af at definere og forklare, hvordan kausalforholdet mellem selvledelse og commitment ser ud, og hvordan det rent praktisk kommer i stand. Derudover er der næsten ingen empiriske undersøgelser, som understøtter antagelserne i ledelsestilgangen (Neck & Houghton, 2005, s. 283). Ledelsestilgangens opfattelse af selvledelse og psykisk arbejdsmiljø kan derfor kritiseres for at være for unuancerede. Det er præcis, hvad arbejdslivsforskningen i stigende grad har gjort i de seneste 10 år. Arbejdslivstilgangen har udgangspunkt i arbejdssociologiske diskussioner og dens mål er at bidrage til en bedre opfattelse af selvledelse og psykisk arbejdsmiljø gennem en mere analytisk og kritisk akademisk diskussion af området. Arbejdslivsforskningen tager udgangspunkt i ledelsestilgangens forståelse af begrebet selvledelse, men kritiserer denne tilgang for at have et alt for positivt og 'naivt' syn på relationen mellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø.

### **Selvledelse og stress i arbejdslivstilgangen**

Selvom flere forskere i arbejdslivstilgangen anerkender, at selvledelse godt kan have positive konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø, som ledelseslitteraturen peger på, så kritiserer de grundlæggende denne tilgang for at være for ensidig og dermed overse, at selvledelse også har en mørk bagside, som har negative konsekvenser for medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Busck et al. påpeger for eksempel, at selvom der er sket en stigning i medarbejdernes autonomi, så ser man samtidig en betydelig stigning i stress og træthed, og her peger de især på selvledelsens negative betydning for arbejdsmiljøet er blevet underbelyst i ledelsesteoriernes diskussion af området (Busck et al., 2009, s. 39).

*"Inden for det selvledelses-paradigme, der hersker, bliver det den enkelte ansattes problem, hvis han/hun går ned på grund af stress. Eller med andre ord: den praktiserede form for indflydelse udgør en risiko for, snarere end en beskyttelse mod, arbejdsmiljøproblemer."* (Busck et al., 2009, s. 36).

Generelt i arbejdslivstilgangen er det en dominerende antagelse, at selvledelse fører til stress. Der findes flere former for kritiske perspektiver i den forbindelse. Et af disse perspektiver, diskuterer hvordan selvledelse er med til at ændre på de organisatoriske strukturer og arbejdsforhold i det moderne arbejdsliv, og som konsekvens heraf bliver medarbejderne stressede (Sennett, 1999, Castells, 2003, Hagedorn-Rasmussen, 2006, Lund & Hvid, 2007a, 2007b). Det er dette perspektiv, der stilles skarpt på i denne artikel<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Et andet perspektiv peger på, at selvledelse godt nok skaber commitment, som ledelsestilgangen hævder, men at det sker i en sådan grad, at de selvledende medarbejdere bliver overforpligtede og derfor går ned med stress

### **Selvledelse, risikofyldte arbejdsforhold og stress**

Det kritiske perspektiv i arbejdslivstilgangen, som artiklen vil diskutere i dybden, opfatter ikke selvledelse som stressende i sig selv, men argumenterer for, at selvledelse har konsekvenser for, hvordan arbejdet tilrettelægges og udføres, og derfor påvirker selvledelse medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø negativt. Nedenfor vil nogle af de arbejdsforhold, som forskningen mener, selvledelse kan skabe, blive diskuteret.

#### **Selvledelse og overarbejde**

Selvledelse giver medarbejderen mulighed for fleksibel arbejdstid, da der som regel fokuseres på produktets deadline frem for timernes fordeling i arbejdsprocessen. Dette kan opfattes som en fordel for både virksomheden og medarbejderen (Navrbjerg, 1999, s. 50), men mange forskere i arbejdslivstilgangen argumenterer dog for, at det i stedet skaber et arbejdsliv, hvor medarbejderne er tilgængelige 24 timer i døgnet (Sennett, 1999, Allvin et al., 2006, Lund & Hvid, 2007b). Castells mener, at *"Fleksibelt arbejde betyder arbejde, der ikke kan rummes inden for det traditionelle mønster med 35-40 timers arbejde om ugen i form af et fuldtidsjob"* (Castells, 2003, s. 238). Pointen i kritikken er, at når medarbejderne selv skal styre deres arbejdstid inden for nogle af virksomhedens definerede rammer, bliver der ikke tale om fleksibel arbejdstid, men i langt de fleste tilfælde om overarbejde. Det er efterhånden meget veldokumenteret, at overarbejde og for mange arbejdstimer om ugen stresser medarbejderne. Derfor argumenterer kritikerne for, at selvledelse skaber overarbejde, som fører til stress (Allvin et al., 2006, s. 150, Lund & Hvid, 2007a, s. 4).

#### **Selvledelse og dårlig balance mellem arbejde og privatliv**

Der peges således i arbejdslivstilgangen på, at fleksibel arbejdstid betyder mere tid på arbejdet og dermed også mindre fritid. Selvledelse medfører, at *"Skellet mellem arbejdsliv og privatliv ophæves – risikoen er, at det hele bliver arbejde."* (Bason et al., 2003, s. 184) Selvledelse i det moderne arbejdsliv kan derfor blandt andet have den konsekvens, at individet anvender mindre tid på at restituere sig, og derfor også har mindre overskud til familie og privatliv. Desuden rækker det moderne og grænseløse arbejde mere ind i familie- og fritidslivet, idet arbejdstiden kan fragmenteres i små bidder, der kan passes ind i en travl hverdag. Det tydeligste eksempel på denne fragmentering af tiden er muligheden for at tage arbejdet med hjem, men også det, at virksomheden kan nå medarbejderen i hans fritid for eksempel gennem mobiltelefon, over internettet osv. Skellet mellem arbejde og privatliv bliver således opblødt i det moderne og selvledende arbejde (Allvin et al., 2006, s. 150). Kritikerne peger på, at balancen mellem arbejde og privatliv kan være svært at håndtere for selvledende medarbejdere, som ofte føler sig pressede til at prioritere deres arbejde frem for deres privatliv (Bason et al., 2003, s. 167, Sennett, 1999). Det er svært at sætte en fælles standard for den gode og sunde balance mellem arbejde og privatliv, men der er enighed om, at en dårlig balance mellem arbejde og privatliv kan være en betydelig stressfaktor (Allvin et al., 2006, s. 102ff). Argumentationen i denne kritik er derfor, at selvledelse har tendens til at skabe en dårlig balance mellem medarbejdernes arbejde og privatliv, og at det fører til stress hos medarbejderne.

---

(Allvin et al., 2006). Et tredje kritisk perspektiv sætter fokus på den sammensmeltning af faglig og personlig identitet, som selvledelse kan medføre, og beskriver hvordan, det kan føre til et højt indre præstationspres, som kan stresser medarbejderne (Buch et al., 2009, Alvesson & Willmott, 2002, Bovbjerg, 2001). For en grundigere teoretisk og empirisk analyse af disse to øvrige perspektiver se (Pihl-Thingvad, 2011).

### **Selvledelse og uklare jobkrav**

Men selvledelse antages også at påvirke andre arbejdsforhold end de, der er knyttet til arbejdstid og privatliv. For eksempel har Hagedorn-Rasmussen, i et diskussionsoplæg til FTF om nye ledelsesformer, udpeget nogle særlige risikofyldte arbejdsforhold (Hagedorn-Rasmussen, 2006, s. 25). Ud over de allerede nævnte forhold diskuterer han blandt andet, hvordan selvledelse kan give uklare jobkrav. Det skyldes, at kravene til arbejdet i det grænseløse arbejde defineres inden for nogle åbne rammer, hvor det er den selvledende medarbejders eget ansvar at håndtere flertydigheden og de løbende forandringer i arbejdet. Risikoen er, at det skaber uklare forventninger til arbejdet og dermed potentiel rolleklarhed og konflikter (Hagedorn-Rasmussen, 2006, s. 25, Lund & Hvid, 2007, s. 5). Sennett beskriver desuden, hvordan kravene til arbejdet varierer for den enkelte medarbejder, alt efter hvilken opgave han eller hun arbejder på, og det får sideløbende den konsekvens, at den enkelte medarbejders rolle i arbejdsprocessen bliver mere uklar, og det er med til at stresser medarbejderen (Sennett, 1999, s. 123). Kritikkerne argumenterer således også for, at selvledelse skaber uklare jobkrav, og derfor er med til at stress medarbejderne.

Disse diskussioner af relationen mellem selvledelse og stress i arbejdslivsforskningen peger således overordnet på, at selvledelse påvirker forskellige forhold i arbejdet, som er med til at stresser medarbejderne. Teorierne argumenterer for, at *selvledelse medfører overarbejde, dårlig balance mellem arbejde og privatliv og uklare jobkrav, og at alle disse forhold er med til at stresser de selvledende medarbejdere*. Artiklen vil gå i dybden med disse teoretiske antagelser og undersøge dem empirisk.

### **Metode og empiri**

Dette kritiske perspektiv på selvledelse vil blive diskuteret ved at dykke ned og undersøge arbejdslivstilgangens antagelser om relationen mellem selvledelse og stress empirisk. De danske nyhedsarbejdere er valgt som case, da mange forskere argumenterer for, at nyhedsbranchen er den branche, som kommer tættest på et idealtypisk billede af det moderne grænseløse og fleksible videnarbejde (Allvin et al., 2006, s. 37, Alvesson, 2004, Dailey et al., 2003, Sørensen et al., 2005).

De empiriske analyser tager udgangspunkt i et mixed methods studie af selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. Studiet baserer sig på 5 kvalitative case-studier i forskellige danske medievirksomheder. De anvendte metoder var her observation og interviews med ca. 5-6 personer (både medarbejdere og ledere) i hver case. Casestudierne blev fulgt op af en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt alle danske nyhedsmedarbejdere. 2201 nyhedsarbejdere udfyldte spørgeskemaet, hvilket resulterede i en svarprocent på 54 %.

Artiklen bygger således sine empiriske analyser på forskellige metodetilgange, som supplerer hinanden i vejen frem mod en bedre forståelse af selvledelse og psykisk arbejdsmiljø (Greene, 2007). En af fordelene ved dette design er blandt andet, at det bliver muligt at indfange begrebet selvledelse, som på trods af mange teoretiske definitioner hverken er afgrænset i bredden eller i dybden<sup>2</sup>. Disse manglende afgrænsninger gør det svært empirisk at bestemme, hvornår man konkret kan tale om selvledelse. En god undersøgelse kræver en bedre specificering af mening og indhold i begrebet, end den nuværende teori kan tilbyde. Derfor vil artiklen indledningsvist indholdsbestemme begrebet selvledelse i den danske nyhedsbranche ved hjælp af de 5 kvalitative case-studier. Hovedvægten vil dog blive lagt på analysen af relationen mellem selvledelse og stress, og derfor vil denne begrebsmæssige indholdsbestemmelse kun blive kort præsenteret ved hjælp af et display, som i overblikform samler den kvalitative analyses resultater (Dahler-Larsen, 2002).

---

<sup>2</sup> For en yderligere diskussion af de forskellige teoretiske definitioner se Pihl-Thingvad, 2011.

Til at teste antagelserne i arbejdslivstilgangen benyttes en kvantitativ analysestrategi, som har fokus på de underliggende kausalmechanismer i relationen mellem selvledelse og stress. Det er her nødvendigt at anvende en statistisk model, der kan sætte fokus på de processuelle aspekter i kausalrelationen. Det skal altså være en model, der kan give et svar på, *om* og *hvordan* selvledelse fører til stress. Der findes flere forskellige mulige analysemetoder, når man gerne vil teste procesmodeller med medierende effekter. I denne artikel anvendes Bootstrapmetoden, som i øjeblikket anses for at være den mest præcise test, fordi den tager udgangspunkt i en re-sampling<sup>3</sup> af den oprindelige datapopulation og derved generer en empirisk repræsentation af de medierende effekters fordeling.

Metoden er forholdsvis ny, og derfor findes der endnu ingen konsensus om, hvordan sådanne analyser skal præsenteres. Det er i denne artikel af formidlingsmæssige årsager blevet valgt at præsentere resultaterne, så de grafisk integreres med den teoretiske analysemodel, de er opstillet på baggrund af. Det har også den konsekvens, at bootstrapresultaterne af de medierende effekter præsenteres i et skema for sig selv, der er sat ind under modellerne. Her angives estimerne af de medierende effekter (bootstrapresultaterne) og deres konfidensintervaller. Det angivne konfidensinterval om bootstrapresultaterne indikerer, at estimatet ikke er lig nul med 95 % sandsynlighed, hvis nul ikke indgår i intervallet. Det er i princippet det samme som at afvise nulhypotesen om, at den sande medierende effekt er lig nul på et 0,05 procentsniveau (Hayes, 2009, s. 416). For at aflæse de medierende effekters signifikans i den kommende analyse skal læseren altså se på det dertilhørende konfidensinterval, som ikke må strække sig hen over værdien nul. For alle andre estimer i modellen er deres signifikans angivet ved p-værdien.

## Selvledelse i den danske nyhedsbranche

Det empiriske studie satte fokus på selvledelse på et praktisk og organisatorisk niveau. Undersøgelsen har således valgt at koncentrere sig om nogle af de karakteristika ved selvledelse, som de fleste dele af forskningen kan blive enige om, nemlig at selvledelse er et spørgsmål om; medarbejdernes kontrol over hans arbejde og hans muligheder for at tage selvstændige beslutninger vedrørende udførelsen af arbejdet, arbejdets tempo og arbejdets omfang (Shipper & Manz, 1992; Neck & Houghton, 2006).

De 5 casestudier bidrog til en dybdegående empirisk forståelse af selvledelse i den danske nyhedsbranche. Medarbejdernes oplevelser af selvledelse i forskellige dele af deres arbejde blev diskuteret i de kvalitative interviews. Derudover blev det diskuteret hvilke begrænsninger fx den organisatoriske kontekst kunne sætte for medarbejdernes konkrete selvledelse i dagligdagen. Displayet nedenfor viser resultaterne fra de 5 case studier, som gav substantiel form til begrebet selvledelse i dette studie. Der er tale om en kontekstuel definition af selvledelse, som både sætter fokus på selvledelse i forskellige dele af arbejdet og de (organisatoriske) rammer hvor indenfor selvledelsen finder sted.

---

<sup>3</sup> Re-samplingen skaber et nyt antal datasæt på baggrund af det oprindelige datasæt. Fordelen ved dette er, at bootstrapanalysen ved hjælp af denne re-samlingsprocedure kan generere en empirisk repræsentation af den medierende effekts fordeling, og derfor, som den eneste eksisterende metode, reelt kan finde de standardfejl, der er nødvendige for at teste estimerne af de medierende effekters signifikans og opstille deres konfidensintervaller. Bootstrapanalysen giver derfor de mest præcise estimer af mediationseffekten (Hayes, 2009, MacKinnon et al., 2007, MacKinnon, 2008). MacKinnon peger desuden på, at bootstraptilgangen især er en fordel, hvis man vil teste modeller, som indeholder mere end en medierende variabel, hvilket netop er tilfældet i den kommende analyse (MacKinnon, 2008, s. 344). Det er her valgt at arbejde med 5000 re-samples som baggrund for analyserne.

## Selvledelse i den danske nyhedsbranche

Aspekter af arbejdet	Medarbejdernes oplevelse af selvledelse	Grænser for selvledelse i den organisatoriske kontekst
Udførelse af arbejdet	Høj grad af selvledelse	Problemer med teknik og operationelle rutiner
Planlægning af arbejdstiden	Høj grad af selvledelse	Deadlines
Indhold og omfang af arbejdet	Delvis selvledelse	Evalueringsystemer (fx resultatmål og budgetskemaer)
Vigtige beslutninger og ressourcer i arbejdet	Meget lidt eller ingen selvledelse	Den øverste ledelse har altid det sidste ord

Case studierne viste, at medarbejderne oplevede den højeste grad af selvledelse i forbindelse med den praktiske udførelse af deres arbejde og med at planlægge deres egen arbejdstid. Men når diskussionen kom til aspekter af arbejdet som traditionelt har været ledelsens ansvar, var det tydeligt at medarbejderne ikke oplevede samme høje grad af selvledelse. Medarbejderne havde kun delvist selvledelse, når det gjaldt indholdet i deres arbejde og omfanget af deres arbejde, blandt andet fordi mange af målene for deres arbejde allerede var fastlagt og fremgik af fx resultatmål eller budgetskemaer, der var enten udstukket eller forhandlet med ledelsen på forhånd. De overordnede resultatmål satte således nogle rammer for medarbejdernes konkrete selvledelse i hverdagen, og det blev til tider opfattet som frustrerende af medarbejderne. Frustrationerne opstod især, når ledelsen havde givet indtryk af, at medarbejderne havde fuld selvledelse. Når medarbejderne så stødte på grænserne for selvledelse, blev de desillusionerede og skuffede, fordi de havde forventet et større råderum for deres selvledelse, end det reelt var tilfældet. Nogle følte sig endda snydt af ledelsen, fordi det ikke reelt var muligt at løse opgaverne som de gerne ville indenfor de rammer, de havde fået udstukket. På den måde var ledelsen alligevel til stede i de fastlagte mål og dermed med til indirekte at definere indhold og omfang af opgaven.

Endelig var det også tydeligt, at medarbejderne ikke oplevede at have ret meget selvledelse, hvis selvledelse blev diskuteret som et spørgsmål om at have kontrol over økonomiske ressourcer og meget vigtige beslutninger på arbejdspladsen. I disse situation lå magten og kontrollen stadig hos den øverste leder, som vi også ser det i mere traditionelle ledelsestilgange. Dette var dog ikke kilde til frustration blandt medarbejderne, der her oplevede det som en naturlig del af den organisatoriske orden, at den øverste ledelse tog ansvar for disse dele af arbejdet.

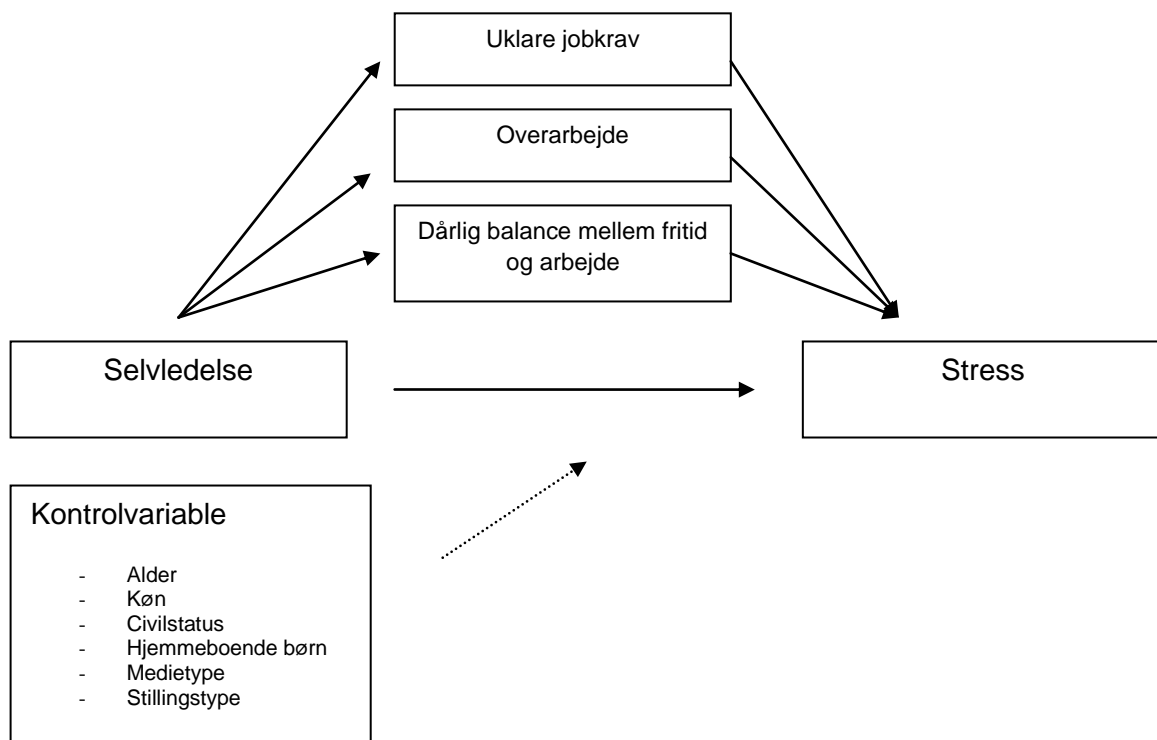
Analysen af selvledelse i den danske nyhedsbranche viste således, at ledelsen stadig er en tilstedeværende og vigtig faktor i det moderne fleksible videnarbejde. Kontrollen over arbejdet og magten i de moderne medieorganisationer er bare fordelt anderledes i

sammenligning med de traditionelle bureaukratiske og industrielle ledelsestilgange. Svenske forskere har diskuteret dette som et centralt karakteristika ved selvledelse i det fleksible arbejde, og de argumenterer for at medarbejdernes selvledelse i moderne organisationer er et spørgsmål om *kontrol i, men ikke over arbejdet* (Allvin et al., 2006, s. 9-10). Denne analyse pegede yderligere på, at det er vigtigt at tydeliggøre råderummet og grænserne for selvledelse for medarbejderne, hvis man vil undgå frustration i forbindelse med selvledelse.

På baggrund af den kvalitative indholdsbestemmelse af selvledelse blev der udviklet et kvantitativt indeks-mål for selvledelse, som beskrev den overordnede grad af selvledelse i den danske nyhedsbranche. Udviklingen og fordelingen af variabelen selvledelse kan ses i bilag 1, og her ses det også, at de danske nyhedsarbejdere generelt oplevede en høj grad af selvledelse. I bilag 2 findes desuden operationaliseringen og de deskriptive fordelinger af de øvrige variable i den nedenstående kvantitative analyse.

### Selvledelse og stress i den danske nyhedsbranche

Som nævnt påpeger dele af arbejdslivstilgangen, at selvledelse stresser, fordi selvledelse påvirker en række forhold i arbejdet, som er kendt for at stresser medarbejderne. Analysen tager derfor udgangspunkt i de arbejdsforhold, som forskningen inden for arbejdslivstilgangen peger på, og undersøger, om der er en kausalrelation mellem selvledelse og stress, og om denne relation er medieret af *overarbejde, dårlig balance mellem arbejde og privatliv* og *uklare jobkrav*. Den statistiske model, der arbejdes ud fra, ser derfor således ud:

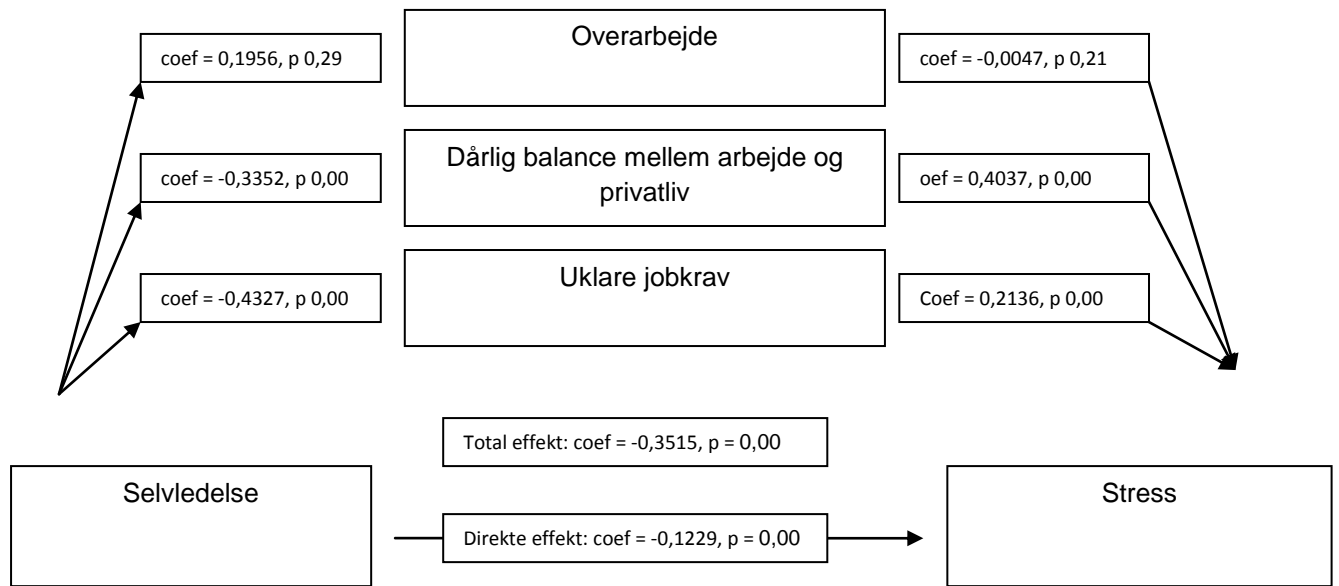


Der peges i arbejdslivstilgangen på, at selvledelse ikke nødvendigvis stresser medarbejderne i sig selv, men at medarbejderne primært bliver stressede, fordi selvledelse skaber nogle risikofyldte arbejdsforhold. Således forventer forskerne en næsten fuldt medieret relation mellem selvledelse og stress. Som man kan se af de deskriptive fordelinger over modellens variable (bilag 2), har størstedelen af de danske nyhedsmedarbejdere overarbejde. Deres balance mellem arbejdsliv og privatliv hælder gennemsnitligt en smule mod en dårlig balance, men ikke voldsomt. Endelig oplevede medarbejderne ikke i udpræget grad at have uklare jobkrav. Overordnet understøtter fordelingerne af disse variable (på nær fordelingen af uklare jobkrav) arbejdslivsforskningens antagelser om, at disse risikofyldte arbejdsforhold er særlig fremtrædende i det fleksible videnarbejde. Men hænger disse forhold sammen med medarbejdernes selvledelse, og stresser de også medarbejderne, som det antages i arbejdslivstilgangen?

I nedenstående model præsenteres resultaterne fra bootstrapanalysen af forholdet mellem selvledelse og stress. Analysen belyser både den direkte relation mellem selvledelse og stress, men undersøger også, om relationen er medieret af overarbejde, dårlig balance mellem arbejde og privat liv og endelig uklare jobkrav. Den samlede model bygger på svar fra 1160 respondenter, og vi kan ud fra det statistiske mål  $R^2$  se, at modellens variable forklarer 44 % af den samlede variation i datamaterialet ( $R^2 = 0,44$ ), hvilket er ganske godt.

Samlet set giver modellen en signifikant forklaring på de danske nyhedsarbejders oplevelser af stress. Ser vi først på den direkte relation mellem selvledelse og stress, kan vi se, at den er svag, men dog signifikant. Jo mere selvledelse medarbejderne har, jo mindre stressede er de også (coef = -0,1229, p = 0,00). Selvledelse og stress hænger således sammen, men sammenhængen er negativ i modsætning til, hvad der generelt antages i arbejdslivstilgangen, og analysen viser derfor, at selvledelse i sig selv faktisk reducerer medarbejdernes stressniveau. Imod hvad man forventer i arbejdslivstilgangen, styrkes denne negative sammenhæng yderligere, hvis man også tager de medierende arbejdsforhold med i betragtning. Den totale effekt, som ses midt i modellen, og som beskriver relationen mellem selvledelse og stress, når overarbejde, dårlig balance mellem arbejde og privatliv og uklare jobkrav også indgår i forklaringen, er stærkt signifikant og har en noget højere, men stadig negativ korrelationskoefficient (coef. = -0,3515). De medierende variable styrker således som forventet forklaringen på relationen mellem selvledelse og stress, men modsat hvad man forventer i arbejdslivstilgangen reducerer selvledelse medarbejdernes stressniveau i endnu højere grad, når disse arbejdsforhold inddrages i analysen. For at give en forklaring på, hvorfor det stik mod forventningerne i arbejdslivsforskningen er tilfældet, må vi undersøge, hvordan de enkelte arbejdsforhold hver især indgår i relationen mellem selvledelse og stress. For at få et billede af dette er det nødvendigt at se på de specifikke indirekte effekter for de enkelte arbejdsforhold. Effekterne og deres p-værdi er angivet i den ovenstående model foran og bagved de tre arbejdsforhold.

**Tabel 1. Forklaringsmodel for relationen mellem selvløshed og stress**



**Kontrolvariable**

	Coeff.
Alder	0,0626**
Køn	-0,0455
Hjemmeboende børn	-0,0333
Civil status	-0,0937**
Arbejder med tv (dummy)	-0,0098
Arbejder med radio (dummy)	0,1034*
Arbejder med andre medier (dummy)	0,0583
Ansæt som journalist (dummy)	-0,0548
Ansæt som fotograf (dummy)	-0,1042
Ansæt som freelancer (dummy)	0,2278
Ansæt i anden stilling (dummy)	-0,1837**

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

**Bootstrap resultater: (udfra 5000 resamplings)**

	Bootstrap	Konfidensintervaller	
Total	-0,2289	-0,2714	-0,1863
Overarbejde	-0,0019	-0,0050	0,0007
Dårlig balance	-0,1355	-0,1750	-0,1045
Uklare Jobkrav	-0,0924	-0,1217	-0,0671

n = 1160  $R^2 = 0.44$ ,  $p = 0.00$

## **Overarbejde**

Analysen viser i tråd med hypoteserne i arbejdslivstilgangen, at jo mere selvledelse, jo mere overarbejde har medarbejderne også. Dette resultat er dog ikke signifikant, og det kan derfor ikke afvises, at det er en tilfældighed i statistisk sammenhæng. Derudover ser overarbejde ud til svagt at reducere medarbejdernes stress, men dette resultat er heller ikke signifikant<sup>4</sup>. Disse insignifikante resultater mellem selvledelse og overarbejde og overarbejde og stress betyder da også samlet set i denne analyse, at overarbejde ikke signifikant medierer relationen mellem selvledelse og stress, som det antages i arbejdslivstilgangen.

## **Dårlig balance mellem arbejdsliv og privatliv**

Ser vi på, om selvledelse er skyld i, at medarbejderne har en dårlig balance mellem arbejde og privatliv, viser analysen, at selvledelse hænger signifikant sammen med, om medarbejderne har en dårlig balance mellem deres arbejdsliv og deres fritidsliv. Dog er sammenhængen ikke positiv, som man forventer i arbejdslivstilgangen. Derimod følges en øget grad af selvledelse af en mindre grad af dårlig balance mellem arbejdsliv og fritidsliv. De selvledende medarbejdere ser således ud til at være bedre til at balancere deres arbejdsliv i forhold til deres fritid og privatliv end de medarbejdere, der ikke har samme grad af selvledelse. I teorierne om det moderne arbejde diskuteres det ofte, hvad den nye øgede fleksibilitet i arbejdet betyder for medarbejdernes privatliv. Kritikkerne i arbejdslivsforskningen peger på, at der er fare for, at arbejdet koloniserer medarbejdernes privatliv ved at fylde mere og mere og ved at overtage nogle af de sfærer, som traditionelt har hørt til privatlivet. Det ligger implicit i denne kritik, at medarbejderne står magtesløse over for en sådan kolonisering af deres privatliv, men denne analyse peger på, at de danske nyhedsmedarbejdere, som har selvledelse, også er dem, som bedst kan håndtere balancen mellem deres arbejde og deres fritid. Samme resultater ses også i nye engelske undersøgelser (Joyce et al., 2010). Det ser således ud fra denne undersøgelse ud som om, medarbejderne langt hen ad vejen også drager fordel af den øgede fleksibilitet, som selvledelse tilbyder. Derudover viser resultaterne, som man også ville forvente ud fra arbejdsmiljøforskningen, at jo dårligere balance mellem arbejdsliv og privatliv, jo mere stressede er medarbejderne også.

Samlet medierer dårlig balance mellem arbejde og privatliv derfor relationen mellem selvledelse og stress negativt, hvilket betyder, at selvledelse *reducerer stress i højere grad*, når balancen mellem arbejde og privatliv også tages i betragtning, fordi selvledelse reducerer medarbejdernes dårlige balance mellem arbejde og privatliv og derfor også reducerer forekomsten af stress.

## **Uklare jobkrav**

Resultaterne i analysen peger heller ikke på, at selvledelse skulle føre til uklare jobkrav. Tværtimod er det de medarbejdere, der har en høj grad af selvledelse, som også oplever at have mindst uklare jobkrav. Det modsiger kritikken af selvledelse i arbejdslivstilgangen. En forklaring på dette resultat kan være, at medarbejderne i højere grad definerer jobkravene selv, når de er selvledende, og at jobkravene derfor ikke opleves som specielt uklare.

---

<sup>4</sup>Dette resultat strider mod utallige arbejdsmiljøundersøgelser, som har påvist, at en høj arbejdstid hænger signifikant sammen med stress. Dog er der i denne undersøgelse tale om overarbejde i forhold til den kontraktmæssige arbejdstid, som ikke nødvendig betyder, at medarbejderne har mange arbejdstimer om ugen. De insignifikante resultater kan derfor måske skyldes, at et gennemsnitligt overarbejde på 5-6 timer ugentlig oven i for eksempel en 25 timers arbejdsuge ikke nødvendigvis giver udslag i stress. Derudover kan der også være en tendens til, at medarbejderne angiver at arbejde mere, end de reelt gør, og dette ville også kunne skabe resultater, der er insignifikante, som vi ser her.

Men analysen viser også, som det er almindeligt anerkendt i arbejdsmiljøforskningen, at uklare jobkrav hænger signifikant sammen med medarbejdernes stress, således at jo mere uklare jobkravene er, jo mere stressede er medarbejderne også. Hvis vi ser på bootstrap resultaterne nederst i modellen, betyder det samlet set, at uklare jobkrav medierer relationen mellem selvledelse og stress signifikant negativt, hvilket indikerer, at selvledelse samlet set *reducerer stress yderligere*, når uklare jobkrav indgår som medierende led i relationen mellem selvledelse og stress.

Ser man samlet på, hvordan alle 3 arbejdsforhold (overarbejde, dårlig balance mellem arbejde og privatliv og uklare jobkrav) indgår i relationen mellem selvledelse og stress, kan vi da også under total se, at alle 3 forhold tilsammen medierer relationen negativt. Det betyder, at selvledelse i modsætning til, hvad der argumenteres for i arbejdslivstilgangen, *reducerer medarbejdernes stress i endnu højere grad*, når disse 3 arbejdsforhold indgår som medierende led i relationen.

Opsamlende viser analysen således, at de nyhedsmedarbejdere, som har en høj grad af selvledelse, også har et lavere stressniveau end deres kollegaer. Selvledelse stresser således ikke medarbejderne direkte. I den del af arbejdslivstilgangens kritik, som denne artikel fokuserer på, argumenterer man da også for, at selvledelse netop stresser medarbejderne indirekte ved at skabe nogle særlige risikofyldte arbejdsforhold. Men den argumentation bliver heller ikke bekræftet i undersøgelsen. I stedet viste mediationsanalysen, at selvledelse *yderligere reducerer* medarbejdernes stressniveau, når man tager de specifikke forhold i betragtning, som arbejdslivstilgangen peger på. Det hænger sammen med, at de selvledende nyhedsmedarbejdere faktisk viser sig at have en mindre dårlig balance mellem arbejde og privatliv end deres kollegaer og mindre uklare jobkrav. Noget kunne derfor tyde på, at de ikke har så svært ved at håndtere den fleksibilitet, som selvledelse i det grænseløse arbejde giver dem. Overordnet må konklusionen på denne analyse derfor være, at selvledelse gennemgående ser ud til at reducere medarbejdernes stressniveau, også når man fokuserer på, hvordan risikofyldte arbejdsforhold som overarbejde, dårlig balance mellem arbejde og privatliv og uklare jobkrav medierer relationen mellem selvledelse og stress. Dette kritiske perspektiv på selvledelse i arbejdslivstilgangen kan således ikke understøttes af det empiriske materiale i denne undersøgelse.

## **Teoretiske og praktiske implikationer af resultaterne**

Artiklens formål var at udvide og nuancere den eksisterende viden ved at tage udgangspunkt i en bred og systematisk empirisk undersøgelse og derved supplere den nuværende forskning på området. Der vil derfor blive sat fokus på om arbejdslivstilgangens kritik kan siges at nuancere forståelsen af relationen mellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø.

Der kunne i analysen ikke findes empiriske tegn på, at selvledelse stresser medarbejderne hverken direkte eller indirekte ved at skabe nogle risikofyldte rammer for arbejdet. Faktisk viste analysen det modsatte. Ved at dykke dybere ned i teoriernes antagelser om relationen mellem selvledelse og stress, så vi, at selvledelse ikke på et generelt plan hænger sammen med medarbejdernes overarbejde, og at det overarbejde, som kunne måles i denne undersøgelse, ikke hang sammen med medarbejdernes oplevelse af stress. Derudover pegede resultaterne på, at selvledelse stik mod forventningerne i arbejdslivstilgangen reducerede en dårlig balance mellem arbejdsliv og privatliv, ligesom oplevelsen af uklare jobkrav blandt medarbejderne også blev reduceret. Da dårlig balance og uklare jobkrav stresser medarbejderen, viste analysen, at selvledelse i stedet reducerer stress i endnu højere grad, når disse forhold inddrages i analysen. Der kunne således ikke findes empiriske

tegn på, at selvledelse stresser medarbejderne indirekte ved at skabe nogle risikofyldte rammer for arbejdet, faktisk viste analysen det modsatte.

Man kan derfor overveje, om diskussionerne i arbejdslivsforskningen på grund af deres kritiske fokus kommer til at undervurdere selvledelse som en positiv arbejdsmiljøfaktor. Resultaterne stiller yderligere spørgsmålstegn ved, om ikke arbejdslivstilgangens opfattelse af medarbejdernes kompetencer til at indgå selvstændigt i arbejdslivet underkendes. Måske er medarbejderne bedre til at håndtere de manglende grænser for arbejdet og den usikkerhed, som selvledelse kan skabe, end det antages i arbejdslivstilgangen. Resultaterne peger i hvert fald på, at de medarbejdere, der har selvledelse og derfor også har en større mulighed for selv at sætte grænserne mellem arbejde og privatliv, har lettere ved at få balancen mellem arbejde og privatliv til at gå op. Derudover oplever de selvledende medarbejdere også at have mindre uklare jobkrav, måske fordi de langt hen ad vejen selv har mulighed for at definere disse krav, når de har selvledelse. Overordnet peger den empiriske undersøgelse således på et billede af en mere kompetent medarbejder, end der lægges op til i dele af arbejdslivsforskningens diskussioner om selvledelse og grænseløst arbejde.

Undersøgelsens resultater peger derfor overordnet på, at selvledelse er en hensigtsmæssig ledelsesstrategi i de danske virksomheder, som har med videnarbejdere at gøre. Selvledelse reducerer medarbejdernes stress i sig selv, og reducerer også nogle risikofyldte forhold i arbejdet. Dog pegede den kvalitative analyse også på, at selvledelse også kunne skabe frustration blandt medarbejderne. Det var især i de tilfælde, hvor medarbejderne forventede en højere grad af selvledelse end de reelt havde i praksis. Analysen viste, at selvledelse i den danske nyhedsbranche ikke er en fast defineret størrelse, men at selvledelse varierer afhængigt af hvilke dele af arbejdet, man betragter, og hvilke organisatoriske rammer den enkelte virksomhed har. Det er en vigtig ledelsesopgave at få kommunikeret disse grænser for selvledelse i den enkelte virksomhed tydeligt ud til medarbejderne og lave en forventningsafstemning omkring den enkelte medarbejders råderum for selvledelse, så han ikke bliver desillusioneret. Der ligger således også et arbejde i at tydeliggøre karakteren af og rammerne for selvledelse i den enkelte virksomhed, hvis selvledelse skal medvirke til et godt psykisk arbejdsmiljø blandt medarbejderne.

## Konklusion

Set i lyset af den nye lovgivning, men også på et mere praktisk plan, er de fleste i dag enige om, at glade og tilfredse medarbejdere, der trives, er de mest effektive og produktive. Samtidig har flere forskere pointeret, at der med den nye arbejdsmiljølov er brug for at klæde lederne bedre på – men for at kunne gøre det, har vi brug for viden. Formålet med denne artikel var at bidrage til en bedre forståelse af relationen mellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø på et empirisk grundlag. Dette blev gjort ved at dykke ned i et af arbejdslivsforskningens argumenter om, at selvledelse fører til stress.

Den empiriske analyse satte fokus på, hvordan selvledelse spiller sammen med en række arbejdsforhold i det moderne videnarbejde, der anses som risikofyldte. Antagelserne i arbejdslivsforskningen var, at selvledelse har konsekvenser for, hvordan arbejdet tilrettelægges og udføres og derfor måske ikke i sig selv er stressende, men alligevel er med til at stresser medarbejderen indirekte ved at skabe nogle særlige rammer for arbejdet. Analysens resultater er gengivet i kort form i nedenstående boks:

Selvledelse reducerer medarbejdernes oplevelse af stress i sig selv

Selvledelse reducerer yderligere, medarbejdernes oplevelse af stress, når nedenstående risikofyldte arbejdsforhold indgår i relationen mellem selvledelse og stress:

- Selvledelse hænger ikke signifikant sammen med **overarbejde**, og overarbejde hænger ikke signifikant sammen med medarbejdernes oplevelse af stress
- Selvledelse reducerer signifikant **dårlig balance mellem arbejdsliv og privatliv**, som stresser medarbejderne
- Selvledelse reducerer signifikant **uklare jobkrav**, som stresser medarbejderne

Analysen viste mod forventning, at selvledelse både direkte og indirekte hænger sammen med et lavt niveau af stress. Det modsiger argumentationen i arbejdslivsforskningens kritik af selvledelse. Man kan derfor overveje, om diskussionerne i arbejdslivsforskningen på grund af deres kritiske fokus kommer til at undervurdere selvledelse som en positiv arbejdsmiljøfaktor. På baggrund af disse resultater anbefalede artiklen derfor selvledelse som managementstrategi blandt videnarbejdere i danske virksomheder. Dog blev det også påpeget, at det er vigtigt at klargøre hvilket råderum og hvilke grænser, der findes for selvledelse i de enkelte virksomheder, og kommunikere dem tydeligt ud, så man ikke risikerer at frustrere og desillusionere medarbejderne.

Undersøgelsen har således genereret en bedre empirisk forståelse af relationen mellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø ved at dykke dybere ned i arbejdslivstilgangens kritik og inddrage de forhold, teorierne selv peger på som risikofyldte i relationen mellem selvledelse og stress. Dette gav anledning til nogle overvejelser om, at det kritiske fokus i arbejdslivstilgangen måske kan komme til at skygge for erkendelsen af selvledelses positive effekter på det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig gav det også nogle konkrete anbefalinger til, hvordan ledelsen kan sikre et godt psykisk arbejdsmiljø blandt videnarbejderne i de danske virksomheder.

## Referencer

Allvin, M., Aronsson, G. Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg Ulf: *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* LIBER, Malmö 2006

Alvesson, M & Willmott, Hugh: Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual, s. 619-644 In *Journal of Management Studies* 39:5 July, 2002

Alvesson, M: *Knowledge work and knowledge intensive firms*, Oxford University Press 2004

Bason, Christian, Csonka, Agi & Ejler, Nicolaj: *Arbejdets nye ansigter. Ledelse af fremtidens medarbejder*. København: Børsens Forlag. 2003

Bovbjerg, Kirsten Marie: *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Højbjerg: Hovedland. 2001

Buch, Anders, Andersen, Vibeke og Sørensen, Ole H.: *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. 2009

Busck, Ole, Herman Knudsen, Jens Lind & Trine Jørgensen: Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet. s. 31-48 I *Tidsskrift for Arbejdsliv* Nr 1. 2009, 10 års jubilæum skrift. 2009

Castells, Manuel: *The rise of the network society*. Oxford, Wiley-Blackwell 2001

Dailey, Larry, Lori Demo & Mary Spillman: *The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms*. Paper submitted to the Newspaper Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City, Missouri July-August 2003

Dahler-Larsen, Peter: *At fremstille kvalitative data*, Syddansk Universitetsforlag, 2002

Greene, Jennifer C.: *Mixed Methods in Social Inquiry*. Jossey-Bass Books, 2007

Hagedorn-Rasmussen, Peter: *Nye ledelsesformer, stress og det hele liv – risici og muligheder*. FTF-rapport 2006

Hayes, Andres F.: Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium, s. 408-420 In *Communication Monographs* Vol 76, Issue 4 2009

Houghton, Jeffrey D. & Yoho, Steven K.: Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? s. 65-83 In *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005; 11 no. 4, 2005

Hvid, Helge: To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation, s. 11-30 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 12 årg, nr 1, 2009

Joyce, K., Pabayo, R., Critcheley, R.A. & Bambra, C.: Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. In *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2010, issue 2. 2010

Lund, Henrik & Hvid, Helge: *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde. Øje på arbejdsmiljøet*, LO, 2007a

Lund, Henrik & Hvid, Helge: *Øje på det grænseløse arbejde. LO-medlemmerne i et spændingsfelt mellem industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde*, Øje på arbejdsmiljøet, LO, 2007b

MacKinnon, David P.: *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates. 2008

Mackinnon, David P., Amanda J. Fairchild & Matthew S. Fritz: Mediation Analysis, s. 593-614 In *The Annual Review of Psychology*, 58, 2007

Manz , C.C.: *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983

Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr.: *The new SuperLeadership: leading others to lead themselves*. San Francisco, Berrett-Koehler. 2001

Navrbjerg, Steen E.: *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*. Ph.d.-afhandling Sociologisk Institut, Københavns Universitet 1999.

Neck, Christopher P. & Houghton Jeffrey D.: Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities, In *Journal of managerial Psychology* Vol 21. no. 4 2006

Pearce, Craig L. & Manz, Charles C.: The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work, s. 130-140, In *Organizational Dynamics*, Vol 34, No. 2, 2005

Pihl-Thingvad, Signe: *Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø id et grænseløse arbejde – en empirisk undersøgelse af forholdet mellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø i den danske nyhedsbranche*. Syddansk Universitetsforlag, 2011

Preacher, K.J., Rucker, D.D. & Hayes, A. F.: Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, s. 185-227, In *MULTIVARIATE BEHAVIORAL RESEARCH* , 42 (1) 2007

Sennett, R.: *Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Højbjerg: Hovedland. 1999

Shipper, F. & Manz, C.C.: Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. In s. 48-61 *Organizational Dynamics*, 20, 1992

Sørensen, Bjørg Aase, Gjøril Seierstad & Asbjørn Grinsmo: *Tatt av ordet- Mediernes forspill til framtidens arbeidsliv*. AFI (arbeidsforskningsinstituttet). AFI rapport 4/2005