

**Sammenskrevne noter fra gruppediskussioner og plenum på
workshoppen: *Stress som organisatorisk fænomen* på DPU, 28.10.09
13.11.09**

Første del af workshoppen

I workshoppens første afdeling fremlagde Leif Moos et working paper: *'Engagement og afmagt'* om arbejdsvilkår i skolen, og John Benedicto Krejsler og Susan Wright fremlagde et working paper om *'Universitets-akademikernes arbejdsvilkår'*.

Første gruppedebat

Gruppe 1

Samarbejde

Nye krav giver nye krav til samarbejdsformer. Professionsidentitet i forhold til målinger og kvantificeringer. Klare systemer har fordele og ulemper, kan under særlige omstændigheder være stressreducerende. Det er et problem, hvis der er klarhed på forskellige præmisser. Hvad får det til at balancere.

Der sker en gentagelse af den privatpraktiserende lærer i teamet. Det giver en oplevelse af at være udenfor et fællesskab. Teamet er ikke stort nok til at udgøre et fællesskab. Det bliver uklart hvad fællesskabet er. Teamet skal stadig finde sin form. Den erfarne lærers autoritet bliver sat på spil. Nye lærere er glade for deres teams. Nye lærere definerer teams som en arbejdsgruppe, ældre ser det som spildtid. Der er et modsætningsforhold i at forberede sig i teams, men eksekvere resultatet helt alene.

Ledelse

Stjerneledelse. Hvordan man leder stjerner, som jo er relevant for vidensarbejdere. Der etableres en lønarbejder indstilling gennem kontrol. Der går drift i skidt, som er et problem for mange ledere. Der er forventninger til (udvikling) i vidensarbejde, der er nogen, der skuffes. Kontrakten holder ikke. Ledelse er meget forskellige i forhold til forskellig kontekst. Der er forskellige forstyrrelser.

Nye vilkår for viden

Anerkendelse af hvor man er placeret i samfundet bliver mere vanskelig, da viden er blevet hver mands eje. Nettet betydning gør at vidensarbejders autoritet mine sat mere på spil. Den enes empowerment er den andens autoritetstab. Autoriteter rykker sig i det postmoderne samfund. Der skal kreativitet til at få tingene til at fungere. Det etablerer et krydspres eller triplepres. Eksempelvis for forskere. Det er et vilkår i et meritokratisk samfund'

Gruppe 2

Governmentality

Større fokus på relationen mellem organisation og individ = at sociale teknologier i højere grad anvendes til at styre adfærd + mere sammenligning: fokus på den organisation de andre skal kopieres efter. Selvledelse dog et grundvilkår, når man vælger at arbejde på universitet.

Microsoft har arbejdet med ledelse gennem at sætte rammer til meget selvkørende ansatte i form at slukke computeren, ikke arbejde over m.m.

Tilsyneladende findes 3 reaktionsmåder på stress ift. selvledelse:

- at ændre sin personlighed
- behov for nogen at læne sig op ad
- at dyrke en livsfilosofi, religion eller lignende (!?!)

Universiteter

På det humanistiske universitetsinstitut er man mere individuelt fokuseret, svært at handle kollektivt, hver passer sit eget. Dog også her en generationsforskel.

Den unge generation er den mindre orienteret mod demokratiske værdier på arbejdspladsen, og mere fokuseret på at iscenesætte egen individualitet? Humaniora har været udsat for stort ydre pres de senere år. Og det særlige just nu er at det nu er ved at slå igennem hårdt som arbejdsvilkår. Her har regeringens værdikamp mm betydet meget: opgør med 'rundkredspædagogikken' og 'smagsdommeriet'. En offentlig nedgørelse af humanisters m.m. identitet.

TAPere på naturvidenskab i andet projekt: meget selvkørende, mange høvdinge, her kan den store frihed dog også blive for meget. Når man bliver overengageret har man brug for ledelse, der sætter rammer.

Stress

"Kan vi sige noget specifikt om, hvad der stresser?" Meget svært, da stress-problematikker er så overordentligt komplekse og desuden meget kontekstafhængige. Også tit svært at afgøre hvad som skyldes problemer i henholdsvis arbejds- og privat-sfæren. Sygemelding som individuel strategi

Skal man undgå individualisering af stress-problematikker er det vigtigt at få konkretiseret, hvor ansvaret ligger, at få sat ord på adfærden, at få lavet handleplaner. "Jeg siger altid: Det er et fælles ansvar!" Arbejdsmiljø er juridisk set ledelsens ansvar. Man skal det gøres håndterligt bliver det i de fleste tilfælde et fælles ansvar.

Socialrådgiverne har – som andre professioner – også presset fra to regimer, som skal gøres tilfredse: dels de professionelle værdier om at man skal gøre arbejdet optimalt, dels de mere administrative/NPM mm regimer, hvor det i højere grad handler om at måle kvantitet, produktivitet og effektivitet m.m.

Gruppe 3

En deltager pegede på at der var en konflikt mellem den traditionelle "introverte" universitetsmedarbejder; forskeren og formidleren og den "ekstroverte" (salgsorienterede) universitetsmedarbejder, som skal legitimere forskningspraksis og skaffe midler til forskning. Er der taget højde for denne "kulturforandring" i universitetsledelse?

En deltager påpegede i forhold til det pædagogiske område, at den store udskiftning blandt medarbejdere betyder at megen (lokal) pædagogisk viden går tabt.

Pædagogisk udviklingsarbejde finansieres i høj grad gennem eksterne fonde, SATS-puljemidler m.m. I praksis betyder det at medarbejderne bruger megen tid på at skrive og administrere ansøgninger for at skaffe ekstern finansiering af udviklingsarbejde. Der er ofte ikke allokeret tid til at skrive disse ansøgninger. Uden dette pædagogiske udviklingsarbejde bliver arbejdslivet ren drift.

Fra stress til trivsel

En deltager påpegede at fokus er flyttet fra at tale om stress, til at tale om trivsel. Der eksisterer et billede af, at man kan tale stress frem: At man kan blive mere stresset af at tale om stress. "Trivsel" kan være legitim indgang til at tale om stress.

Flere deltagere påpegede at medarbejdernes personlige ambitioner og engagement kan være en årsag til stress og en hindring i forhold til det gode arbejdsliv. I for-

hold til at opfylde krav til drift, kommer de personlige ambitioner i vejen. Fx bliver råd til folkeskolelærere om at prioritere i arbejdsopgaverne afvist af lærerne med begrundelse i faglig/personlig engagement: "Vi vil ikke lave leverpostejsarbejde". Den manglende prioritering kan resultere i stress. Man kan ikke både opfylde de formelle krav og de krav ens personlige/faglige engagement kræver.

Organisationsændringer

En deltager efterlyste mere fokus på de strukturelle, organisatoriske og kulturelle vilkår for stress og mere viden om personlige, faglige, organisatoriske tilpasnings- og modstandsstrategier i forhold til udefrakommende (politiske) krav.

I forhold til organisationsforandringer blev det påpeget, at nye krav ikke nødvendigvis betyder, at de gamle krav falder bort. Der er manglende forståelse på politisk og organisatorisk plan, for de konkrete konsekvenser af fx nye krav og forandringer i organisationen. Det er op til medarbejderne at tage stilling til prioriteringen af arbejdsopgaver.

I forhold til organisationsforandringer bliver der sjældent taget højde for, at forandringer kræver tid til forberedelse og tid til at øve sig på at opfylde de nye krav. Der gives sjældent tid til at diskutere, hvordan de nye krav skal forstås, eller til at tænke over hvordan de nye krav/forandringer skal indgå i arbejdslivet, og hvilken status disse har i forhold til eksisterende krav og eksisterende praksis. Det er ikke legitimt at være usikker eller uenig i forandringer/ nye krav. Der gives ikke plads til angst, hvilket en deltager med henvisning til Otto Scharmer og John Kotter, betegner som afgørende for at organisationsforandringer lykkes.

En deltager drog paralleller til Sovjetisk planøkonomi: Vi gør det vi tror "man" gerne vil have. Vi sætter målene (målbeskrivelserne) lavt, sådan at det er muligt for organisationen at klare sig langt bedre end forventet/fremstå som bedre performere. Fokus bliver på at beskytte organisationens eksistensberettigelse gennem opfyldelse af formelle krav, jf. historien om den venstre sko: "Skofabrikken i Sovjetunionen havde fået til opgave at producere x antal sko. Desværre gik maskinen, der producerede alle de højre sko i stykker. I stedet producerede fabrikken dobbelt så mange venstre sko og levede dermed op til det planøkonomiske produktionskrav."

"Medarbejdere bruger i dag en del af tiden på kerneydelsen og resten af tiden på at beskrive, hvad de ville have gjort, hvis de havde mere tid."

Hypigheden af forandringer gør det svært at mobilisere oprigtigt engagement i forandringsprocesser, især for ældre medarbejdere.

Ledelse

En deltager mente, at der mangler strukturer som kan hjælpe ledere. Der mangler et sted hvor ledere kan lufte deres frustrationer og frygt. De strategiske ledelsesbeslutninger træffes ikke af lederen selv men kommer oppefra, og det bliver lederens opgave at beskytte medarbejderne mod krav oppefra. Denne beskyttelse fx i form af et alternativt pointsystem for akademisk aktivitet, jf. det humanistiske fakultet, kan blive misforstået af personalet. Ledere mangler aflastning for dette krydspres.

Hvordan opnår man ledelsesmæssig legitimitet, når man er udpeget leder i stedet for valgt leder?

Anekdoter om stress:

Den første rulletrappe i Harrods. Da den første rulletrappe blev introduceret i Harrods blev alle herrer tilbudt en lille 'hjertestyrker' og fruene lidt lugtesalt for enden af rulletrappen, da det ansås for stressende at bevæge sig i så højt tempo.

Cyklen: Det blev tidligere anbefalet at holde pause hver 10. minut når man cyklede, fordi legemet ellers ikke ville kunne klare at bevæge sig i så høj fart.

Gruppe 4

I forhold til skolen blev det anført at der synes at være en stor loyalitet med uddannelsesstedet. Herved bliver både faglighedsforståelse og etik meget indforståede.

De nye sociale teknologier, som betragtes som problematiske af lærere og skoleledere kan meget vel være noget, man værner sig til, blev det bemærket.

Der var en markant forskel mellem skoler og universiteter idet universiteterne mærkede de nye accountability teknologier meget tungere, end de professionelle i skolerne.

Man bemærkede sig, at lærerne og skolelederne øjensynligt fandt det vanskeligt at formulere deres afmagtsfølelser. Det har de direkte modvilje imod, det strider mod deres professionsidentitet.

Det store problem, inklusionen, i working paperet er ikke nyt. Også i 1900-1915 var det registreret som et problem.

Selvværd, som er et kernebegreb i skole paperet, kan uddybes af Regine Becker Schmidt.

Anden del af workshoppen

I anden del af workshoppen fremlagde Kristen Marie Bovbjerg working paperet '*Stresshåndtering i organisationer. Kommunale forvaltninger*'

Anden gruppediskussion

Gruppe 1

LEAN - Det er en central forskel på at bruge lean i offentlige arbejdspladser i forhold til private. I private arbejdspladser bruges lean som en måde at erobre markeder. I det offentlige skal der ikke erobres markeder – der skal spares. Manglende prioritering.

Der er noget med ansættelsesprocedurer. Det er lovet i en kontrakt er ikke realistisk forventningsniveau. Det er et tidstypisk problem, som ligger i tiden i den måde man taler om arbejdet på. Vi vil det hele. Har store krav til arbejdslivet.

Der er mange som tumler med problemer som de ikke kan løse på det niveau hvor det opererer.

Der er i de senere år blevet indført vejledende sagstal – eller sagsstamme for sagsbehandler området. Det er meget populært på arbejdspladserne.

Etablerer diskussion af arbejdspress og arbejdsvilkår. Det at opgive vejledende tal bliver et værdineutralt værktøj. Det er en praksis som afvises af KL.

Arbejde i smug for at klare arbejdslivets krav. Det er et udbredt fænomen hos ingeniører. Nedsættelse af ambitionsniveau gør rigtig ondt.

Gruppe 2

Den individuelle strejke som strategi, som dog kun fungerer midlertidigt. Man må på et tidspunkt igen op på fuld kraft, hvis man vil beholde sit job m.m.

Arbejdspress fører ofte til at man industrialiserer sin arbejdsindsats så meget, at man mister fornemmelsen for den konkrete individuelle bruger frem for en (fare: afstumpethed)

Inden for den offentlige sektor er der typisk en konfliktskyhed i forhold til at konfrontere problemer/ patologier hos medarbejdere eller ledelsen >< i det private fører det i højere grad til fyring

Koncepter som den Lærende Organisation o.l. indføres i stigende grad. Her forudsættes involvering i og loyalitet med fælles visioner og målsætninger. Her bliver det svært at italesætte interessemodsatninger. Sidstnævnte latterliggøres ofte som '70-er levn'. DLO mm medfører typisk mere konkurrence, krav om loyalitet, sammenligning med andre udbydere på markedet i profileringskamp. Her bliver individet typisk bange for ikke at udvikle sig nok.

I offentlige organisationer ser man ofte at medarbejderne beskytter mellemledere, som ikke kan overskue/håndtere kompleksiteten. Dette medfører typisk at alle forpupper sig i sub-grupperinger, som udvikler egne værdier og procedurer m.m. til at håndtere arbejde i en reelt ledelsesløs organisation.

NFA dokumenterer, at offentlige mellemledere som ingen andre falder om med stress. De er typisk under massive krydspres, hvor det reelt er umuligt at løse opstillede målsætninger på måder som tilfredsstillende de mange - ofte - modsatrettede krav.

Gruppe 3

Det overlades til medarbejderne selv at prioritere arbejdsopgaverne. De er tvunget til at vælge nogle opgaver som de skal gøre til karakteren 7/4/2. Det er problematisk for lederen at nedprioritere nogle arbejdsopgaver på vegne af medarbejderne, fordi klager fra fx en borger så vil falde tilbage på lederens prioritering. Derfor undlader ledere at prioritere medarbejdernes arbejdsopgaver og det er overladt til medarbejderne selv at prioritere, med den risiko at der bliver klaget over det som medarbejderen har nedprioriteret.

En deltager påpegede at stress også hænger sammen med den måde vi er sammen på i hverdagen. Ved kun at tale om succes'er bliver det illegitimt at tale om problemer.

Begrænsningen af hvad der er muligt at nå/hvilke krav det er mulige at leve op til, ligger i dag på det personlige plan. Det er medarbejderens psykiske og fysiske velbefindende (sygemelding), der udgør grænsen for, hvad der er muligt. Grænsen bør i stedet være indbygget i procedurer og strukturer. Et mail-system hvor alle e-mails sendt efter kl. 22 først ankommer kl. 7 næste dag blev nævnt som et konkret eksempel på en (lille) teknisk løsning.

En deltager mente at der aldrig er blevet brugt flere penge på den offentlige sektor, at de ansatte aldrig har arbejdet mere effektivt og at der aldrig har været flere mennesker der var utilfredse med servicen i den offentlige sektor. "Varen" bliver rent faktisk leveret, det er bare ikke synligt.

Deltagerne talte om to slags professionalisme. En ny (performativ) professionalisme og en traditionel (selvstyrende) professionalisme. Den nye professionalisme drejer sig om at kunne leve op til kravene. Den traditionelle om faglig stolthed og engagement. Der er krav til begge slags professionalisme, som er i modstrid med hinanden. At tilskynde den selvstyrende, traditionelle professionalisme betragtes som bagstræberisk.

En deltager efterlyste andre veje til at højne standarden inden for den offentlige sektor, uden at gøre brug af New Public Management.

De strukturelle krav til universiteterne producerer én slags akademiker, i stedet for mange forskellige. Fastfood-løsningen. (McResearch.) Al forskning, i stedet for kun relevant forskning skal måles på om dets relevans for - og samarbejde med - industrien.

Formanden for Dansk Industri Hans Skov Christensen har meldt ud at den nuværende kontrol af universiteterne ikke er til gavn for erhvervslivet.

Afsluttende plenum-diskussion

Hvad er årsagssammenhænge? Der er ikke faktorer i sig selv. Vi er hinandens arbejdsmiljø. På den måde er vi også producenter af faktorer.

Stressforskning – som ren Lomborg. Pletrensning. Det er en gennemgribende problematik.

Analyse af projektarbejde. Tidsånd. Nejets strategier. Selvværdsretorik. Stress som taber position. Metoder til forvaltning af KAOS/ reformer. Stress som arbejdslivssymptom. Hjælp til mestring. Selvledende medarbejdere kræver mere ledelse. Selvstyrende teams kræver oplæring.

Ledelse >-< Styring. Lede opad.

"Big is beautiful" Sværere at være offentlig leder. Det politisk irrationelle dobbeltbind og normer. Kærlighedsfængsel.

VIPS lederen som sekretær for medarbejderne. Gensidighed – lede opad.

Hvordan beskytter organisationen sig mod sine egne kannibalistiske tendenser?

Feed-back Kvalitativ? Kvantitativ?

Tavlenoter fra opsamlende plenum fra kl. 15-16

- analyse af tidsånd mangler, altså de værdier, der omgiver projektarbejde ('at hoppe fra isflage til isflage før den smelter')
- ingen entydighed, heller ikke teoretisk: Approach til stressforskning betinger dit syn på hvad stress er (NT)
- Stressintervention er 'Pletrensning' (Leif)
- Nej-strategier er forbudte (I halvfjerdserne kunne man sige nej, jvf. Benny Holsts sang).
- Stress som individets 'strejke', - sidste udvej, men også en 'taberposition'
- Selvværdsretorik
- Metoder til forvaltning af kaos/reformer
- Stress som arbejdslivssymptom
- Hjælp til mestring af kompleksitet
- Psykologhjælp som normalitet
- Selvledelse betyder MERE behov for ledelse
- Behov for coaching, dvs. mellemledere. Coachen er den nye 'mellemleder'.
- Ledelse som beskytter
- Big is beautiful-tankegangen
- Nogle vil noget på vores vegne (politisk)
- At lede opad (behov for at lede opad)
- Feedback (findes i uniprojektet, men som noget kvantitativt, ikke kvalitativt)
- Double bind normer (selvværd, selvledelse: arbejde til 4-tal i 'verdens bedste ældrepleje hvor kerneværdien er 'omsorg')
- Kærlighedsfængsel (Åkerstrøm-Andersen)
- Lederen som sekretær for medarbejderen
- Organisationskannibalisme (hvordan beskytter organisationens ledere medarbejderne mod organisationens egne kannibalistiske tendenser).