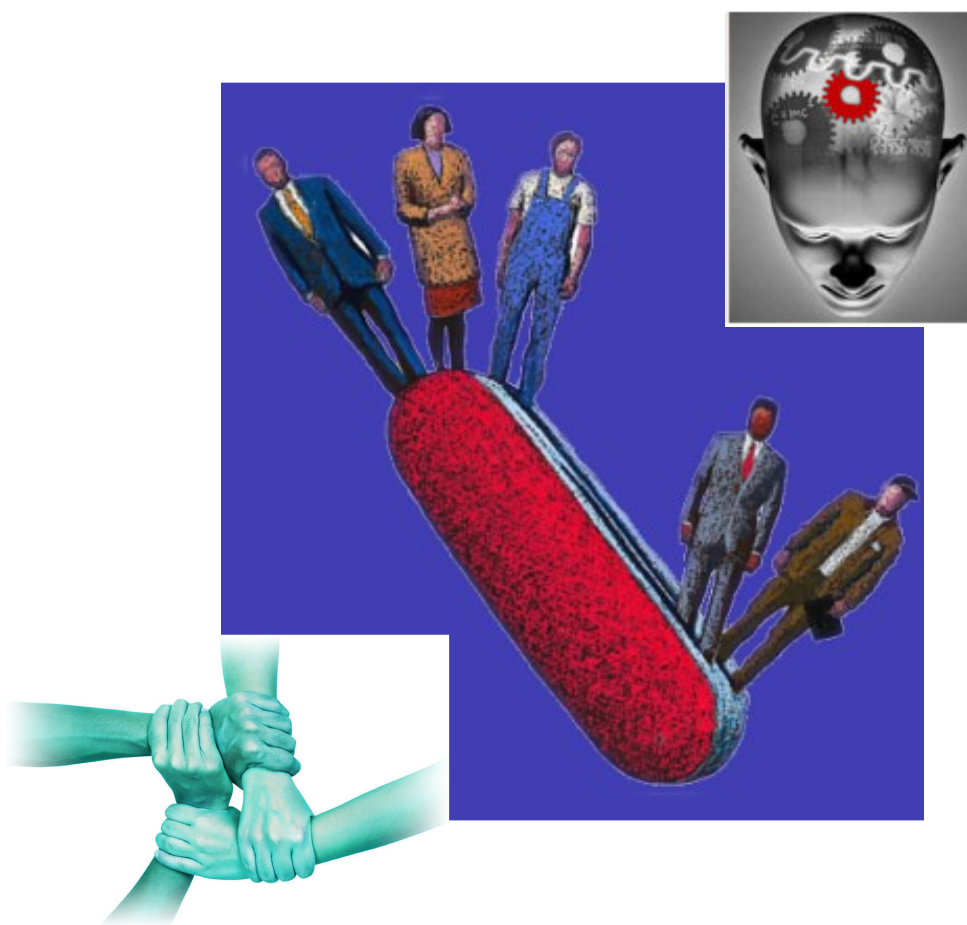


# Arbejderen

- Det moderne arbejdes vigtigste ressource



En specialeafhandling omkring behovet for klinisk psykologi i  
det moderne HR-arbejde

Udarbejdet af  
**Svend Klingberg**

Titelblad

**Arbejderen**  
**– det moderne arbejdes vigtigste ressource**

Dette speciale i psykologi er udarbejdet af:

---

Svend Klingberg

Specialevejleder: Einar B. Baldursson

Specialets omfang er 192.646 tegn  
svarende til: 80 normalsider

Afleveringsdato: den 1. august 2008

Aalborg Universitet  
Institut for Kommunikation  
Psykologi  
Krogstræde 3  
9220 Aalborg Øst

# Indholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 INDLEDNING</b> .....	<b>2</b>
1.1 BEGREBSAFKLARING – HVAD ER HUMAN RESSOURCE (HR)? .....	2
1.1.1 <i>Det klassiske arbejde</i> .....	4
1.1.2 <i>Den historiske udvikling</i> .....	5
1.1.3 <i>Det moderne HR-arbejde</i> .....	8
1.1.4 <i>HR som diskurs</i> .....	10
1.2 PROBLEMSTILLING .....	11
1.3 METODE.....	12
1.3.1 <i>Anvendte perspektiver og teoretikere</i> .....	12
1.3.2 <i>Læsevejledning</i> .....	13
1.3.3 <i>Specialets formål</i> .....	14
<b>2 RESSOURCER I DET MODERNE ARBEJDE</b> .....	<b>15</b>
2.1 RESSOURCE-PERSPEKTIVET .....	15
2.2 DEL I - ARBEJDEREN .....	16
2.2.1 <i>Viden</i> .....	17
2.2.2 <i>Færdigheder/kvalifikationer og kompetencer</i> .....	19
2.2.3 <i>Kvalifikationer</i> .....	20
2.2.4 <i>Færdigheder og kognition</i> .....	20
2.2.5 <i>Kompetencer – en definition</i> .....	21
2.2.6 <i>Fra færdigheder/kvalifikationer til kompetencer</i> .....	23
2.2.7 <i>Kompetenceudvikling</i> .....	23
2.2.8 <i>Emotioner</i> .....	25
2.2.9 <i>Emotioner vs. følelser</i> .....	26
2.2.10 <i>Emotioner og ressourcer</i> .....	26
2.2.11 <i>Motivation</i> .....	28
2.2.12 <i>Motivation som social kompetence</i> .....	31
2.2.13 <i>Emotioner og Self-efficacy</i> .....	32
2.2.14 <i>Vilje</i> .....	33
2.2.15 <i>Afrunding af del I</i> .....	35
2.3 DEL II – ARBEJDSGRUPPEN.....	36
2.3.1 <i>Hvad er en arbejdsgruppe</i> .....	37
2.3.2 <i>Cohesion (sammenhængskraft i arbejdsgruppen)</i> .....	39
2.3.3 <i>Derfor organiseres det moderne arbejde i grupper</i> .....	42
2.3.4 <i>Roller</i> .....	46
2.3.5 <i>Gruppen som en organisme</i> .....	49
2.3.6 <i>Gruppeprocesser</i> .....	50
2.3.7 <i>Argumenter imod arbejdsgruppen</i> .....	53
2.3.8 <i>Afrunding af del II</i> .....	54
<b>3 FALDGRUBER - RESSOURCETAB</b> .....	<b>56</b>
3.1 STRESS .....	56
3.1.1 <i>Allostatisk stressbelastning</i> .....	57
3.1.2 <i>Stress-problematikken</i> .....	58
3.2 STRESS' FYSIOLOGISKE PÅVIRKNING AF HJERNEN.....	59
3.2.1 <i>Hippocampus</i> .....	59
3.3 PSYKISKE KONSEKVENSER .....	61
3.3.1 <i>Indlæring og stress</i> .....	62
3.3.2 <i>Sociale kompetencer</i> .....	62
3.4 KOLLEKTIV STRESS – KONSEKVENSER FOR GRUPPEN .....	62
3.5 ÅRSAGER TIL STRESS .....	64
3.5.1 <i>Forandringer</i> .....	65

3.5.2 Dårlig ledelse .....	66
3.5.3 Underbemanding (for stor arbejdsbyrde).....	67
3.6 RESSOURCEUDTØMNING – VIDENSTAB.....	68
3.6.1 Når kompetencerne bliver væk .....	69
3.6.2 Jobskifte og loyalitet.....	70
3.7 AFRUNDING .....	70
<b>4 FORVALTNING AF RESSOURCER .....</b>	<b>72</b>
4.1 ARBEJDSMILJØ? .....	72
4.1.1 Det psykosociale arbejdsmiljø.....	73
4.2 AT VÆRE PÅ FORKANT MED FALDGRUBERNE .....	80
4.2.1 Stress og sygefravær.....	80
4.2.2 Videns og Kompetenceforvaltning.....	81
4.3 AFRUNDING .....	82
<b>5 BEHOVET FOR KLINISK PSYKOLOGI .....</b>	<b>84</b>
5.1 ORGANISATIONSUNDERSØGELSE OG INTERVENTION .....	85
5.2 DEN KLINISK DIAGNOSTISKE MODEL: .....	86
5.3 PSYKOLOGISK RÅDGIVNING / COACHING .....	88
5.4 ARBEJDSPSYKOLOGISK KOMPETENCEAFKLARING (AKA).....	88
5.5 AFRUNDING .....	90
<b>6 METAPLAN – HVILKEN PSYKOLOGI ER DER BEHOV FOR? .....</b>	<b>91</b>
6.1 KLINISK HR-PSYKOLOGI.....	91
6.2 AFRUNDING .....	92
<b>7 KONKLUSION.....</b>	<b>93</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>96</b>
<b>ENGLISH RESUME .....</b>	<b>109</b>

## Forord

En er sygemeldt på 11. måned på grund af stress, hvilken ikke er den første. Fem udviser symptomer på at være i en tilstand af højstress, og en stor del af virksomhedens øvrige medarbejdere befinder sig i en konstant moderat stresstilstand. Dette billede skyldes flere problemstillinger i virksomheden. Delegeringen af ansvar er diffus, i afdelingerne er der uklarhed om roller, og hver person har udviklet forskellige normer. Lederne mangler ledererfaring og uddannelse, og hertil hører, at ingen i virksomheden har kendskab til, hvad stress er, eller viden om social dynamik i grupper.

Ovenstående eksempel er velkendt på mange arbejdspladser. I dette speciale diskuteres disse problemstillinger, samt hvordan man ved at etablere en HR-afdeling/stilling og ansætte en erhvervspsykolog kan komme på forkant med problemerne eller i hvert fald få ”en ressource”, der aktivt kan være med til at forebygge og behandle fremtidige problemstillinger.

I stadig flere virksomheder, institutioner og organisationer er der allerede blevet oprettet HR-afdelinger, som skal tage sig af virksomhedens primære ressource – medarbejderne. Stillingerne i disse HR-afdelinger bliver ofte besat af mennesker med en bred vifte af forskellige akademiske baggrunde f.eks. humanistisk informatik og HD-O. I dette speciale vil der blive argumenteret for, hvorfor der specifikt er behov for en klinisk tilgang (klinisk arbejds- og organisationspsykologi om man vil) i en sådan afdeling.

## Kapitel 1 - Indledning

### 1 Indledning

Udviklingen er gået fra en industriarbejdskultur til et samfund, hvor begreber som teamorganisering, projektorganisering, kontraktansættelser, midlertidige projektansættelser, hjemmearbejde og fleksibel arbejdstid er blevet hverdagsbrug på de moderne arbejdspladser. De danske virksomheder har således gennem de sidste årtier gennemgået en markant udvikling i takt med den øgede globalisering og den hastige teknologiske udvikling. Dette har medført organisatoriske omvæltninger og en øget konkurrence, og det har derfor været nødvendigt for virksomhederne at introducere nye effektiviserings- og konkurrence parametre for at følge med udviklingen. Mennesket har vist sig at være et af arbejdsmarkedets uudnyttede ressourcer i kraft af dets videns- og udviklingspotentiale. Det indebærer, at det traditionelle fysisk belastende arbejde, i stigende omfang, viger pladsen for arbejdsforhold, hvor krav, udfordringer og belastninger er af mere psykisk karakter – en anderledes belastningsprofil end der er set før. I stedet for fysiske belastninger og krav, er det krav til omstillingsevne, til stadig større og mere krævende tilegnelse af nye færdigheder, krav til sociale færdigheder, til koncentration, til kreativitet, til følelsesmæssigt engagement og til motivation, der i stigende grad dominerer billedet (Burr, 2005). De nye arbejdsformer synes at have som konsekvens for arbejdsituationen, at stilstand er blevet unormal og omstilling, forandring og fleksibilitet er blevet normativt. Problemstillingerne handler derfor om at udlede korrekte og autentiske beskrivelser af de faktorer og processer, som konstituerer denne type arbejde. Samt at danne en forståelig begrebsverden, der kan indfange og omfavne dette moderne HR-arbejde.

#### **1.1 Begrebsafklaring – hvad er Human Ressource (HR)?**

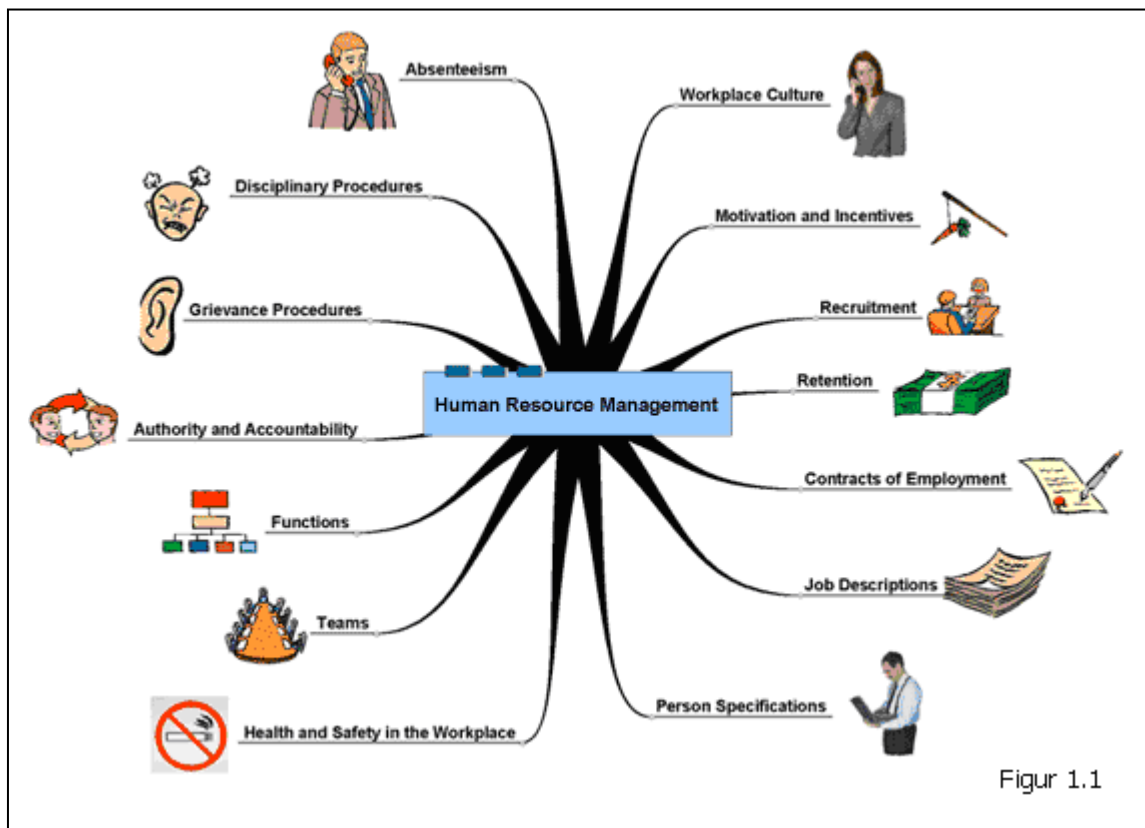
Et begreb som HR er genstand for en lang række fortolkninger og brugssammenhænge. Hvorfor det i de moderne organisationer ofte bliver opfattet som synonymt med såkaldte HR-afdelinger, der som regel varetager en virksomheds managementsystem (eller styringsprogram), eksempler på disse er Human Ressource Management<sup>1</sup> (HRM), Total

---

<sup>1</sup> HRM opstod i USA i 1980'erne og er en ledelses- og organisationsteori. Den forekommer i to udgaver en hård og en blød.

## Kapitel 1 - Indledning

Quality Management<sup>2</sup> (TQM) og „Den Lærende Organisation“<sup>3</sup>. Sådanne programmer er imidlertid skabt til, at fungerer som arbejdsredskaber til at overvåge, udvikle og udnytte de menneskelige ressourcer i en virksomhed og indeholder dermed et organisations-strategisk formål, hvorfor den almene forståelse af HR kan betragtes som farvet (eller påvirket) af de specifikke programmets indhold og diskurser (se nedenstående figur i forhold til indholdet af HRM<sup>4</sup>).



I dette indledende kapitel gives en moderne arbejds- og organisationspsykologisk redegørelse for HR-begrebet, samt en beskrivelse af dennes rolle i udviklingen mod det moderne arbejde. En udvikling, der ligger til grund for det, som jeg i dette speciale har valgt at betegne *det moderne HR-arbejde*. For at forstå HR-begrebet til fulde er det en

<sup>2</sup> TQM er et ledelseskoncept, som fokuserer på forbedring af effektiviteten gennem en række strategiske tiltag (jf. Hackman & Wageman, 1995).

<sup>3</sup> Den Lærende Organisation er en metafor for, hvordan organisationen er i stand til at tilpasse sig omgivelserne af hensyn til egen overlevelse. begrebet tilskrives Arie de Geus, men er en samling af flere teoretiske bidrag omkring forudsætningen for at etablere organisatoriske læreprocesser (Paludan-Müller, 2004).

<sup>4</sup> Figuren er hentet fra hjemmesiden: [www.bized.co.uk/.../business/hrm/lesson/hrm1.htm](http://www.bized.co.uk/.../business/hrm/lesson/hrm1.htm)

## Kapitel 1 - Indledning

forudsætning først at have et indblik i, hvordan udviklingen er forløbet. Jeg vil derfor først beskrive, hvordan forholdene så ud under det klassiske arbejde<sup>5</sup>.

### 1.1.1 Det klassiske arbejde

Først og fremmest var der i den klassiske organisation et fast autoritetshierarki med en meget klar og tydelig hierarkisk opbygning (se figur 1.2). Dette tilbød en given arbejdsstruktur ud fra en bestemt arbejdsdeling, hvor anciennitet og erfaring gav individet status og dermed en position i hierarkiet (Brown, 2000). Samtidig var organisationen karakteriseret ved en urokkelig regel, norm og traditionsstyring, som godt nok betød, at topledelsen ikke behøvede at have nogen direkte kontakt med de ansatte, men det betød også, at arbejdet var forbundet med en høj stabilitet og forudsigelighed. Ledelse handlede i højere grad om magt og ansvar, forstået således at ledelsen dikterede, hvad der skulle laves hvornår og hvordan, og så var det personalechefens eller tillidsmandens opgave at formidle budskaberne videre til arbejderne. At størstedelen af ansvaret lå hos ledelsen gjorde, at man kunne dagsordenssætte udvikling af den produktionstætte ledelse, hvorfor disse ledere havde en fuldstændig indsigt i alle job og produktionshandlinger. Denne fuldstændige indsigt muliggjorde, at den enkelte arbejder kunne oplæres med et minimum af omkostninger, da det blot krævede en indlæring og udvikling af få smalle højt specialiserede kompetencer. Hvilket bevirkede, at arbejdet kunne inddeles i enkelte afgrænsede operationer, som kunne udføres ud fra et velbeskrevet skema med høj produktivitet til følge<sup>6</sup> (Holway, 2000; Strauss, 1998; Baldursson, 2006a).

Den stramme strukturelle opbygning og ideologien om, at kvalitet var lig forudsigelighed i den forstand, at kvalitet blev forbundet med høj produktivitet, betød samtidig, at det enkelte job passede til den specifikke jobbeskrivelse (her er syntesen om ”den maskinbureaukratiske organisation” etableret). En specifik jobbeskrivelse indebar udfyldelsen af en forudbestemt rolle i forhold til arbejdsopgave og produktion. Individets professionelle involvering blev således formidlet netop gennem denne rolle, som herved blev altafgørende i forhold til individets sociale position. Dette betød samtidig, at viden

---

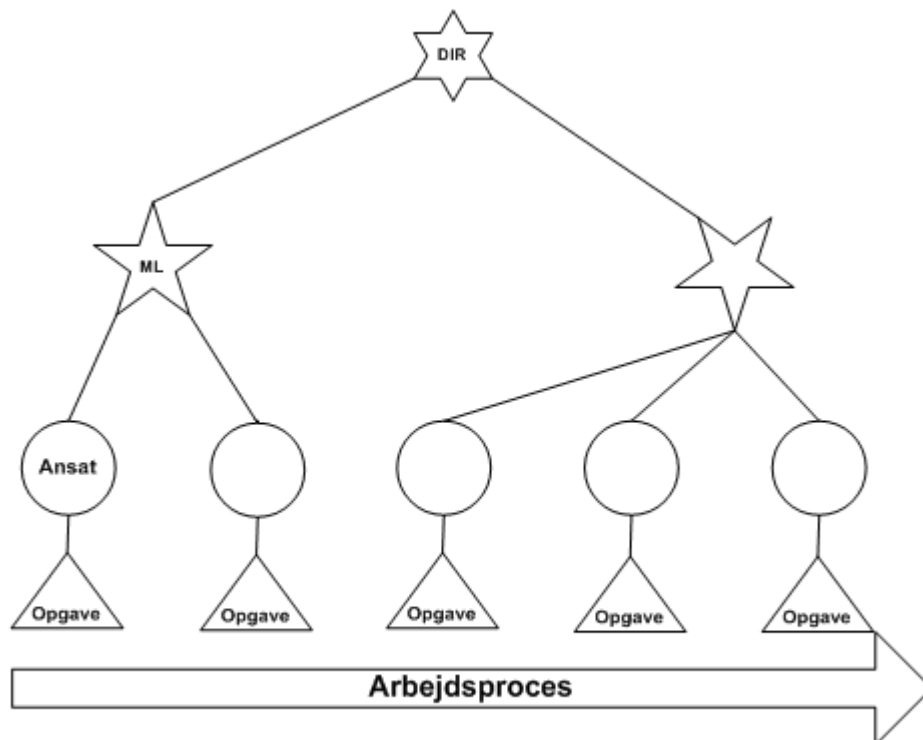
<sup>5</sup> Det klassiske industriarbejde bliver af flere dateret helt tilbage til 1909 og eksisterer stadig helt frem til i dag. Karakteristisk for det klassiske arbejde er, at det følger de Tayloristiske styringsprincipper, der handlede om at ensrette og effektivisere arbejdet (Holway, 2000).

<sup>6</sup> Denne del af traditionen stammer fra Taylors Scientific Management (Holway, 2000).



## Kapitel 1 - Indledning

indebar varighed (målt i erfaring), hvorfor det var anciennitet, der langt hen ad vejen bestemte retten til advancement. Derfor blev der gennem produktivitetsfremmende lønsystemer (eksempelvis akkordløn eller bonusordninger) sat fokus på en arbejdsmotivation, der begrænsede sig til den lønmæssige compensation. En følge af dette blev, at produktionen og dens aktører kunne detaljestyres. Det påpeges, at disse lønsystemers incitamentsstruktur efterhånden udviklede sig til at blive et yderst sofistikeret system til manipulation af indsats qua de forskellige bonussystemer, som kvalitetsbonus osv. (Baldursson & Pedersen, 2002).



Figur 1.2 er fra Baldursson (d.29.9.2006)

### 1.1.2 Den historiske udvikling

Med adskillelsen af videnskaberne og erkendelsesinteresserne<sup>7</sup> i midten af det attende århundrede og med opståelsen af det vidensområde, der omhandler forholdet mellem mennesker og arbejde, blev forholdet mellem videnskaberne forskudt således, at der forekom en stadig tiltagende opprioritering af viden, som kunne omsættes i teknisk viden (Habermas, 1974). Dette blev, i slutningen af tyverne og begyndelsen af trediverne i

<sup>7</sup> Erkendelsesinteresserne henviser til et overordnet valg af videnskabelig metode. I Habermas værker refererer erkendelsesinteresserne ofte til naturvidenskab, kulturvidenskab og socialvidenskab.

## Kapitel 1 - Indledning

overensstemmelse med den i *Scientific Management*<sup>8</sup> forankrede tankegang vedrørende blandt andet øget produktivitet, anskueliggjort gennem udførelsen af en række undersøgelser – de nu så berømte Hawthorne undersøgelser.

I forlængelse af disse undersøgelser konkluderedes senere blandt andet, at produktivitet bør betragtes som funktion af jobtilfredshed, der igen afhænger af blandt andet den uformelle gruppes organisering<sup>9</sup>.

“... carrying around in their [the experimenters] heads the notion of 'economic man', a man primarily motivated by economic interest ... they found that the behavior of workers could not be understood apart from their feelings or sentiments.”

(Roethlisberger, 1949, p. 19).

Disse konklusioner førte til en anskueliggørelse af arbejderen som andet end bare en brik i produktionen, og hermed en accept af arbejdspræstation, som værende underlagt komplekse følelsesmæssige og andre irrationelle påvirkninger fra de sociale relationer. I denne forstand synes resultaterne af disse undersøgelser umiddelbart at foreslå en radikal diskursiv overgang fra en rationalitetsdyrket opfattelse af arbejdsplanlægning ud fra tekniske principper til et nyt paradigme (*human relations*), hvori der tages udgangspunkt i arbejderen og dennes sociale behov.

“... *Management would take care of its workers in the hope that they would reciprocate with appreciation, loyalty, and harder and more efficient work...* (Baritz, 1965, p. 59)” En vigtig følge af betragtninger som denne og lignende er, at det ikke længere var muligt at adskille motivationelle aspekter fra produktions- og omkostningsmæssige aspekter, hvilket betyder, at forbedringer, der fører til øget produktivitet ikke alene vil være til fordel for ledelsen, men ligeledes vil være til fordel for den enkelte arbejder (Hollway, 2000), i kraft af bedre arbejdsforhold og en oplevelse af bedre trivsel.

Denne opfattelse af organisationen blev undersøgt yderligere på *the Tavistock Institute of Human Relations* (Scott, 2007). Af disse studier dannedes en forståelse af organisationen,

---

<sup>8</sup> Jf. Taylor (1911).

<sup>9</sup> Det skal dog nævnes, at man på dette tidspunkt, til trods for at studierne på Western Electric Company havde påvist eksistensen af den uformelle gruppe, ikke entydigt vidste, hvilken funktion denne havde (Schein, 1999).

## Kapitel 1 - Indledning

anskueliggjort ved det *sociotekniske system*, bestående af to undersystemer; det sociale- og det tekniske system, hvoraf førstnævnte blandt andet består af de sociale forhold og den måde, hvorpå arbejdet organiseres, og hvor sidstnævnte henviser til opgavekrav, fysiske rammer, materielt udstyr etc. Dette organisationsteoretiske system beror på en gensidig optimering og udformning af organisationens undersystemer, herunder blandt andet etableringen af selvstyrende arbejdsgrupper i bestræbelserne på produktionsforøgelse. Gennem efterfølgende undersøgelser af det sociotekniske system påvistes de selvstyrende arbejdsgruppers positive indflydelse på produktionen, herunder: fald i produktionsomkostninger, forbedring af arbejdspræstation, øget jobtilfredshed, fald i antal sygedage/fravær, øget engagement, forbedret mentalt helbred etc. (Parker & Wall, 1998).

Denne overgang i ledelsesstrategisk arbejdsorganisering må imidlertid anskueliggøres ud fra strukturelle makroøkonomiske forandringer i forhold til organisationen. Den industrielle udvikling har i dag spredt sig til udviklingslande (hvor produktionsomkostninger er lavere), hvorfor lande med højere produktionsomkostninger har måttet se sig nødsaget til at omstrukturere (redesigne) deres produktion til at omfatte produkter/ydelser, der ikke umiddelbart kan masseproduceres (f.eks. niche- eller vidensintensiv produktion). Med denne omstrukturering følger nye succeskriterier af hvilke organisationens evne til hurtigt at tilpasse sig det fluktuerende marked (udbud- efterspørgsel) er af afgørende betydning. En sådan forandrings og omstrukturings kultur fordrer en yderst fleksibel organisationsstruktur og følgelig arbejdsstyrke, hvilken må være højtuddannet og motiveret (Strauss, 1998), hvilket indebærer, et krav om fleksibilitet og omstillingsevne, som det gamle tayloristiske system ikke ville kunne levere (Baldursson, 2006a). Denne fleksible organisationsstruktur designes på en sådan måde, at de etablerede arbejdsgrupper uddannes til at være selvstyrende for på denne måde at kunne imødekomme organisationens ønske om fleksibilitet. I forlængelse af denne omstrukturering følger ligeledes en overgang fra den traditionelle hierarkiske *top-heavy* ledelsesstruktur til en mere konkurrencedygtig og fleksibel organisation, i hvilken arbejdet planlægges og udføres i små dynamiske arbejdsgrupper (Barker, 1993).

## Kapitel 1 - Indledning

### 1.1.3 Det moderne HR-arbejde

Det står klart, at det traditionelle monotone fysisk belastende arbejde er på vej væk fra arbejdsmarkedet i visse dele af verden. Udviklingen mod det moderne arbejde har medvirket, at arbejderen nu er virksomhedernes vigtigste ressource, og at viden er blevet den primære salgsvare. Det moderne arbejde efterstræber derfor at organisere arbejdet således, at arbejderen:

- kan forme og skabe sit eget job
- fagligt kan tilegne sig nye evner og færdigheder
- både kan udvikle sine personlige og sociale kompetencer
- kan identificere sig med sit arbejde, hvilket indebærer at arbejdet bliver et personligt anliggende og dermed aktiverer personlig motivation.

Jobbet formes og skabes godt nok af arbejderen selv, men det sker imidlertid gerne på baggrund af usagte og uspecificerede forventninger og krav. Dette forekommer på grund af, at det moderne arbejde konstant forandres alt efter kontekst, krav og opgaver, hvilket bevirker en jobprofil karakteriseret ved:

- Diffuse jobbeskrivelser, hvilket bevirker, at man ikke kan definere de opgaver der hører til jobbet, karakteren af ansvarsfordelingen etc.
- Flydende grænser.
- Uklare ledelses- og personaleforhold.
- En sammensmeltning af personlige og sociale relationer.

Det ensidigt gentagne arbejde var i sin tid i betydeligt omfang resultatet af en kombination af teknologisk udvikling og en bestemt opfattelse af, hvordan virksomheder kunne organisere arbejdet på den mest effektive og hensigtsmæssige måde (Paludan-Müller, 2004). Denne type arbejde er ikke blevet afskaffet, men forekommer i stadig mindre omfang, som resultat af den nye teknologi og anderledes holdning til, hvordan arbejdet skal organiseres (Baldursson, 2006). Eksempelvis er der sket en sammensmeltning af før opdelte dimensioner (den sociale, organisatoriske og teknologiske). Den teknologiske udvikling har således skabt nye rammer for samspillet mellem den enkelte arbejder,

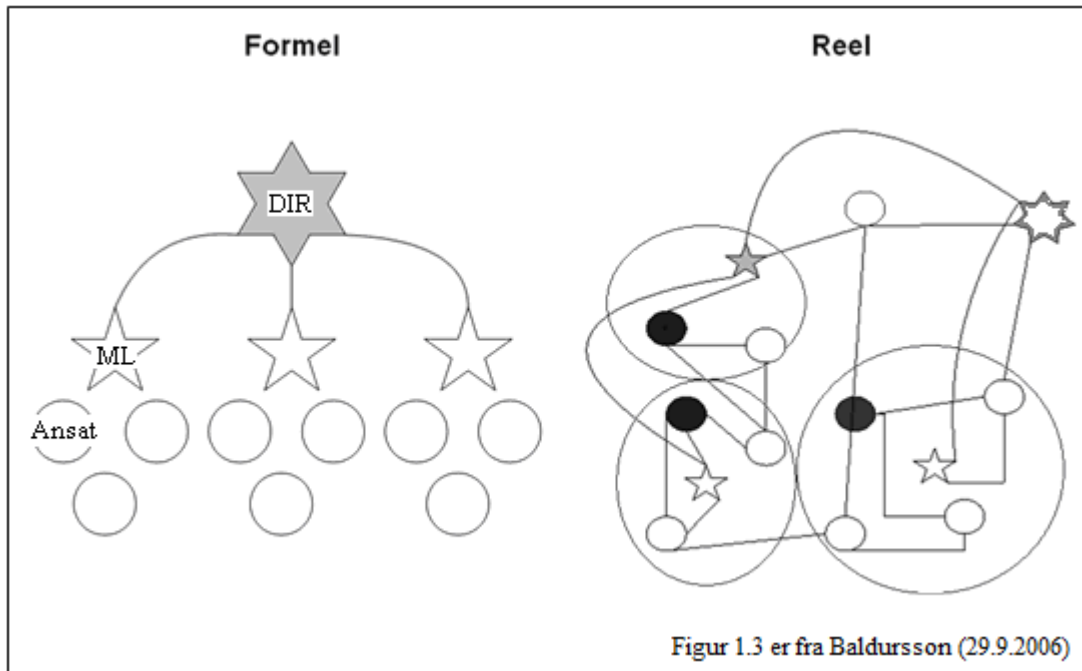
## Kapitel 1 - Indledning

ledelsen og det egentlige produktionsdomæne, hvilket bevirker øgede krav til tværgående relationer. Yderligere betyder et stigende forandringstempo, i omverdenens krav og forventninger til det leverede produkt, at fleksibilitet er blevet karakteristika, i forhold til den måde der produceres på, og i forhold til de relationer den enkelte arbejder dagligt møder, hvorfor gode sociale kompetencer må anses som en forudsætning. Jobbet er altså, modsat det klassiske arbejde, forbundet med forskellige og komplicerede kvalifikationskrav af især mental og psykisk karakter:

- Ansvar og engagement.
- Flexibilitet og kreativitet.
- Klar kommunikation.
- Social forståelse og koordinering.
- Man skal være selvkørende og selvstændig.

Hertil hører, at i takt med at ny teknologi udvikles og nye metoder implementeres, er det enkelte produkts afsætningscyklus blevet forkortet markant (Hvam, 2008), eksempelvis er den gennemsnitlige produktlevetid for Panasonic's elektroniske produkter i dag ca. 90 dage (Hvam, 2008). Virksomhederne skal altså være i stand til at levere skræddersyede produkter, som møder denne efterspørgsel, hvilket betyder at man skal kunne tilpasse sig kundernes skiftende behov med kort varsel. Dette bevirker, at der er brug for en fleksibel arbejdsorganisering, som afspejler kravene, hvorfor organisationens formelle billede reelt har en helt anden og uigennemskuelig konstruktion (jf. figur 1.3):

## Kapitel 1 - Indledning



Til venstre ses det formelle billede af den moderne organisationsstruktur med direktionen og ledelsen i toppen, mellemliderne i midten og nederst de ansatte fordelt ud i arbejdsgrupper. Til højre ses den reelle struktur, her er der ikke nødvendigvis nogen, som decideret fungerer over andre. Arbejdsrelationerne og fordelingen er uigennemskuelig, og alle samarbejder og kommunikerer på tværs af grupper og arbejdsområder.

### 1.1.4 HR som diskurs

Mange danske virksomheder har tilsyneladende taget tankegangen om udvikling af de menneskelige ressourcer til sig (Dahl, 1999). Medarbejderne skal involveres – både for deres egen og virksomhedens skyld. Selv på samfundsplan har udviklingen og den nye diskurs været med til at bestemme dagsordenen. Forskningsministeriets forskningsprogram *Udnyttelse af de menneskelige ressourcer* fra 1995 formulerer således den overordnede hensigt:

”... gennem en øget satsning på de menneskelige ressourcer er [det] muligt at styrke konkurrenceevnen og produktiviteten samtidig med, at der skabes et bedre arbejdsmiljø, som medfører øget livskvalitet og arbejdsglæde for det enkelte individ” (citeret efter Agervold & Jeppesen, 1996 s.32).

## Kapitel 1 - Indledning

Gennem de sidste par årtier har udviklingen medført betegnelsen HR (human ressource) som led i en diskurs, der dikterer, at menneskelige ressourcer skal plejes, bruges, udnyttes og udvikles. Det er ikke kun den tekniske side af organisationen, der skal investeres i, men også den sociale (Dahl, 1999).

I dette speciale anvendes HR-begrebet ud fra en arbejds- og organisationspsykologisk tolkning, af den måde mennesket er blevet det moderne arbejdes vigtigste ressource. Dette tilbyder ikke en konkret, eksplicit udpeget definition af begrebet, da dette netop må betragtes som en af specialets store opgaver. Men det giver dog en afgrænsning fra den økonomisk-strategiske forståelse<sup>10</sup> som eksempelvis HRM, TQM etc. opsætter.

### 1.2 Problemstilling

Der kan dagligt observeres et stigende antal klienter med nye former for beskæftigelsesmæssige begrænsninger og problemer, som de hidtidige diagnosemanualer og systemer i særdeleshed, ikke kan gøre rede for. Disse belastningsformer og reaktioner kan i høj grad forklares, på baggrund af den forholdsvis nye form for arbejde, som er baseret på viden og menneskelige ressourcer, samt de arbejdsmæssige og samfundsmæssige forandringer udviklingen mod dette moderne arbejde har indebåret – et såkaldt HR-arbejde. Udviklingen har således betydet, at der er kommet fokus på arbejds- og organisationspsykologiske tiltag. Hvilket indebærer en massiv udfordring til de traditionelle forskningsfaglige og professionelle aktører på arbejdsmiljøområdet. En udfordring som i dette speciale tages op ud fra problemstillingen:

**Hvorfor er der brug for klinisk psykologi i et moderne HR-arbejde, og hvilken slags psykologi er der behov for?**

---

<sup>10</sup> Her refereres blandt andet til den måde, hvorpå mange virksomheder inkluderer diverse administrerende funktioner i deres HR-afdelinger.

## Kapitel 1 - Indledning

### 1.3 Metode

Specialet er opbygget som en professionsorienteret tekst, der forsøger at indkredse og forstå det moderne HR-arbejde. Herved tilbydes forskellige indsigter i, hvordan et moderne arbejde er konstitueret og struktureret, samt hvordan det fungerer. Det moderne HR-arbejde er en afgrænset, men central del af en samfundsudvikling mod et informations- eller videnssamfund. Da dette speciale primært koncentrerer sig om det moderne arbejde, vil informations- eller videnssamfundet som helhed ikke beskrives i specialet. I det omfang det bidrager til tydeliggørelse af det moderne arbejde, vil væsentlige elementer eller aspekter af samfundsudviklingen mod det moderne arbejde dog blive diskuteret.

#### 1.3.1 Anvendte perspektiver og teoretikere

Jeg har valgt hovedsageligt at holde mig til en teoretisk besvarelse af problemformuleringen, hvilket indebærer, at der i specialet anvendes forskellige psykologiske teorier og perspektivdannelser. De forskellige tilgange er medtaget, idet de hver især er centrale i forhold til specialets formål. Desuden vurderes det, at de forskellige teorier og perspektiver supplerer hinanden på en sådan måde, at de tilsammen bidrager til den mest fyldestgørende og konstruktive udforskning af problemformuleringen. Specialet omfatter derfor et væld af forskellige grundopfattelser, videnskabsteorier og traditioner sammensat på forskellige brugbare måder. Eksempelvis anvendes der flere begreber fra en pædagogisk terminologi (evner, viden, læring, færdigheder osv.) eller en personlighedspsykologisk terminologi (vilje, selvværd, motivation, identitet osv.). For at illustrere den komplekse sammensætning gælder det for repræsentationen af begge discipliner, at begreberne yderligere er blevet anvendt på baggrund af forskellige traditioner fx en behavioristisk terminologi (adfærd, præstation, ydre observerbare handlinger osv.) og en kognitivpsykologisk terminologi (metakognition, indre proces, personlig egenskab osv.).

Overordnet set er der visse grene af psykologien, som har vist sig yderst forenelige og brugbare i udforskningen af problemstillingen. Fx peger den evolutionære psykologi på en integration af biologisk psykologi og socialpsykologi. Hvorfor flere af de teoretiske perspektiver, der præsenteres i dette speciale, har baggrund i den biologiske psykologi eller



## **Kapitel 1 - Indledning**

socialpsykologien. Blandt andet er den biologiske psykologi central i forhold til en bedømmelse af de hjernemæssige og fysiologiske forandringer, som kan følge arbejdsmæssige belastninger, mens socialpsykologien er relevant, idet mange beskæftigelsesmæssige konflikter og problemer grunder i organisationens interpersonelle og sociale forhold. Imidlertid hører specialet under det arbejds- og organisationspsykologisk faglige felt, hvorfor disse naturligvis også vil være de mest dominerende og centrale psykologiske tilgange i forhold til besvarelsen af problemstillingen.

### **1.3.2 Læsevejledning**

I dette første kapitel, kapitel 1, findes en indledning til specialet, en begrebsafklaring, specialets formål, problemformulering og metode. Resten af specialet består af yderligere 6 kapitler, hvoraf det sidste og afsluttende består af en opsamlende konklusion.

Kapitel 2 lægger ud med at anskueliggøre hvilke ressourcer, der findes i det moderne arbejde. Herefter er kapitlet opdelt i 2 dele (del I og del II). Del I tager udgangspunkt i arbejderen og eksplorerer, hvordan ressource-perspektivet skal forstås i forhold til forskellige individuelle fænomener, det vil sige hvilke faktorer, fænomener og processer, der konstituerer individet som ressource i det moderne arbejde. Del II omhandler de sociale forhold det moderne arbejde er bygget op omkring. Herunder belyses, udover hvilke ressourcer, der er forbundet med arbejdsgruppen, den udvikling, der har betydet at det moderne arbejde er socialt organiseret.

I Kapitel 3 diskuteres, hvilke faldgruber der er i det moderne arbejde, og dermed hvilke risici, der er for ressourcetab for den moderne organisation. Her er stress og videnstab de to mest centrale diskussionspunkter.

I forlængelse heraf diskuteres i kapitel 4 emnet bæredygtighed. Hvilket indebærer, at de ressourcer, der forbruges kun kan generhverves gennem en bæredygtig forvaltning. Det centrale tema er her, udover at undgå faldgruberne, arbejdsmiljøet.

## **Kapitel 1 - Indledning**

I 5. Kapitel diskuteres det direkte, hvorfor og hvordan klinisk arbejds- og organisationspsykologi har en essentiel rolle i det moderne arbejde. Her præsenteres blandt andet psykologisk undersøgelsesmetodik, coaching samt arbejdspsykologisk kompetenceafklaring.

I det næstsidste kapitel, kapitel 6, præsenteres et metaplan, der samler trådende fra det resterende speciale i forhold til, hvilken psykologi det er, det moderne HR-arbejde har behov for.

Endelig afsluttes specialet med en konklusion i kapitel 7.

### **1.3.3 Specialets formål**

Hensigten med dette speciale er at opstille en form for professionsorienteret manual, som beskriver, hvorfor der er et behov for arbejds- og organisationspsykologer i det moderne HR-arbejde. Udformning bliver her en præcis og komprimeret diskussion og analyse af dels den kulturelle udvikling, dels teoretiske perspektiver og dels en kritisk stillingtagen til den nuværende (kunstige) diskurs.

## **2 Ressourcer i det moderne arbejde**

I forsøget på at eksplorere flest mulige aspekter og perspektiver er dette kapitel efter en kort præsentation opdelt i to hoveddele. I første del *Arbejderen* redegøres og diskuteres der for individets funktion i det moderne arbejde. Herunder belyses en række fænomener, der konstituerer netop individet som ressource for det moderne arbejde. I anden del *Arbejdsgruppen* lægges fokus på de sociale forhold i det moderne arbejde. Den centrale diskussion omhandler derfor, hvorfor det moderne arbejde er organiseret, som det nu engang er.

### **2.1 Ressource-perspektivet**

I det klassiske arbejde<sup>11</sup> blev ressourcer tydeligt fremstillet som ikke at have nogen værdi i sig selv; ressourcer var kun værdifulde i den udstrækning, at de kunne producere værdifulde bidrag. Ressourcer kunne generere forskellige services og betragtedes deraf som:

*”Exactly the same resource when used for different purposes or in different ways and in combinations with different types or amounts of other resources provides a different service or set of services”* (Löwendahl et al, 2001 p.915).

Dette syn er i dag ændret til, at ressourcerne konstituerer en vigtig kontekstuel komponent for en virksomheds kapital (Drucker, 1974; Bourdieu, 1991; Baldursson, 2006b). En kapital, som udgøres i en kombination af konkrete ressourcer, eksempelvis finanser, bygninger, produktionsmaskiner, og de mere abstrakte ressourcer som for eksempel professionel ekspertise, viden, reputation, klient loyalitet, infrastruktur og ledelsesevner (Löwendahl et al., 2001). Dette betyder at arbejderne nu opfattes som en virksomheds vigtigste ressource – eller mere præcist, at egenskaber ved arbejderne, som tidligere ville have været henført til den private og personlige dimension, nu opfattes som centrale produktionskompetencer (fx empati og social intelligens). Hermed er der fokus, på ikke bare individet i sig selv, men også på de sociale og organisatoriske rammer, de ansatte befinder sig i, idet det er i en social sammenhæng udvikling, indlæring og generhvervelse

---

<sup>11</sup> Der henvises her til den industrielle periode, der bl.a. benævnes ved taylorismen (jf. Holway, 2000).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

af kompetencer og viden foregår. Ressourceperspektivet indeholder altså to grundlæggende dimensioner, som gennem resten af specialet, løbende vil indgå og blive diskuteret:

Akse 1: Udviklingen af ressourcer, forstået som hvordan ressourcer skabes

Akse 2: Vedligeholdelse af ressourcer, ergo hvordan ressourcer forvaltes og generhverves.

### 2.2 Del I - Arbejderen

I det moderne HR-arbejde og generelt i det samfund, som omtales ”videnssamfundet”, er der nye krav til den enkelte om at kunne skabe overblik og sammenhæng, se mening og at kunne handle. Viden er ikke mere bare noget, der skal repeteres og reproduceres, den skal produceres, hvilket vil sige udforskes, udvikles, fornyes, formidles og kommunikeres. Derfor stilles der krav til håndtering af viden – krav til det mentale arbejde, krav om kreativitet, fantasi, læring, forandring, tolerance, fleksibilitet og kompetence (Jørgensen, 2004). Dette medfører, at hvor den ansatte tidligere kunne afgrænse sin involvering indenfor rammen af en rimmelighedsforståelse, der på den ene side pegede på sammenhængen mellem løn og arbejdsvilkår og på den anden side den enkeltes indsats, motivering og involvering. Så medfører det moderne arbejde, at arbejdet iscenesættes som en identitetsdannende faktor, hvilket begrænser den enkeltes mulighed for at forvalte et begreb for en ”rimelig indsats” (Giddens, 2002; Klingberg, 2007). Dette betyder, at individets motivation<sup>12</sup>, for og i arbejdet, indebærer en investering af personlige ressourcer. Arbejdsrelationen handler derfor også om en forskydning fra en bytterelation, hvor goder modsvarer den enkeltes arbejdsmæssige ydelse, til at denne skal modsvares i en relation bundet op på en personologisk ækvivalens, hvilket vil sige en tilfredsstillelse i en personlig forstand i forhold til opfyldelse af emotionelle behov og en mulighed for selvaktualisering (selvudvikling).

Identiteten bliver hermed det centrale omdrejningspunkt for frigivelsen af ressourcer – en form for dynamo, hvorigennem individets adfærd, qua dets ressourcer og kompetencer, styres og reguleres. Identitetsdannelsen, hos arbejderen, eksekveres i det moderne arbejde

---

<sup>12</sup> En bevidst eller ubevidst drivkraft bag handling (jf. afsnit 2.2.11 Motivation).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

gennem dels et internt standpunkt – bestående af personlige emotioner, tanker, kompetencer, normer og værdier, og dels et eksternt – bestående af de sociale rammer, relationer og organisationens kultur (Bem, 1967). Identiteten er dog ikke nogen fast størrelse og gennemgår, parallelt med organisationen, konstant fornyelse og forandring.

I denne del-I belyses det moderne HR-arbejdes vigtigste ressource – arbejderen. Hermed bliver der, via en komprimeret gennemgang, taget fat på de mest væsentlige fænomener og processer, som er med til at konstituere og fastholde arbejderen som ressource.

### 2.2.1 Viden

Vi lever samfundsmæssigt i et vidensbaseret eller postmoderne samfund. Vidensbaseret, på grund af den stigende demokratisering af viden, der følger af et arbejdsmarked karakteriseret ved stor konkurrence og medarbejderflow – og postmoderne, fordi vores hastigt foranderlige samfund er karakteriseret af uigennemskuelighed og fragmentering (Ackroyd & Fleetwood, 2000). Set objektivt, er viden en ressource for organisationen. Og ligesom materielle aktiviteter konceptualiserer ressourceperspektivet viden som en relativ håndgribelig størrelse, der kan videregives, modtages og forbruges, på samme måde som andre ressourcer, mennesker imellem (Grant, 1996).

Grant (1996) fremstiller en omfangsrig liste, som identificerer tretten elementer af, hvad der hører under vidensbegrebet: *”being acquainted with, being familiar with, being aware of, remembering, recollecting, recognizing, distinguishing, understanding, interpreting, being able to explain, being able to demonstrate, being able to talk about, and being able to perform”* (p. 110). Løwendahl et al. (2001) forsøger sig med en mere aftonet beskrivelse, godt nok for hvilke videnstyper, der er vigtige for individets værdiskabelse, men de tre inddelinger komprimerer begrebet viden til en mere håndgribelig og overskuelig størrelse:

- Informationsbaseret, objektiv, opgaveorienteret viden – såkaldt *”know-what”*.
- Erfaringsbaseret, tavs, skjult, subjektiv viden – såkaldt *”know-how”*.
- Personlig viden, inkluderende talent, lærenemhed, dygtighed, kreativitet, kunstneriske egenskaber, intuition etc. – såkaldt *disponeret viden*

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

Viden kan defineres som enhver menneskelig egenskab, hvis erhvervelse må opfattes som en funktion af indlæring og erfaring – hvilket bevirker at viden som begreb ikke blot er begrænset til formel viden, men også handler om andre former for indsigter, f.eks. Emotionelle. Den kan opdeles i to dimensioner eksplicit og implicit. Eksplicit viden opnås ved hjælp af kognitive ressourcer og bevidst bearbejdning, grundtrækkene i den er fælles/almene, hvilket gør at den er nem at dele, hvorimod den implicite videns grundtræk er personlige, hvilket vanskeliggør videregivelse af denne (Tsoukas & Vladiomirou, 2001). Implicit viden forgår på et ofte ubevidst plan - dens aktivering er ofte forbundet med lokale og konkrete nøgler. Implicit viden er karakteriseret ved høj grad af kompression, hvorfor den hukommelsesmæssigt er mindre krævende end eksplicit viden (Baldursson, 2008b (in press)). Der skelnes her imellem personlig viden og den viden som er fælles i organisationen. Det vil sige, at personens implicite viden henviser til den enkeltes ekspertise, og organisationens implicite viden skal forstås, som den viden, der er inkorporeret i organisationen.

På det kollektive plan beskrives viden som kombinationen af egenskaber, rutiner, normer og værdier, der er udviklet og delt mellem to eller flere medarbejdere (Alvesson, 2004). Viden er dog ofte unik, idet den er relativt bundet til konteksten og derfor svær at afkopiere, erstatte og videregive. Det betyder, at en virksomheds samlede videnskapital - forstået som den samlede viden indeholder både individernes implicite viden samt organisationens eksplicite viden, altid vil være unik i forhold til konkurrerende virksomheder. Videnskapitalen er derfor altafgørende for virksomhedens konkurrencemæssige position (Løwendahl et al., 2001 p.915). Dette skal ses i forlængelse af, at viden betragtes som en kompetence hos individet, der influerer handlinger i forhold til problemløsende situationer fremtidige såvel som nutidige. Hvilket betyder, at det handler lige så meget om udvikling, altså hvordan individet fortsat tilegner sig viden, som anvendelse i en specifik situation (Klingberg, 2007). Det betyder, at når individer arbejder på tværs af opgaver og fagområder, udvikles vigtige nye kompetencer på organisationsniveau, som herved indikerer vidensbaseret bæredygtighed og derved nogle konkurrencemæssige fordele i forhold til salg og produktudvikling (Løwendahl et al., 2001 p.916). Organisationen fungerer her som det forum, der muliggør en eksplicitering af viden, og dermed muliggør en udveksling af medarbejdernes personlige viden (Lyon, 2005).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

I kraft af at der stilles mere og mere viden til rådighed for den enkelte, er problemet i stadig højere grad at anvende og håndtere mængden af viden adækvat og selvstændigt på en måde, så kun den relevante information udvælges. Det er derfor nødvendigt, at opprioritere de *personlige* kvalifikationer – kompetencerne, frem for specifikke, *faglige* færdigheder, hvilket vil blive uddybet i de følgende afsnit. Det skal dog påpeges, at der på ingen måde kan laves en tydelig differentiering mellem de to begreber, eller de processer og elementer de indeholder.

### 2.2.2 Færdigheder/kvalifikationer og kompetencer

Undersøgelser viser i en vidensbaseret virksomhed, udvikles en væsentlig del af medarbejdernes viden og færdigheder, i selve arbejdsituationen. Arbejdsprocessen genererer viden og nye indsigter. Men arbejdsprocessen bestemmer også hvilken viden og hvilke færdigheder, der er relevante, og hvordan de skal kombineres (jf. Alvesson, 2004; Baldursson, 2006b). Hvorfor årsagen til den stigende interesse for kompetencer sandsynligvis kan findes i netop den stigende erkendelse af, at ingen arbejdsproces fungerer uden omfattende ressourcer bestående af personlig, ubeskrevet og implicit viden, som praktikere udvikler og anvender i deres daglige arbejde (Wichmann-Hansen, 2004).

At medarbejderens kompetencer i dag betragtes som del af en virksomheds kapital, illustreres ved, at det såkaldte Kompetenceråd<sup>13</sup>, for at kunne føre regnskab med kompetencerne, giver et bud på fire ”kernekompetencer”, der hver omfatter 2-3 ”indekser”:

- læringskompetence (faglige kompetencer, læring i organisationer, tværkulturel læring)
- forandringskompetence (innovation, mobilitet)
- relationskompetence (netværk, kommunikation, ansvar)
- meningskompetence (fokuseringsevne, identitet)

---

<sup>13</sup> På initiativ af Huset Mandag Morgen blev der i 1998 nedsat et kompetenceråd i forsøget på at opstille et kompetenceregnskab for Danmark (jf. Jørgensen, 2004).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

### 2.2.3 Kvalifikationer

Kvalifikationer er almene og ikke nødvendigvis knyttet til en bestemt kontekst, og de antages mere eller mindre direkte at følge personen fra opgave til opgave og fra job til job - kvalifikationer knyttes til personen. Kvalifikationer kan tilnærmelsesvis beskrives, generaliseres, formaliseres og kontrolleres (Vestergaard, 2003).

Hvor kvalifikationsbegrebet lægger vægt på formelle færdigheder og understreger en uddannelsesøkonomisk vinkel, så er kompetencebegrebet mere orienteret mod en persons identitet, men distanceringen mellem de to begreber er ikke så umiddelbar, hvilket tydeligt illustreres, når de kognitive processer inddrages.

### 2.2.4 Færdigheder og kognition

Når færdigheder bliver målt og vejet, sker det ofte under dække af eksempelvis intelligensmåling og diverse evaluerings former. Problemet ved disse metoder er, at individets færdigheder og kompetencer vil overlapse og fungere sideløbende med hinanden, således resultatet ikke udelukkende kan bruges til at måle på færdighederne. Nedenstående præsenteres nogle af de kognitive ”færdigheder”, der er vigtige for arbejderen – især i forhold til udviklingen af kompetencer:

- **Metakognitive færdigheder:** refererer til individets forståelse og kontrol over egen kognition. Dvs. evnen til at dele en kognitiv handling op i elementer, hvilket gør individet i stand til at eksekvere en bestemt handling således, at den mest effektive løsning opnås. Særlig syv metakognitive evner, der kan inddeles under fire akser<sup>14</sup>, er vigtige hos arbejderen; 1.) problem genkendelse, problem definerings, problem repræsentation, 2.) strategisk formulering, 3.) ressource disponering, overvågenhed i problemløsningsfasen og 4.) evaluering af problemløsningen (Sternberg, 1999).
- **Indlæringsveje**<sup>15</sup>: kan grundlæggende inddeles som implicit og eksplicit indlæring. Eksplicit indlæring er når individet gør en indsats for at lære noget, og implicit

---

<sup>14</sup> Aksernes vigtighed vil løbende behandles gennem specialet.

<sup>15</sup> Indlæringsvejene er vigtige i forhold til de to overordnede akser/dimensioner: kompetence udvikling og kompetence forvaltning. Motivation har her en afgørende betydning for hvorvidt en udvikling eller generhvervelse/vedligeholdelse er mulig (jf. afsnit 2.1 Ressource-perspektivet).



## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

indlæring er det, der sker når informationen opfanges tilfældigt, uden nogen systematisk indsats (Sternberg, 1999).

- **Tankemæssige færdigheder:** der overordnet kan inddeles i tre overordnede kategorier. 1) Kritisk tænkning, som inkluderer analyse-, kritisk-, evaluerende-, sammenlignende-, kontrast- og vurderende tænkning. 2) Kreativ tænkning, som inkluderer kreering, opdagelse, opfindsomhed, fantasi, formodning og hypotese tænkning. 3) Praktisk tænkning, som indebærer brugbar, anvendelighed, udnytte og øvelses tænkning (Sternberg, 1999).

Ovenstående præsentation skal opfattes som en **præsentation** af grundlæggende elementer. Det er emner, som gennem resten af specialet kommer til løbende at indgå implicit såvel som eksplicit, idet der er tale om allestedsnærværende elementer. Dette afspejles blandt andet gennem det, at HR-organisationerne har et markant fokus på især kognitive kompetencer (problemløsning, vidensanvendelse og vidensudvikling), men også at der stilles krav om opfindsomhed, kreativitet og fleksibilitet samt kommunikative og samarbejdsorienterede kompetencer (Baldursson, 2006b).

### 2.2.5 Kompetencer – en definition

P.E. Elström (1992) giver en definition af kompetence som et begreb, der henviser til individets potentielle handlingsberedskab i relation til en vis opgave, situation eller kontekst og omfatter kundskaber, intellektuelle, manuelle og sociale færdigheder samt holdninger og motivation. Der er således tale om et helhedsbegreb, som integrerer alt, hvad der skal til for at anvende viden rigtigt i en given situation, en given udfordring og /eller en given opgave – omfattende både det at **vide**, at **ville**, at **kunne** og at **gøre** det rigtige på det rigtige tidspunkt i forhold til en given opgave og kontekst. Kompetence dækker over ”en persons evne til at løse en opgave adækvat” – eller anderledes udtrykt: ””*at der er overensstemmelse mellem en stillet opgave og evnerne hos den person, der er sat til at løse opgaven*”. Derfor defineres kompetence ofte som **dygtighed, evne til eller besiddelse af tilstrækkelige kundskaber**” (Wichmann-Hansen, 2004 p.49).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

Socialpsykologisk defineres kompetence som en *faktuel færdighed*<sup>16</sup>: f.eks. en handling, der kan udføres i tæt samspil med den sociale kontekst. Denne handling anses for kompetent, når den er præget af personens egen erfaring og viser sig at ændre situationen. ”Kompetence er noget personen ”kan” (gøre) fordi han ”ved” noget og dermed ”er” noget” (Jørgensen, 2004 s. 7). Kompetence er i den forstand integreret i personen og er dermed forbundet med at give færdighederne et personligt udtryk – hvorfor det samtidig indebærer en fornemmelse af selvværd og identitet. Kompetence behøver imidlertid ikke udelukkende at være bundet til en person. Kompetence kan også være bundet til en relation mellem mennesker f.eks. i en gruppe<sup>17</sup>.

Kompetencebegrebet er kompliceret og nuanceret, i den forstand at kompetencer først viser sig/eksekveres, når handling, opmærksomhed, følelser, hukommelse, tænkning, stemthed i situationen og omgivelsernes udfordringer i en bred betydning spiller sammen (Wichmann-Hansen, 2004). Jobmæssigt refererer den enkelte kompetence derfor til det specifikke handlingsmønster, som arbejderen udviser i samspil med jobsituationen og indenfor en organisatorisk sammenhæng (Bramming & Larsen, 1995). Klemp og McClelland (1986) argumenterer for, at kompetence både konstitueres af elementer, der angår *indholdet* (f.eks. fysiske og intellektuelle evner), og elementer, der angår *processen*, dvs. elementer, som har indflydelse på, hvor effektivt personen (eller gruppen) kan anvende sin viden og kunnen. Ideen om at kompetence skal defineres i forhold til både indhold og proces, underbygges i at kompetence for det første drejer sig om at have de nødvendige kundskaber og færdigheder, og for det andet om at kunne omsætte disse kundskaber til adækvat handling. Kort sagt dækker kompetencebegrebet helt overordnet over et individs evne til at mestre egen livssituation.

---

<sup>16</sup> Faktuel i den henseende at færdigheden kan anvendes på effektiv og adækvat vis.

<sup>17</sup> Argumentationen herfor findes løbende i Del II – Arbejdsgruppen.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

### 2.2.6 Fra færdigheder/kvalifikationer til kompetencer

Der stilles i dag flere og flere informationer og muligheder til rådighed for den enkelte, og problemet bliver i stigende grad at kunne anvende og håndtere mængden af viden adækvat samt selvstændigt at kunne udvælge den relevante information. De fleste er således enige om, at der tilsigtes bredere og personlige kvalifikationer hos medarbejderne i almindelighed, og oftest karakteriseres disse kvalifikationer som fleksibilitet, omstillingsevne, initiativ og selvstændighed. Det fælles ved disse træk er, at de vedrører evnen til selv at påtage sig opgaver, selv at finde på dem og selv finde ud af, hvordan de skal løses, da opgaverne ikke nødvendigvis er veldefinerede, hverken som mål eller som fremgangsmåde (Wichmann-Hansen, 2004). Det er netop betydningsindhold af denne art, der ligger i kompetencebegrebet, hvorimod kvalifikationer, som tidligere nævnt, handler om evnen til at udføre en veldefineret opgave på en veldefineret måde.

Hvor kvalifikationer vurderes og efterprøves på en disciplins egne præmisser (f.eks. fagligt niveau), så vurderes kompetence af kolleger, over/underordnede og kunder/brugere ud fra, hvor anvendelig personens kunnen er i den konkrete situation til at skabe værdi for virksomheden og dens kunder (Vestergaard, 2003). Der er således en forskel i brugen af færdigheds-/kvalifikations- og kompetencebegrebet. Kompetencer er knyttet til situationer og relationer, hvor kvalifikationer er knyttet til personen. Kompetencer er derfor en kvalitet hos en medarbejder eller en gruppe, som kolleger og andre medaktører kan iagttage i sin unikke sammenhæng (Vestergaard, 2003). Det kan hævdes, at kompetencebegrebet forsøger at sammenfatte forskellige typer af kvalifikationer i en forståelse, som på én gang drejer sig om en persons potentialer og praktiske formåen – at der er tale om et helhedsbegreb, der integrerer alt, hvad der skal til for at magte en given situation eller sammenhæng (Illeris, 2004).

### 2.2.7 Kompetenceudvikling

Kompetencer er noget der indlæres – men ikke nødvendigvis gennem uddannelse. Kompetencer konstitueres af elementer (viden, færdigheder og holdninger), der både kan læres i formelle og uformelle sammenhænge. For at blive en kompetent fagudøver skal individet ikke blot være i besiddelse af en relevant og omfattende viden samt regelbaserede

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

færdigheder i at anvende denne viden. At være kompetent involverer også fagudøveren som person, forstået som hans eller hendes følelser, oplevelser, værdier, erfaringer, livsverden etc. Kompetence konstitueres dermed ikke kun af abstrakt og operationaliserbar viden, men også af viden, som er af fænomenologisk, oplevelsesmæssig karakter, og som udvikles i praktiske dialogiske og kontekstuelle sammenhænge (Wichmann-Hansen, 2004). Udviklingen kan anskues på tre planer: et praktisk, et videnskabeligt og et personligt.

1. På det praktiske plan drejer det sig om undervisning, træning, der er en række specifikke færdigheder, der skal tilegnes som en elementær kunnen.
2. På det videnskabelige område er opgaven, at individet giver sin egen tolkning af opgaven. Det betyder også, at der ofte kan være tale om at læse mellem linjerne og udtrykke ens eget budskab med færdigheden.
3. Det personlige plan omfatter at involvere sig, overtage et ansvar – og få et ansvar, se sig selv i opgaven og projektet og dermed også forsøge at udtrykke en egen vilje til at formulere sig og handle. Dette plan, som de øvrige, forudsætter sociale omgivelser, der støtter op – og giver relevante tilbagemeldinger.

Opdelingen i de tre plan fortæller i sig selv ikke noget om, hvordan kompetencer udvikles, men snarere om, hvordan de er konstitueret, det være sig hvilke elementer og faser, de sammensættes af. Selvfølgelig udviklingen anskues lettere i et trefaset forløb; hvor den første fase kan beskrives som en proces, hvor den enkelte gennem konkret involvering med en genstandsverden transformerer viden til en færdighedshandling. I denne fase er den enkelte som regel meget opmærksom på såvel oversættelseshandling, som de teknikker vedkommende tilegner sig i oversættelsesprocessen (Baldursson, 2006b).

I anden fase handler det primære fokus om to ting. 1. at oversætte større dele af den abstrakte viden til konkrete færdigheder, og 2. at tilpasse de krav, som stilles, således at flest mulige potentielle færdigheder transformeres til aktuelt udfoldede færdigheder.

Herefter starter tredje fase, hvor der ikke etableres væsentlig ny viden, og hvor den uudnyttede viden ikke synes forbundet med yderligere berigelse af de produktionsudfoldede færdigheder. Det er i denne situation, at den enkeltes kompetencer er på sit højdepunkt (Baldursson, 2006b). Samtidig indlejres kompetencerne, som det de er (jf.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

ovenstående redegørelse), og bliver dermed til den her særlige handlingsorienterede form for ”tavs viden”, der ikke længere er sprogligt tilgængeligt for individet. Dette medfører en risiko for at uudnyttede vidensbaserede færdighedspotentialer langsomt begynder at ”visne” i hukommelsen, og de vil, såfremt individet ikke formår at generhverve dem, på et tidspunkt hændø.

### 2.2.8 Emotioner

Teoretikerne er i dag enige om, at emotioner spiller en væsentlig rolle for menneskets motivation. Individet modtager stimuli fra omverden, som perciperes bevidst eller ubevidst, hvilket individet responderer udfra. I visse situationer sker responsen direkte som følge af stimuli, men i langt de fleste tilfælde sker der en emotionel-vurdering af stimuli, som således er med til at bestemme responsen (Cardinal et al., 2002). Som Albert Bandura (1997) udtrykker det, skal mennesket for at opnå dets målsætninger, blive nødt til at lære at kontrollere sine emotioner, således de ”gode” emotioner (og hermed menes de emotioner, som kan anvendes som drivkraft) dyrkes og de ”dårlige” (det vil sige dem, der virker hæmmende for den ønskede virkning) mindskes eller afledes. Hovedfokus for en virksomhed er derfor, hvordan arbejderne kan lære at udvikle/fremtvinge emotioner, som fastholder målrettet adfærd og samtidig, hvordan de kan neutralisere eller aflede de emotioner, som tenderer at underminere målrettet adfærd (Franken, 2002). Det er samtidig fakta, at netop folk, der arbejder indenfor det moderne HR-område, ofte befinder sig i emotionelle situationer, hvor resultatet bindes op på, om individet i situationen kan opnå en personlig affektiv og kognitiv ækvivalens (jf. Fineman, 2003).

Emotioner kan opdeles i: 1) Grundlæggende emotioner, hvor nogle af de mest fremtrædende er glæde, frygt, vrede, sorg, afsky, overraskelse og kærlighed. Disse emotioner er motiverende for menneskets handlinger, idet eksempelvis glæde perciperes som en ønsket emotion og derfor medvirker til, at individet søger situationer, hvor denne emotion udløses. Frygt kan ligeledes fungere som motiv, da individet normalt vil forsøge at fjerne sig fra situationer, der udløser en frygtrelateret emotion (Ekman, 2003; Gade, 2003). 2) S sammensatte eller komplekse emotioner, der adskiller sig fra de grundlæggende ved, at de ikke direkte tjener til overlevelse eller forskellige biologisk baserede forhold

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

såsom tilknytning og familiedannelse. Sammensatte emotioner dækker over blandt andet ærgrelse, misundelse, skadefryd, stolthed, taknemmelighed, skam, skyld og generthed. Disse forekommer oftest, når individet sammenligner sig selv med andre i forskellige sociale kontekster (Ekman, 2003; Gade, 2003).

### 2.2.9 Emotioner vs. følelser

Det kan i visse situationer være nødvendigt at differentiere mellem emotioner og følelser. Damasio (2004) hævder, at emotioner, som er udadrettede og offentlige, påvirker sindet gennem følelser, som er indadrettede og private. Han mener, at følelsestilstanden ikke nødvendigvis indebærer, at den følende organisme er bevidst om, at det føler følelsen. Adskillelsen er svær at overskue, idet ordenes traditionelle betydning blokerer udsynet, og fordi mennesket netop er tilbøjelig til at være bevidst omkring egne følelser. Damasio (2004) opstiller, tre bearbejdningsstrin på et kontinuum: 1) en kropslig emotionstilstand, som kan udløses og effektueres ikke-bevidst, 2) en følelsestilstand, som kan repræsenteres ikke-bevidst, og 3) en følelsestilstand, som er bevidst. Denne tredeling repræsenterer endvidere *the as-if-loop*, som er mekanismen, hvormed det er muligt at identificere og bevidstgøre sig egne emotioner og følelser. Herved sker en forandring enten i relation til kropstilstanden eller den kognitive tilstand<sup>18</sup>.

### 2.2.10 Emotioner og ressourcer

I forståelsen af hvorledes emotioner kan betragtes i ressourceperspektivet, er det nødvendigt først og fremmest at beskæftige sig med akse-1 modellen (jf. afsnit 2.1 ressource-perspektivet), altså hvordan emotioner kan være påvirkende til eksekvering af adfærd/handling.

Ifølge LeDoux (1996) foregår en hel del af de emotionelle processer ubevidst på samme måde som flere kognitive processer eksempelvis visse aspekter ved tænkning, problemløsning, ræsonneren og intelligens. Han påviser gennem en række undersøgelser og

---

<sup>18</sup> Stern (2000) opererer med en lignende mekanisme i form af spejlneuroner, der er det neurologiske system, som gør mennesker i stand til ikke blot at identificere egne følelser, men også at aflæse andres sindstilstande og gennemskue deres intentioner. Spejlneuroner er dermed det neurologiske grundlag for empati.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

forskning vedrørende hjerneskader, og om hvorledes hjernen organiserer emotioner, at når et individ får en hjerneskade et specifikt sted, som forårsager, at individet mister evnen til at vurdere den emotionelle faktor af en given stimulus, er det ikke ensbetydende med, at individet mister evnen til at bemærke eller opfatte selv samme stimuli som et objekt. Perceptionen af et objekt og vurderingen af samme er altså to forskellige processer, der foregår to forskellige steder i hjernen. Yderligere kan den emotionelle mening af en stimulus vurderes ubevidst af hjernen, allerede før perceptionen af helheden er fuldendt bevidst. Det vil sige, at det er muligt at opfatte, om noget er ”godt” eller ”ondt”, inden individet helt ved, hvad det er. Endvidere er de mekanismer, hvorigennem hukommelsen af stimuli, af emotionel signifikans, registreres, lagres og genkaldes, forskellig fra de mekanismer, hvormed den kognitive proces foregår. Systemet, der foretager den emotionelle vurdering, er direkte forbundet med de systemer, der tager sig af kontrollen af den emotionelle respons. Dette bindeled mellem vurderingsmekanismerne og de systemer, der tager sig af kontrollen med respons gør, at kropslige følelser ofte følger direkte med vurderingen, og når dette er tilfældet, opstår den bevidste repræsentation og oplevelse af emotioner – med andre ord the as-if-loop.

Til at forklare, hvordan dette har betydning for individets motivation og adfærd anvendes Damasio (2004) begreb baggrundsfølelse, som betegner hvordan følelser, perception og kognition ledsages af den netop beskrevne obligatoriske kropsrelatering, der kommer til udtryk som eksempelvis arousal, muskelspændinger og diverse motivationelle aktiveringsniveauer (en uligevægt som lavt blodsukker eller sult). Baggrundsfølelser har deres oprindelse i baggrundsemotioner (velvære eller ubehag, ro eller anspændthed) og kan give sig til udtryk i træthed, energi, ophidselse og stabilitet, hvilket kan ses som driftstilstande og som katalysatorer for individets ressourcer. Hertil hører, at til trods for at disse er mere indadrettede end udadrettede, kan andre observere dem på utallige måder eksempelvis qua kropsholdning, bevægelsestempo eller tonefald. Adfærden og motivationen bestemmes altså ud fra, hvilke baggrundsfølelser, der er aktiveret, således at individet søger mod at opnå tilfredsstillelse i form af velvære og ro<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> lystfølelsen – at have lyst til noget - og følelsen af at have opnået et resultat – hvornår er noget ”godt nok” – hører også til dette område.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

Som eksempel kan nævnes frygt-betingning, der som regel anses for at være første trin i indlæring af undvigelse i forskellige situationer, og som ligger til grund for ”fight or flight” princippet. Dette skyldes, at oplevelsen i forbindelse med en frygt-betingning anses for at være ubehagelig og derfor ikke ønskværdi for individet – organismen lærer derfor at flygte eller undgå situationer eller stimuli, som kan føre til arousal eller frygt (Ledoux, 1995).

*Emotions act as reinforcers of behaviour* (Thorndike’s law of effect; Thorndike, 1913).

### 2.2.11 Motivation

”Det er lysten, der driver værket”, lyder et kendt ordsprog, og i det moderne arbejde er det ikke helt ved siden af. Motivation er måske den vigtigste ressource i en virksomhed, da det er gennem medarbejdernes motivation, at en virksomhed kan fastholde produktions- og serviceniveau, samt udviklingsmæssigt kan følge med den nationale og globale konkurrence. Tidligere var den væsentligste årsag til at interessere sig for motivation, indenfor arbejds- og organisationspsykologien, antagelsen om, at en motiveret ansat antageligvis vil arbejde mere og længere end en umotiveret ansat (Paludan-Müller, 2004). Denne årsag er imidlertid ikke så aktuel i det moderne arbejde.

Begrundelsen herfor er at motivation i dag handler mere om humanistiske idealer såsom præstation, personlig tilfredshed og følelsen af mening i arbejdet (Foster, 2000). Dette bevisliggøres gennem den personlige investering, som er karakteristisk for arbejderen i det moderne arbejde. Parallelt med den personlige investering af ressourcer, har den måde arbejdet er organiseret på en betydning for, hvordan motivation deles og aktualiseres – vi motiverer hinanden i arbejdet. Derfor betyder Arbejde i grupper, i teams og tværfagligt, at mere viden og flere kompetencer bringes sammen. Dette kombineret med dels, at individet investere en stor del af sig selv og sine følelser i arbejdet, samt ønsket om personlig udvikling og tilegnelse af ny viden resulterer i, at vi bliver hinandens motivatorer og mobilisatorer i frigivelsen af ressourcer<sup>20</sup>. Motivation er således en kompetence, som konceptualiseres ud fra to opfattelser; 1) som individuel kompetence, og 2) som social kompetence.

---

<sup>20</sup> Den kollektive mobilisering af ressourcer vil blive behandlet i del II.



## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

### Motivationsteorierne

Motivationsteorierne kan med fordel opdeles i tre kategorier:

1. Teorier, som bygger på indre faktorer og forhold.
2. Teorier, som bygger på ydre faktorer og forhold.
3. Teorier, der bygger på en antagelse af, at mennesket er rationelt<sup>21</sup>.

### Maslow

Størstedelen af tidens motivationsteorier har kredset omkring tanken, at mennesket fra naturens hånd er motiveret – især i forhold til at udforske, undersøge, for at være aktiv og for at skabe. Den mest kendte og diskuterede teoretiker er Abraham Maslow, hvis behovspyramidalske præsentation opstiller 5 overordnede behov – fysiologiske behov, sikkerhedsbehov, behov for kærlighed, behov for respekt og status og endelig behov for selvrealisering. Det pyramidalske består i, at først melder de fysiologiske behov sig, og så længe de er utilfredsstillede, styrer de individets adfærd. Først når de er rimeligt tilfredsstillede, melder det næste behov sig. Tilfredsstillede behov er ikke aktivt motiverende, hvilket vil sige, at det er de ikke tilfredsstillede behov, som driver mennesket (Maslow, 1970).

Et kritikpunkt man støder på ved læsning af Maslows teorier er, at han formulerer sin ”teori” udfra en specifik normativ diskurs, hvorfor hans empiriske grundlag for teorien kan anmærkes:

*”[...] at Maslow selv er klar over det højst kritisable, empiriske grundlag for teorien. Dette grundlag er så dårligt beskrevet og vagt formuleret, at man kan rejse det spørgsmål, om Maslow’s teori overhovedet er en videnskabelig teori” (Madsen, 1981 p.55).*

Ydermere argumenteres der for, at Maslows teori er skrevet til en anden tid, til et andet samfund. I det vestlige samfund er det i dag nærmest en selvfølge at de fysiske behov tilfredsstilles, og de mister derfor deres effekt som motiverende element (Franken, 2002). Udviklingen viser da også en større rettethed mod mere modulære teorier, hvor kognition, emotioner og sociale faktorerers betydning belyses.

---

<sup>21</sup> Målsætningsteorierne og forventningsteorierne.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

### Expectancy theory

Den rationalistiske motivationsteori er her repræsenteret i form af Vrooms ”*expectancy theory*”. Den indeholder den tilsyneladende tomme formel, at mennesker tilstræber det, som de tillægger værdi, men budskabet er netop det, at det kan være vidt forskelligt hvad de tilstræber, men at det er qua det, de tilstræber, at de er ”motiverede” (Larsen et al., 2005). Teorien er bygget om tre begreber – værdi, handling og forventning. Teorien omfatter blandt andet følgende påstande om de overvejelser eller implicite vurderinger, alle mennesker foretager forud for enhver handling:

- Hvis jeg udfører denne handling, hvor stor er chancen så for, at jeg vil lykkes med den?
- Vil handlingen så også føre til det jeg rent faktisk ønsker at opnå med den?
- Hvor stor værdi har dette udbytte for mig?

Jo mere tiltrækkende et bestemt udbytte virker, og jo mere folk tror, at deres job er redskabet til at nå dette udbytte, jo stærkere er motivationen for at arbejde.

### Self-determination theory

En efterfølger til Vrooms teori er Cognitive Evaluation Theory (CET), der mener, at motivation omhandler faktorer som energi, styring, ihærdighed og et slutmål, hvilket signalerer en proces, der skal aktiveres, og som må have en intention. Der er tale om en socialpsykologisk motivationsteori, som inddrager kognitive aspekter, og som er opbygget omkring en skelnen mellem *indre* og *ydre motivation*. Indre motivation er kendetegnet ved, at individet føler sig tiltrukket af arbejdsopgaven i sig selv. Følelser som spontan begejstring og personlige kompetencer er udtalt hos disse individer, som typisk oplever konkrete aktiviteter som spændende og med passende grad af udfordring. Ydre motivation er forhold i omgivelserne, der yder indflydelse på individets incitament for at præstere (Vallarand et al., 1987). Eksempler herpå er pres fra ledelsen, kolleger, konkurrence samt løn og goder. Teorien opererer blandt andet med begrebet *locus of causality*, der henviser til individets følelse af selvbestemmelse, hvor et indre locus of causality er kendetegnet ved frihed til at vælge uden ekstern styring, mens individer med et ydre locus of causality i højere grad vil være kontrolleret af eksterne påvirkninger, hvilket vil begrænse selvbestemmelse og den indre motivation (Vallarand et al., 1987).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

Der kan dog, ligesom med Maslows teori, fremføres flere kritikpunkter mod teorien, idet den primært er underbygget via laboratoriestudier, og selv om den generelle påstand om problemer ved laboratoriestudier ikke altid er lige korrekt, er problemet her at udformningen af ”opgaver” i de studier, der henvises til her, handler om relativt meningsfattede og meget forenkledede opgaver i et miljø som er ”kunstigt”. Den tager heller ikke højde for, at belønninger og eksterne påvirkninger i form af ydre motivation er en naturlig del af det moderne erhvervsliv.

Som svar på kritikken er Self-determination theory (SDT) sidenhen blevet udviklet ud fra CET (Ryan & Deci, 2000). Her inddeles motivation i *autonom motivation*, som indeholder aspekter af indre og ydre motivation, og *kontrolleret motivation*. Ifølge denne teori, er der tre primære behov, der styrer et menneskes motivation: 1) Behov for at føle sig kompetent, *kompetence*, 2) behov for at være selvbestemmende, *autonomi*, 3) behov for at føle sig knyttet til andre, *beslægtethed*. Hvis individets behov for kompetence og beslægtethed bliver indfriet af eksempelvis de krav ledelsen stiller, vil det være naturligt, at værdien af disse krav bliver internaliseret af individet (Gagné & Deci, 2005). En internalisering, der eksempelvis betyder, at arbejderen tager virksomhedens værdier og attituder til sig på en måde, hvor en ydre regulering af en adfærd ændres til en indre regulering. En regulering der umiddelbart understøttes empirisk af eksempelvis ”Dissonansteorien” (jf. Festinger & Aronson, 1960). Dette underbygges yderligere qua den identitetsdannelse, som opleves i forbindelse med det moderne arbejde, hvor dannelsen som udgangspunkt vil blive eksekveret gennem dels et eksternt standpunkt – bestående af de sociale rammer og organisationens kultur, og dels et internt standpunkt – bestående af personlige emotioner, tanker, normer og værdier (Klingberg, 2007; Bem, 1967).

### 2.2.12 Motivation som social kompetence

Den første forskning i motivationsstudier (forud for Maslow), illustrerer i høj grad at motivation indeholder et socialt aspekt. Forskningen blev fremført i Chicago-forstaden Hawthorne i 1920'erne og benævnes *Hawthorne-undersøgelserne*. Her fandt man frem til det arbejdende menneskes sociale motiver. I forsøgene fandt man mod forventning ud af, at produktionsniveauet ikke varierede positivt med belysningsniveauet, men gik op, både

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

når belysningen blev sat op, og når den blev dæmpet. Tolkningen blev, at det var et resultat af den opmærksomhed, som arbejderne via forsøget var genstand for. Forskerne var på det tidspunkt frustrerede over ikke at kunne isolere belysningseffekten fra den menneskelige effekt. I det næste forsøg – med 6 kvinder i en gruppe i *the "T" room* – undersøgte bl.a. pausers indflydelse på produktiviteten. Igen viste det sig, at produktionen steg, både når pauserne forøgedes, og når de formindskedes. Her var det dog tydeligt, at gruppen blev udsat for positiv særbehandling på fabrikken, idet forskerne nærmest optrådte som arbejdsledere med en humanistisk ledelsesstil (Holway, 2000).

Det tredje forsøg – *The Bank Wiring Observation Room* – omfattede 14 mandlige arbejdere. Her var forskerne observatører, og der var få eksperimentelle ændringer. Her opstod et gennembrud, idet man fandt en social regulering, der bl.a. bestemte produktionsniveauet. Dette niveau var både bestemt nedadtil og opadtil. Lå en arbejder under minimumsniveauet, blev han udsat for sanktioner som for eksempel mobning eller lav status i gruppen. Lå en arbejder over maksimumsniveauet, blev han betragtet som en ”morakker”, og blev ligeledes marginaliseret, mobbet og fik en lav status. Ergo var der en sammenhæng mellem produktionsomfanget for den enkelte og pågældendes status i gruppen (Larsen et al., 2005 p.58-59). Den sociale faktor, der her fokuseres på, omfatter således både en humanistisk parameter, et ledelsesperspektiv og gruppens betydning for produktionen. Det økonomiske motiv – og andre motiver (jf. de hidtil beskrevne forhold) – blev ”modificeret” af sociale variabler.

### 2.2.13 Emotioner og Self-efficacy

Effektive menneskelige funktioner handler ikke bare om at vide, hvad man vil, og om man er motiveret for at gøre det. Mennesker skal også tro på, at deres handlinger og adfærd med rimelighed fører til opnåelse af de fastsatte mål og heraf følgende tilfredshed – ofte i forhold til individets følelser. Bandura (1997) bruger i den forbindelse begrebet *self-efficacy*: ”*Perceived self-efficacy refers to beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments*” (p.3). En virkeevne, der på ingen måde er en låst egenskab, som mennesket enten besidder eller ikke besidder. Der er snarere tale om et komplekst sammensat system bestående af kognitive, sociale,

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

følelsesmæssige og adfærdsmæssige forhold, som kombineres sammen mod opnåelsen af mål.

### 2.2.14 Vilje

Alle mennesker kommer i situationer, hvor det kan være overordentligt vanskeligt at motivere sig selv til vedvarende at fortsætte en hidtidig indsats. Det kan endda komme så vidt, så man er mere motiveret for at opgive, men når det sker, er det viljen, som tager over. I konceptet vilje ligger det altså implicit, at der, i visse tilfælde, er en uvillig del af selvet, som skal kontrolleres til at gøre, hvad en anden del af selvet vil.

#### Essensen i vilje

Historisk set er mennesker som dyr slaver af behov og drifter – appetit og emotioner, forstået som at de spiser, når de er sultne, formerer sig (hvis muligt) når de er seksuelt stimulerede og undviger eller flygter fra forskellige kilder til frygt eller smerte. Mennesket har dog qua bevidstheden evnen til at reflektere, således det kan overskue konsekvenserne af dets adfærd, og herigennem kan det identificere eventuelle konflikter mellem de umiddelbare behov/drifter og andre ”højere niveau” motiver eller mål som psykisk veltilpashed og respekt for andre mennesker (Loewenstein, 1999). Argumentet er således, at vilje repræsenterer individets forsøg på at undertrykke de behov/drifter, som er i konflikt med ”højere rangerende” mål. Der er altså tale om nogle kognitive processer, som trækker på individets erfaringer samt perceptionen af den specifikke kontekst, der gør mennesket i stand til at overskue de ”højere rangerede” mål (Knapp, 1985).

Vilje indeholder altså to dimensioner: 1) Vilje kan hæmme adfærd – eksempelvis at spise ved sult eller det at udtrykke vrede, og 2) vilje kan fremmotivere adfærd, som ellers ville blive undertrykt – eksempelvis at få folk med sceneskræk til alligevel at optræde foran et publikum (Loewenstein, 1999).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

### Det neurale system for vilje

Den somatiske markør hypotese<sup>22</sup> er et system, sammensat af neuroanatomien og kognition, der danner rammerne for individets valg i forbindelse med længeresigtet, frem for kortsigtet, udbytte. Hovedtanken bag hypotesen er, at menneskets beslutningsprocesser på flere måder afhænger af neurale substrater, som regulerer kroppens homeostasis<sup>23</sup> samt individets emotioner og følelser (Bechara, 2005). Både amygdala og det ventromediale præfrontale cortex (VMPC) er essentielle i aktiveringen af diverse somatiske stadier. Især aktiverer VMPC somatiske stadier ud fra erindringer, viden og kognition. For at somatiske signaler kan influere tanker og adfærd, handler de gennem et præcist neuralt system. Her foreslår Bechara (2005), at den mekanisme, som bestemmer sammensætningen for det dominerende mønster af affektive signaler, sker efter naturlig udvælgelse (survival of the fittest). Dette betyder at flere modstridende signaler kan forekomme på samme tid, men at det er de ”stærkeste” (signaler), der har en fordel frem for de ”svage”, som derved kan blive elimineret eller sat i baggrunden. Dette forklarer således, hvordan viljen kan sejre over umotivation eller direkte mislyst. Forskningen viser her, at viljen stammer fra en dynamisk interaktion i to separate, men interagerende, neurale systemer: Et impulssystem, hvor amygdala er den del af den neurale struktur, som involverer udløsning af affektive/emotionelle signaler, som leder til et umiddelbart udbytte, og et refleksivt system, hvor VMPC er den neurale struktur, der involverer udløsning af affektive/emotionelle signaler med et længere-sigtet udbytte (Bechara, 2005).

### Vilje som ressource

Der, hvor det er relevant at tale om vilje som ressource, er når individet oplever en form for indre motivation/trang, til at lave noget andet end eksempelvis en arbejdsopgave. Det vil sige en umiddelbar impulsiv lyst eller følelse til at opgive/forlade det overordnede mål. Loewenstein (1999) opdeler disse indre faktorer i tre hovedkategorier:

1. Drifter, såsom sult og seksuelle lyster;
2. emotioner, såsom vrede og frygt;
3. somatiske sensationer, såsom smerte.

---

<sup>22</sup> Der henvises her til Damasio's hypotese, som han udviklede i bogen *Descartes' Error* (jf. Damasio, 1994).

<sup>23</sup> En dynamisk ligevægtstilstand.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

Vilje kan derfor anskues som evnen til at undertrykke impulser, som ellers ville forstyrre individets forpligtelser (Metcalf & Mischel, 1999).

### Viljens begrænsninger

Vilje er ikke en ubegrænset ressource, og kan derfor ikke tages for givet. Eksempelvis vil en person, der ikke har sovet i flere dage til sidst falde i søvn ligesom, at alle på et eller andet tidspunkt bryder sammen under tortur eller for mange eksterne krav. Ligesom muskelkraft, vil viljen have en tendens til at blive udtømt og opbrugt, hvis den bliver overforbrugt intensivt over kort tid (Loewenstein, 1999). Dertil kommer, at overdreven fokusering på viljemæssige ressourcer kan fortrænge evnen til at opleve lyst og tilfredshed og føre til tvangslignende adfærd med fatale følger (Ziebland et al., 1998).

### 2.2.15 Afrunding af del I

I kraft af at viden, nøgternt set, er den vigtigste handelsvare i det moderne arbejde, er mennesket blevet en vigtig ressource i kraft af dets videns- og udviklingspotentiale. Mennesket er således den altafgørende komponent, når viden bliver produceret, repeteret og reproduceret. Det er derfor vigtigt at holde for øje, at viden i form af kompetencer, hvad enten det er personlige, psykologiske eller organisatoriske skal relateres til, hvordan de anvendes effektivt i den konkrete sammenhæng (fx produktionsmæssigt) og i forhold til den fremtidige situation. Kompetencer er derfor altid relations-relaterede og afhænger af, hvorvidt de kan anvendes, dels i den specifikke kontekst, dels i den fremtidige.

Hvis et individ vurderer, at det har kompetencerne og kan mestre en opgave (og, må man antage, det ellers finder opgaven vigtig), så vil det være motiveret for at udføre den. Emotionerne bliver på den måde central i motivationstænkningen. Hvis man føler, at man kan mestre en opgave, at den ligger indenfor ens personlige kompetence, går man til den med energi, og man kan tåle uklarhed om resultater, tilbageslag og problemer. Hele det skred i forståelsen af motivation, fra at handle om rene behov til også at omfatte personlige præstationer, siger en hel del om de forandrede grundvilkår, der eksisterer for individet på arbejdsmarkedet i dag. Der er således tale om to trends indenfor motivationsforskningen: 1) en drejning mod og for rationelle forklaringer og som nævnt 2) en drejning mod at

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

undersøge mere midlertidige indstillinger og følelsers betydning for arbejde og arbejdsmotivation (Larsen et al., 2005). Herunder er meningsfuldhed et centralt tema. Det er ikke længere nok, mod betaling, at kræve af arbejderne. Den personlige indskydelse af ressourcer har en betydning, idet såfremt arbejderne ikke kan se meningen og målene med det, de laver, så betyder det ikke umiddelbart noget for dem personligt, og derfor risikerer arbejdspladsen at tabe en del af motivationen og viljen og dermed en betragtelig del af de måske vigtigste ressourcer. Motivation skal derfor ikke blot opfattes som noget individet udelukkende er determineret for, men snarere som noget, der udvikles i den sociale kontekst, individet interagerer indenfor. Det er blandt andet derfor, at næste kapitel netop vil belyse det sociale aspekt af en virksomheds ressourcekapital.

### **2.3 Del II – Arbejdsgruppen**

I et historisk perspektiv skyldes den nuværende interesse for gruppen en kombination af faktorer, der især har sit udspring i den teknologiske og økonomiske udvikling. Hvor arbejdet i den industrielle periode overvejende foregik ved et samlebånd, er denne type arbejde i dag hovedsageligt blevet erstattet af maskiner, eller også er produktionen blevet flyttet til lande, hvor arbejdskraften er billigere. Den teknologiske udvikling har tillige sat sig igennem i produktionsteknologien, hvilket indebærer et krav om fleksibilitet og omstillingsevne som det gamle tayloristiske system ikke ville kunne levere (Baldursson, 2006a). Som eksempel kan nævnes, at informationsteknologien her har bidraget til at nedbryde, svække eller forandre de traditionelle hierarkiske ledelsesstrukturer. Dagens samfund er ifølge Gidens (1991), socialt kendetegnet ved en reorganisering af tid og sted, hvor mennesket så at sige er blevet hevet ud af lokalt forankrede sociale sammenhænge, som mennesker gennem alle tidligere epoker har befundet sig i, for at indgå i en myriade af udelejede sociale relationer med mennesker, som de ikke har tidligere kendskab til, og ofte aldrig vil møde igen, eller kun har kendskab til gennem et medieret og teknologisk fællesskab.

Det betyder, at der er sket en forskydning, både hvad gælder arbejdstype og arbejdsmetode. En forskydning der synliggøres i, at arbejderne må være udviklings-, forandrings- og omstillingsparate for at kunne fungere i udviklings-, forandrings og omstillingsparate



## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

virksomheder. Det moderne arbejde synes således at stille store krav til arbejderne, om at de skal besidde gode sociale kompetencer, hvilket blandt andet, som Giddens påpeger, skal ses ud fra, at det moderne arbejde er bygget op omkring menneskelige relationer. En del af forklaringen kan skyldes, at vi lever i det her videnssamfund, hvor viden er den primære salgsvare, idet at det er gennem relationer viden udvikles, generhverves og videregives (Tsaukas, 2001; Alvasson, 2001; Douglas, 1986). Det at det moderne arbejde er udviklings-, forandrings- og omstillingsparat vidner om stor fleksibilitet og krav herom. Et krav, som i den moderne virksomhed bliver indfriet gennem en organisering i teams eller arbejdsgrupper<sup>24</sup>. Dertil kommer naturligvis, at de nye højteknologiske områder fra begyndelsen af, har været karakteriseret af teams og arbejdsgrupper.

Det at arbejde i grupper er således et fundamentalt element i det moderne arbejde. Inden for arbejdsgruppen løses opgaver, fra virksomhedens syn ideelt set, ved at man kombinerer individernes færdigheder og kompetencer på en måde, så ressourcerne anvendes på en optimal måde i forhold til opgaven og i forhold til den fremtidige produktion, samtidig gælder det dog, at gruppen søger at realisere egne mål og intensioner. I del II belyses netop arbejdsgruppen. Dette sker qua en gennemgang og analyse af en række specifikke fænomener, forhold og processer, som antageligvis udgør og mobiliserer essentielle ressourcer i det moderne HR-arbejde.

### 2.3.1 Hvad er en arbejdsgruppe

For at kunne danne et overblik over konceptet arbejdsgruppe, er det nødvendigt først at differentiere mellem *formelle arbejdsgrupper* og *uformelle arbejdsgrupper*. Uformelle arbejdsgrupper er sociale grupper, som opstår mellem mennesker ud fra en fælles interesse eller et fælles tilhørsforhold, som eksempelvis venskabsgrupper eller personer, der indgår i et socialt netværk, som forvalter fælles interesse. Det er en personlig kontakt i en ofte uformel struktur. Uformelle grupper dannes eller opstår derfor ofte fordi, deltagerne ønsker en relation for en kortere eller længere periode (West, 1996).

---

<sup>24</sup> Begreberne team og arbejdsgruppe er synonyme, hvorfor de i specialet referere til samme forståelsesbrug.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

I dette speciale vil det primære fokus imidlertid være rettet mod de formelle arbejdsgrupper, som besidder en form for arbejdsrelateret social identitet og en række funktioner, der passer ind under den moderne organisations virke. De etableres for at opfylde bestemte mål ud fra forholdsvis konkrete krav. Medlemmerne kender ikke nødvendigvis hinanden på forhånd – de er i gruppen qua deres kompetencer og naturligvis i forhold til den opgave, som skal løses. Det vil sige arbejdsgruppen opstår eller etableres for at løfte opgaver, der kræver fælles ansvar, engagement og målsætninger. Socialpsykologien mener samtidig, at medlemmerne for at kunne fungere som en arbejdsgruppe skal kunne se sig selv, og at de af andre i organisationen bliver set, som en social intakt enhed, som kan identificeres indenfor et eller flere systemer (Cohen & Bailey, 1997). Endelig er der et krav om, at gruppen ikke er så stor, at det ville være mere korrekt at betegne den som en organisation med en horisontal eller vertikal infrastruktur. Derfor vil man i praksis tale om en arbejdsgruppe, når den er på under 20 medlemmer, selvom der selvfølgelig vil være normative undtagelser (West, 1996).

Ved etablering af en arbejdsgruppe placeres nogle personer i et fælles socialt rum, hvor de efterfølgende hver for sig skal finde ud af, hvordan de skal gebærde sig. Dette forhold må siges at være noget prekært, idet arbejdsgruppen ofte sammensættes af ”tilfældige” personer med forskellige baggrunde. Det er derfor, ifølge Baldursson (2008 (in press)), vigtigt at være bevidst om, at der forud for etableringen af en arbejdsgruppe er truffet en række valg – selv når en individuelt baseret arbejdsorganisering skal ændres til gruppebaseret, skal de personer, som skal konstituere gruppen gøre det indenfor en given ramme. Sayles (1958) beskriver, at grupper<sup>25</sup> i arbejdsmæssige sammenhænge kan differentieres i forhold til 4 forskellige situationer<sup>26</sup> (Baldursson 2008a (in press)):

1. For det første kan der være tale om, at et antal personer indgår i et afgrænset socialt rum, hvis grænser sættes af den organisation, de er ansat i.
2. Der kan være tale om en gruppe, hvor de enkelte medlemmer udfører specifikke opgaver, som er forbundet således, at det forudsætter fælles koordination.

---

<sup>25</sup> Det er vigtigt at være bevidst om, at der her er fokus på arbejdsgruppen, idet formelle grupper på arbejdet sagtens kan være opdelt i flere uformelle subgrupper. Samt at uformelle grupper i en organisation selvfølgelig både kan virke forstærkende og devaluerende i ressourceperspektivet.

<sup>26</sup> De 4 gruppetyper er udtryk for forskellige omstændigheder, hvorunder det giver mening at tale om grupper. Med undtagelse af den sidste type, er det grupper som er konstitueret som følge af arbejdets organisering – hvilket i det moderne arbejde som oftest er normen (Baldursson, 2008 (in press)).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

3. Så er der virksomheder, hvor opgaverne løses uafhængigt af hinanden, men hvor arbejdet udføres indenfor rammer, som indebærer tæt daglig kontakt.
4. Endelig er der tilfælde, hvor arbejderne forbindes med hinanden i kraft af deres arbejdsmæssige identitet og som følge heraf får etableret et fælles socialt rum.

Den måde en gruppe er konstitueret på, har naturligvis en stor betydning i forhold til ressourceperspektivet, og der er således et komplekst system af processer og faktorer forbundet med hver sin specifikke gruppekonstellation, der igen indeholder hver deres fordele og begrænsninger.

### 2.3.2 Cohesion (sammenhængskraft i arbejdsgruppen)

Lewin (1948) havde en tro på, at der i en gruppe er en sammenhængskraft (*cohesiveness* – en vilje til at holde sammen), som gruppen ikke ville kunne eksistere uden. Han definerede denne *cohesion*<sup>27</sup> som et kraftsystem, der holder medlemmerne sammen, og som inkluderende både positive kræfter i form af det, der virker tiltrækkende og negative kræfter, som indeholder antipati. Seashore (1954) var den første til at lave en sammenhængende analytisk teori, som har bidraget med forståelsen af cohesion som, hvor solidarisk mennesker er med hinanden, og hvor megen plads der gives til hinanden.

Festinger (1950), der var inspireret af Lewin, udformede det empiriske grundlag<sup>28</sup> for tanker omkring en sammenhængskraft. Dette viste blandt andet, at såfremt en gruppe anvender sin magt – i form af cohesion – til at influere på medlemmernes adfærd og tanker, vil dette have en positiv effekt på gruppens homogenitet, hvilket betyder at gruppemedlemmerne vil have større tendens til at følge gruppenormen. Festinger er imidlertid blevet kritiseret for især i sine tidlige undersøgelser, at have anvendt en for bred definition af begrebet, og derfor har været blind for hvilke processer og faktorer, der egentlig har betydning for gruppens virke (Dion, 2000). Når sammenhængskraften i det moderne arbejde skal belyses, opleves en forskydning, hvor indfrielsen af fleksibiliteten sker gennem arbejdsgrupperne, der derfor naturligvis i høj grad er karakteriseret ved

---

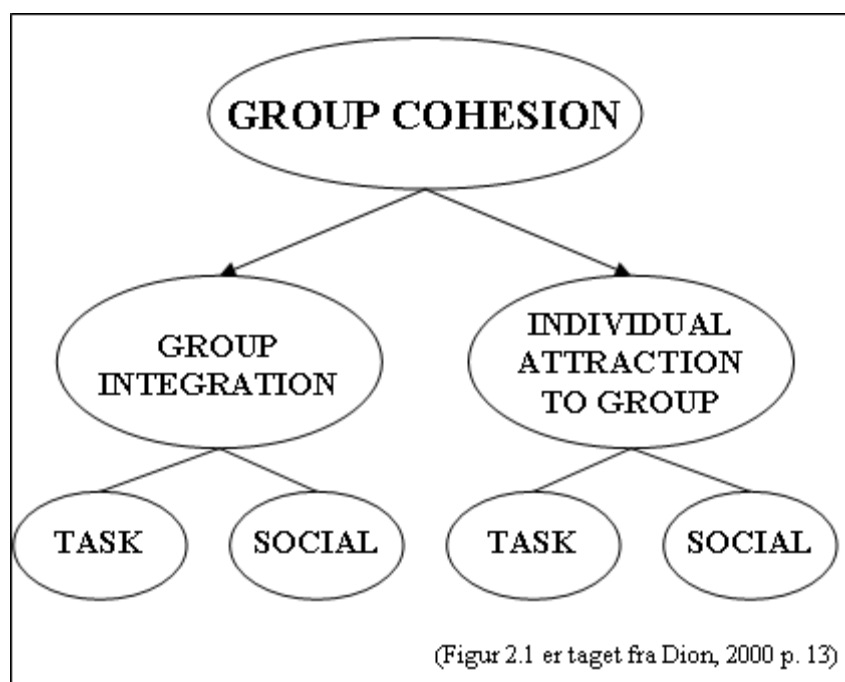
<sup>27</sup> Cohesion er en engelsk term, der betyder noget i retning af sammenhængskraft eller samhørighed. Gennem resten af specialet anvendes sammenhængskraft eller samhørighed ud fra samme forståelse som det engelske begreb.

<sup>28</sup> Der refereres her til empirien, hvor Festinger holder en gruppe fra Westgate op mod en gruppe fra Westgate West (jf. Festinger et al., 1950).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

heterogenitet og en anderledes form for sammenhængskraft, end den Festinger fokuserede på. Såfremt en arbejdsorganisering er kooperativ, således at den ene funktion er tæt forbundet med den anden, vil den tilsyneladende heterogenitet ofte blive oplevet som grundlag for et arbejdsmæssigt fællesskab, der fremmer etableringen af en gruppeidentitet – og dermed styrker det homogene forhold (Baldursson, 2008 (in press)).

For at illustrere dette har jeg valgt at anvende *Carron's Hierarkiske model*, der godt nok er udviklet indenfor sportspsykologien, men dens distinktioner er klart understøttet i gruppeforskningen (Cattell, 1948; Bales, 1950). Modellen tager udgangspunkt i gruppesammenhængskraften og laver først en differentiering mellem gruppe integration og individuel tiltrækning til gruppen for derefter, at differentiere de to i yderligere en opdeling mellem opgave og det sociale (se figur 2.1).



For at betragte det moderne arbejde vender jeg imidlertid billedet, således modellen belyses deduktivt. Her vil opgaven som udgangspunkt være det, der primært motiverer arbejdsgruppen, hvilket ifølge forskningen er godt for virksomheden, idet *task-cohesion* som regel medfører den bedste præstation. På den anden side kan det påvises at *social-cohesion* bidrager til en større tryghed, der må anses som essentiel for, at gruppemedlemmerne tør at påtage sig ansvar og initiativ til at være kreative (Dion, 2000).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

Sidstnævnte argument indeholder dog et paradoks, i og med at høj grad af social-cohesion har en tendens til at medføre *groupthink*, hvor gruppen bliver styret af deres socioemotionelle sammenhængskraft (Janis, 1982). Tænkes den deduktive tanke videre, synes det klart, at arbejdsgruppen i det moderne arbejde er karakteriseret ved task-cohesion. Herefter kan det i gruppe-individ differentieringsdimensionen antages, at den individuelle tiltrækning til gruppen er bundet op på den personlige investering af ressourcer og den bytterelation, som individerne forventer til modsvar. Det vil sige, at den individuelle tiltrækning muligvis kan forklares ved individets håb om at få noget igen, i form af fagligt at kunne tilegne sig nye evner og færdigheder, samt at kunne udvikle sine personlige og socialekompetencer. Ydermere betyder det, at når arbejderen investerer egen identitet i arbejdet og i gruppen, får han del i den sociale gruppeidentitet som dels internaliseres hos individet, og som naturligvis bidrager til gruppens overordnede sammenhængskraft. Sidstnævnte forhold er især essentielt i forhold til graden af gruppens interne integration, som derved samtidig kan betragtes som et udtryk for arbejdsgruppens evne til at skabe samhørighed, og dermed på sigt at opretholde sig selv som system eller subsystem.

Samlet set har den omtalte sammenhængskraft en essentiel betydning for ressourceperspektivet, i og med fænomenet kan betragtes som en helt grundlæggende faktor, for at gruppen overhovedet kan eksistere og fungere.

### Individets investering i gruppen

Som nævnt afhænger en del af sammenhængskraften af, at individet oplever en tiltrækning til gruppen. En tiltrækning som i ovenstående bliver forklaret, som en investering af ressourcer og identitet fra individet i en forventning om at få noget igen. Det er denne grundtanke, der udgør bytterelationsteorien. I grupper er social interaktion imidlertid også at opfatte som social udveksling (Homans, 1970). Hvilket betyder, at i situationer, hvor de ressourcer en gruppe råder over, er større end det den enkelte byder ind med, etableres en forpligtende ulighed i udvekslingen. Hermed opnås et udbytte af relationen, der er større end, hvad det enkelte individ ville kunne præstere. En sådan situation vil som udgangspunkt være tilfældet, når gruppens magt, indflydelse og betydning er større end summen af enkeltpersonernes indflydelse og magt. Et sådant forhold medfører, at individerne i gruppen kommer til at stå i vedvarende ”gæld” til gruppen og således også vil

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

være underlagt de forpligtelser, det indebærer (Baldursson, 2008 (in press)). Det, der skal fremhæves her er, at når ”værdien” af en gruppes aktiviteter stiger i forhold til medlemmerne, må individet også investere tilsvarende mere i form af tid, ressourcer og frihedsgrad i forhold til gruppen og virksomheden. Dette rejser imidlertid en problematik i forhold til bytterelationsteorien, idet at et individs investering i gruppen ikke umiddelbart kan internaliseres, hvilket betyder at investeringen forbliver i gruppen også når individet forlader den. En problematik, der vil blive taget op til diskussion i et senere afsnit (jf. afsnit 3.6.2 Jobskifte og loyalitet).

### 2.3.3 Derfor organiseres det moderne arbejde i grupper

Der findes ikke noget simpelt svar på, hvorfor det moderne arbejde organiseres i grupper. Politikerne, forbrugerne og det globale marked stiller store krav til den enkelte virksomhed, krav om både høj effektivitet og kvalitet. Dette medfører imidlertid et paradoks i det moderne arbejde, idet denne efterspørgsel medfører dels en efterspørgsel på specialviden og dels på fleksibilitet. Et paradoks, der i virksomhederne forsøges udredt og løst gennem gruppeorganiseringen.

#### Fleksibilitet

I det moderne arbejde stilles der store krav om fleksibilitet, hvilket kommer af, at den moderne virksomhed i høj grad selv er blevet fleksibel. Det vil sige, at virksomheden på overfladen bevarer en formel hierarkisk opbygning, men i hverdagen er den præget af, at den påtager sig forskellige former, der afspejles i aktuelle samfundsmæssige krav og de kvalitets- og konkurrenceparametre, som det nationale og globale marked opstiller:

- Efterspørgslen forandres konstant, og der er hele tiden behov for nye produkter.
- Masseproduktion viger pladsen for kundetilpassede produkter.
- Nye metoder og teknologi fjerner begrænsningerne for forandringsmulighederne.

Der er derfor både brug for en fleksibel arbejdsorganisering og en fleksibel organisation. Med dette klart, fremhæves udsagnet, at en gruppe er mere end summen af dens medlemmer – 1+1 giver mere end 2, og med dette refereres til, hvordan der i arbejdsgrupper opstår særlige måder at forholde sig til og interagere med verden uden for

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

gruppen, som er kvalitativt anderledes end måden, hvorpå gruppemedlemmerne individuelt ville gebærde sig (Byrnit, 2006). Den vigtigste begrundelse, for at summen er større end gruppens medlemmer, er arbejdsgruppens evne til at være fleksibel, hvilket blandt andet skal forklares ved, at grænserne for mange roller er blevet mere flydende og uklare (en diskussion, der bliver taget op i et senere afsnit), hvorfor gruppemedlemmerne bevæger sig ind på hinandens domæner. Dette betyder, at alle i arbejdsgruppen i princippet deler hinandens arbejdsopgaver – uafhængigt af fagligt udgangspunkt (Axelson & Thylefors, 2006). Det muliggør blandt andet tidsmæssigt, en optimal udnyttelse af ressourcerne.

Ovenstående udvikling kombineret med et organisatoriske krav om rolleudvidelser, hvor specialister, der på forhånd besidder specifik viden indenfor et afgrænset område, skal tilegne sig kompetencer indenfor andre og nye områder, parallelt med at de samtidig skal udvikle deres egne specifikke kundskaber og færdigheder, betyder, at der i stigende grad kan stilles spørgsmålstejn ved på en gang de tidligere arbejdspsykologiske antagelser om de menneskelige problemstillinger, der er på spil i arbejdet, og samtidig også en række af vores vante forestillinger om, hvad det indebærer at tale om en organisation eller virksomhed. Det er således åbenlyst, at den traditionelle italesættelse af begreber som leder og medarbejder kun i et meget sparsomt omfang afspejler virkeligheden (Baldursson, 2008 (in press)).

### Indlæring og informations modtagelse

Johnson og kolleger publicerede i 1981 resultatet af en meta-analyse, hvor de undersøgte effekterne for samarbejds-mæssige, interpersonelle konkurrencemæssige og individuelle forhold ved indlæring. Resultaterne viste, at samarbejds-mæssige forhold medførte klart bedre resultater og produktivitet (målt i forhold til incitament for at lære) end ved interpersonel konkurrence eller individuelle forhold (Johnson et al., 1981). Dette skyldes blandt andet, at man i grupper er gode til at motivere hinanden, hvilket er en yderst vigtig faktor i forhold til at skulle lære og indlære ny viden (Wise, 2004; Schiefele, 1991).

Læring bliver derfor, i det moderne arbejde betragtet som en kernekompetence<sup>29</sup>. Hvilket virker helt naturligt i forhold til, at virksomheden konstant skal imødegå de udviklings og

---

<sup>29</sup> Se afsnit 2.2.2 færdigheder/kvalifikationer og kompetence.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

effektiviserings krav, som forbrugerne og konkurrencen opsætter<sup>30</sup>. I forhold til ressourceperspektivet, gælder det derfor for en virksomhed om at få mest muligt ud af det samlede læringspotentiale i forhold til de to overordnede ressourcedimensioner<sup>31</sup>. Eksempelvis udvikles ny viden først og fremmest på et interpersonelt niveau, hvorefter gruppen kan internalisere og transformere den ny information til et ”intra-personelt niveau”, hvor den qua indlæringsprocessen bliver del af gruppens erfaringer og repertoire af færdigheder (Dunne & Bennett, 1993).

Væsentligst for de moderne virksomheder er, at ny information perciperes og etableres lettere i grupper, hvilket betyder en optimering af videnspotentialet og dermed en større mulighed for udvikling af nye og gamle ressourcer i forhold til nuværende såvel som fremtidig produktion (Morhman et al. 1995). Eksempelvis inkluderer proceslæring, at man lærer hvilken information, der er nødvendig i en given situation, og hvornår i forløbet den er nødvendig, samtidig gælder det metodologisk om, at få involveret de personer med de rette specifikationer og kompetencer indenfor eksempelvis IT, arkitektur eller service, for at opnå et maksimalt finansielt og tidsmæssigt udbytte (Morhman et al., 1995). Arbejdsgruppen kan i denne sammenhæng beskrives som en mekanisk struktur, hvorigennem: 1) opgavers indbyrdes afhængighed relativt let kan overskues og udredes, 2) anliggender, som involverer udbytte mellem forskellige perspektiver kan løses, og 3) løsningsforslag og tilgange bygger på en diversitet mellem individer med forskellig baggrund og ekspertise, hvilket medfører, at der findes forskellige løsningsperspektiver at vælge imellem.

Det virker derfor plausibelt at antage, at når folk med forskellige faglige og personlige baggrunde sættes sammen i en arbejdsgruppe for at designe og udvikle produkter eller yde service af en slags, kombineres de forskellige færdigheder og kompetencer i gruppen, således der produceres en ny og brugbar viden. Denne form for indlæring og vidensintegration, gennem dialog og samarbejde, må betragtes som et produkt af den netop beskrevne fleksibilitet, som karakteriserer det moderne arbejde.

---

<sup>30</sup> Effektivisering handler ikke kun om kvantitativt at producere mest muligt, men i lige så høj grad om at møde forbrugerens ønske om et kvalitetsprodukt.

<sup>31</sup> jf. akse 1 og 2; afsnit 2.1 Ressource-perspektivet



## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

### Kommunikation

Et evolutionært perspektiv påpeger, at:

“We are intelligent, but an intelligent human alone in the forest would not survive for long. What has made us such successful animals is our ability to apply our intelligence to cooperating with others to accomplish group goals. From the primitive hunting group to the corporate boardroom, it is those of us who can solve problems while working with others who succeed” (Dunne & Bennett, 1993 p.3).

For at kunne samarbejde er det altafgørende, at man kan kommunikere på en god og konstruktiv måde. En god kommunikation er dog ikke en forudsætning, når en gruppe etableres, idet der principielt går et stykke tid, før en gruppe udvikler nogle normer og værdier. En sådan tidsproces er dog mere undtagelsen end reglen i det moderne arbejde, idet det er karakteriseret ved konstante forandringer og omstillinger, hvorfor arbejdsgruppen ofte etableres for at skulle løse en konkret opgave eller flere kortsigtede projektforsøg, for derefter at blive opløst igen. Dette må siges at være temmelig penibelt, og stiller naturligvis store krav til individets sociale kompetencer og understreger igen behovet for stor fleksibilitet (Salem, 1999).

Kommunikation er således et nøglebegreb på mange områder i det moderne arbejde, idet den fungerer som en rettesnor for, hvordan information modtages. God kommunikation er altså essentiel i forhold til både udvikling og forvaltning af informationer og viden, samt i afklaring af eventuelle misforståelser eller usikkerhed. Yderligere må åbenhed og informationsdeling betragtes som en medvirkende faktor til at sikre den fornødne ro, tryk og stabilitet til at arbejdsgruppen kan fungere.

### Gruppeorganisering som samfundsideologi

At hovedparten af de moderne organisationer organiserer arbejdet i grupper, teams og tværfaglige projektgrupper, mener jeg, reflekterer en overordnet samfundsmæssig holdning. En ideologi om at grupper er den mest hensigtsmæssige struktur, dels for at samfundet skal fungere, dels i forhold til individets personlige udvikling, og endelig i forhold til at skulle implementere alle de strategier, som dagligt udtænkes, som plan for at møde en fragmenteret verden med dens kontinuerlige omstillinger og forandringer (Eriksen, 2005; Ackroyd & Fleetwood, 2000). Prætorius (2007) skriver således i sin ellers

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

samfundskritiske bog ”*Stress – det moderne traume*” om, at oplevelsen af et autentisk selvværd og identitet beror på en progressiv udviklingsproces, hvorved personens potentialer og kvaliteter modnes og udfolder sig i en gensidig berigende udveksling med den sociale, uddannelsesmæssige og arbejdsmæssige sammenhæng personen indgår i. Dette synes jeg fint beskriver ideologiens budskab, om at selvrealisering og livslang læring bedst foregår i et socialt rum, hvor relationer er den måske vigtigste komponent (Saugstad, 2005; Giddens, 2002).

### 2.3.4 Roller

Begrebet roller er hidtil blevet brugt til at beskrive en specifik form for adfærd associeret til en bestemt position. I organisationsform er roller deraf blevet betragtet som standardiserede adfærdsmønstre bestemt af funktionelle arbejdsforhold uden hensyn til personlige ønsker eller interpersonelle relationer udenfor dette funktionelle forhold (Katz & Kahn, 1966). I Danmark er forståelsen af roller blandt andet blevet udbredt gennem den parallelle diskussion om *rollekonflikter*, som opstår, når der simultant forekommer to eller flere forskellige *rolleforventninger*, der vanskeligt kan efterleves. Jeg mener imidlertid ikke at Katz & Kahns klassiske brug og forståelser af rollebegrebet, er relevante og anvendelige i forhold til et moderne arbejde, hvor personlige holdninger, kompetencer og værdier konstant efterspørges.

I en gruppe eksisterer der antageligvis en form for uskrevne forventninger, der beror på traditioner, erfaringer, normer og behov i forskellige sammenhænge, og som er med til at konstituere arbejdsgang og handlinger i gruppen. Aubert (1970) argumenterer for, at rolleforventninger kan være af følgende karakter:

- de forventninger som individet har til sig selv
- de forventninger som andre personer (eller organisationen) har til individet
- den opfattelse som individet har af andres forventninger
- de forventninger som individet har til andre.

Selvom tankerne med begrebet rolleforventninger umiddelbart er tiltænkt industriarbejdet med fast tillagte roller, mener jeg imidlertid ikke, at forventningerne nødvendigvis behøver

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

at blive betragtet som en determinerende størrelse, hvorfor de opstillede forventningstyper med en mere dynamisk forståelse godt kan overføres på det moderne arbejde. Det virker således plausibelt, at der kontinuerligt eksisterer diverse forventninger i og til en arbejdsgruppe. Forventninger, som alt efter gruppens opgave, er med til at opstille forskellige roller, og som hermed indirekte er med til, i hvert fald periodevis, at "placere" gruppens medlemmer i nødvendige positioner. Når jeg skriver periodevis, er det fordi fleksibiliteten medfører og muliggør konstante forandringer og omrokeringer. Her er der også grund til at påpege, at man kan tale om rolle som en funktion i et socialt rum, som flere bidrager til at opfylde, og hvor den enkelte 1) bidrager til flere roller og 2) hvor disse bidrag og dermed positioner og funktioner skifter over tid.

Imidlertid kan en rolleanalyse i en gruppe både bidrage til større bevidsthed og en spredning af rollepertoiret, men også sætte folk i en bås, der fastlåser såvel egne som andres forventninger til adfærden, hvilket på ingen måde er hensigtsmæssigt i et moderne arbejde, som konstant efterspørger kreativitet, tværfaglighed, fleksibilitet, nytænkning og innovation. Det kan derfor virke mere hensigtsmæssigt at anvende samme tilgang som Johnson og Johnson (1994). I stedet for roller taler de om nødvendige aktiviteter i en gruppe. De tager udgangspunkt i at enhver aktivitet, som hjælper en gruppe med at fuldføre en opgave, er en ledelsesaktivitet i lighed med enhver anden aktivitet, som støtter fungerende relationer i gruppen. Fordelen ved denne betragtning er at fokus flyttes fra enkeltindivid til funktioner i gruppen – funktioner, som kan varetages, også selvom de ligger uden for det normale repertoire, dette vil ligeledes virke forstærkende på gruppens evne til at være fleksibel. Fordelen ved denne anskuelse er derfor, at den fjerner den formelle binding, som låser ressourcer til specifikke roller. Der bør dog ikke være tale om en decideret bortskaffelse af rollebegrebet, men snarere om en opprioritering af roller som funktionelle dynamikker, der kan varetages i skiftende konstellationer. Denne dimensionelle anskuelse tilbyder en større handlefrihed i gruppen, som bidrager med større fleksibilitet, og giver individet en mulighed for at tænke mere kreativt og innovativt i forbindelse med problemløsning.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

### Rolledimensionerne

Arbejdsgruppen må betragtes som et komplekst socialt system, som indeholder multiple indbyrdes afhængige funktioner og opgaver. Arbejdsgruppen må derfor i sig selv være at opfatte som multifunktionel. McGrath (1991) argumenterer for, at der er tre forskellige aktivitetsområder indenfor gruppen, som skal varetages. Det er 1) produktionsfunktioner, 2) støttefunktioner i forhold til og mellem medlemmerne, og 3) funktioner der handler om gruppens velbefindende, der er forudsætninger for at gruppen kan forblive et intakt og velfungerende system. Dette indebærer, at hvis en gruppe skal kunne fungere tilfredsstillende, skal medlemmerne udfylde en række funktioner – symboliseret ved rolledimensionerne. Der findes et utal af roller og rollebetegnelser, hvorfor jeg i det efterfølgende har udvalgt nogle få eksempler:

**Mægler:** Der er behov for at nogen mægler i tilfælde af konflikter, og sikrer at tingene foregår på en hensigtsmæssig og retfærdig måde. Til mæglerrollen hører derfor det at være i stand til at sikre en velfungerende kommunikation i gruppen, når der skal tages beslutninger og gribe ind i gryende konflikter.

**Koordinator:** Kombinerer ressourcer i forhold til opgaven. Det er vigtigt at den, der koordinerer besidder et godt overblik over den igangværende proces.

**Leder:** er ligesom de øvrige roller i gruppen ikke en funktion af grundlæggende personlighedstræk, men en egenskab ved den angivne rolle i et særligt udspecificeret socialt system, hvorfor flere af de andre rolledimensioner også må betragtes, i hvert fald periodevis, som en del af lederrollen.

**Initiativ:** Hvis gruppen skal kunne udvikle sig, er der brug for, at nogle tager initiativ.

**Analytiker:** Analyserer problemer, situationer og vurderer alternative løsninger.

Alle grupper har brug for at diverse rollefunktioner varetages, men i omfang og kombinationer, der svarer til gruppens udvikling, sammensætning, opgaver og det organisatoriske system gruppen indgår i. Til rolledimensionerne ligger det derfor implicit,

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

at flere ”roller” forudsætter en vis social kompetence (udadvendthed, kommunikativ kompetence, empati, altruisme). Personer, der har mangler i sådan henseende vil således have sværere ved at løfte roller, som forudsætter sådanne kompetencer (leder, mægler osv.) (Baldursson, 2006a). Imidlertid er grupper som benævnt også et domæne, hvor der foregår social læring. Integrerede medlemmer vil derfor over en tid kunne tilegne sig nye kompetencer eller styrke allerede eksisterende kompetencer.

### 2.3.5 Gruppen som en organisme

Arbejdsgruppen, i det moderne arbejde, er som pointeret flere gange karakteriseret ved stor fleksibilitet. Det betyder som påpeget, at gruppens sammensætning og struktur qua de ofte yderst varierende arbejdsopgaver og de mere ”løse” rolledimensioner kontinuerligt udvikler sig. Alligevel foregår der en proces bestående af en tilpasning og ensretning i gruppen som giver en sammenhængskraft, hvorved medlemmerne får noget, som minder om en social identitet (Lewin, 1948; Tajfel & Turner, 1979; Brown, 2000). Det vil altså sige, at til trods for at gruppen består af individer, der er karakteriseret ved kun at have adgang til hinandens emotionelle og kognitive processer qua den adfærd, som udvises af den enkelte, er det hensigtsmæssigt at betragte gruppen som en organisme. McDougall (1920) beskriver dette som, at gruppen er i besiddelse af et fælles ”sind”. McDougall opstillede i den forbindelse, ifølge Cattell (1948), en række observationer, som fortæller at en gruppes adfærd mest af alt svarer til den, man kender fra individuelle organismer i følgende henseender:

1. En gruppe bevarer sin karakteristiske adfærd, vaner og struktur, uanset vedvarende udskiftning af dens individuelle bestanddele.
2. Den husker fælles erfaringer og er i stand til at udføre fælles læring.
3. Den er i stand til at reagere som en helhed på påvirkninger, som kun omfatter dens dele, hvilket vil sige at den er tilbøjelig til at løse individuelle problemer eller problemer, der kun omfatter dele af gruppen gennem gruppehandlinger.
4. Den er i besiddelse af driftslignende træk, som bliver integreret i handlestrukturer, der omfatter energiudveksling, besiddelse, aggression, forsvar og lignende i forhold til dens ydre miljø. Gruppens dynamiske integrative egenskaber varierer analogt med individuel karaktervariation.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

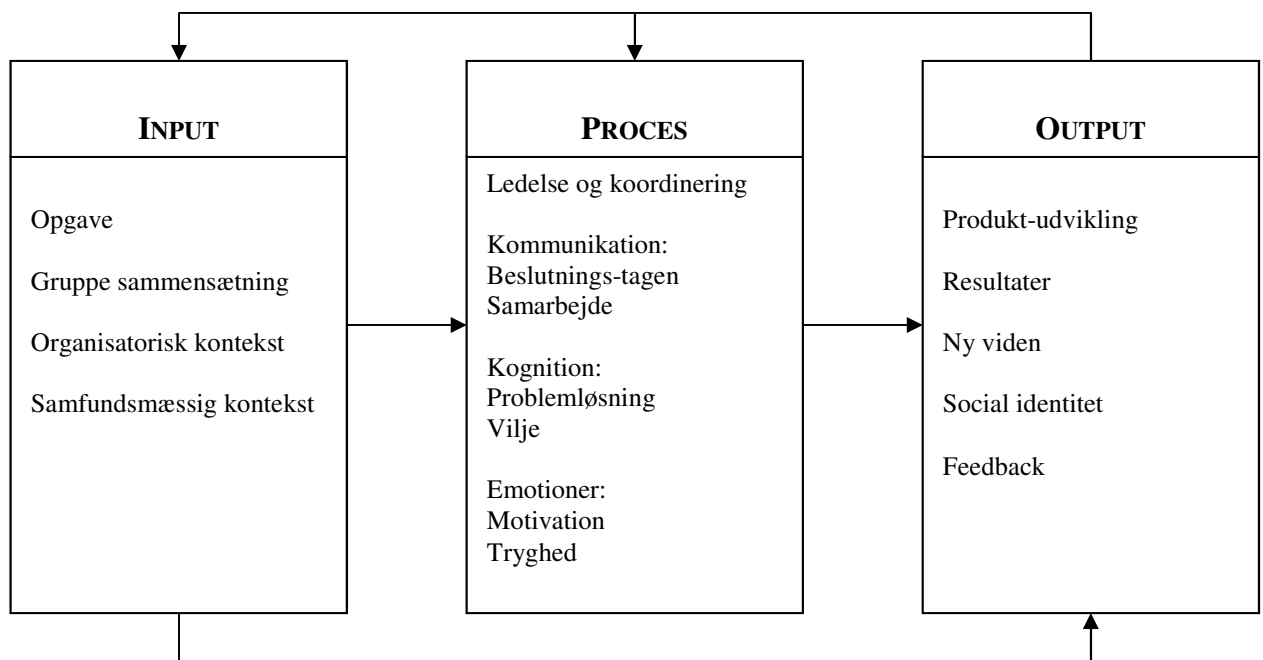
5. Den oplever stemninger, der kan omfatte udadvendthed, depression, tilbagetrækning, som påvirker gruppens typiske adfærd og energiniveau, på en måde, der nøje svarer til følelsesmæssige tilstande hos enkeltindivider.
6. Den udfører kollektive overvejelser, videns- og handleudvikling, som svarer til den form for tænkning, der kan konstateres hos enkeltpersoner, når de konfronteres med problemstillinger i et handleforløb (Baldursson, 2008 (in press)).

Fordelen ved at anskue arbejdsgruppen som organisme i forhold til ressourceperspektivet, er at meget af den empiri og forskning, som findes omkring individet, kan overføres relativt direkte på gruppen. Herved præsenteres fænomener som gruppens kognitive processer, emotioner og belastningstyper som analoge med de faktorer og processer, som kan observeres og tilskrives det enkelte individ. Hermed ikke sagt at der ikke findes forskelle i de to tilgange, samt at videre forskning omkring arbejdsgruppen må betragtes som essentielt for den videre udredning af ressourcer tilknyttet arbejdsgruppen.

### 2.3.6 Gruppeprocesser

Konceptuelt involverer gruppeprocesser og samarbejde, hvordan gruppemedlemmer kombinerer deres individuelle ressourcer - koordinerer deres viden, evner og handlekraft, for at løse deres arbejdsopgaver (Kozłowski & Ilgen, 2006). Udformningen kan variere mellem den ene yderpol, som markeres af det individuelle arbejde, der er indrammet af et løsere samarbejde med kolleger i form af planlægning, koordinering og evaluering, og den anden yderpol, som består af et nært og kontinuerligt gruppearbejde (Axelson & Thylefors, 2006). Processen kan komme til udtryk indenfor rammer, hvor opgaver udføres sekventielt, eller hvor opgaver udføres parallelt. Der er til de forskellige processer knyttet specifikke afhængighedsforhold mellem gruppens medlemmer. Der er således stor forskel på omstændigheder, hvorom de operationer eller opgaver, der skal løses, kan rummes indenfor visse generelle kvalifikationsforhold således, at alle i gruppen (i hvert fald i princippet) kan udføre den enkelte opgave, og omstændigheder, hvor der er tale om opgaver, som indebærer krav om en række specielle kvalifikationer og kompetencer (Baldursson, 2008 (in press)).

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde



(model 2.2 er en videreudvikling af den traditionelle IPO-model. Jf. Unsworth & West, 2003 p. 330)

Modellen illustrerer det komplekse system, en arbejdsopgave er bygget op omkring. Ressourcerne kan ikke placeres under et plan, idet de spiller en væsentlig rolle på alle tre planer. Kort ridsset op refererer *Input* til den forudgående proces, hvor opgaven stilles og gruppen sammensættes efter individuelle karakteristika og kompetencer, således sammensætningen frigiver nok ressourcer til at møde den specifikke opgave (Kozlowski & Ilgen, 2006). *Processen* refererer til den aktive proces, hvor gruppens medlemmer involveres således, at alle ressourcer kombineres og udnyttes på den bedst tænkelige måde i forhold til den givne opgave. Det er her at gruppens kognition og tankevirksomhed er på sit højeste samtidig med, at der er en emotionel påvirkning. *Output* indeholder flere facetter blandt andet, at 1) præstationen bliver bedømt af relevante personer, som ikke er tilknyttet gruppen, 2) at det enkelte individ i gruppen får opfyldt sine behov, 3) medlemmerne i gruppen har lyst til fortsat at være en del af gruppen, og 4) at den producerede viden og de eventuelle nye/genvundne ressourcer eksternaliseres og indlæres som ”organisational knowledge”<sup>32</sup>, således de er anvendelige i forbindelse med fremtidige produktionsmål (jf. Tsaukas, 2001; Alvasson, 2001; Douglas, 1986).

<sup>32</sup> Jævnfør afsnittene 2.2.4 Færdigheder og kognition og 2.2.1 Viden.

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

### Konflikter

Alle faser i en gruppeproces indeholder deres konflikter, både konflikter, som har med menneskelige drivkræfter at gøre, og konflikter, der er af mere arbejdsrelateret karakter. I alt samarbejde er der gnidninger mellem forskellige opfattelser af arbejdsmetoder, ressourcefordeling, præstationskrav etc. Hertil hører, at konflikter både kan være konstruktive og destruktive. Hvordan udfaldet bliver, er ikke tilfældigt, men afhænger af, hvordan de involverede håndterer uenighederne. Det er således arbejdet med at løse problemer, som driver samarbejde og aktiviteter frem. Selvom konflikter har en tendens til at blive forbundet med et negativt islæt, skal man huske, at uden konflikter og bevægelse er der heller ingen udvikling, hvorfor det at være god til at håndtere konflikter er en kompetence (og en ressource), der er yderst essentiel i det moderne arbejde.

### Motivation

Et stort incitament for at gruppeprocesserne forløber som ønsket, er at gruppen kan oprette og bevare et fokus på deres opgaver. Her er motivation en væsentlig forudsætning. Motivation er som tidligere påpeget en yderst kompliceret størrelse, der indebærer en aktivering af utallige psykiske faktorer<sup>33</sup>. Chmiel (2003) opsætter følgende faktorer/processer, som er afgørende for, at en gruppe er motiveret i forhold til deres arbejdsopgaver:

- Autonomi: mængden af ansvar gruppen har i forhold til arbejdet og indflydelse på arbejdsbyrden.
- Varierende arbejdsopgaver: graden af hvor stor variation, der er i arbejdsgruppens opgaver.
- Opgavens vigtighed: I hvilken grad en opgave er vigtig dels for gruppen selv, for organisationen og i den større samfundsmæssige sammenhæng.
- Identificering med opgaven: den måde en opgave fremstår som en klar og vigtig del af gruppens samlede arbejde.
- Feedback: den mulige mængde feedback, der frigøres når opgaven er fuldført.

---

<sup>33</sup> Jævnfør xx Motivation s.xx



## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

Som det fremgår af det efterfølgende afsnit kan der være situationer, hvor det at være i en gruppe medfører en slækkelse af motivationen, hvilket betyder at gruppens ressourcer ikke anvendes til fulde.

### 2.3.7 Argumenter imod arbejdsgruppen

Som påpeget er der også en række vanskeligheder forbundet med det, at arbejde i grupper. Steiner (1972) argumenterer eksempelvis for, at produktiviteten for arbejdsgruppen ofte vil være mindre end den potentielle produktion på grund af ”proces tab” – som skyldes koordinations problemer eller motivationelle problemer (Stroebe & Diehl, 1994).

*Det at køre på frihjul* er et motivations problem, som henviser til et forhold, hvor et gruppemedlem arbejder mindre, end det potentielt er i stand til, netop fordi det er medlem af en gruppe. Dette kan skyldes forskellige individualistiske faktorer som f.eks. manglende tro på egne ideer (Stroebe & Diehl, 1994). Essensen er, at individet ikke yder og præsterer det, det er i stand til, men gemmer sig bag arbejdsgruppen.

*Produktionsniveau matchning* er en motivationsproblematik, hvor individet egentlig er bevidst om, at det kan præstere mere end de andre i gruppen, men for at undgå at bryde gruppenormen i forhold til produktionsniveau skruer individet ned for bluset og underpræsterer, således at niveauet passer til det, resten af gruppemedlemmerne præsterer (Homans, 1970; Stroebe & Diehl, 1994).

*Social konformitet og gruppætænkning* er også motivationelle begrænsninger.

Gruppætænkningen går ud på, at man i gruppen går mere op i at være enige, end om det, man finder frem til, er rigtigt. Dette kommer af social konformitet, hvilket betyder at medlemmerne holder ting tilbage, som faktisk er rigtige, alene fordi de frygter gruppens reaktion. Dette betyder samtidig, at medlemmerne bliver tilbageholdne med ideer, forslag og kommentarer som, de vurderer kan være svære for gruppen at rumme (Asch, 1956).

*Gruppen kan være produktions- og udviklingsblokerende eksempelvis qua social kontrol.*

Undersøgelser viser, at individer delvist hindres i at tænke eller fremsætte nye ideer og

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

forslag, når de er i en gruppe. Dette skyldes dels at alle skal have taletid, hvorfor det ikke er sikkert individet, der får en god ide har muligheden for at eksponere den før end chancen er forpasset, eller tanken er gledet videre til det ubevidste, og dels at selvstændigheden kan være svækket, således at det ikke altid er besværet værd at fortælle om de ideer, man har, idet man føler hele gruppen skal stå sammen om ens ide, før den kan blive til noget (Stroebe & Diehl, 1994; Paludan-Müller, 2004). Hertil kommer, at medlemmer i arbejdsgrupper ikke ønsker at virke for engagerede, da det kan ende med, at blåstemple dem som stræbere, karriereryttere eller som morakker. Der eksisterer således i alle arbejdsgrupper en social kontrol – en normsætning som medlemmerne skal følge. I tilfælde af at individet træder ved siden af, vil det medføre sanktioner i form af eksempelvis irettesættelse, mobning og marginalisering (Homans, 1970).

Ovenstående problematikker er alle empirisk undersøgte faktorer, men empirien er hovedsageligt blevet udarbejdet i industri-tiden og har derfor været baseret på arbejdsgrupper på fabrikker. Spørgsmålet er derfor, i hvilken grad faktorerne kan overføres på det moderne HR-arbejdes vidensbaserede og servicemindedede forhold. Her måles kriterierne for succes og resultater ofte på kundetilfredshed, loyalitet og i sidste ende på en organisations bundlinje (Alvesson, 2000). Samtidig investeres der, som tidligere fremhævet, flere personlige ressourcer i arbejde, hvorfor arbejderen er begyndt at stille krav i forhold til et personligt og emotionelt udbytte (Larsen et al. 2005). Forskningen viser da også, at den personlige identitet er blevet inddraget i individets arbejde (Ciulla, 2000), hvilket medvirker at ovenstående faktorer (og andre) bør vurderes kritisk i forhold til det moderne HR-arbejde. Der er dog ingen tvivl om, at mennesker stadig påvirkes af hinanden, og at sociale faktorer som social kontrol og konformitet kan være medvirkende til proces-tab (Erke & Bungard, 2006; Brown, 2000).

### 2.3.8 Afrunding af del II

Et socialt systems medlemmers væren og viden er konstitueret af, og igennem, relationer, hvor viden produceres og reproduceres indenfor specifikke betingelser og magtrelationer. Samlet set handler arbejdsorganiseringen i grupper derfor om, hvordan forholdet mellem kontrol og subjektivitet kan føre til den mest optimale og effektive produktion og

## Kapitel 2: Ressourcer i det moderne arbejde

reproduktion af viden. Den måde en gruppe er konstitueret på, består imidlertid af et komplekst system af processer og faktorer, som indeholder sine deres fordele og begrænsninger.

Jeg har gennem del II argumenteret for, at arbejdsgruppen godt kan udvikle en stærk sammenhængskraft til trods for det moderne arbejdes evige omstillings- og forandrings proces. En mulig forklaring er, at idet den enkelte arbejder investerer så meget personligt, inklusiv identiteten i sit arbejde, vil sammenhængskraften og en fælles social identitet blive oprettet i forhold til den specifikke arbejdsopgave – såkaldt task-cohesion. Når en social identiteten er opbygget omkring opgaven, vil social-cohesion blive udviklet efterfølgende – i form af diverse emotionelle og følelsesmæssige faktorer som samhørighed og tryghed. Hermed tilbydes et bud på, hvad individet får ud af sin investering til gruppen (jf. problematikken fra afsnittet: Individets investering i gruppen). Imidlertid kan den relativt hurtige sammenhængskraft i arbejdsgruppen, kun blive udviklet under yderst fleksible forhold, på grund af, at der ikke er tid til først at udvikle et status-hierarki med, de ellers for grupper normative, tilhørende værdier og normer. Som observationen om roller og rolledimensionerne vidner om, er det klassiske status-hierarki med faste roller, i det moderne arbejde blevet opløst til fordel for mere diffuse og forbigående rolledimensioner, som medlemmerne i arbejdsgruppen på skift ”indtager”, således den mest kompetente (på det specifikke tidspunkt) indtager den givne position.

For at ovennævnte bliver muligt, stilles der store krav til medarbejdernes evne til at begå sig socialt. Hvorfor de skal besidde en bred vifte af sociale kompetencer, for overhovedet at kunne indgå i de hektiske og foranderlige relationer, det moderne arbejde består af. Det er imidlertid ikke alle, der passer ind under disse forhold, hvilket, som diskuteret, kan medfører faktorer, der virker hæmmende for den enkeltes og gruppens motivations- og præstationsniveau. Der findes således mange flere *faldgruber* i det moderne arbejde, som kan have konsekvenser i form af ressource-tab. Dette tema vil blive taget op i efterfølgende kapitel.

### **3 faldgruber - ressourcetab**

Det, at det daglige arbejde har skiftet karakter, fra at være fysisk hårdt til at være mere psykisk krævende, har tilsyneladende medvirket til, at blandt andet sygefraværet er steget betragteligt. Samfundsudviklingen har medført, at det moderne menneske ofte lider af søvnunderskud og mangel på genvinding af kræfter. Dette udgøres af konstante informationspåvirkninger og en arbejdsmæssig slitage af i første omgang hjernen og dernæst kroppen. Mennesket havner i opgivelses- og frustrationsreaktioner med forandringer i adfærd, immunsystem og neurohormonelle funktioner til følge. Disse forandringer manifesteres i kroppen og ligger bag flere af nutidens almindeligste sygdomme (Ekman & Arnetz, 2006). Som det fremgår, er stress i dagligdagen et problem, man hverken kan tillade sig at ignorere eller nøjes med at leve med. Problemet må håndteres ud fra en erkendelse af, at stress er et uomtvisteligt aspekt af det moderne arbejde.

Stress og sygdom er naturligvis vigtige faktorer i det moderne arbejde, idet disse forhold medfører en betragtelig tæring på ikke bare individets ressourcer, men i lige så høj grad virksomhedens – fx kan sygedage og produktionstab måles direkte på en virksomheds bundlinje. Det er dog ikke kun stress og sygdom, som kan have betydning for, at en virksomhed mister centrale ressourcer. Fx er det tempo, forandringer foregår i, så højt, at væsentlige forhold til tider slet ikke når at blive implementeret, før nye tiltag er sat i gang. Yderligere betyder det faktum, at den hurtigste vej op ad karrierestigen sker gennem jobskifte, at det er vanskeligt for virksomhederne at holde på den gode arbejder.

På baggrund af ovenstående vil jeg i dette kapitel redegøre for nogle af de faldgruber, som kan føre til væsentlige ressourcetab for den moderne virksomhed.

#### **3.1 Stress**

Stress er betegnelsen for en yderst kompleks ”tilstand”. Stress er først og fremmest en nødvendighed for, at vi overhovedet kan eksistere som mennesker, men i daglig tale fokuseres der oftest på den såkaldt ”dårlige” stress og de konsekvenser denne medfører.

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

Der kan altså tales om stress på forskellige niveauer. Ved en grov opdeling kan der skelnes mellem *stress som reaktion*, der er kroppens naturlige stressreaktion, som er en forudsætning for, at vi kan fungere<sup>34</sup>, og *Stress som tilstand*, der er det, der sker, hvis individet befinder sig i stressreaktionen for længe eller for ofte (Groth & Rosbjerg, 2006). Til at forstå dette præsenteres den allostatisk belastningsmodel.

#### 3.1.1 Allostatisk stressbelastning

Hans Selye (1978) beskriver den kropslige reaktion på stress i form af *General Adaption Syndrome* kaldet GAS – en kamp eller flugtmekanisme, som styres af det autonome nervesystem (en del af det allostatisk system). Hertil hører, at menneskets evne til at imødegå en fysisk eller psykisk belastning afhænger af både genetiske, tillærte og kontekstuelle forhold. Diskussionen om den allostatisk stressbelastning rammer her formentligt mest effektivt den moderne forståelse af stress.

Kroppens *allostatisk*<sup>35</sup> systemer reagerer konstant, og ofte med meget store udsving, i modsætning til de *homeostatisk systemer*<sup>36</sup> (Netterstrøm, 2007). De vigtigste allostatisk systemer er det *autonome nervesystem* (ANS) og *hormonsystemets hypothalamus-hypofyse-binyrebarkaksen* (HPA-aksen). Ved stress sker en akut stresseksposering, som fører til øget aktivitet i visse fysiologiske systemer, herunder de allostatisk, det vil sige, der sker en mobilisering af ressourcer for at håndtere den opståede situation. Overfor en akut fare stiger blodtryk, puls og sekretionen af stresshormoner, hvilket giver personen ekstra energi og øger koncentrationsevnen. Samtidig mindskes aktiviteten i systemer, som har betydning for personens overlevelse på sigt. I den allostatisk model har balancen mellem nedbrydende (katabole) og opbyggende (anabole) processer altså stor betydning (Lundberg, 2006). Udviklingen i det moderne samfund kan antages at have bidraget til, at den allostatisk belastning er øget.

---

<sup>34</sup> Jeg vil ikke komme nærmere ind på, hvorfor stress er en nødvendighed. For videre information se blandt andre Netterstrøm (2002; 2007).

<sup>35</sup> Termen allostase henviser til evnen til tilpasning gennem forandring, det vil sige menneskets evne til at imødegå udefrakommende krav og belastninger i form af kropslige forandringer (Netterstrøm, 2007; Lundberg, 2006).

<sup>36</sup> De homeostatisk systemer styrer blandt andet legemstemperatur og blodets iltindhold.

**Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab****3.1.2 Stress-problematikken**

Der findes imidlertid forskellige teorier og definitioner af stress, som grundlæggende kan inddeles under tre forståelser; *den mekaniske*, *den fysiologiske* og *den psykologiske* (Cox et al. 2000). Ergo findes der intet entydigt svar på, hvad ”stress” er, men en gængs måde at kategorisere stress på, er ved hjælp af tre anskuelser: 1) *Stress som arbejdspress eller belastning*, såsom ubehagelige arbejdsbetingelser, manglende kontrol, tidspres, manglende tryghed etc. 2) *Stress som ubehagelig psykologisk tilstand*, for eksempel følelsesmæssigt ubehag eller adfærdsmæssige og psykiske ændringer. 3) *Stress som fysiske eller kropslige ændringer* (Jf. Lazarus, 1999; Karasek & Theorell, 1990; Selye, 1978). Der er ikke et af perspektiverne, som er mere rigtigt end de to andre, og grænserne herimellem er diffuse forstået på den måde, at perspektiverne er i et reciprok forhold til hinanden, således at den ene ofte medfører den anden og omvendt (Groth & Rosbjerg, 2006). I forlængelse heraf, skal det understreges, at stress er dobbelt non-specifik, hvorfor en reaktion på baggrund af en stresstilstand ikke indebærer en angivelse af karakteren for stressorerne, og samtidig udsiger stresstypen ikke noget om hvilke specifikke fysiske, psykiske eller adfærdsmæssige følger, der vil være tale om (Selye, 1980; Mason, 1971).

Fysiske	Psykiske	Adfærdsmæssige
Hovedpine	Ulyst	Søvnløshed
Hjertebanken	Træthed	Lav selvfølelse
Rysten på hænder	Indre uro	Hyperventilation
Svimmelhed	Hukommelsesbesvær	Følelseskulde
Tics	Koncentrationsbesvær	Indesluttethed
Mavesmerter	Rastløshed	Vrede
Hypig vandladning	Irritabilitet	Aggressivitet
Diaré	Angst	Nedsat præstationsevne
Smerter	Nedsat humoristisk sans	Ubeslutsomhed
Nedsat potens og libido	Følelse af udmattelse	Øget brug af stimulanser
Hypige infektioner	Depression	Appetitløshed
Forværring af kronisk sygdom		Sygefravær

Tabel 3.1 kilde: Netterstrøm (2002)

Stress som tilstand (herefter anvendes kun termen stress) kan have en række fatale konsekvenser for individ og organisation. Den nyeste viden på området peger således på at foruden en generel dårlig indvirkning (jf. symptomerne i tabel 3.1), indebærer stress en øget risiko for at de særskilte ressourcer, der aktiveres i en situation præget af vedvarende (endog moderate) stressbelastninger forringes, svækkes eller endog tabes. I det moderne

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

arbejde vil dette i særdeleshed berøre essentielle emner som læring, hukommelse, beslutningsevne, kreativitet samt de sociale kompetencer (Baldursson, 2008b (in press)). Da viden suverænt er den vigtigste ressource i det moderne arbejde, har jeg i det følgende valgt, at arbejde ud fra en problemstilling om, hvilke konsekvenser stress kan have af fysiologiske konsekvenser for menneskets hjerne, samt efterfølgende, hvilke psykiske følger dette eventuelt kan medføre.

#### **3.2 Stress' fysiologiske påvirkning af hjernen**

Forskningen viser, at stress afmagrer de evner og færdigheder, som er centrale i forhold til et givent arbejde, og den måde det udføres på. Det betyder således, at stress faktisk truer de kompetencer, der er essentielle i forhold til arbejdets fordringer.

Hjernen er af natur et dynamisk organ, der gennemgår forandringer hele livet (Ghatan, 2006). Ved stress sker der fysiologisk en atrofi<sup>37</sup> i de aktiverede centre af hjernen. Dette skyldes formodentlig (blandt andet) hormonet kortisol, som frigøres ved aktivering af det fysiologiske stresssystem (Folkow, 2006). Forklaringen på den specifikke indvirkning er sandsynligvis, at blodgennemstrømningen i de hjernecentre, som aktiveres ved kognitive belastninger, øges ved en sådan aktivitet. Hvilket bevirker, at disse områder i hjernen udsættes for væsentlige større mængder stresshormon end andre mindre aktive neurale områder (Lundhus, 2005). Dette betyder samtidig, at forskellige ”former” for stress påvirker forskellige steder i hjernen, og på forskellige måder.

##### **3.2.1 Hippocampus**

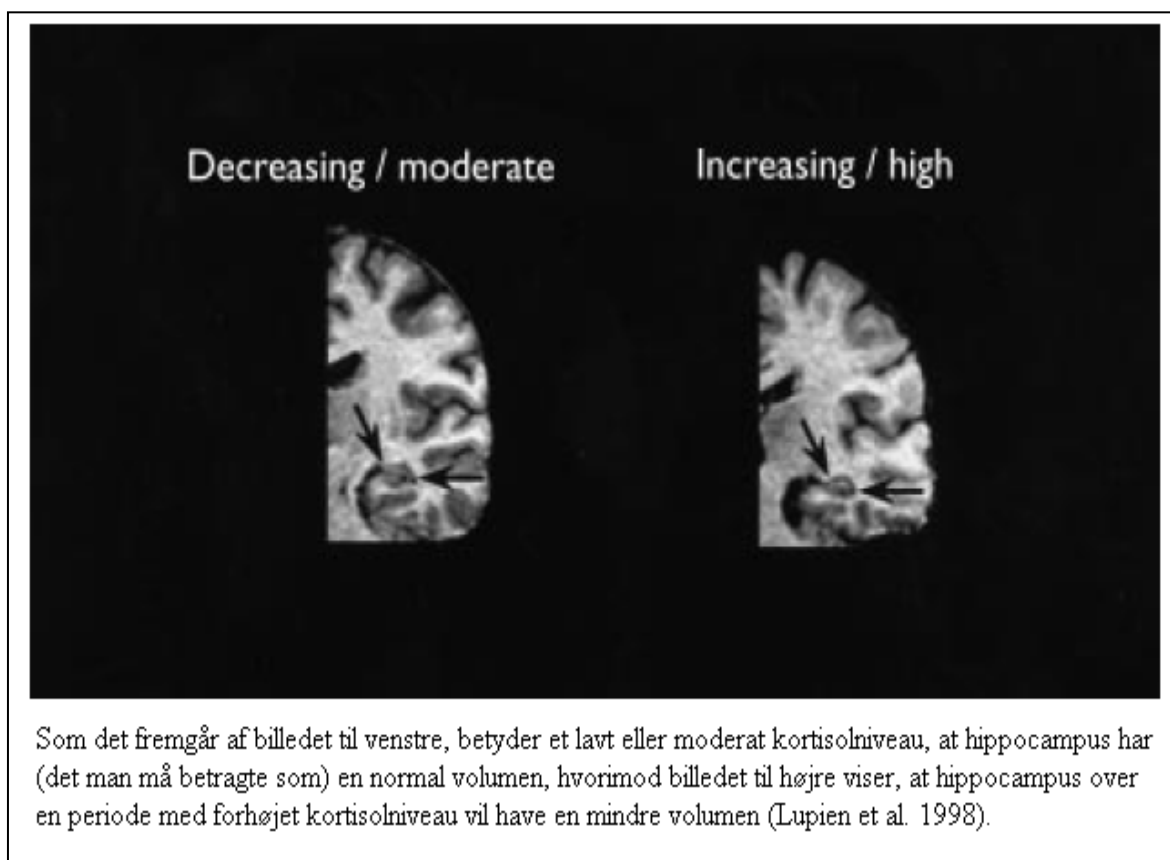
Blandt andet influerer gentagen stress hjernecentret hippocampus, der sammen med amygdalaen og det bagerste cingulate cortex danner det limbiske system, som primært står for følelsesregulering og legemlige reaktioner i forbindelse med denne. Hippocampus har samtidig stor betydning for diverse hukommelsesfunktioner. Processen, hvorigennem stress påvirker hippocampus, er todelt. 1) Akut stress forøger mængden af kortisol, som hæmmer de mekanismer i hippocampus og frontallapperne, der opretholder

---

<sup>37</sup> **Atrofi** er et lægeligt udtryk fra græsk, som betegner svind af væv, legeme eller organ.

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

arbejdshukommelsen og opmærksomhedsreguleringen. 2) Ved gentagen stress begynder der at forekomme en hentæring af neuronforbindelserne i hippocampus. Man har ved hjernefotografering kunnet påvise, at hippocampus reduceres, såfremt en person over længere tid har høje kortisolniveauer (Gottfries, 2006). Imidlertid er den kortsigtede forandring (og mest almindeligt forekommende), formentlig den mest problematiske set i forhold til den moderne arbejders evne til at levere et ønsket resultat, idet en stressbetinget reduktion indebærer svækkede kognitive ressourcer.



Såfremt stressprocessen relativt hurtigt ophører, er skaderne som følge af ovenstående mekanisme reversibel, men ved flere måneders vedvarende stresspåvirkninger kan det føre til vedvarende skade af hippocampus neuroner (Magariños et al., 1997). Forskningen viser således, at der er anledning til at antage, at den øgede kortisolfrigørelse ved stress medfører forringet hukommelse. Dog skal det for god ordens skyld påpeges, at det ikke kun er kortisol, der har en uheldig indvirkning på hjernen. Fx kan stress påvirkning af hippocampus og præfrontal cortex også være med til direkte at skabe falsk hukommelse.



### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

Dette sker ved et forøget glucocorticoid niveau, som påvirker de kontekstuelle og episodiske hukommelsesprocesser (Payne et al. 2002).

#### **3.3 Psykiske konsekvenser**

Den nyeste forskning på området peger på, at stress indebærer en øget risiko for, at de kognitive ressourcer, der aktiveres i en situation præget af vedvarende (endog moderate) stressbelastninger, forringes, svækkes eller endog tabes (Fredriksson & Furmak, 2006; Baldursson, 2008b (in press)). For det moderne arbejde handler det især om kognitive processer, såsom beslutninger og hukommelse og om essentielle kompetencer såsom kreativitet, motivation og de sociale kompetencer. En af konsekvenserne er en svækket fornemmelse for tid, hvilket både indvirker negativt på dannelsen og genaktiveringen af erindringer, men også har en markant negativ virkning på evnen til at planlægge – og kravene til den evne er jo kraftigt stigende.

Stress begrænser altså vores arbejdshukommelse. Det tager længere tid at overføre viden til hukommelsen, og der er således øget risiko for, at elementer af betydning for problemløsningen forsvinder undervejs. Dette har en essentiel betydning for vores evne til at træffe beslutninger. Netop beslutningshandlinger er en central del af det moderne arbejde, hvorfor problemer i forhold til denne handling, ifølge Baldursson (2008b (in press)), kan have en række fatale konsekvenser:

- Stress medfører ringere overblik (fragmentering).
- Øget tendens til rutineprægede beslutninger og anvendelse af ”rules of thumb”.
  - Øget tendens til at trække på de senest eller mest hyppigt anvendte løsninger.
  - Ringere evne til at frasortere forkerte løsningsmuligheder i beslutningssituationer.
  - Kreativitet i problemløsning erstattes med tilfældige forandringshandlinger.
- Øgede vanskeligheder ved at integrere informationer fra forskellige kilder.
- Det tager længere tid at aktivere egen viden.
- Det er sværere at bevare opnået (ny) viden.

### **Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab**

Stress rammer også vores beslutningsevne i kraft af, at vi bliver mere opmærksomme på ydre påvirkninger. Stress øger således vores årvågenhed. Denne årvågenhed lægger beslag på hjernemæssige ressourcer og medfører yderligere forstyrrelser i beslutningsprocessen (Payne et al., 2002; Lundhus, 2005).

#### **3.3.1 Indlæring og stress**

Den viden og de færdigheder, der etableres i selve arbejdshandlingen udgør efterhånden en stadig større del af den moderne organisations videnskapital. Ved stress inficeres denne viden med negative følelsesmarkører (Joëls et al., 2006). Uheldigvis prioriterer hjernen negative erfaringsmarkører højere end positive. Hvorfor den for at undgå at vores identitet helt mekanisk på et tidspunkt overvældes af negative erindring, sletter hjernen med mellemrum negative erindring. Dette betyder således, at kompetencer og viden, der etableres ved stress, vil være særdeles udsatte for sletning (Garcia, 2001; Caine & Caine, 1997; Lupien & Lepage, 2001).

#### **3.3.2 Sociale kompetencer**

Den indflydelse stress har på evnen til at indse og forstå information og tage rationelle beslutninger, gør det vanskeligt for arbejderen at fungere socialt – både, hvad gælder arbejdet og privatlivet. Stress indebærer en forhøjet risiko for at selv mindre misforståelser og uoverensstemmelser bliver til konflikter (Andersen & Kingston, 2007; Mulki et al., 2008). Konflikter, som er enormt svære at løse, eftersom de er opstået som følge af fraværet af de kognitive kapaciteter, der netop er nøglen til en eventuel forsoning og konfliktløsning (Payne et al., 2002; Baldursson, 2008b (in press)).

#### **3.4 Kollektiv stress – konsekvenser for gruppen**

Hos mennesker er der tale om, at stress har udviklet sig til at udgøre en slags informationssystem om implikationerne af sociale interaktioner. Det betyder, at en række *stressoplevelser* er socialt forårsaget, og at en *stresshandling* altovervejende udfoldes indenfor rammen af en social situation (Baldursson, 2008b (in press)). Der er således undersøgelser, som tyder på, at stress i et vist omfang forekommer som et fælles forhold i

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

grupper. De viser, at grupper kan opleve og udfolde en fælles stresstilstand (Länsissalmi et al., 2000).

Man kan vælge at anskue kollektiv stress ud fra i hvert fald to forskellige perspektiver. Den ene anskuelse belyser kollektiv stress i et ledelses- og organisationspsykologisk perspektiv, som handler om, at kollektivt stress består af en fælles kollektiv perception af, at noget er stressende eller, at nogle faktorer ansues som stressorer (Länsissalmi et al., 2000). Fx gælder det, at hvis arbejdets organisering, samt ydelseskrav begrænser mulighederne for social interaktion begrænses mulighederne for at etablere et socialt rum. Dette kan medføre, at gruppens handle- og beslutningsmuligheder er svært begrænsede, og så vil gevinsten ved at investere energi og ressourcer i gruppen blive tilsvarende mindre, og der vil være tendens til apati (Baldursson, 2008 (in press)).

Det andet perspektiv argumenterer for, at stress kan komme til udtryk som en særlig form for social adfærd. Det vil sige, at individer udsat for stress har en tendens til, at reagere med irritabilitet og vrede. Begge er reaktioner, der i sig selv kan forårsage en stressreaktion hos dem, der udsættes herfor. Dette sker blandt andet på den måde, at stressbetonet adfærd sætter sig igennem som en fælles (belastende) kommunikationsform (Baldursson, 2008b (in press)). Dette bevirker blandt andet, at individerne i gruppen bliver mere individualistisk tænkende i forhold til ressourcer og belønning, hvilket vil medvirke mindre solidaritet i forhold til gruppe og arbejde (Bales, 1966). Der er altså tale om, at stress gennem gruppen fordrer mere stress. Dertil kan man føje, at mennesker i en gruppe sammenligner og identificerer sig selv med de andre, hvilket vil betyde at stress hurtigt kan sprede sig. Endelig viser nyere forskning, at mennesker på et biologisk niveau, uden om bevidstheden, påfører hinanden en oplevelse af deres tilstand. Eksempelvis producerer vi forskellige feromoner alt efter, hvilken sindstilstand vi befinder os i (Baldursson & Pedersen, 2003). Mennesker kan altså tilsyneladende fornemme hinandens sindstilstand gennem noget så banalt som lugtesansen - og lidt populært sagt ”stinker” stress. På lignende vis viser forskningen i spejlneuroner<sup>38</sup>, at disse aktiveres, når en person udfører en kommunikativ ansigts- eller kropsbevægelse, og tilsvarende ved en handling hos en modpart. Gennem denne empatiske forbindelse sanser og til en vis grad identificerer

---

<sup>38</sup> Jf. afsnit 2.2.9 Følelser vs. emotioner.

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

mennesker sig med hinandens sindstilstande, hvilket igen peger mod en forståelse af stress som en slags informationssystem om implikationerne af sociale interaktioner (Baldursson & Pedersen, 2003).

#### **3.5 Årsager til stress**

Der er gennem tiden lavet adskillige forsøg på systematisk at overskue de stressorer, som er i stand til at initiere stressprocessen. Forhold som rollekonflikter, rolleafklaring, overbelastning, underbelastning, tidspres, for meget ansvar, for lidt ansvar, arbejdet i sig selv etc. blev i det klassiske industriarbejde udpeget som potentielle stressorer som direkte reaktioner på de vanskeligheder, der var forbundet med at opnå rolleentydighed i den klassiske organisation. På et alment plan menes det til stadighed, at stressprocessen tenderer at gå i gang, når der opstår et for stort skel imellem på den ene side oplevede krav/ambitioner og på den anden side oplevede evner/ressourcer til at opfylde disse (Lazarus & Folkman, 1984). Dette princip er imidlertid blevet diskuteret og udspecificeret i kompletterende modeller, der betoner komplekse forhold snarere end enkeltfaktorer (Johansen, 2006). Hertil hører fx betydningen af, hvorledes arbejdskrav, egen indflydelse og social støtte kombineres (krav-kontrolmodellen) eller betydningen af ubalance mellem ”indsats” og ”udbytte” (bytterelationsteorien)<sup>39</sup>.

Udvikling af stress skyldes altså ofte en række psykologiske belastningsfaktorer, der kan sættes i forhold til identitet og selvværd<sup>40</sup> (Levi, 2006). Stressprocessen betragtes heraf overordnet som en normal reaktion på en unormal situation. Hvorfor jeg i de følgende afsnit vil belyse nogle forhold i det moderne arbejde, der kan fungere som årsagsforklaring til stress.

---

<sup>39</sup> For gennemgang af modellerne se Tsutsumi & Kawakami, 2004.

<sup>40</sup> Identiteten og selvværdet har en essentiel betydning i det moderne arbejde. I og med at den moderne arbejder laver så store personlige investeringer i arbejdet – investeres også identiteten. Det indebærer, at arbejderens selvværd bliver vurderet ud fra de reaktioner, han/hun får fra sine omgivelser. Dette betyder en øget risiko for fokusering mod problemer og især et øget fokus på negative aspekter ved disse. Der vil altså forekomme en tendens til, at ydre negative oplevelser internaliseres, således et karakteristisk træk for den moderne arbejder bliver, at gentagne negative oplevelser ender ud i at arbejderen mister troen på sig selv og sine evner. Ved lavere selvtillid opstår anspændthed, blandt andet i form af negative forventninger – hvilket resulterer i etableringen af en negativ cyklus (Baldursson, 2008b (in press)).

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

#### 3.5.1 Forandringer

Som beskrevet flere gange er det nødvendigt, at den moderne organisation kan tilpasse sig hurtigt efter ændrede krav og forudsætninger. Med det moderne arbejdslivs fordele følger imidlertid en række potentielle risici, set fra et stresssynspunkt. Specielt når det handler om teams og arbejdsgrupper, spiller sociale stressorer en stor rolle, og i særdeleshed ved forandringer (Bales, 1966). I det moderne arbejde handler det derfor om at finde stabiliteten i forandringerne, således at der i forandringsprocessen tages højde for tre parametre:

1. Mening
2. Forudsigelighed
3. Råderum

Det er altså vigtigt at have for øje at forandring åbner noget op. I et åbnet rum orienterer mennesket sig ved at søge mod velkendte tegn som rutine, vaner og hævde. Dette sker ud fra grundantagelsen om, at vi kan være fortrolige med fortiden, ikke med fremtiden. Som sagt søges det stabile i forandringerne. Derfor gælder det, at såfremt forandringerne medfører en øget udskiftning af sociale kontakter på arbejdet, mindskes ikke alene oplevelsen af kontrol, men også stabiliteten af de sociale netværk og forudsætningerne for social støtte (Johansson, 2006; Levi, 2006). Ofte indebærer omstilling at måtte samarbejde med nye kolleger og chefer, og sammenlagt medfører forandringerne, at manges oplevelse af kontrol mindskes i en overgangsperiode. I det moderne arbejde foregår forandringerne ofte så hyppigt, at en ny organisationsform sjældent når at bundfælle sig, før det er tid til den næste. Dette medvirker antageligvis, at stressprocessen i forbindelse med forandringerne bliver en kontinuerlig proces, der kan betyde moderate til vedvarende stressbelastninger<sup>41</sup>.

Det grænseløst fleksible arbejde fører til en meget høj grad af frihed i tilrettelæggelsen af, hvor, hvornår og hvordan en given arbejdsopgave udføres, men lader også arbejderen tilbage med eneansvaret for, at opgaven løses rettidigt og med et tilfredsstillende resultat (Byrnit, 2006). Forskningen viser at denne type arbejde, påskønnes pga. mulighederne for

---

<sup>41</sup> Endnu en problematik ved de kontinuerlige forandringer er, at arbejderen aldrig kommer til at opleve en ordentlig integrationsproces, hvilket kan have fatale konsekvenser for såvel individ som organisation (jf. Klingberg, 2007).

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

friere arbejdstid, men samtidig rapporteres, dels at kravene øges til egen planlægning og disciplin, og dels at interessant arbejde uden ydre tidsrammer lokker til ekstra arbejde (Johansson, 2006). Dette resulterer i en udviskning af ikke bare rammerne for arbejde og fritid, men også en udviskning af arbejdstid og fritid. Disse forhold, samt en større personlig investering og involvering af identiteten, betyder, at arbejderen får svært ved at slappe af, hvorfor han reelt mister muligheden for at reetablere de arbejdsmæssige ressourcer og dermed risikere at udvikle stress. En problematik i forhold til det moderne arbejdes indtag i hjemmet, er spørgsmålet, om hjemmet overhovedet kan fortsætte med at danne rammerne for et sted med hvile og rekreation til formål. Hertil viste en svensk undersøgelse, af statstjenestemænd med distancearbejde<sup>42</sup> i op til tre dage om ugen, at en beskeden ”overlapping” mellem arbejde og det øvrige liv oplevedes positivt, mens der ved stigende overlapping tilsvarende blev en stadig mere negativ oplevelse (Johansson, 2006).

#### 3.5.2 Dårlig ledelse

Til ledelse i det moderne arbejde hører et paradoks: I takt med at ”lederrollen” er blevet en social dimension, hvor selve ledelsesprocessen handler mest om, at den med de rette kompetencer tager styringen, alligevel er behovet for gode ledere blevet en realitet, men hvordan kan dette forhold forklares?

I kraft af at arbejderne investere mange personlige ressourcer og inddrager hele sin identitet i arbejdet, virker det plausibelt at antage, at de problemstillinger arbejderne støder på og som kan medføre stress, ligeledes er forhold som påvirker dem personologisk, det være sig i forhold til identitet og selv. Forskningen viser da også at de personer, som går ned med stress, netop går ned fordi deres identitet på en eller anden vis er blevet antastet fx gennem fremmedgørelse og marginalisering (Prætorius, 2007; Baldursson, 2006a; Baldursson & Pedersen, 2002). Der eksisterer altså et krav om, at lederen skal kunne involvere sig personligt – det handler mere om at kunne mandskabs pleje end om ledelse i traditionel forstand.

Problemet er imidlertid, at der mangler viden omkring, hvilke organisatoriske rammer og hvilken slags ledelse, der er mest hensigtsmæssig i forhold til det moderne vidensarbejde.

---

<sup>42</sup> Det vil sige, muligheden for at arbejde hjemmefra.

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

Ydermere er området karakteriseret ved ufuldstændig viden om de krav og belastninger, et sådant arbejde er forbundet med og konsekvenserne af disse for den enkelte medarbejder – det eneste der ligger fast er, at stress er en problematik, som det moderne arbejde bliver nødt til at forholde sig til. En del af grunden, til at der opstår problemer, er, at diverse ledelsesorganer handler uvidende og i blinde. Projekter får ikke tilført de fornødne ressourcer. Ledelserne har ofte helt urealistiske forventninger til, hvor hurtigt opgaver kan løses, og ofte udformes projekterne på en sådan måde, at resultatet aldrig kan blive tilfredsstillende (Baldursson, 2008b (in press)). Alle er forhold, som på den ene og den anden måde fungerer som stressorer for arbejderen og for gruppen.

#### 3.5.3 Underbemanding (for stor arbejdsbyrde)

Nå vi taler om stress som reaktion på en for stor arbejdsbyrde, er det vigtigt først at lave en distinktion mellem travlhed og stress. En sådan differentiering er nødvendig, idet travlhed ikke normalt fører til en stress-tilstand, ligesom at en stress-tilstand ikke nødvendigvis kommer af en stor arbejdsbyrde og travlhed (jf. stress' dobbelte nonspecificitet).

Med denne distinktion på plads skal man imidlertid, Ifølge Handy (1996), for at kunne forklare subjektiviteten i individets stresslidelse bevæge sig ”dybere ned” end de simple modeller, der isolerer individet fra resten af arbejdspladsen, mod en mere kompleks analyse, som anerkender både den kollektive natur i menneskets adaptationer til arbejdsmiljøet og det centrale i magt og konfliktrelationer indenfor virksomheden. Heri ligger, at den væsentligste årsagsforklaring til stress ofte består i en dårlig tilpasning mellem individ og miljø. Forstået ved, at hverken individet eller miljøet alene kan bære ansvaret for udviklingen af en stresstilstand – forklaringen er mere kompleks.

Underbemanding alene kan således ikke fungere som forklaringsårsag, men den kan godt fungere som en medvirkende faktor til, at en tilpasning bliver vanskelig. Eksempelvis kan en besparelse indenfor den offentlige sektor medfører tvungne nedskæringer. Hvorefter den resterende arbejdsstyrke grundet underbemanding presses til en arbejdsindsats ud over rimelighedens grænse, hvilket bevirker, at arbejderne udsættes for konstante følelsesmæssige påvirkninger såsom utilstrækkelighed (Levi, 2006). Kombinationen af de urimelige forhold miljøet opsætter, kombineret med individets tanker, emotioner og følelser, kan dermed resultere i udviklingen af stress.

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

Hvis uddelegering af ansvar foretages i en tid med knappe personelle og økonomiske ressourcer, er der ligeledes risiko for, at der opstår et stort skel mellem oplevede krav og ambitioner på den ene side og ressourcerne til at klare dem på den anden (Johansson, 2006). Dette er en situation, hvor der er øget risiko for udvikling af kollektiv stress.

#### **3.6 Ressourceudtømmning – videnstab**

En betragtelig del af det moderne arbejde beror på arbejderens implicitte viden. Dette er fordelagtigt i den henseende, at implicit viden hukommelsesmæssigt er hurtigere at frembringe og mindre krævende end eksplicit viden. Implicit viden er dog også forbundet med en række begrænsninger, der må betragtes som yderst u hensigtsmæssigt for virksomheden.

Da implicit viden er vanskelig at *sprogliggøre* og dermed kun vanskeligt videregives, betyder det, at den i et væsentligt omfang er usynlig for de involverede aktører, og at dens omfang og karakter kun i beskedent omfang kan gøres til genstand for rationelle vurderinger og handlinger (Baldursson, 2008b (in press); Nonaka, 1994). Desuden er den bundet op på specifikke omstændigheder, hvorfor den dels kan karakteriseres ved rutine- og vanedannelse og dels har en tendens til at stagnere (Nelson & Winter, 1981). I det moderne arbejde, som er karakteriseret ved hurtige og kontinuerlige forandringer, vil erfarings og videnstab derfor blive et stadig større problem. Det handler ikke alene om, at den implicitte viden forældes, men i lige så høj grad, at viden, der fortsat er brugbar, går tabt, fordi den kontekst, hvori aktivering af denne viden er foregået, forandres i et omfang, der medfører, at relevant viden forbliver passiv. Som tidligere beskrevet, konstitueres en væsentlig del af kompetencerne af implicit viden<sup>43</sup>, hvorfor også disse er i risikogruppen, når vi taler om faldgruber. Desuden har stress formentlig en destruktiv indvirkning på den viden, som eksekveres under stressforløbet (Lupein, 2001), hvilket umuliggør eksplicitering af implicit viden såvel som etablering af ny viden i det hele taget.

---

<sup>43</sup> For redegørelse se afsnit 2.2.1 Viden.



### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

#### 3.6.1 Når kompetencerne bliver væk

For at opsummere er kompetencer<sup>44</sup> integreret i personen. De kommer til udtryk når handling, opmærksomhed, følelser, hukommelse, tænkning, stemthed i situationen og omgivelsernes udfordringer i en bred betydning spiller sammen. Kompetencer består af personlig, ubeskrevet og ofte uerkendt viden, som praktikere udvikler og anvender i deres daglige arbejde, de kan derfor kun iagttages i sin egen unikke sammenhæng. Kompetence konstitueres dermed ikke kun af abstrakt og operationaliserbar viden, men også af viden, som er af fænomenologisk, oplevelsesmæssig karakter, og kan derfor betragtes som en særlig form for ”tavs viden”. Som tidligere påpeget medfører dette en risiko, idet uudnyttede vidensbaserede færdighedspotentialer langsomt begynder at ”visne” i hukommelsen, og de vil, såfremt individet ikke formår at generhverve dem, på et tidspunkt hendø.

”... we recognize that making knowledge explicit and reproducible is an inherently difficult problem” (Foray & Steinmueller, 2003 p. 303). Implicit viden håndteres ved hjælp af hjernemæssige ressourcer, der er karakteriseret ved parallelitet og høj hastighed. En række af de logiske strukturer, der håndteres effektivt inden for rammen af de kognitive ressourcer (kompetencer), som bringes i spil ved implicit viden, er således vanskelige at indramme i sproglige former (Nonaka, 1994; Baldursson, 2008b (in press)). I reproduktion af viden ligger der en nødvendig refleksivitet, som således ikke umiddelbar er tilgængelig, når der er tale om implicit viden. Det kan derfor konkluderes, at kompetencer qua implicit viden ofte vil degenererer grundet den omstændighed, hvormed denne form for viden opdateres og udvikles, samt det at den let tabes ved ændrede omstændigheder (Baldursson, 2008b (in press)).

For en moderne organisation bliver det et problem, at en stor del af den reelle vidensmængde i virksomheden er implicit, da det unddrager generhvervelse og samtidig er så forholdsvist infleksibel. I det omfang implicit viden er en væsentlig del af arbejderens kompetencer, er der ydermere, for organisationen, tale om en risiko for væsentlige tab af kompetencer ved personaleudskiftning (Grant, 1996; Berry, 2007)

---

<sup>44</sup> Se afsnit 2.2.2 Færdigheder/kvalifikationer og kompetencer for en dybere diskussion af fænomenet.

### Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab

#### 3.6.2 Jobskifte og loyalitet

Tidens førende sociologer (Giddens, 1991; Beck, 1997) påpeger, at de hastige ændringer i samfundet og dets organisationer har nedbrudt traditionelle fællesskaber og gensidigt forpligtende normer og efterladt individet alene som direktør for sit eget liv og chefredaktør for et selvbiografisk narrativ, der løbende formidler livshistorien som en række af succeser tilvejebragt af den enkeltes valg – også selv om der måske ikke er så mange reelle valg at foretage og så mange succeser at redigere (Heinskou & Visholm, 2004). Problemet for mange virksomheder er, at de ikke har været opmærksomme på denne udvikling, eller også har de valgt ikke at tage konsekvens af den. Især de unge vidensarbejdere efterspørger en mening, men det er ofte en individuel mening frem for en kollektiv mening, de ønsker. De afviser derfor eksempelvis de stærke Human Resource Management-satsninger, der sigter på at skabe mening via enhedskultur (Larsen et al., 2005). Dette indebærer at flere forfølger en personlig drøm om advancement, og de jagter derfor et personligt identitetsprojekt. Et projekt, der indebærer, at der vælges noget her og noget dér alt efter, hvordan det passer. Resultatet bliver godt nok motiverede og engagerede arbejdere, men også hyppige jobskifte og manglende loyalitet.

Ressource-mæssigt handler jobskifte, for virksomheden, blandt andet om tab i videnskapital og muligvis også de kunder, som arbejderen tager med sig. Jobskifte kan altså få omfattende økonomiske konsekvenser for en virksomhed.

Opbygningen af loyalitet kræver en retfærdig modydelse for individet. Der findes i denne forbindelse to dimensioner: 1) En instrumental loyalitet; det kan være i form af en høj løn eller andre frynsegoder. Klare linjer omkring karriere struktur, involverende lønforhøjelser og forfremmelse. 2) En mere personlig loyalitet; en version, der appellerer til sociale og emotionelle aspekter – stolthedsfølelse og social tilhørsforhold (Alvesson, 2000). Sidstnævnte er naturligvis den mest ønskværdige for en virksomhed.

#### 3.7 Afrunding

Det moderne arbejde er præget store psykiske krav for individet. Stress er derfor blevet et forhold, som ikke er til at komme uden om. Samtidig peger udviklingen, fra individuelt til

### **Kapitel 3: Faldgruber - ressourcetab**

socialt organiseret arbejde, på nødvendigheden af, i stigende grad, at fokusere på psykisk stress som ikke bare et subjektivt forhold, men som et socialt fænomen.

Stress og sygdom er imidlertid ikke de eneste faldgruber i det moderne arbejde. Såfremt ressourcer ikke forvaltes med omtanke, vil de med tiden blive udtømte, hvilket kan blive en fatal konsekvens for virksomheden. Hertil hører, at en heftig stigning i jobskifte afspejler samfundets udvikling, hvor individer søger efter ”det gode liv” og ”lykke” i form af et personligt identitetsprojekt. Det er derfor blevet vanskeligt for virksomhederne at holde på ”den gode arbejder”.

## **4 Forvaltning af ressourcer**

Formålet med forvaltning af ressourcer er bæredygtighed, altså at man i takt med at man bruger og forbruger ressourcer også har fokus på, hvordan de kan genetableres. Samtidig handler forvaltning om at forebygge eller undgå de forskellige faldgruber. Til det er et godt arbejdsmiljø fundamentalt. Derfor kræves der gode grundlæggende arbejdsvilkår og en hensigtsmæssig struktur i den moderne organisation. Et godt psykosocialt arbejdsmiljø medvirker til, at arbejderne trives, hvilket har en altafgørende betydning for virksomhedens produktivitet, effektivitet og konkurrenceevne, idet trivsel mindsker sygefravær, mobilisere ressourcer og øger arbejderne motivation og lyst til at tænke kreativt og yde for virksomheden (D'Amato & Zijlstra, 2008)<sup>45</sup>.

Forskningen peger på en række faktorer, der skal være opfyldte for at opnå et godt arbejdsmiljø. Det er blandt andet vigtigt, at arbejderne oplever, at der er balance mellem de krav, der stilles til dem, og deres muligheder for at leve op til kravene. At de har indflydelse på egne arbejdsbetingelser, og at de får den rette støtte fra kolleger og ledelse. Samt at de oplever at blive belønnet for deres indsats gennem eksempelvis anerkendelse. Det er blandt andet forhold som disse, som vil være genstand for nærmere analyse i dette kapitel.

### **4.1 Arbejdsmiljø?**

Det totale arbejdsmiljø kan groft inddeles i tre områder:

- *det fysiske arbejdsmiljø*: de fysiske rammer, som individet og gruppen arbejder under – en ydre verden, som er objektiv og målelig
- *det organisatoriske arbejdsmiljø*: det formelle forhold som bl.a. regulerer beslutningstagning og arbejdsfordeling
- *det psykosociale arbejdsmiljø*: forhold, der vedrører kontakter mellem mennesker, grupper og organisationen.

---

<sup>45</sup> For en videre diskussion af forholdet mellem trivsel og produktivitet se D'Amato & Zijlstra (2008).

## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

Et godt arbejdsmiljø er følgelig et miljø, hvor de fysiske risici er ryddet af vejen, og hvor arbejdsrammer og forhold er hensigtsmæssige. Samtidig kræver et godt arbejdsmiljø, at de ansatte bliver ledet på en hensigtsmæssig måde, således de kan påvirke egen arbejdssituation, men at der ikke forekommer større psykiske belastninger, end den enkelte kan administrere. Desuden skal arbejdet give mulighed for afveksling, sociale kontakter, sammenhæng mellem forskellige arbejdsopgaver, selvbestemmelse og ansvar, samt personlig og faglig udvikling (Burr, 2005). Arbejdsmiljø er altså en kompleks størrelse, som er sammensat af flere områder og dimensioner. Det betyder, at når man politisk og videnskabeligt forsøger, at udstikke nogle retningslinjer for, hvad der hører under et godt arbejdsmiljø, vil det kun forblive på et abstrakt plan.

På et konkret plan kan der på ingen måde opstilles en universel model for et optimalt arbejdsmiljø, idet der ikke forekommer to ens organisationer. I en moderne organisation, hvor strukturer og forhold konstant er under forandring, bliver man sideløbende nødt til tilsvarende at justere og udvikle de forhold, som bestemmer arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøet er med andre ord et område, den moderne organisation hele tiden skal være opmærksom på, og hvor udviklingen (optimalt set) bør være på forkant med organisationens øvrige tiltag, således en god trivsel bevares.

### 4.1.1 Det psykosociale arbejdsmiljø

For at kunne foretage en kortlægning af et psykosocialt arbejdsmiljø er det nødvendigt at udvælge nogle elementer, som er konstituerende for dette. Hertil præsenterer Agervold (1998) en række dimensioner, der hidtil er blevet anset for at være kernedimensionerne i et psykosocialt univers, hvilket vil sige, at de antageligvis er blevet betragtet som tilstrækkelige for en kortlægning:

- Graden af kontrol og indflydelse over egen arbejdssituation.
- Graden af medbestemmelse over virksomhedsrelevante forhold via fx repræsentative systemer som samarbejdsudvalg.
- Ledelsesformer ud fra især dimensionen medarbejderorienteret/sagsorienteret, med vægt på forskellen mellem demokratiske versus autoritære ledelsesformer.

## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

- Graden af opgaveklarhed, rolleklarhed og konflikt, regler og normer for arbejdets udførelse.
- Graden af social kontakt og samarbejde i arbejdet.
- De oplevede muligheder for personlig udvikling i arbejdet, meningsfuldhed, engagement og interesse for arbejdet.

Jeg mener imidlertid ikke, det er muligt at lave en fyldestgørende kortlægning af et psykosocialt arbejdsmiljø for en moderne HR-organisation ud fra disse ”kernedimensioner”. Ovenstående dimensioner må være blevet udarbejdet på baggrund af forskning indenfor det klassiske industriarbejde, hvor den vertikale ledelsesform bestemte arbejdsstruktur ud fra en bestemt arbejdsdeling<sup>46</sup>. Forklaringen skyldes, at i det moderne arbejde er det primært medarbejderne, som driver forretningen. Hvorfor der ikke er brug for en påtvungen autoritet i klassisk forstand. I stedet stimuleres og opfordres medarbejderne til at være deres egne autoriteter, og det er i stedet de bærende værdier og visioner, som holder organisationen sammen. Herved uddelegeres magten til dem, der skal udføre handlingerne (Senge, 1995). Ud fra ovenstående virker det således mere hensigtsmæssigt, at et psykosocialt arbejdsmiljø anskues ud fra følgende perspektiver:

- som betegnelse for årsagsforhold i omgivelserne
- som betegnelse for forskellige virkninger på mennesker i form af oplevelser og handlemåder
- til beskrivelse af samspillet mellem individ og miljø.

I den videre analyse diskuteres nogle af de forhold (dimensioner om man vil), som har en betydning for det moderne arbejdes psykosociale arbejdsmiljø.

### Mening

I en arbejdspsykologisk kontekst referer ”psykosocialt arbejdsmiljø” til, den *mening* individet tillægger deres arbejde, kolleger, ledere, løn, forventede præstationer, mulighed for advancement, rimelighed i behandling osv. (James et al., 2008). Mening har altså en altafgørende betydning for, hvorvidt et arbejdsklima opleves som positivt eller negativt af

---

<sup>46</sup> Jævnfør afsnit 1.1.1 Det klassiske arbejde.

## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

individet. Mening er imidlertid bundet til det enkelte individs emotionelle og kognitive (samt metakognitive) perception af omverdenen (Osgood et al., 1957; James et al., 1990). På den måde kan og bør mening i forhold til arbejdsmiljø opfattes som arbejderens fænomenologiske vurdering og erfaring, hvilket betyder, at mening kommer til udtryk som kognitive konstruktioner, som indgår i arbejderens tolkning af de informationer, han/hun modtager fra omgivelserne (James et al., 2008; D'Amato & Zijlstra, 2008). En hver kognitiv vurdering ledsages imidlertid af eller er sammenvævet med en følelsesmæssig kvalitet<sup>47</sup>, som kan have forskellig valør og styrke. I forhold til undersøgelser af det psykosociale arbejdsmiljø er det derfor vigtigt at forholde sig til både den kognitive og følelsesmæssige side (Agervold, 1998). Dette betyder også, at emner som loyalitet, samarbejde, rationalitet, støtte, udfordringer, rimelighed, uklarhed og stress må opfattes som psykologiske konstruktioner, der er bundet til netop arbejdsmiljøet og individets tilpasning i forhold til dette<sup>48</sup>. Oplevelsen af arbejdssituationen farves af individets personlige narrativer i form af behov, tilbøjeligheder og ambitioner. Dette betyder, at hvad der for den ene opleves som motiverende og stimulerende krav, kan af den anden opleves som angstprovokerende kaos. Skal et psykosocialt miljø ændres er det altså ikke tilstrækkeligt at påvirke de ydre forhold. Til tider må også den enkelte arbejders oplevelse forandres. Dette er et emne, som vil blive taget op i næste kapitel.

### **Krav/kontrol, indflydelse og ansvar**

Miljøet, ånden eller atmosfæren i en gruppe er et produkt af alt, hvad der sker i den, samt hvordan diverse forhold udspiller sig – konflikter, relationer, kommunikation, ledelse osv. Det psykosociale arbejdsmiljø er ikke en statisk størrelse, men forandres og påvirkes konstant af, det som sker i og uden for gruppen (Axelsson & Thylefors, 2006).

Evolutionært anses flok-liv som hårdt og problematisk ved, at der er kamp om ressourcerne og alle i flokken søger at optimere egne muligheder. Det betyder, at individet ikke altid bare kan følge egne lyster og impulser, men konstant skal balancere disse i forhold til, hvad andre i gruppen måtte ønske (Byrnit, 2006). I enhver gruppe (også i det moderne

---

<sup>47</sup> Jf. xx. Emotioner.

<sup>48</sup> Herved argumenteres der imod en opfattelse af, at man kan evaluere begreberne/temaerne som direkte positive eller negative, idet konteksten og individuelle faktorer altid spiller en rolle for, hvordan udfaldet og holdningen bliver.

#### Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

arbejde) er der et hierarki, som giver de enkelte individer forskellige rettigheder i forhold til hinanden og ressourcerne. Kolleger og i særdeleshed arbejdsgruppen er således en vigtig del, når det gælder det psykosociale arbejdsmiljø og herunder især forholdene mellem krav/kontrol, indflydelse og ansvar (Theorell, 2002).

Hidtidig forskning viser, at overensstemmelse mellem krav-kontrol muligheder i arbejdet fører til læring, udvikling og større modstandskraft overfor belastninger (Karaksek & Theorell, 1990; Agervold & Kristensen, 1996). Det har medført, at arbejderne i det moderne arbejde har fået stor medindflydelse, og der forgår en stor uddelegering af ansvar, hvilket jo set i lyset af Karasek og Theorells teori burde være positivt. Der er dog et paradoks forbundet med denne uddelegering af ansvar, idet karakteren af ansvar både kan føre til større kontrol, men også til mindre kontrol. Dette skyldes, at der med uddelegeringen følger en forventning om, at arbejderen kan bære dette ansvar, hvilket naturligvis kun er muligt såfremt arbejderen samtidig besidder eller tilegnes ressourcer nok til at løse opgaven.

Kontrol kan imidlertid også forekomme som en mere dynamisk aktivitet, der foregår i arbejdsgruppen, på basis af de betingelser arbejdsprocessens konkrete teknologiske og organisatoriske udformning fastsætter (Baldursson & Pedersen, 2002). Det vil sige, at individet principielt har relativt frit råderum i forhold til, hvordan arbejdsopgaverne angribes, men det vil ske under et komplekst kontrolforhold, hvor fællesskabet (arbejdsgruppen) forestår kontrollen (Homans, 1970). Herunder hører, at dette fællesskab ofte selv sætter grænser for de ydelseskrav, der opstilles, således at arbejdsgruppen laver interne aftaler om, hvordan arbejdet udføres, kombinerer kompetencer til en større helhed og generelt deltager mere eller mindre åbenlyst i virksomhedens interne beslutningsprocesser (Baldursson & Pedersen, 2002). Dette giver et noget kompliceret forhold, idet fællesskabet etablerer en kontrol over den enkelte arbejder, der samtidig er en del af selvsamme fællesskab.

Krav/kontrol, indflydelse og ansvar indgår i det moderne arbejde i en dialektisk helhed, der indeholder en væsentlig forvaltningsopgave i den forstand at der med uddelegeringen, skal være et bæredygtigt forhold mellem ansvar og ressourcer.



## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

### Støtte

Social støtte har altid indgået som et centralt teoretisk begreb i arbejdspsykologien. Med inspiration fra stressforskningen samt den kliniske psykologi, er betydningen af social støtte som ”buffer” eller virksom copingstrategi<sup>49</sup> blevet påvist i flere undersøgelser, men samtidig er social støtte også blevet diskuteret som en hovedeffekt i forhold til stress og belastninger (Agervold, 1992a), og der kan i det hele taget sættes spørgsmålstegn ved begrebets betydning og berettigelse (Baldursson, 1992; Baldurson & Pedersen, 2002). Paradokset består i støtte versus ikke-støtte i den forstand, at støtte i visse relationer kan indikere ikke-støtte. Fx kan støtte på et tidspunkt, hvor en arbejder ikke har tilkendegivet et behov virke devaluerende.

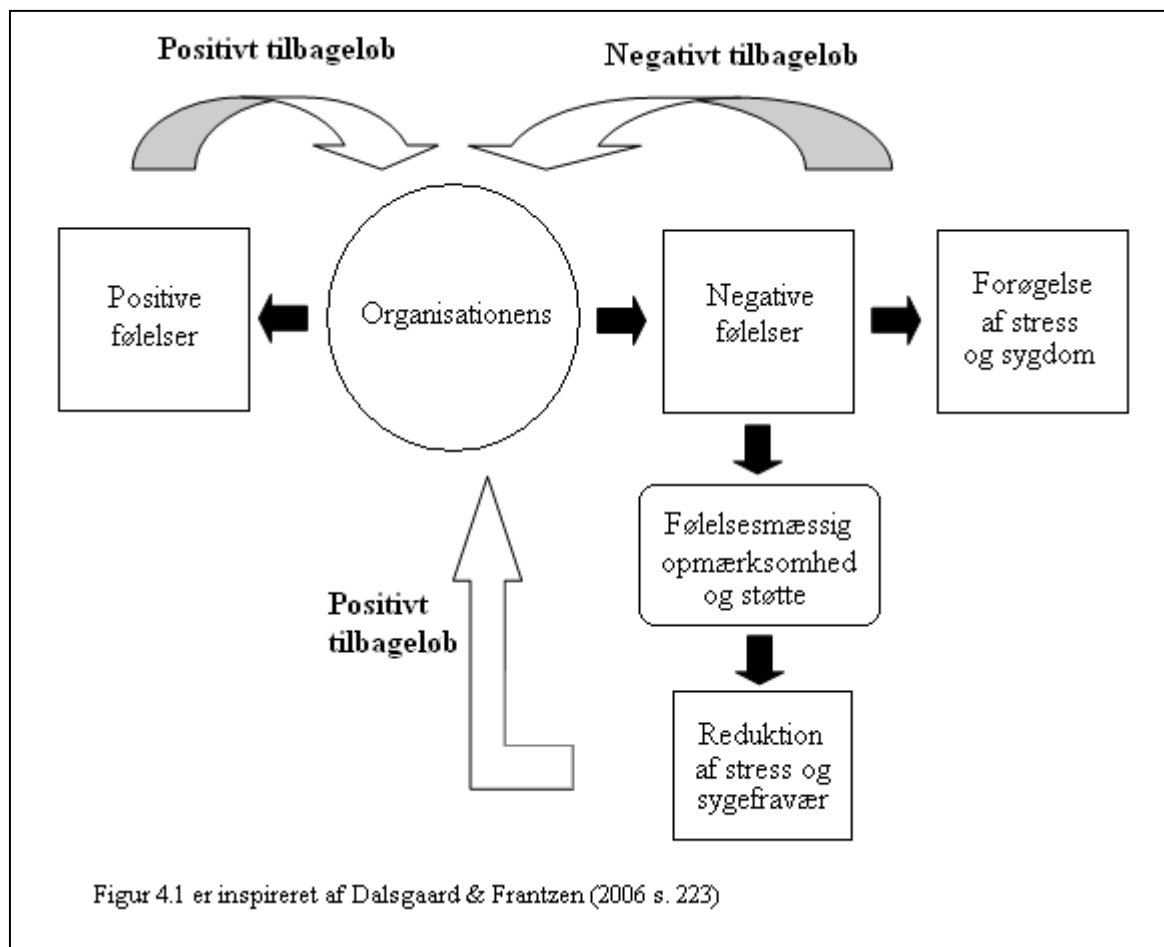
Støtte kan altså i nogle relationer bestå af ikke at støtte. Der er således forskel på konkret støtte og det at forholde sig støttende. Det er derfor vigtigt, når vi taler forvaltning, at være opmærksom på i hvilke relationer, der er et reelt behov for støtte samt hvilken type, der er behov for. Tages der imidlertid højde for dette, mener jeg, der er empirisk evidens for at mene, at ”korrekt” social støtte (på det rigtige tidspunkt) i form af praktisk og følelsesmæssig hjælp fra ledere og kolleger giver mulighed for at bremse ”negative” følelser og omforme dem til konstruktive og ”positive” følelser, hvormed risikoen for udvikling af stress og sygdom mindskes (se figur 4.1) (Friche, 1992; Dalsgaard & Frantzen, 2006; James et al., 2008; Theorell, 2002). Den sociale støtte<sup>50</sup> eller ”bevidst fravær af støtte” kan antageligvis betragtes som støddæmper i forhold til krav og belastninger i arbejdet samt reducere spændinger og konflikter (Agervold, 1992b).

---

<sup>49</sup> I sin simpleste form indebærer coping, at når en person står overfor en ændring i deres omverden så foretages der som udgangspunkt en primær vurdering. Denne handler ganske enkelt om at vurdere, om der er tale om en trussel. Hvis resultatet er, at den pågældende ændring vurderes som en trussel, igangsættes den sekundære vurdering. Denne handler om, hvordan man skal reagere på denne trussel. Reaktionen betegnes som en strategi, og af dem er der tre hovedtyper. Den ene består i resignation, den anden i en eller anden form for flugt eller unddragelse og den sidste i form af aktiv problemløsning (Lazarus & Folkman, 1984).

<sup>50</sup> Naturligvis er også forståelse og støtte fra familie og venner en forudsætning for arbejderens trivsel og velvære.

## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer



I forhold til bytterelationsteorien kan der argumenteres for, at selv om en arbejder ikke aktuelt er udsat, indebærer princippet om at bakke op om svagere medlemmer, at hver enkelt kan virke ud fra bevidstheden om, at skulle vedkommende komme i en lignende situation, vil vedkommende også selv blive hjulpet/beskyttet (Baldursson, 2008a (in press)).

### Ledelse (god ledelse)

Det er vanskeligt at beskrive god ledelse i et moderne arbejde, men åben systemteori giver et brugbart bud. Her placeres ledelsen på grænsen af det system, som ledes<sup>51</sup>. Ledelsen skal være i kontakt med både det administrative (som i det moderne arbejde er fordelt rundt i hele organisationen) og det politiske system. Herved opnås muligheden for både at se indad og udad. Det er en vanskelig balanceposition, som stiller den enkelte leder for skud

<sup>51</sup> Der er grund til at understrege, at ledelsesfunktion som grænseposition ikke kun varetages af lederen, men at store dele af denne funktion også varetages af andre personer i arbejdsgruppen. Dette er en nødvendighed, idet at såfremt organisationen skal bestå, må den finde opgaver at løse, som omgivelserne har brug for og forsat vil aftage (Jørgensen, 2004).

## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

både indefra og udefra, da de forskellige parter kan hævde, at lederen ikke interesserer sig og ikke bruger nok tid på deres område (Jørgensen, 2004). En god leder må derfor kunne udøve autoritet, kunne udholde og absorbere fjendtlighed og had uden at ville hævne sig og alligevel være i stand til at opretholde gode relationer til såvel medarbejderne som omverdenen.

Den moderne organisation konstitueres af medarbejderne (de skaber organisationens udvikling, de står for produktionen, og det er dem kunderne møder), hvorfor alle er motiverede for, at det skal gå organisationen godt. En af lederens fornemmeste opgaver er derfor relateret til organisationens hovedopgave og forfølgelse af de overordnede mål, organisationen har sat sig. Uden disse mål og uden klare forestillinger om hovedopgaver er der intet styringsinstrument, ingen retningsmarkører og ingen hjælp til fordeling af organisationens ressourcer (Jørgensen, 2004). Som et særligt element i moderne ledelse indgår derfor, at ledelsen må etablere en form for kvalitetskontrol, således det sikres, at opgaverne fortsat bevæger sig i en rigtig retning. Ledelsesudfordringen består således i høj grad i at **bevare kontrollen** over arbejdet, men samtidig at uddelegere **ansvaret**. I det moderne arbejde medvirker dette til en manglende ledelsesmæssig indsigt i de ansattes forhold og medfører derved en risiko for fejlvurderinger af de ressourcemæssige forudsætninger, udformninger af nye jobs, de projekter, der søges gennemført samt overblik i forhold til en organisatorisk ramme, der mest effektivt understøtter de ansatte. Det er derfor helt afgørende, at de ansatte oplever anerkendelse, respekt og retfærdighed i forholdet til ledelsen. Hvis ledelsen ikke imødekommer de ansattes involvering med en åbenhed og villighed til at meddele sig klart, øges risikoen for et ringere psykisk arbejdsmiljø, ofte med udviklingen af egentlige stresssyndromer til følge (Baldursson d. 20.03.2007).

Forskningen antyder da også, at lederens vigtigste fokusområder fremover vil bestå af empati, relationer, anerkendelse og at fremme samarbejdsorienterede arbejdsformer (Yukl, 2002). Ledere skal derfor forholde sig langt mere psykologisk til medarbejderne og deres arbejde end tidligere. Morgan (1988) opstiller nogle væsentlige punkter for, hvad moderne ledelse handler om:

## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

- ⇒ Anerkendelse og værdsættelse af medarbejderne som nøgleressourcer.
- ⇒ Udvikling af medarbejdernes evner til at skabe forandringer.
- ⇒ Sikring af viden og kompetencer.
- ⇒ Mestring af ligeværdige forhold mellem ledere/medarbejdere<sup>52</sup>.
- ⇒ Sikring af kontinuerlig uddannelse, læring og fornyelse.
- ⇒ Fremme forskellige interaktionsformer.
- ⇒ Holde balancegang mellem kaos og kontrol.

### **4.2 At være på forkant med faldgruberne**

Det handler om at være forberedt, og dermed på forkant med de faldgruber et moderne arbejder fremstiller. Til dette er man som moderne organisation nødt til at forholde sig på 1) et forebyggende niveau, som handler om konstant at have fingeren på pulsen, og 2) et beredskabsniveau til når uheldet er ude.

#### **4.2.1 Stress og sygefravær**

Jeg mener, der ud fra moderne forskning kan argumenteres for et behov for en arbejdsmiljødiskurs i den enkelte virksomhed, der fokuserer på modsætninger og belastninger i det moderne arbejdsliv. En i-tale-sættelse og etablering af eksempelvis stresspolitik i den enkelte virksomhed kan potentielt skabe et sprog og en arena, hvor stress- og andre belastningsproblematikker kan debatteres som både kollektive og individuelle fænomener, og som dermed kan bidrage til at forbedre arbejdsvilkår og virke forebyggende.

Eksempelvis handler det om ved forandringer at finde en form for stabilisering, der kan hjælpe med at give arbejderne mening, forudsigelighed og tryghed. Det gælder derfor om i organisationen at få en dialog op at køre, således man på forhånd kan udvikle strategier, der kan tilbyde stabilitet i forhold til hvilken type forandring eller omstilling, der er tale om (De Geus, 1997).

---

<sup>52</sup> I denne ligeværdige mestring ligger det, at lederen skal passe på at hans/hendes ledelsesmæssige ekspertise ikke kommer til at underminere den ansattes ekspertviden.

## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

Angående sygefravær er det klart, at det er ønskværdigt, at det er minimalt, men samtidig synes det relevant at stille spørgsmålet om, man helt ønsker det afskaffet. Kan sygefravær rent praktisk ikke virke gavnligt i det moderne arbejde i den henseende, at fraværet virker genopbyggende for den sygemeldtes ressourcer, og dermed kan komme til at virke som en buffer for andre belastninger, når arbejderen vender tilbage i arbejdet? Der mangler endnu forskning indenfor området, men det virker plausibelt at formode, at videre forskning i forvaltning af sygefravær, kan vise sig at være yderst relevant for det moderne arbejdsliv.

### 4.2.2 Videns og Kompetenceforvaltning

Viden er forbundet med produktionsomkostninger, der ikke alene handler om penge, men også andre ressourcer. Reproduktion af forbrugte ressourcer i arbejdet – herunder afgørende kompetencer som motivation<sup>53</sup> og kreativitet stiller spørgsmål til, hvordan forbrugte ressourcer genetableres.

I reproduktion af viden ligger en refleksivitet, der ikke umiddelbar er tilgængelig, når der er tale om implicit viden. I det moderne arbejde handler det derfor i høj grad om at producere menneskeligt samvær, trivsel og plads til selvrealisering for den enkelte medarbejder. Der skal skabes plads og tid på arbejdspladsen til at medarbejderne kan tale sammen, løse konflikter på stedet og udvikle en ny selvforståelse. Herigennem fastholdes muligheden for en eksplicitering og sikring af den viden, som udvikles i handlingerne. Det er uhensigtsmæssigt såfremt en eksplicit vidensform ikke vedligeholdes, idet opgaverne så vil have en tendens til at blive løst på en vanepreget og rutinepreget måde, hvorfor den bevidste bearbejdning gennem løbende opdatering og fejlretning bortfalder, hermed degenereres den til implicit viden (Foray & Steinmueller, 2003). Den vil dog, i hvert fald for en tid, stadig være til stede i form af et generhevervespotentiale, som forholdsvist nemt kan reaktiveres – så længe den eksisterer i en semi-sproglig form. Eksempelvis kræver en reproduktion af kreativitet, ifølge Baldursson (d. 06.12.2006):

---

<sup>53</sup> Hjernen fungerer optimalt, når man er motiveret, hvorfor motivation er af afgørende betydning for læring og problemløsning. Motivation er dog som kreativitet en psykisk ressource, der bør forvaltes med omtanke, da længerevarende perioder, hvor mennesket presser sig igennem noget, det grundlæggende set ikke har lyst til, kan føre til, at det mister evnen til at være motiveret (Gagne & Deci, 2005; Jensen, 2003).

## Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer

- En arbejdskultur, som fremmer rummelighed, skiftende energiniveauer (kreativitet indebærer perioder hvor ”intet” sker), som tilskynder narrativ bredspektret kommunikation, med udtalt fokus på forskellige former for personlig stil og villighed til tage en risiko.
- Accept af at arbejderne betvivler (den yderste form for refleksion).
- I det moderne arbejde forudsætter kreative processer evnen og villigheden til kollektive arbejdsformer skiftende med private projekter.
- Høj grad af fælles positiv selvforståelse.
- En forståelse af retrospektive processers betydning.
- At et bredt kulturelt engagement understøttes.

Eksemplet skal ikke forstås som et løsningsforslag til forvaltningsproblematikken, men snarere som et argument for, hvor vigtigt det er, at man i moderne virksomheder medtænker, udvikler og implementerer nogle strategier for, hvordan viden og kompetencer kan reproducere i netop deres unikke organisation – en opgave, der er yderst vanskelig og som oftest kræver en psykologisk præforståelse eller undersøgelse.

### 4.3 Afrunding

I kapitlet har jeg diskuteret, vigtigheden af at forvalte ressourcer i det moderne arbejde. Her har jeg lagt hovedfokus på arbejdsmiljøets og i særdeleshed det psykosociale arbejdsmiljøets betydning for trivsel og velvære. Mennesker er sociale væsener med behov for tilknytning, for at føle tryghed sammen med andre og for at blive bekræftet og anerkendt af andre. Men samtidig har mennesket også behov, som i højere grad retter sig mod sig selv og mod en meningsfuldhed: i at skabe, præstere, opleve selvværd og identitet, at bruge og udvikle egne ressourcer og kompetencer, at opnå selvbekræftelse og vinde andres anerkendelse samt finde sammenhæng i arbejdet. Samtidig er der en væsentlig forvaltningsopgave i konstant at forsøge at bevare og genopbygge ressourcerne.

Forvaltning bliver således vigtig på to forskellige plan:

1. Et forebyggende plan til at modvirke stress og sygdom.
2. Et forvaltnings plan, hvor ressourcerne plejes og bevares.

#### **Kapitel 4: Forvaltning af ressourcer**

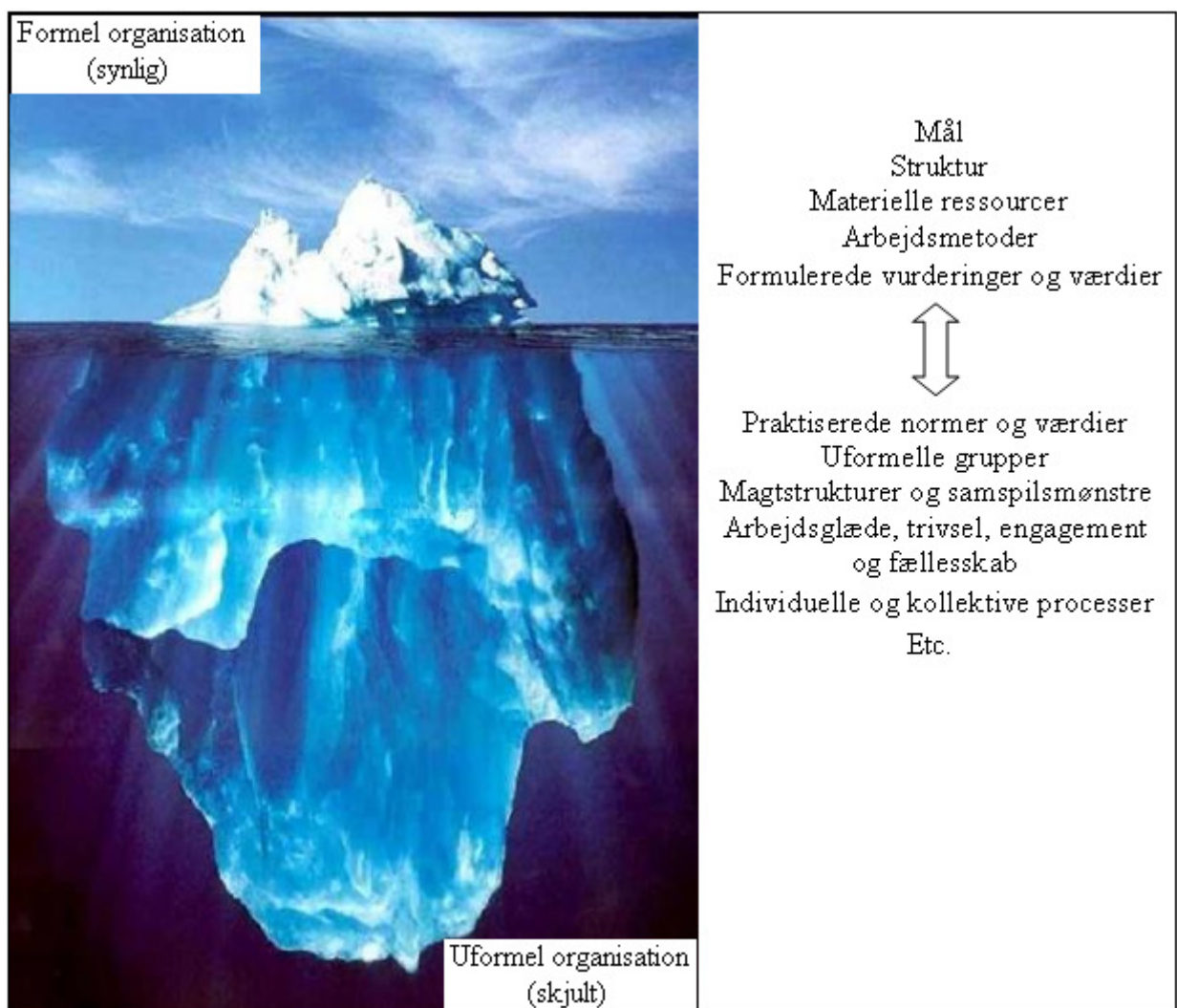
I kapitlet argumenteres der ligeledes for, at der til trods for at lederrollen er blevet en dimension, som varetages på et mere ”fælles” niveau, eksisterer der et stort behov for ledelse – det er blot af en helt anden karakter, end den opfattelse den hidtidige diskurs opsætter. God ledelse handler i høj grad om at indtage en psykologisk grænseposition, hvor sociale kompetencer indadtil i forhold til personlig medarbejder pleje (støtte og anerkendelse) og udadtil i forhold til den administrative og politiske situation er en forudsætning.

Der er en række diskussioner og tråde, der endnu står uafsluttede hen i ovenstående kapitel. Dette skyldes at det er yderst komplekse og til tider meget psykologisk orienterede, forhold som diskuteres, og at det kan være vanskeligt for en organisation at løse de omfattende forvaltningsopgaver. Det er altså i denne sammenhæng og i dette omfang, at der er behov for klinisk psykologi i et moderne HR-arbejde.

## Kapitel 5: Behovet for klinisk psykologi

### 5 Behovet for klinisk psykologi

For at tage tråden op fra sidste kapitel har jeg valgt at anvende den efterhånden velkendte analogi med isbjerget. Hvor toppen af isbjerget er repræsenteret af den formelle organisation. Informationerne om den er forholdsvis tilgængelige. Vanskeligere er det at indkredse de elementer, som befinder sig under overfladen. Noget er synligt, andet skimtes svagt og noget er helt skjult. Under overfladen findes den uformelle del af organisationen, og heriblandt de elementer som konstituerer det psykosociale arbejdsmiljø. Der er naturligvis stor sammenhæng mellem de synlige og usynlige dele af organisationen, idet disse står i et reciprok forhold til hinanden.





## Kapitel 5: Behovet for klinisk psykologi

I de moderne organisationer angribes problemstillinger oftest ved at gennemføre ændringer inden for organisationens synlige område, da det er denne del man kan forholde sig til og lettest kan observere ændringer på, men ensidigt at lokalisere et problem til et enkelt område er ofte forfejlet. Det, at de formelle som de uformelle faktorer er gensidigt afhængige betyder også, at pålægges der ændringer det ene sted, vil det automatisk tilsvarende medføre forandring et andet sted – og det med konsekvenser, som kan være særdeles vanskelige at forudsige. Et eksempel på at organisationer forsøger at ændre i den synlige del er, at de fleste forsøg på at behandle og undgå stress alene rettet mod det implicerede individet (Semmer, 2002), i den forstand, at man sender individet videre til behandling hos læge eller psykolog med en formodning om, at så er problemet løst. Behandlingsopgaver med individer, der er gået ned med stress, er og vil også i fremtiden være et af de områder, hvor det moderne HR-arbejde har et forvaltningsbehov fra den kliniske psykologi<sup>54</sup>. Imidlertid viser nyere forskning, at man i tilfælde af stressforekomster bliver nødt til at belyse problematikken i både et arbejds- og organisationspsykologisk perspektiv, således der i forhold til intervention tages højde for både individuelle, arbejdsmiljømæssige og relationsmæssige faktorer (Länsisalmi et al., 2000; Fineman, 1996; Handy, 1995). Det er derfor nærliggende at undersøge i hvilken udstrækning den kliniske arbejds- og organisationspsykologi kan forestå undersøgelser og forvaltningsopgaver i det moderne arbejde.

### **5.1 Organisationsundersøgelse og intervention**

På samme måde som gruppen kan opfattes som en organisme, omfatter organisationer en række egenskaber, både hvad angår kognition og emotion, som ellers normalt tilskrives personer, hvorfor forandring af organisationer ikke adskiller sig radikalt fra behandling af personer<sup>55</sup>:

1. Der forudsættes altid diagnostik, som i dette tilfælde betyder identifikation af strukturer, hvis virke ikke svarer til deres hensigt.

---

<sup>54</sup> Jeg har valgt at afgrænse mig fra at gå ind i en videre diskussion af den egentlige stressbehandling, idet det ville kræve et helt projekt i sig selv.

<sup>55</sup> Jf. xx Gruppen som en organisme.

## Kapitel 5: Behovet for klinisk psykologi

2. Diagnostik forudsætter udredning, som her referer til en analytisk rekonstruktion af strukturers virke gennem aktuel og historisk undersøgelse.
3. Behandling forudsætter udredning og diagnostik.
4. Behandling både udspringer af og beriger diagnostikken.

Forud for en organisationsundersøgelse er det dog vigtigt at have gjort sig nogle overvejelser i forhold til, hvad det er, man går ind til. En organisation indebærer altid en struktur, som omfatter forskelle i magt, interesser og perceptioner, idet forskellige positioner indebærer forskellige perceptioner. Det enkelte standpunkt og narrativ om organisationen vil derfor ofte komme til at være symptom for snarere end udtryk for organisationens faktiske tilstand (Baldursson, 2006a). En undersøgelse tager derfor i første omgang udgangspunkt i, at der foretages en udredning/bestemmelse af, hvad der skal undersøges<sup>56</sup>. Gennem denne bestemmelse udformes så et undersøgelsestiltag, der 1) indebærer en bestemmelse af fremgangsmåden (undersøgelsens fremgangsmåde og 2) indebærer valg af undersøgelsesmetoder/teknikker. Herefter har undersøgelsen følgende formål:

1. at bestemme om der foreligger et problem
2. at vurdere problemets omfang og karakter
3. at belyse problemets grund/årsag
4. at vurdere om der er brug for behandling/intervention
5. at vurdere hvilken intervention der kan være tale om.

### **5.2 Den klinisk diagnostiske model:**

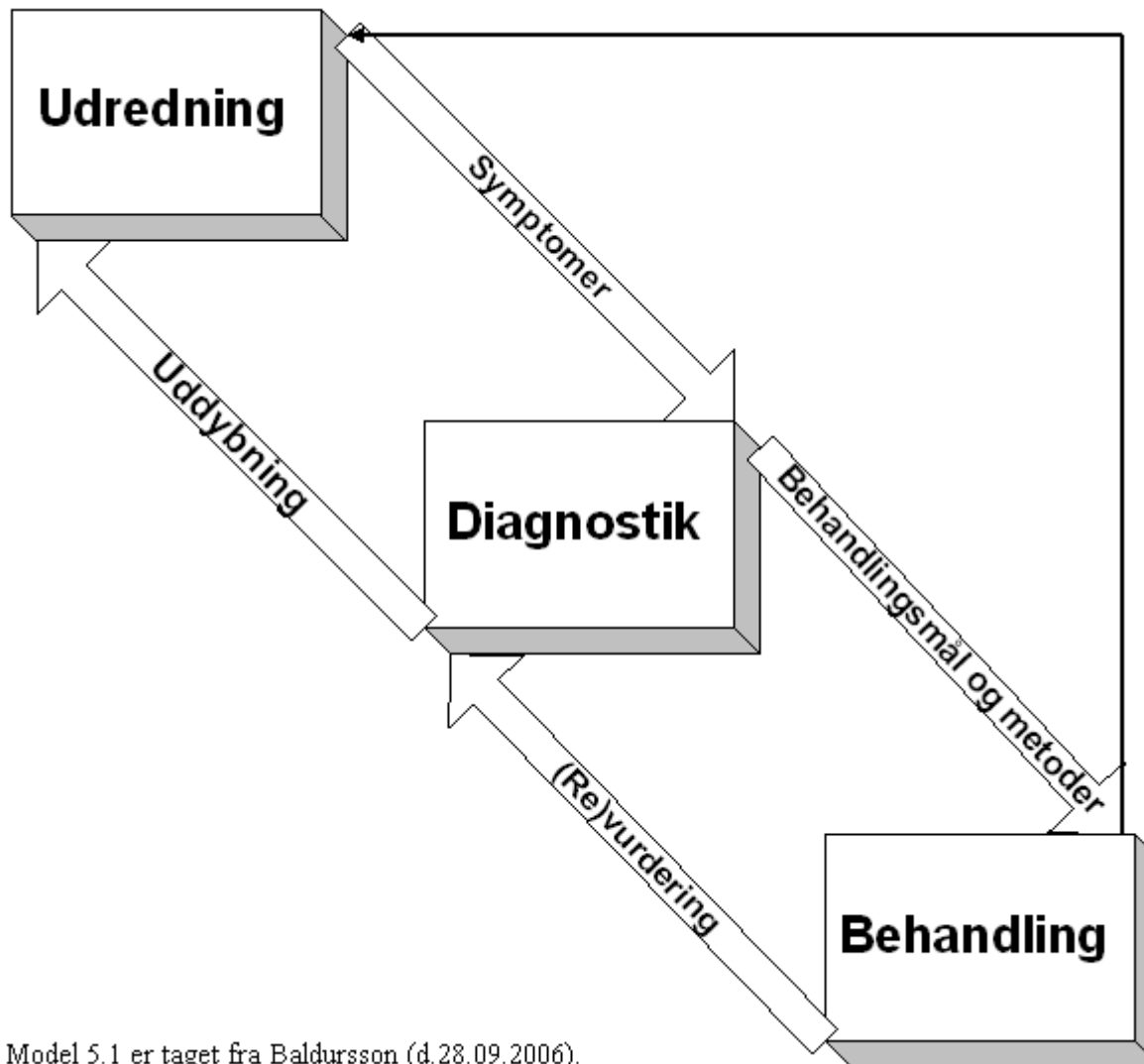
Den klinisk diagnostiske model, i en arbejdspsykologisk referenceramme, opererer ikke med et sygdomsbegreb som sit omdrejningspunkt, men med et (evolutionært, socialpsykologisk orienteret) dysfunktionsbegreb (Wakefield, 1999; 2003). Det betyder, at modellen er normalpsykologisk i sin grundorientering, men den indeholder dog erkendelsesgevinster, der også kan vejlede i forståelsen af (visse) psykologiske

---

<sup>56</sup> Til dette formål kan en udvidet arbejdspladsvurdering (APV) være tjenstlig, idet en sådan giver et overblik over de forskellige subjektive forståelser i forhold til, hvilke arbejdsmiljøproblemer arbejderne i virksomheden synes, det er værd at tage fat på, og eventuelt, hvordan de synes, det er bedst at gøre det (Hasle et al., 1999). I det hele taget ser jeg APV'en som en gylden mulighed, hvormed man kan kombinere den lovpligtige arbejdsmiljøundersøgelse med en mere klinisk arbejds- og organisationspsykologisk undersøgelse.

## Kapitel 5: Behovet for klinisk psykologi

sygdomstilstande (kontinuitetstesen), hvilket vil sige, at den skelner mellem overdeterminerede (sygdoms) tilstande og underdeterminerede normalpsykologiske tilstande (Baldursson, d. 28.9.2006).



Model 5.1 er taget fra Baldursson (d.28.09.2006).

Som det fremgår af modellen indebærer den kliniske arbejdspsykologi en forståelse af, at behandling ikke er et passivt produkt af diagnostik. Behandlingen har et særegent forløb, som såvel kan omfatte fravælgelse af visse interventionsmål såvel som tilvælgelse af interventionsmål, der ikke er diagnostisk understøttede. Hermed erkendes det, at ligesom udredningen sætter en diagnostik på dagsordenen, som igen muliggør tilvælgelse og udformning af en behandling, så kan behandlingen aktivere fornyet udredning og forandret diagnostik. Det er derfor de tre begreber: uredning, diagnostik og behandling er forbundet med hinanden og sammen indgår i en spirallignende interaktion (Baldursson, d. 28.9.2006).

## Kapitel 5: Behovet for klinisk psykologi

### **5.3 Psykologisk rådgivning / Coaching**

I coaching er det fokuspersonen, der er ekspert i forhold til arbejdet, og som derfor bag vaner og modstand inderst inde ved, hvad der vil være bedst at gøre i en given situation. Fokuspersonen har en viden i de erfaringer vedkommende på godt og ondt har indhøstet, og det er disse som gennem coachingen skal bringes frem til anvendelse (Guldager, 2007).

Coaching er en særlig form for samtale, der er kontraktbestemt på forhånd, i den forstand den er tvangfri og tidsafgrænset. Formålet er at danne refleksion, der skal fremme selvstyring samt personlig og faglig udvikling ved, gennem metodiske og kognitive teknikker, at udforske og udvikle personens kompetencer (Oestrich & Johansen, 2005). Den psykologiske rådgivning kommer således til udtryk i to former for coaching: 1) en der fokuserer på personlig udvikling, hvor personens emotioner og følelser er centrale i forhold til ”adfærdsmodificeringen”<sup>57</sup>, og 2) en der fokuserer mere på faglig udvikling i form af konkret opgaveløsning og vaneforandring<sup>58</sup>.

### **5.4 Arbejdspsykologisk kompetenceafklaring (AKA)**

AKA er udarbejdet på basis af metoder udviklet ved Aalborg Universitet, hvis formål er at synliggøre kombinationen af personlige, sociale og faglige kompetencer med særligt henblik på de krav, der stilles i et moderne arbejde. Metoden bygger på en kombination af særligt udviklede tests og et samtaleforløb på 4-5 samtaler og er oprindeligt blevet anvendt i forhold til at hjælpe langtidsledige<sup>59</sup> tilbage til ”det rigtige arbejde”. Fremgangsmåden er altså bygget op omkring, at der sideløbende med kompetenceudredningen samtidig forekommer en udredning af de personlige og arbejdsrelaterede problematikker, som har haft betydning for, at klienten i første omgang måtte stoppe i sin tidligere stilling og sidenhen ikke har formået at komme ud i en ny stilling. Jeg mener imidlertid, at modellen i en kortere udgave (2-3 samtaler) er brugbar til forvaltning af viden og kompetencer i det moderne arbejde. Min hypotese er, at arbejderen, gennem en betragtelig kognitiv og

---

<sup>57</sup> Adfærdsmodificering skal i denne sammenhæng forstås som, det udbytte den psykologiske rådgivning gerne skulle medføre som optimering af personens ressourcer.

<sup>58</sup> Vaneforandring fordi personen ofte er hurtig til at forstå, men længe om at indlære (jf. afsnit 2.2.7 Kompetenceudvikling).

<sup>59</sup> Klienterne er som regel blevet holdt fra arbejdsmarkedet på grund af diverse problematikker som sygdom, stress eller identitetskrise.

## Kapitel 5: Behovet for klinisk psykologi

narrativ assistance, kan erhverve sig et begrebsapparat, der letter skildringen af en række arbejdsrelevante kompetencer (Sørensen, 2003).

Al form for viden, der anvendes eller opstår i produktionshandlinger og, som er indlejret i mellemmenneskelige relationer, fuldstændiggøres som påpeget først, hvis den også udtrykkes i eksplicit form. Den kan kun tilegnes og anvendes ved hjælp af kognitive metoder og ressourcer, hvis forudsætning er en form for bevidst bearbejdning (Baldursson, 2008b (in press)). Arbejderen har altså begrænset bevidsthed/adgang til egne kompetencer og motiver, og kan derfor kun opnå adgang hertil qua nogle metakognitive egenskaber – egenskaber AKA bygger på.

Udgangspunktet er, at mængden af implicit viden (potentielle kompetencer) overstiger mængden af aktualiserede kompetencer. Målet er at udligne dette misforhold bedst muligt. En sådan induktiv transformation suppleres imidlertid af en deduktiv proces gennem AKA-forløbet<sup>60</sup> (Sørensen, 2003). AKA-designet honorerer 1) aktivering af omstændigheder, som muliggør manifestering af kompetencer, 2) refleksion over abstrakt "implicit" viden, forstået som potentielle kompetencer, 3) defiltrering af denne viden gennem inddragelse af operationelle redskaber, samt 4) en sproglig diskurs, der muliggør og fordrer processen (Sørensen, 2003). I AKA-forløbet aktiveres forskellige terapeutiske teknikker gennem sessionsrækken, idet fokus forskydes og ekstensiveres gennem forløbet<sup>61</sup>.

AKA-processen kan beskrives således, at det handler om (gennem analyse og sprogliggørelse) at eksternalisere individets implicite viden i form af indlejrede kompetencer, for derefter at internalisere disse til en mere almen og dynamisk form, som konkret kan forankres i en beriget kompetenceforståelse (Baldursson, 2006b). Fordelen er her, at AKAen hjælper til at synliggøre omfanget og karakteren af færdigheder og

---

<sup>60</sup> I praksis er det ofte vanskeligt at skille den induktive metodologi fra den deduktive, da disse vil være vævet ind i hinanden og ofte opererer simultant. Betegnelserne tjener i nærværende sammenhæng således udelukkende formålet at belyse bevægelsen fra abstrakt til konkret og vice-versa (Sørensen, 2003).

<sup>61</sup> Den overordnede ramme for KU er dog kognitivt inspireret. Karakteristika ved denne terapiform er følgende (Nielsen et al. 1998, p. 147): Den er 1)indsigtsgivende, 2)den bygger på specifikke modeller, 3)der fokuserer på aktuelle problemstillinger, 4)der er et åbent, samarbejdende forhold mellem klient og terapeut, 5)der lægges vægt på hjemmearbejde, 6)terapien er psykoekationel, 7)den enkelte session og det samlede forløb struktureres, 8)der rammes flere direkte metoder, og endelig 9)lægges der stor vægt på effekt.

## **Kapitel 5: Behovet for klinisk psykologi**

kompetencer, hvilket bevirker, at disse vil kunne aktiveres uanset hvilken redskabsverden, der er tale om i forhold til et givent job (Baldursson, 2006b). For det moderne arbejde betyder det, at en ressourceforskydning muliggøres, hvilket vil sige at den viden, der anvendes og udvikles i arbejdet, kan gøres eksplicit og dermed fuldstændiggøres ved hjælp af AKA. Herved bliver det i teorien muligt også at overføre disse ressourcer til andre områder og arbejdsopgaver. Dog skal man have for øje, den mest effektive arbejdshandling ofte forudsætter en bestemt kontekstuel sammensætning i forhold til individer, kolleger, ledelse og arbejdsmiljø, hvorfor det langt fra i alle situationer kan lade sig gøre at viderebringe viden/ressourcer direkte.

### ***5.5 Afrunding***

Som klinisk arbejds- og organisations psykolog kan terapeuten hjælpe klienten med at overkomme en arbejdsrelateret problemstilling. Parallelt med terapien tilbyder det diagnostiske arbejde med den enkelte klient en begyndende forståelse af, i hvilket omfang organisationen bidrager eller står som ophav til den individuelle krise. På denne måde har den kliniske arbejds- og organisationspsykologi en god mulighed for at bidrage med mere passende terapeutiske strategier og interventionsformer i relation til syndromer og konkrete symptomer (Baldursson, 2001).

Den klinisk-diagnostiske model muliggør en identificering af eventuelt dysfunktionelle problemer og etablere et grundlag for at vurdere disses iboende skadeseffekt, samt at foretage forberedende bestemmelse af indsatsmetoder (behandling).

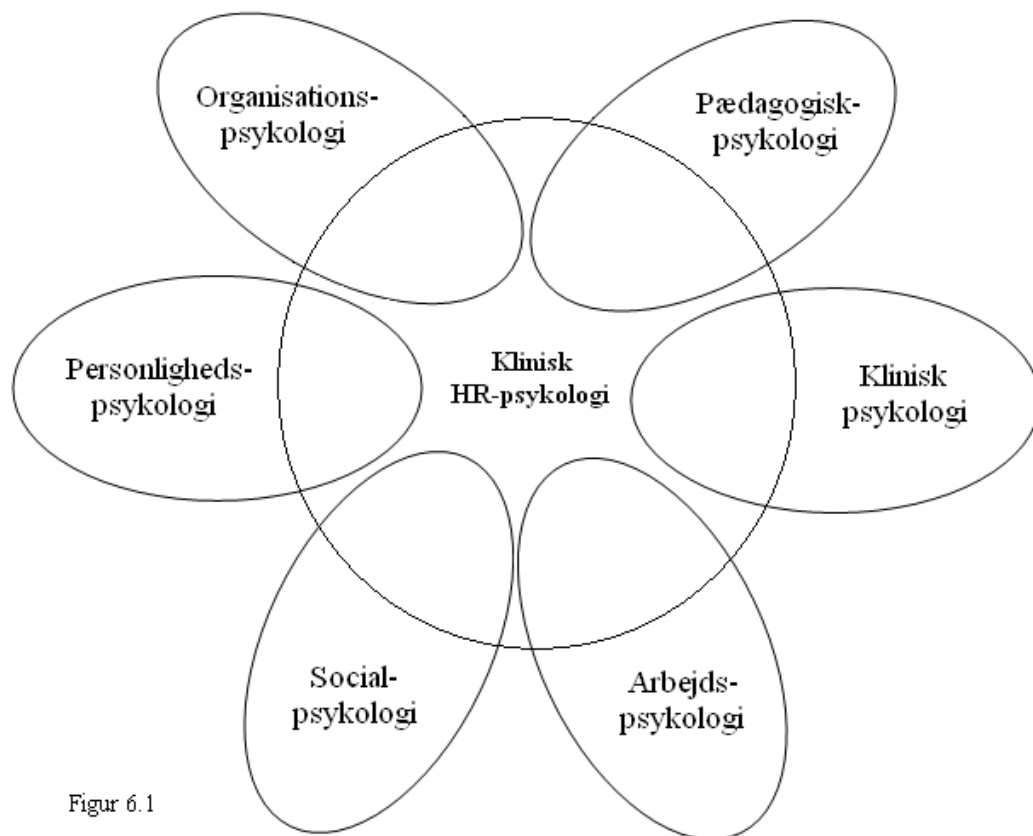
## **6 Metaplan – *Hvilken psykologi er der behov for?***

Det klassiske arbejdes klare distinktioner mellem arbejde, fritid, roller og identitet muliggjorde tilsvarende en adskillelse i arbejds-, personligheds-, og socialpsykologi. Disse grene behandlede hver deres differentierede emne, hvor arbejdspsykologien i høj grad fokuserede på arbejdets fysiske belastninger og stressorer, mens personligheds- og socialpsykologien henholdsvis koncentrerede sig om personlige dynamikker og sociale processer. I det moderne arbejde eksisterer disse distinktioner ikke længere, hvilket betyder, at den forhenværende opdeling af psykologien ikke længere er mulig. De ensidigt fokuserede discipliner af psykologien er faldet bort til fordel for behovet for en mere holistisk og integrerende psykologi (Lundhus, 2005). Fordringen er derfor at formulere en helt anderledes dagsorden end den, der hidtil har gjort sig gældende. En dagsorden jeg har valgt at betegne klinisk HR-psykologi.

### **6.1 Klinisk HR-psykologi**

HR-psykologi handler om forvaltning af menneskelige ressourcer i arbejdet, hvor det at etablere en bæredygtig forvaltning indebærer, at det man forbruger må genetableres. Et redskab hertil er den kliniske HR-psykologi (jf. figur 6.1), som indrager og drager nytte af erkendelser, fra andre psykologiske domæner, der er relevante i forhold til det moderne arbejdes forestående problemfelt(er). Den kliniske HR-psykologi er normalpsykologisk i sin grundantagelse, hvilket betyder, at den ser psykiske lidelser som forandringer af det normale. Psykiske belastninger er derfor en anledning til at forstå de udfordringer, som moderne mennesker møder i deres hverdagsliv.

## Kapitel 6: Metaplan – hvilken psykologi er der behov for?



Figur 6.1

Normalpsykologi fokuserer på og søger at forstå hverdagslivet, for at udvikle det. Det betyder således, at diagnostik indenfor klinisk HR-psykologi handler om konkrete indsigter, for herigennem at kunne udvikle hverdagen både for organisationer og individer.

### **6.2 Afrunding**

Jeg har løbende gennem specialet argumenteret for, at behandling og forebyggelse i det moderne HR-arbejde bør kombineres med et specifikt fokus på såvel arbejdsbetingelser som sociale og organisatoriske relationer. Dette indebærer, at feltets praktikere og terapeuter udstyres med klinisk-diagnostiske redskaber, der tillader en forståelse – hvor individuelle symptomer opfattes som reaktioner på arbejdsmæssige specifikke problemer. Disse redskaber kan endog vise sig at blive basis for effektive terapeutiske strategier i forhold til individuel lidelse følgende stress og personlige kriser samt mere effektive strategier for organisatorisk sundhed og udvikling (Cox et al., 2000; Lundhus, 2005).



## Kapitel 7: Konklusion

### 7 Konklusion

Jeg har i nærværende speciale forsøgt at undersøge, hvilke elementer, omstændigheder, strukturer, processer og faktorer, der karakteriserer det moderne arbejde. For herigennem at kunne konstatere, hvorfor der er behov for klinisk psykologi i et sådant arbejde, samt hvilken type psykologi det er, der er behov for. Samtidig har det været en forhåbning, at det gennem arbejdet med specialet er blevet muligt at udlede og indkredse en mere berettiget diskurs (end den nuværende) i forhold til et moderne HR-arbejde, hvilket jeg mener, er lykkedes.

Det klassiske industriarbejde var først og fremmest en økonomisk transaktion, hvor det primære mål var en høj produktivitet. Det indebar specifikke jobbeskrivelser, som udelukkende fordrede (snævre) faglige kompetencer – ofte af fysisk karakter. Arbejdets identitetsbærende elementer blev heraf udgjort af dels lønforholdet og dels af det uformelle fællesskab. Den teknologiske udvikling har imidlertid medført at den moderne organisation konstant møder nye krav fra forbrugerne – krav om hurtigt at kunne udvikle og tilpasse sig (om fleksibilitet). Arbejderen har her vist sig, at være blevet til den vigtigste ressource i kraft af sin viden og udviklingspotentiale.

Gennem specialet er ressourcerne blevet diskuteret ud fra to grundlæggende dimensioner i form af to akser, hvor akse 1) er udviklingen af ressourcer, og akse 2) er vedligeholdelse af ressourcer. Viden er repræsenteret som et nøgleelement dels på grund af sin egenskab som vigtig salgsvare, og dels i kraft af sin egenskab som konstituerende for utallige ressourcer og ikke mindst som ressource i sig selv. Blandt andet diskuteres forholdet mellem fænomenerne færdigheder/kvalifikationer og kompetencer, som anskueliggøres i det moderne arbejdes efterspørgsel på netop kompetencer ud fra erkendelsen af, at de fleste arbejdsopgaver og processer kun løses qua omfattende ressourcer bestående af situationsspecifik personlig og implicitte viden (kompetencer). Emotionernes komplekse verden gennemgås, da de har en essentiel betydning for såvel ressource-perspektivet som for den enkeltes adfærd og trivsel. Dette konceptualiseres endvidere i specialet gennem diskussion af fænomenerne motivation og vilje.

## Kapitel 7: Konklusion

Det moderne arbejde er karakteriseret ved en social organisering, hvilket handler om, hvordan forholdet mellem social kontrol og subjektivitet kan føre til en optimal og effektiv produktion og reproduktion af viden og dermed ressourcer. En arbejdsgruppes konstituering og funktion består imidlertid af et komplekst system af processer og faktorer, hvilke er blevet analyseret og diskuteret gennem kapitel 2's anden del.

Udviklingen mod det moderne HR-arbejde har medført, at arbejderen mødes af komplicerede kvalifikations krav af især mental og psykisk karakter. Stress er heraf ikke til at komme uden om. Samtidig peger udviklingen, fra individuelt til socialt organiseret arbejde, på nødvendigheden af, i stigende grad, at fokusere på psykisk stress som ikke bare et subjektivt forhold, men som et socialt fænomen. Samtidig har stress en stor smittende effekt, både hvad angår: 1) de sociale forhold som følger i kølvandet den adfærd en stressramt udviser, 2) gennem social identificering og endelig gennem 3) et biologisk niveau, som bevirker, at mennesker ubevidst påfører hinanden en oplevelse af deres tilstand. Udover stress og sygdoms faldgruberne gælder det yderligere, at såfremt ressourcer ikke forvaltes med omtanke, vil de med tiden blive udtømte hvilket i specialet er blevet eksekveret gennem videnstab og manglende loyalitetsfølelse.

Formålet med forvaltning af ressourcer handler om bæredygtighed, altså at man i takt med, at man bruger og forbruger ressourcer også har fokus på, hvordan de kan genetableres og vedligeholdes. I forvaltningsøjemed bør der tages højde for, at den enkeltes engagement og motivation er altafgørende i det moderne arbejde, og erkende at disse faktorer i høj grad influeres og påvirkes af de organisatoriske og sociale dynamikker samt processer, som individet er underlagt. Et godt arbejdsmiljø og herunder psykosocialt arbejdsmiljø er deraf en forudsætning for god forvaltning. Det er blandt andet indenfor forvaltningsområdet, at det moderne HR-arbejder har et udpræget behov for klinisk psykologi. Den kliniske arbejds- og organisations psykologi varetager udredning, diagnostik og behandling i relation til såvel individuelle som organisatoriske klient. Også hvad angår ressourceperspektivets akse 1) udviklingen af viden og ressourcer og i særdeleshed i forhold til akse 2) vedligeholdelsen og genetableringen af ressourcer, kan den kliniske psykologi, gennem forskellige teknikker (fx AKA og coaching), hjælpe med at synliggøre

## **Kapitel 7: Konklusion**

anvendte kompetencer, i-tale-sætte anvendt viden samt bidrage med psykologisk indsigt for herigennem at kunne bistå ved udvikling af nuværende og nye kompetencer.

Resultatet af specialet er blevet en professionsorienteret tekst, som eksplorerer og demonstrerer behovet for klinisk HR-psykologi i et moderne arbejde, hvis målsætning overordnet er optimal produktion med samtidig bevaring af grundlæggende værdier. Dette sker ud fra en grundlæggende argumentation og holdning om nødvendigheden af, at bæredygtig forvaltning indebærer, at når man bruger og forbruger ressourcer, bliver man også nødt til at genetablere og vedligeholde disse for at undgå, at de brænder ud.

## Litteraturliste

### Litteraturliste

- Ackroyd, S.** and Fleetwood, S. (2000). Realism in contemporary organization and management studies. In: Ackroyd, S. & Fleetwood. *Realist Perspectives in Management and Organisations*. Routledge.
- Agervold, M.** (1992). Socialt netværk og støtte. I: *Arbejdspsykologisk bulletin*. Vol. 8, s.1-7.
- Agervold, M.** (1992). Social støtte i et arbejdsmiljøperspektiv. Arbejdspsykologiske forudsætninger: Sociale relationer. I: *Arbejdspsykologisk bulletin*. Vol. 8, s. 7-27.
- Agervold, M.** og Kristensen, O.S. (1996). *Det udviklende arbejde*. Århus: Århus Universitetsforlag
- Agervold, M** og Jeppesen, H.J. (1996). ”Uddelegering af ansvar og kompetence i et arbejdsmiljøperspektiv”, i Agervold, Mogens (red.): *Arbejdspsykologisk Bulletin*, 9. Risskov: Psykologisk Institut. Århus Universitet, s. 11-64.
- Agervold, M.** (1998). *Psykosocialt arbejdsmiljø – kortlægning og ændring. Teoretisk baggrund for udviklingen af et screeningsværktøj*. København: Arbejdsmiljøfondet.
- Alvesson, M.** (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
- Alvesson, M.** (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and Identity. In: *Human Relations*. Vol 54(7): 863–886: London: SAGE Publications.
- Alvesson, M.** (2000). Social identity and the problem of loyalty in Knowledge-intensive companies. In: *Journal of management studies*. 37: 8.
- Andersen, M.F.** og Kingston, M. (2007). *Lederen som stresscoach*. København: Børsens Forlag.
- Asch, S.E.** (1956). Studies of independence and conformity: A Minority of One against a Unanimous Majority. In: *Psychological Monographs* 70:1-70.
- Axelsson, B.L.** & Thylefors, I. (2006). *Arbejdsgruppens psykologi* (3.udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Baldursson, E.B.** (1992). Subjekt og sociale strukturer – mod en integreret opfattelse. I: *Arbejdspsykologisk bulletin*. Vol. 8, s. 63-100.

**Litteraturliste**

- Baldursson, E.B.** (2001). Do We Need Clinical Occupational Health Psychology. In: Wikert, C., Torkelson, E. and Pryce, J.(eds.). *Occupational Health Psychology: Europe 2001*. Nottingham: EAOHP.
- Baldursson, E.B.** og Pedersen, B.T. (2002). Nye produktionsformer, marginalisering og stress i arbejdet. I: *Menneskelige ressourcer i arbejdslivet. En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø*. Socialforskningsinstituttet. Kbh.
- Baldursson, E.B.** (2006a). [Nye produktionsformer - arbejdsgrupper og social marginalisering](#). Aalborg Universitet, Institut for kommunikation, Psykologi, Klinisk organisations- og arbejdspsykologi (KOAP).
- Baldursson, E.B.** (2006b). *Kompeteudredningens faglige og terapeutiske udfordring*. Aalborg Universitet, Institut for kommunikation, Psykologi, Klinisk organisations- og arbejdspsykologi (KOAP).
- Baldursson, E.B.** (2008a (in press)). *Vi'et*. Aalborg Universitet, Institut for kommunikation, Psykologi.
- Baldursson, E.B.** (2008b (in press)). *Hyperstress*.
- Bales, R.F.** (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bales, R.F.** (1966). Adaptive and integrative changes as sources of strain in social systems. In A. P. Hare, E. F. Borgatta & R. F. Bales (Eds.), *Small groups - studies in social interaction* (pp. 127-131). New York: Alfred A. Knopf.
- Bandura, A.** (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baritz, L.** (1965). *Servants of Power*, Middletown, CT: Wesleyan University Press.
- Barker, J. R.** (1993). Tightening the Iron Cage. Concertive Control in Self-Managing Teams. I: *Administrative Science Quarterly*, 38.
- Bechara, A.** (2005). Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: a neurocognitive perspective. In: *Nature Neuroscience* Vol.8 (11). Nature Publishing Group s. 1458-1463.
- Beck, U.** (1997). *Risikosamfundet. På vej mod en ny modernitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bem, D. J.** (1967). Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonans phenomena. *Psychological Review*, 74(3), 183-200. In E. Aronson & A. R. Pratkanis (Eds.) (1993). *Social Psychology Vol I*. Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

**Litteraturliste**

- Berry, D.C.** (2007). The problem of implicit knowledge. In: *Expert systems*. Vol. 4(3), pp. 144-151.
- Bion, W.R.** (1993). *Erfaringer i grupper og andre artikler*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bourdieu, P.** (1991). *Language and symbolic power*. Cambridge: Polity Press
- Bramming, P.** og Larsen, H.H. (1995). *Kompetenceudvikling – en nøgle til konkurrenceevne?* Dansk Management Forum. s. 1-46, 64-105, 194-202.
- Brown, R.** (2000). *Group processes*. (2.ed). Blackwell Publishing.
- Burr, H.** (2005). *Psykosocialt arbejdsmiljø*. København: Arbejdsmiljø Institutet. s. 1-16.
- Byrnit, J.** (2006). Menneske i en omstillingsfanatisk kultur. I: Dalsgaard, T. *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* København Ø: Jurist- og økonomforbundet. Kap. 3.
- Caine, R.** and Caine, G. (1997). *Unleashing the power of perceptual change. The potential of Brain-based learning*. Virginia: ASCD.
- Cardinal, R.N.,** Parkinson, J.A, Hall, J. and Everitt, B.J. (2002). Emotion and motivation: the role of the amygdale, ventral striatum and prefrontal cortex. In: *Neuroscience and Behavioral Reviews*. Vol. 26, pp. 321-352.
- Cattell, R.B.** (1948). Concepts and methods in the measurement of group syntality. In: *Psychological Review*, 55, pp. 48-63.
- Ciulla, J. B.** (2000). *The working life: The promise and betrayal of modern work*. New York: Crown Business Books
- Cox, T.,** Griffiths, A. and Rial-González, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Cohen, S.G.** and Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. In: *Journal of Management* (vol. 23) (3), pp. 239-290.
- Dahl, P.N.** (1999). Medarbejderinvolvering I ord og gerning – en kritisk diskursanalyse. I: *Dansk Socio-logi*. Vol. 10 (3), pp. 47-67.
- Dalsgaard, T.** og Frantzen, K. (2006). Stress uden stress. I: Dalsgaard, T. (ed.). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* København Ø: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Damasio, A.R.** (1994). *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. New York: Putnam.

**Litteraturliste**

- Damasio, A.R.** (2004). *Fornemmelsen af det, der sker*. København: Hans Reitzels Forlag s.45-91.
- D’Amato, A.** and Zijlstra, F.R.H. (2008). Psychological climate and individual factors antecedents of work outcomes. In: *European journal of work and organizational psychology*. Vol. 17(1), pp. 33-54.
- De Geus, A.** (1997). *The living company*. Harvard Business School Press.
- Dion, K.L.** (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. In: *Group dynamics: Theory, research and practice*. Vol. 4 (1), pp. 7-26.
- Douglas, M.** (1986). *How Institutions Think*. New York: Syracuse University Press.
- Drucker, P.F.** (1974). *Management; Taksks, Responsibilities and Practices*. New York: Harper & Row.
- Dunne, E.** and Bennett, N. (1993). *Talking and learning in groups*. Forlag: Routledge
- Ekman, P.** (2003). *Emotions revealed: understanding faces and feelings*. London: Weidenfield & Nicolson.
- Ekman, R.** og Arnetz, B. (2006). Indledning. I: Ekman, R og Arnetz, B. *Stress*. København: FADL’s Forlag.
- Ellström, P-E.** (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes
- Eriksen, C.** (2005). Selvet i centrum – en filosofisk kritik af essentialismen. I: Brinkmann, S. & Eriksen, C. (red.) *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Kap. 5, s. 109-29. Forlaget Klim.
- Erke, A.** und Bungard, W. (2006). Erfahrungen mit Zielvereinbarungen bei Teilautonomer Gruppenarbeit - Ergebnisse einer Expertenbefragung. / Goal setting with semi-autonomous work groups - results of a survey among teamwork experts. Im: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2006 Vol 50(3), pp. 155-162.
- Festinger, L.** (1950). Informal social communication. In: *Psychological Review*. 57, pp. 271-282.
- Festinger, L.** & Aronson, E. (1960). Arousal and reduction of dissonance in social contexts. In: Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.). *Group dynamics*, 3rd edition, Evanston, IL: Row, Peterson & Co. (pp.125-136). In: Aronson, E. & Pratkanis, A.R. (Eds.) (1993). *Social Psychology Vol II*. Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

**Litteraturliste**

- Folkow, B.** (2006) Evolution og fysiologi. I: Ekman, R og Arnetz, B. *Stress*. København: FADL's Forlag. Kap. 2
- Foray, D.** and Steinmueller, W.E. (2003). The economies of knowledge reproduction by inscription. In: *Industrial and Corporate Change*. Vol. 12(2) pp. 299-319.
- Foster, J.J.** (2003). Motivation in the Workplace. In: Chmiel, N. *Introduction to Work and Organizational Psychology: a European Perspective*. Blackwell Publishing. 302-326.
- Franken, R.E.** (2002). *Human Motivation*. 5.ed. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning s.237-270; 359- 411.
- Fredriksen, M.** og Furmark, T. (2006). Hjernens rolle i stress og negativ affekt. I: Ekman, R og Arnetz, B. *Stress*. København: FADL's Forlag. Kap. 12.
- Friche, C.** (1992). Social støtte, sociale strukturer og tilpasningsstrategier. I: *Arbejdspsykologisk bulletin*. Vol. 8, s. 28-62.
- Fineman, S.** (2003). *Understanding Emotion at Work*. SAGE Publications. pp. 1-29, 75-135.
- Gade, A.** (2003). *Hjerneprocesser*. København: Frydenlund.
- Gagné, M.** and Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol 26, pp. 331-362.
- Garcia, R.** (2001). Stress, hippocampal plasticity and spatial learning. In: *Synapse*, 40(3), s. 180-183.
- Ghatan, P.H.** (2006). Stress og hjerneskaderehabilitering. I: Ekman, R og Arnetz, B. *Stress*. København: FADL's Forlag. Kap. 22.
- Giddens, A.** (1991). *Modernity and self-identity self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity.
- Giddens, A.** og Pierson, C. (2002). *Samtaler med Anthony Giddens: At forstå moderniteten*. Hans Reitzel.
- Gillies, R.M.** and Ashman, A.F. (2003). An historical review of the use of groups to promote socialization and learning. In: Gillies, R.M. and Ashman, A.F. (Edi.) *Co-operative learning- The social and intellectual outcomes of learning in groups*. Routledge Falmer. pp. 1-19
- Gottfries, C.G.** (2006). Den aldrende hjerne. I: Ekman, R og Arnetz, B. *Stress*. København: FADL's Forlag. Kap. 23.



**Litteraturliste**

- Grant, R.M.** (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. In: *Strategic Management Journal. Special winter edition*. 17. pp 109-122.
- Groth, S.** og Rosbjerg, R. (2006). Stressens fysiologiske og psykologiske konsekvenser. I: Dalsgaard, T. *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* København Ø: Jurist- og økonomiforbundet. s. 18-28.
- Guldager, J.** (2007). *Coaching – At hjælpe andre med at hjælpe sig selv*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck
- Habermas, J.** (1974). *Vitenskap som Ideologi*. København: Svensk-Norsk Bogimport A/S. (pp. 13-27).
- Hackman, R.J.** and Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40(2), pp. 309-342.
- Handy, J.** (1995). Rethinking stress: Seeing the Collective. In: Newton, T. *Managing Stress: Emotion and Power at work*. Sage Publication Ltd.
- Hasle, P.,** Thoft, E., Simonsen, J.R. og Olsen, P.B. (1999). APV undervejs – om muligheder og barrierer i APV-arbejdet. København: Arbejdsmiljørådets Service Center.
- Heinskou, T.** og Visholm, S. (2004). *Psykodynamisk organisationspsykologi – På arbejde under overfladen*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hollway, W.** (2000). *Work Psychology and Organizational Behaviour*. London: Sage Publications Ltd.
- Homans, G.** (1970). *Menneskegruppen*. (2. rettede oplag). Jørgen Paludans Forlag.
- Hvam, L.** (2008). *Agile Manufacturing - en rejserapport fra USA*. Findes som pdf-fil på: <http://iproduct.auc.dk/~kyvs/download/agility.pdf>.
- Illeris, K.** (2004). Det nye kompetencebegreb. I: *AGORA* nr. 3, s. 11-21.
- James, L.R.,** James, L.A. and Ashe, D.K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In: Schneider, B. (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 40-84.
- James, L.R.,** Choi, C.C., Ko, C-H.E., McNeil, P.K., Minton, M.K., Wright, M.A. and Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 17(1), pp. 5-32.
- Janis, I.L.** (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton-Mifflin.

**Litteraturliste**

- Jensen, E.R.** (2003). Motivation (for læring). I: *Knowledge management*. Oktober 2003, 7.2. Forlag: Børsens lederhåndbøger.
- Johansson, G.** (2006). Stresslandskabets forandrede karakter. I: Ekman, R og Arnetz, B. *Stress*. København: FADL's Forlag. Kap. 5.
- Johnson, D.W.** and Johnson, R. (1981). Effects of cooperative and individualistic learning experiences on interethnic interaction. In: *Journal of Educational Psychology*, 73: 454-59.
- Joëls, M., Pu, Z., Wiegert, O., Oitzl, M.S.** and Krugers, H.J. (2006). Learning under stress: how does it work? In: *TRENDS in Cognitive Sciences*. Vol. 10(4), pp. 152-158.
- Jørgensen, P.S.** (2001). Kompetence – overvejelser over et begreb. I: *Nordisk psykologi* nr. 3 s. 181-208.
- Jørgensen, P.S.** (2004). Kompetenceudvikling – mellem færdighed og identitet. I: *AGORA* nr. 3 s.7-9.
- Jørgensen, B.** (2004). Psykodynamiske perspektiver på ledelse. I: Heinskou, T. og Visholm, S. (Ed.). *Psykodynamisk organisationspsykologi*. København: Hans Reitzels Forlag. s. 159-173.
- Karasek, R.** & Theorell T. (1990). *Healthy Work - Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Katz, D.** and Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Klemp, G.O. jr.** and McClelland, D.C. (1986). Intelligent functioning. In: Sternberg R.J. and Wagner, R.K. *Nature and origins of competence in the everyday world*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klingberg, S.** (2007). Integration af nye medarbejdere. I: *KOAP Newsletter* Vol. 1 (4).  
Findes på  
[http://www.koap.aau.dk/KOAP\\_Dokumenter/KOAP\\_Newsletter\\_Vol\\_1\\_No4.pdf](http://www.koap.aau.dk/KOAP_Dokumenter/KOAP_Newsletter_Vol_1_No4.pdf).
- Knapp, J.R.** and Karabenick, S.A. (1985). Overcoming Problems: The perceived Importance of Willpower and Other Contributors. In: *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 9 (3) s. 343-354. Plenum Publishing Corporation.
- Kompetencerådet** (1999). *Kompetencerådets rapport 1998*. København: Ugebrevet Mandag Morgen.

**Litteraturliste**

- Kozlowski, S.W.J. and Iglén, D.R.** (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. In: *Psychological Science*. Vol. 7 (3), pp. 77-124.
- Larsen, B., Pedersen, K.M. og Aagaard, P.** (2005). *Begejstring og distance – Unge vidensarbejders motivation og ledelse*. København Ø: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Kap. 2,3,11,13,14,15.
- Lazarus, R.S and Folkman, S.** (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company, inc.
- Lazarus, R.S.** (1999). *Stress and Emotions: A New Synthesis*. Free Association Books.
- LeDoux, J.** (1996): *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinning of Emotional Life*. New York: Simon and Schuster.
- Levi, L.** (2006). Stress – en oversigt. Internationale og folkesundhedsmæssige perspektiver. I: Ekman, R og Arnetz, B. *Stress*. København: FADL's Forlag. Kap. 4.
- Lewin, K.** (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Lewin, G.W. (Ed.). New York: Harper & Row.
- Loewenstein, G.** (1999). Willpower: A decision-theorist's perspective. In: *Law and Philosophy* 19: 51-76, 2000. Kluwer Academic Publishers.
- Lundberg, U.** (2006). Samspelet mellem individ, samfund, livsstil og biologi. I: Ekman, R og Arnetz, B. *Stress*. København: FADL's Forlag. Kap.24.
- Lundhus, S.** (2005). *Diagnostik i det vidensbaserede arbejde*. En specialeafhandling fra Aalborg Universitet, Institut for Kommunikation.
- Lupien, S.J., de Leon, M., de Santi, S., Convit, A., Tarshish, C., Nair, N.P.V., Thakur, M., McEwen, B.S., Hauger, R.L. and Meaney, M.J.** (1998). Cortisol levels during human aging predict hippocampal atrophy and memory deficits. In: *Nature Neuroscience*. Vol. 1(1).
- Lupein, S. J. and Lepage, M.** (2001). Stress, memory and the hippocampus: can't live with it, can't live without it. In: *Behavioral Brain Research*, 127, pp. 137-158.
- Lyon, A.** (2005). "Intellectual Capital" and Struggles over the Perceived Value of Members' Expert Knowledge in a Knowledge-intensive Organization. In: *Western Journal of Communication* Vol. 69 (3). 251-271.
- Lysgaard, S.** (1967): *Arbejderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lämsisalmi, H., Peira, J.M. and Kivimäki, M.** (2000). Collective stress and coping in the context of organisational culture. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 9 (4).

**Litteraturliste**

- Løwendahl, B.R., Øivind, R. and Fosstenløyken, S.M.** (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. In: *Human Relations* vol. 54(7), pp. 911-931.
- Madsen, K.B.** (1981). *Personlighedens Psykologi, Abraham Maslow*. København: Dreyers Forlag.
- Magsriños, A.M., Verdugo, J.M. and McEween, B.S.** (1997). Cronic Stress Alters Synaptic Terminal Structure in Hippocampus. In: *Proceeding of the National Academy of Science*. Vol. 94(25).
- Maslow, A.H.** (1970). *Motivation and personality*. (2.ed). New York: Harper & Row
- Mason, J. W.** (1971). A re-evaluation of the concept of "Non-specificity" in stress theory. *Journal of Psychiatric Research*, 8, pp. 323-333.
- McDougal, W.** (1920). *The group mind*. New York: Putnam
- Metcalf, J. and Mischel, W.** (1999). A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower. In: *Psychological Review*. Vol. 106 (1) 3-19. American Psychological Association, Inc.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G, Mohrman, A.M.** (1995). *Designing team based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, G.** (1988). *Riding the waves of Change*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Mulki, J.P., Jaramillo, J.F. and Locander, W.B.** (2008) Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. In: *Journal of Business Ethics*. Vol. 78(4), pp. 559-574.
- Nelson, R. and Winter, S.** (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nielsen, T., Diderichsen, B. og Hougaard, E. (ed.)** (1998). *Psykoterapiens hovedtraditioner*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Netterstrøm, B.** (2002). *Stress på arbejdspladsen. Årsager, forebyggelse og håndtering*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Netterstøm, B.** (2007). *Stresshåndtering: erfaringer fra en stressklinik*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, K.** (1998). Virksomhedsintern lederudvikling. I: Haslebo, G. og Nielsen, K. *Erhvervspsykologi i praksis*. Psykologisk Forlag A/S. s.182-241.
- Nonaka, I.** (1994). A Dynamik Theory of Organizational Knowledge Creation. In: *Organization Science*. Vol. 5 (1).

**Litteraturliste**

- Osgood, C.E., Suci, G.J. and Tannenbaum, P.H. (1957).** The measurement of meaning. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Oestrich, I.H. and Johansen, F. (2005).** *Kognitiv Coaching*. Dansk Psykologisk Forlag
- Overmeier, J.B. and Murison, R. (1997).** Animal models reveal the “psych” in psychosomatics of peptic ulcers. In: *Psychological Science*. Vol. 6(6), pp. 180-184.
- Paludan-Müller, L. (2004).** *Arbejds-, organisations- og ledelsespsykologi*. København: Frydenlund.
- Parker, S. & Wall, T. (1998).** *Job and Work Design – Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. London: Sage Publications, Ltd.
- Payne, J.D., Nadel, L., Allen, J.J.B, Thomas, K.G.F. and Jacobs, W.J. (2002).** The effects of experimentally induced stress on false recognition. In: *Memory* Vol. 10(1). pp. 1-6.
- Prætorius, N.U. (2007).** *Stress – det moderne trauma*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Roethlisberger, F. J, (1949).** *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000).** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: *American Psychologist*. Vol.55 (1). American Psychological Association, Inc. pp.68-79.
- Salem, P. (1999).** *Organizational communication and change*. New Jersey: Hampton press, Inc.
- Saugstad, T. (2005).** Den deformedede humanisme. I: Brinkmann, S. & Eriksen, C. (red.) *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Kap. 8 s. 187-211. Forlaget Klim.
- Sayles, L.R. (1958).** *Behavior of Industrial Work Groups: Prediction and Control*. Wiley.
- Schein, E. (1990).** *Organisationspsykologi*. Aarhus: Systime A/S.
- Schiefele, U. (1991).** Interest, learning and motivation. In: *Educational Psychologist*. Vol. 26 (3 & 4). pp. 299-323.
- Schwartz, G.E. (1980).** Stress management in occupational settings. In: *Public Health Rep.* 95(2), pp. 99-108.
- Scott, R.W. (1998).** *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. New Jersey: Prentice Hall.

**Litteraturliste**

- Selye, H.** (1978). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Selye, H.** (1980). *Stress uden angst*. København: Gyldendal.
- Senge, P.** (1995). Communities of Commitment: The heart of Learning Organizations. In: *Learning Organizations*. Portland: Productivity Press, Inc.
- Semmer, N.K.** (2002). Job Stress Interventions and Organization of Work. In: Quick, J.C. and Tetrick, L.E. (ed.) *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association. pp. 325-353.
- Stanford, S.C.** (1995). Central noradrenergic neurons and stress. In: *Pharmac. Ther.* Vol. 68(2), pp. 297-342.
- Steiner, I.D.** (1972) *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press.
- Stern, D.** (2000). *Spædbarnets interpersonelle verden*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Sternberg, R.J.** (1999). Intelligence as Developing Expertise. In: *Contemporary Educational Psychology* 24, pp. 359-375.
- Strauss, G.** (1998). An Overview, I: Heller et al.: *Organizational Participation*, Oxford University Press.
- Stroebe, W.** and Frey, B.S. (1982). Self-interest and collective action: the economics and psychology of public goods. In: *British Journal of Social Psychology*, 21 (2), pp. 121-137.
- Stroebe, W.** and Diehl, M. (1994). Why groups are less effective than their members: on productivity losses in idea-generating groups. In: Stroebe, W. and Hewstone, M. *European Review of Social Psychology*. Vol. 5, pp. 271-303.
- Sørensen, D.** (2003). *Kompetenceudredning som Psykologisk Intervention*. Aalborg Universitet, Institut for kommunikation, Psykologi, Klinisk organisations- og arbejdspsykologi (KOAP).
- Tajfel, H.** and Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, W.G. and Worchel, S. (ed.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole
- Taylor, F. W.** (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Theorell, T.** (2002). To be able to exert control over one's own situation: A necessary condition for coping with stressors. In: Quick, J.C. and Tetrick, L.E. *Occupational Health Psychology*. London: American Psychological Association. pp. 201-219.

**Litteraturliste**

- Thorndike**, E.L. (1913). *Educational psychology: The psychology of learning*. Vol.2. New York: Teachers College Press.
- Tsaukas**, H. and Vladiomirou, E. (2001). What is organizational Knowledge? In: *Journal of management studies*. 38: 7. pp. 973 - 994.
- Tsutsumi**, A. and Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. In: *Social Science & Medicine* 59. pp. 2335-2359.
- Unsworth**, K.L and West, M.A. (2003) Teams: the Challenge of Cooperative Work. In: Chmiel, N. *Introduction to Work and Organizational Psychology: a European Perspective*. Blackwell Publishing. pp. 327-346.
- Vallerand**, R.J; Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1987). Intrinsic motivation in sport. In: *Exercise and sport science reviews*. Pandolf, K.B. (ed.). Vol.15. Collier Macmillan Publishers, pp. 389-425.
- Vestergaard**, A. (2003). Kompetenceudvikling med projektgrupper som eksempel. I: Haslebo, G og Nielsen, K.S. *Erhvervspsykologi i praksis – Metoder til fælles bevægelse*. Psykologisk Forlag A/S. Kap. 4.
- Vygotsky**, L.S. (1962). *Thought and language*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wakefield**, J.C. (1999). Evolutionary versus Prototype Analyses of the concept of Disorder. In: *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 108(3).
- Wakefield**, J.C. (2003). Dysfunction as a Factual Component of Disorder: Reply to Hout Part 2. In: *Behavior Research and Therapy*, Vol. 41.
- West**, M.A. (1996). Introducing work group psychology. In: West, M.A. *Handbook of Work Group Psychology*. Wiley. pp. 3-25.
- Wise**, R.A. (2004). Dopamine, learning and motivation. In: *Nature Reviews Neuroscience*. Vol. 5 (6).
- Wichmann-Hansen**, G. (2004): Kompetence – Et aktuelt begreb set i et semantisk, historisk og teoretisk perspektiv. I: Christensen, M.K. og Wichmann-Hansen, G. *Krop og kompetence- Aktuelle begreber inden for pædagogik og sundhed*. Fadl's Forlag. pp. 47-72.
- Yukl**, G. (2002). *Leadership in Organisations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ziebland**, S., Thorogood, M., Yudkin, P., Jones, L and Coulter, A. (1998). Lack of willpower or lack of wherewithal? “Internal” and “external” barriers to changing diet and exercise in a three year follow-up of participants in a health check. In: *Social Science & Medicine*. Vol. 46(4-5), pp. 461-465.

**Litteraturliste**

**Forelæsninger:**

**Baldursson**, E.B. den 06.12.2006: *Kreativitet som arbejdsressource - Bæredygtig forvaltning af menneskelige ressourcer i det moderne arbejde*. Aalborg Universitet.

**Baldursson**, E. B. den 29.9.2006: *Udviklingen mod det vidensbaserede samfund*. Aalborg Universitet.

**Baldursson**, E.B. den 20.03.2007: *Forandringsforordningen*. Aalborg Universitet.



## English resume

### English resume

The classic tayloristic industrial work which was known for its “machine-bureaucratic structure” and its understanding of high quality as equal to effectiveness and high production, are now passé. In its place a new kind of work, based on knowledge, has taken over – a kind which I have defined as a modern HR-work (Human Resource).

The technological- and economical development has given the modern organization a field of new demands to cope with. The society today thereby demands organizations that they are flexible, adaptable, and constantly evolving. In this master thesis I have tried to examine which elements, circumstances, structures, factors and processes that characterize this modern HR-work. Thereby it is my purpose to determine why there is a need for clinical psychology in modern HR-work, and which kind of psychology that is needed.

The assignment begins with an introducing first chapter that explains the development towards the modern work. Thereafter a brief presentation of the assignments method follows. The chapter ends with the statement that is the purpose of the master thesis.

In the second chapter I challenge the view of resources from 2 perspectives: 1) development of resources, understood as how organizations create new resources, and 2) management of resources, in the sense of how an organization maintain and foster the resources. In modern HR-work the worker is considered to be the most valuable resource, because of his knowledge- and development potential. In the first part of this chapter, the worker is discussed from the question: What constitutes the worker as the most important resource? In the second part I explore the construction and structure of modern organizations (social-organizations).

It is a fact that stress is increasing. This fact is related to problems at the workplace, such as leaders missing experience and diffuse control. In the third chapter I discuss the reasons for work related problems and try to see things in a different light.

Following up on work related problems, the fourth chapter argues that when organizations use and consume resources, they are in fear of becoming/being drained out, unless the organizations are aware of this problem and keep a focus on managing and administrating resources in a maintaining and fostering way. This can sometimes be very difficult, without help from outside the organization.

In the fifth chapter I come with several arguments for the necessity of occupational HR-psychology in modern HR-work.

Afterwards, in the sixth chapter, I discuss which kind of psychology that is needed.

The assignment's final chapter (chapter seven) is a conclusion.