

Fra Boomer Burnout til Life-Work Balance



Betina Liliendal – Liliendal Human Capital Management
Erhvervsrådgiver, MBA, ledercoach, foredragsholder,
podcastvært (Alderbedst), forfatter

Boomerne er mere end klar til et andet arbejdsliv – og unge er langt fra skrøbelige snowflakes!

Vi har et historisk stort aldersspænd på arbejdspladsen med 4-5 generationer under samme tag. I takt med at flere generationer skal samarbejde, må ledere og HR navigere i forskellige forventninger og værdier, som hver generation kommer med. Markant flere seniorer arbejder ud over pensionsalderen, og et brandvarmt arbejdsmarked med en arbejdsløshed på 2,9 % (februar 2024) håber på at få flere seniorer til at arbejde længere, end de egentlig behøver.

Betina Liliendal // Liliendal Human Capital Management

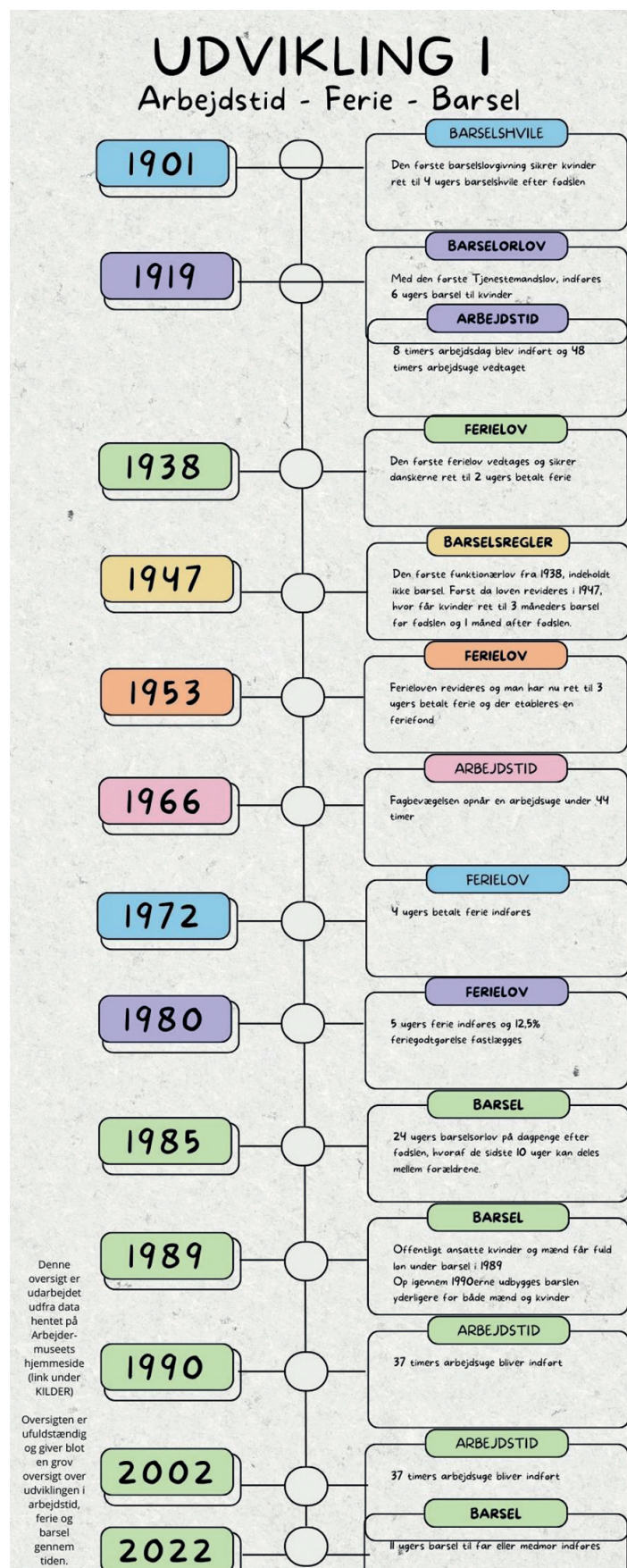
Generation Y og i særdeleshed generation Z er i gang med et markant opgør med den arbejdskultur, deres bedsteforældre og forældre har etableret. De unge værdsætter fleksibilitet, meningsfuldt arbejde og en sund balance, hvor privatlivet i højere grad prioriteres over arbejdslivet. Den tidligere fordeling, hvor arbejdet kom før alt andet, er vendt 180 grader. De unge vil livet først, og så må arbejdet passes ind.

Det skaber en ny dynamik på arbejdspladsen og stiller krav til ledelsen og den gængse HR-praksis. Kontrasten mellem +50-årige medarbejdere og de yngre generationer på arbejdspladsen tilbyder til gengæld en unik mulighed for at genoverveje og redefinere, hvad et godt arbejdsliv er. For selvom de +50-årige er lidt mere autoritetstro, loyale og tålmodige, så tyder meget på, at seniorerne også vil noget andet med deres arbejdsliv.

Boomer Burnout

Babyboomerne (født 1946-1965) er vokset op i en tid, hvor hårdt arbejde og lange arbejdsdage blev set som dyder. Der var en lige linje mellem indsats og belønning, hvilket gav muligheder som økonomisk vækst og mere frihed. En knokle-arbejdskultur, hvor man stolt kunne fortælle om en arbejdsuge på 60-80 timer som et bevis på dedikation og en høj arbejdsmoral.

Op igennem 1950-, 60- og 70'erne sikrede en stærk fagbevægelse og en generel etablering af velfærdsstaten markant bedre vilkår på arbejdsmarkedet. Arbejdstagernes rettigheder blev styrket med ferielovgivning, arbejdsmiljøregler og kollektive overenskomster, der medførte betalt fritid i form af ferie og bedre barselsvilkår (se figur). Arbejdstiden blev gradvist reduceret, og der kom stigende fokus på at forbedre arbejdsvilkår.





I hjemmet fik man flere hjælpemidler; vaskemaskine, støvsuger og bil, alt sammen ting, der reducerede tidsforbruget på de mange praktiske gøremål, men som samtidig krævede økonomisk formåen. Man skulle tro, at balancen i livet nu var fantastisk og mulighederne uendelige.

Først 1958 kom arbejdstiden ned under de 48 timer. Op igennem 1970- og 80'erne fortsatte udviklingen mod kortere arbejdstider og bedre arbejdsvilkår. Mere, større og bedre kom med en pris, da det viser sig, at udbændthed og stress er nye årsager til mistrivsel eller sygemeldinger. Psykisk arbejdsmiljø og generel trivsel på arbejdspladsen, bliver dermed nye fokus-områder.

Boomer Burnout refererer altså til den udbændthed og stress, som skulle vise sig at være bagsiden af knokle-generationens medalje-traditionelle-markører for succes såsom at bevæge sig hierarkisk op ad karrierestigen og sikre sig et solidt økonomisk fundament uden at stoppe op for at reflektere over, om det i virkeligheden bragte tilfredsstillelse med sig. (se skema herunder)



En spritny undersøgelse viser, hvad der kan få seniorerne (+55-årige) til at blive på arbejdsmarkedet; hele 30 % ønsker sig en bedre tilrettelæggelse af arbejdstiden, 44 % af de beskæftigede svarer, at de vil arbejde til en højere alder, hvis der er mulighed for flere seniordage, 30 % ønsker sig mere ferie, og hele 49 % vil gerne gå ned i tid, når de nærmer sig 65 år.

Begreberne udbændthed og stress begyndte at vinde indpas i den offentlige og faglige bevidsthed i Danmark i løbet af 1970- og 80'erne, parallelt med den internationale udvikling inden for psykologi og arbejdsmiljøforskning.
Udbændthed betegnes som et stressfænomen og kan ledsages af fysiske symptomer som hovedpine og søvnforstyrrelser. Ofte vil psykiske symptomer i form af dysfori og træthed dog dominere ved udbændthed. Hvor stress kan opstå akut, f.eks. ved en pludselig voldsom begivenhed, er udbændthed en tilstand, som udvikles over tid. Modsat stress, der kan opstå som følge af belastninger i såvel privat- som arbejdsliv, er udbændthed et arbejdsrelateret fænomen.
Stress som begreb blev populariseret i midten af det 20. århundrede af den østrigsk-canadiske endokrinolog Hans Selye, der forskede i stressens biologiske effekter fra 1930'erne og frem.
Udbændthed eller burnout blev først beskrevet i 1970'erne af den amerikanske psykolog Herbert Freudenberger, der observerede fænomenet blandt frivillige i en gratis klinik for stofmisbrugere.
Begrebet udbændthed blev senere udvidet af psykologen Christina Maslach, der udviklede Maslach Burnout Inventory (MBI) til at måle graden af udbændthed med.

En kompleks hybrid arbejdsplads

Op igennem 1990- og 00'erne tog globalisering og den teknologiske udvikling fart, hvilket bidrog til en stor forandring af arbejdskulturen. Med internet og digitalisering af arbejdsgange blev fleksible arbejdstider og muligheden for hybrid-, distance- og hjemmearbejde almindeligt i mange brancher.

Covid-19-pandemien i 2020 accelererede forandringerne i måden, vi går på arbejde på. Samtidigt er kompleksiteten i arbejdsopgaverne steget markant, og de mange nye muligheder kræver, at arbejdsmarkedet fortsætter med at finde nye veje til at tilpasse sig skiftende behov og krav fra samfundet.

Arbejdsmiljøet og trivsel for medarbejderne er i fokus, og som samfund er vi tydeligvis nødt til at skabe en mere fleksibel arbejdskultur, der samtidig er bæredygtig, mangfoldig og inkluderende. Alt sammen for at imødekomme både nuværende og fremtidige udfordringer.

Snowflakes eller kulturkæmpere?

Overfor knogle-generationerne Boomer og GenX, står de yngre generationer Y og Z, også kendt som henholdsvis millennials (født 1981-1995) og Zoomere/ Zappere (født 1996-2010). De søger en mere balance-ret tilgang til arbejdslivet. En Y'er kan eksempelvis spørge: *Hvorfor arbejde 60 timer om ugen, når man kan opnå det samme på 30 og have tid til at leve?* En Zoomer vil sige: *Work smarter – not harder.*

Rapporter om børn og unges mistrivsel og skrøbelighed står i kø i disse år, samtidigt med at vi som samfund aldrig har været rigere, friere, bedre uddannet og haft flere muligheder. Det er et paradoks, der er til at tage at føle på. Og da boomerne og X'erne ikke har formået at skabe den eftertragtede balance i arbejdslivet, gør de yngre generationer nu forsøget. De ønsker sig nemlig ikke kun et job; de søger en karriere, der giver dem mulighed for at vokse både personligt og professionelt. De unge værdsætter:

- ✓ **Fleksibilitet:** Muligheden for at arbejde hybridt; hjemmefra, fra Spanien eller Bali, med fleksible arbejdstider og indflydelse på arbejdsopgavernes tilrettelæggelse
- ✓ **Meningsfuldt arbejde:** At kunne bidrage til noget større end én selv og se en direkte indvirkning af egen indsats. Slut med pseudoarbejde, hvor man udarbejder 100 slides, som ingen kigger på, eller at deltage i timelange møder, hvor intet reelt bliver besluttet
- ✓ **Inkluderende arbejdsmiljø:** Et sted, hvor diversitet og inklusion ikke kun er velmenende buzzwords, men reelt praktiseres og kultiveres
- ✓ **Mental sundhed og trivsel:** En arbejdsplads, der konkret arbejder med psykologisk tryghed og støtte til medarbejdernes mentale sundhed og trivsel integreret i personalepolitikken og ikke mindst i ledelsesstilen

Generationskløften mellem boomere og zoomere er godt i gang med at blive udvisket eller helt forsvinde. For knogle-generationen, der ofte bliver beskyldt for at skælde de unge ud og kalde dem snowflakes (fordi de går i stykker, når man puster på dem), vil nemlig det samme.

En spritny undersøgelse viser, hvad der kan få seniorerne (+55-årige) til at blive på arbejdsmarkedet; hele 30 % ønsker sig en bedre tilrettelæggelse af arbejdstiden, 44 % af de beskæftigede svarer, at de vil arbejde til en højere alder, hvis der er mulighed for flere seniordage, 30 % ønsker sig mere ferie, og hele 49 % vil gerne gå ned i tid, når de nærmer sig 65 år.

Nye værdifællesskaber: Frihed – Fritid – Fællesskab

En ny æra af arbejdslivets balance er skudt i gang. Behovet for psykologisk tryghed hos de unge medarbejdere skubber på for en arbejdskultur med diversitet og rummelighed i højsædet på en anden måde end tidligere. Kontrasten mellem, hvad den +50-årige medarbejder har lært at leve med, og deres yngre kollegers krav om noget andet, tilbyder en unik mulighed for at gentænke, hvad det vil sige at have et godt arbejdsliv. Ved at anerkende og værdsætte de forskellige perspektiver skal ledere og HR skabe en mere inkluderende og tilfredsstillende arbejdsplads for alle generationer. Og det er måske slet ikke er så svært. For generationerne nærmer sig hinanden i et nyt værdifællesskab – frihed, fritid og fællesskab.

Ønsket om, at ledelse er ledelse af mennesker og ikke kompetencer, går på tværs af generationerne. Ledere skal ikke længere lede og fordele arbejdet. De skal facilitere, inspirere og coache deres mennesker. Ikke medarbejdere, men mennesker. I processen hen mod disse nye ledelsesformer, kan vi alle lære en ting eller to om at finde den rette balance mellem arbejde og det levede liv.

I HR-afdelingen er der to veje at gå. Være proaktiv og drive forandringer på ledelsesgangen – eller reaktivt afvente og se, om forandringerne sker af sig selv. Begge tilgange lever i bedste velgående rundt omkring på de danske arbejdspladser. Men gæt selv, hvor det er lettest at rekruttere nye kolleger og sjovest at være.

Kilder:

- ALDERBEDST podcast – om arbejdslivet efter de 50 år
Andersen, Lars L. et.al. *Fleksibilitet i seniorarbejdslivet* – SeniorArbejdsliv. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, marts 2024
Freudenberger, Herbert J. *Udbrændthed hos kvinder – hvorfor opstår det, hvordan føles det, og hvad gør man ved det?*. Borgen, januar 2001
Liliendal, Betina. *OKAY BOOMER – GenYZ er din nye chef. Succesfuld arbejdskultur, der skaber bedre samarbejde og resultater*. Liliendal. HCM, marts 2022
Maslach, Christina. *BURNOUT*. Malor Books, februar 2015
Pedersen, Annette Fischer m.fl. *Stress og udbrændthed hos alment praktiserende læger er stigende*. Ugeskrift for Læger, januar 2014
Selye, Hans. *The Stress of Life*. Schaum Outline Series, februar 1978
www.arbejdsmuseet.dk/
www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/arbejdsløse/arbejdsløse-register