

Det nye arbejdsliv

Working Paper 2:

Workshop 20-05-2008

Sprog for intervention

- Program, oplæg, centrale temaer for diskussion

Af Kirsten Marie Bovbjerg & Jakob Krause-Jensen

Danmarks Pædagogiske Universitetsskole
Aarhus Universitet

August 2008

Working Paper serie

Det nye arbejdsliv

Redaktør: Kirsten Marie Bovbjerg

Denne 'working paper' serie er udarbejdet i forbindelse med forskningsprojektet "Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer", finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden i perioden 2007-2009 under forskningsprogrammet EPOKE (Higher Education, Policy and Organisation in the Knowledge Economy) og forskningsprogram om Profession og Ledelse på Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet. Til projektet er tilknyttet en ph.d.-studerende finansieret af Hvidovre Hospital. Forskerteamet indgår i netværket 'Det nye arbejdsliv' med forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Serien vil bestå af de arbejdsrapporter som forskerteamet udarbejder undervejs i projektets løbetid.

"Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer" fokuserer på organisationer i den offentlige sektor, hvor måden man anskuer arbejdet på ændres dybtgående i disse år. Projektet anvender kvalitative metoder til at undersøge ansattes opfattelse af grænseløse og flydende former for arbejde indenfor rammerne af New Public Management (NPM). En del af projektet arbejder med, hvilke forestillinger og implicite antagelser, der ligger i de forskellige former for intervention: politisk- og organisatorisk intervention eller individuel stresshåndtering og rehabilitering. Hvilke forestillinger gør politikere, konsulenter og behandlere sig om den sammenhæng som de intervenserer i? En anden del af projektet undersøger, hvordan forestillinger om arbejde og interventionsteknikker fungerer i konkrete organisatoriske sammenhænge. Hvordan manøvrerer medarbejdere individuelt og kollektivt i forhold til arbejdsmiljø?

Projektets formål er at se på stress i en sociale og kulturel sammenhæng, der kan danne grundlag for en kritisk vurdering af konkrete interventioner. Herunder studeres sociale og kulturelle konsekvenser af de nye styreformer, der på den ene side kan have en omsorgsintention og på den anden side indeholder mere håndfaste økonomiske intentioner om f.eks. større produktivitet. Projektet afdækker, hvordan disse teknikker virker i organisatoriske sammenhænge, og på den baggrund kan forskningsprojektet generere viden om de sociale forudsætninger, der skal være til stede for, at organisationer fungerer godt med et godt arbejdsmiljø.

Forskergruppen består af professor Susan Wright, projektleder, lektor Kirsten Marie Bovbjerg, projektkoordinator, lektor John Krejsler, adjunkt Jakob Krause-Jensen, lektor Lejf Moos, forskningsassistent Jakob Williams Ørberg, ph.d.-studerende Grete Broholt alle fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole ved Aarhus Universitet.

Yderligere information om projektet kan findes på <http://www.dpu.dk/projekt/stress> eller kontakt professor Susan Wright på suwr@dpu.dk eller lektor Kirsten Marie Bovbjerg på kibo@dpu.dk

Workshop 20-05-2008: Sprog for intervention - Program, oplæg, centrale temaer for diskussion

KIRSTEN MARIE BOVBJERG & JAKOB KRAUSE-JENSEN

**Danmarks Pædagogiske Universitetsskole
Tel. + 45 8888 9871 (kibo)
Tel. + 45 8888 9075 (jakj)**

Email: kibo@dpu.dk & jaki@dpu.dk

Copyright: Kirsten Marie Bovbjerg & Jakob Krause-Jensen

Indhold

Workshop: Sprog for intervention	1
Program for Workshop: "Sprog for intervention"	2
Sprog om stress og intervention: Grænseløshed – stress – selvværd	4
1. To paradigmer for arbejdsmiljøarbejde.....	5
2. Man skal være ansvarlig for sin egen andel i stressen og lære at sætte grænser	6
3. Indflydelse og ansvar	8
4. Selvværd som kulturelt tegn	9
5. Reaktiv-proaktiv.....	11
Litteratur	13
Sprog om stress og intervention: Lean – stress – spild	15
Sund fornuft eller en ny tids uimodsigelige dogme?.....	16
Medarbejder eller modarbejder	17
Lean er en rationaliseringsstrategi	18
Effektivisering i fællesskab.....	19
Lean - og fællesskabets uimodsigelige mål	20
Lean, Leanere...– i den offentlige sektor	21
Litteratur.....	22
Model for tendenser i arbejdsmiljøarbejde	24
Spørgsmål til debat	26
Centrale temaer fra gruppearbejde og plenumdiskussioner	26
Kommentarer til modellen	26
Reaktiv-proaktiv betegnelserne	27
Individualiseringsprocessen	28
Den horisontale akse	29
For snævert fokus på arbejdslivet	30
LEAN	30
Og det ubegrænsede... ..	30
og trivsel... ..	31
og målinger... ..	31
Lean erfaringer tilsiger at lean:	32
Regulering – deregulering.....	32

Workshop: Sprog for intervention

Forskningsprojektet 'Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer' er etableret omkring to delprojekter: 1.

Interventionsbegrebet. Forestillinger om arbejde og den ideelle medarbejder. 2.

Ledelse og stresshåndtering i nye organisationer. Delprojekt 1. har dannet baggrund for den første planlagte workshop 'Sprog for intervention'. Deltagerne i workshoppen var fortrinsvis praktikere, der arbejder professionelt med arbejdsmiljø enten som konsulenter på arbejdsmiljøcentre, som konsulenter i stresshåndtering eller i faglige forbund med arbejdsmiljø. Ud over forskergruppen var der også forskere fra Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) tilstede.

Oplæggene handlede om intervention, såvel individuelt som organisatorisk og herunder de sprog, der de seneste årtier er blevet brugt om stress. I forskerteamet ser vi det som essentielt for forskningsprojektets succes, at workshoppen ikke kun retter sig mod at formidle forskernes viden, men også skaber mulighed for gensidig refleksion deltagerne imellem. Deltagerne har gennem engagerede diskussioner bidraget til at give viden om de sprog de selv bruger om stressrelaterede problemer. Herved har de været med til at skabe nuanceret viden og forståelse af den virkelighed, som 'stress' skabes i og som er genstand for forskningsprojektet.

Dette workingpaper indeholder oplæg som var udsendt på forhånd. Det drejer sig om to små artikler: 'Sprog om stress og intervention. Grænseløshed – stress - selvværd' og 'Sprog om stress og intervention. Lean – Stress – spild'. Endelig var der udsendt: 'Model for tendenser i arbejdsmiljøarbejde'. Resten af workingpaperet indeholder referater af centrale diskussioner opdelt i temaer.

Power-point præsentationerne fra dagen kan findes på projektets hjemmeside

<http://www.dpu.dk/projekt/stress>

Program for Workshop: "Sprog for intervention"

D. 22.5.2008, kl. 9.30-16.00, Lokale 401

Danmarks Pædagogiske Universitetsskole

Aarhus Universitet

Tuborgvej 164

2400 København NV.

- 9.30 Ankomst, kaffe og morgenbrød. Præsentation af deltagere
- 10.00 Introduktion af forskningsprojektets ide og metode v. Susan Wright
- 10.20 Introduktion af model: Rationaler for intervention i forhold til stress v.
Jakob Krause-Jensen og Kirsten Marie Bovbjerg
- Organisatorisk eller individuel intervention
 - Menneskelige ressourcer
 - Forskellige mulige forståelser for udvikling af stress
11. 00 Debat i grupper
- Er modellen brugbar ud fra din tilgang til stress og intervention?
 - Ud fra hvilke rationaler arbejder du med stress i din praksis?
 - Hvordan ser du på udviklingen i stress-interventions-arbejdet?
- 11.30 Plenum
- Hver gruppe præsenterer 1-2 centrale kritik-punkter af modellen for stressintervention og projektets antagelser.
 - Eksempler fra eget arbejde, der illustrerer den fremførte kritik

- 12.00 Frokost
- 13.00 Oplæg: Transformation af forståelse af arbejdsmiljø, ledelse og medarbejdere – på vej mod det fleksible arbejdsliv! V. Kirsten Marie Bovbjerg
- Hvilken betydning har det for arbejdsmiljøarbejdet?
 - Hvilken betydning har det for arbejdet med stress, at man arbejder med begreber som selvledelse, ansvarstagende medarbejdere, selvstyrende teams, coaching?
- 13.30 Debat i grupper
- Hvordan har du oplevet, at forholdet til stress har ændret betydning i dit arbejde?
 - Hvad har det betydet for din praksis i forhold til arbejdsmiljøarbejde?
 - Svarer bevægelsen i retning af udviklingsparadigmet til dine erfaringer?
- 14.15 Kaffepause
- 14.30 Sprog for intervention og grænseløshed v. Jakob Krause-Jensen
- Hvordan indgår ledelsesmodeller fra det private erhvervsliv i udvikling af offentlige arbejdspladser?
 - Kulturelle sammenhænge
- 15.00 Plenum, centrale pointer fra dagens diskussioner.
Den næste workshop.
- 16.0 Slut

Sprog om stress og intervention: Grænseløshed – stress – selvværd

Kirsten Marie Bovbjerg, lektor, DPU, Århus Universitet

Stress er et fænomen, der har en universel appel. Det optager ikke bare professionelle stressekspertter, medarbejdere og ledere, men også i befolkningen generelt. Det er et fænomen, vi igennem de seneste årtier bliver konfronteret med i stort set alle sammenhænge. Gennem medier bliver stress præsenteret som et faktum i det moderne fortravlede liv. Vi bliver tilskyndet til at måle vores stress-niveau, analysere vores 'coping-strategier', lære at blive 'stress-fit' gennem en række 'stress-håndterings-teknikker'. I denne sammenhæng vil vi se på 'stress' som et bredere kulturelt fænomen. Med andre ord er det, vi forsøger at afdække, hvordan måder at håndtere og intervenere mod stress på ikke befinder sig i et vakuum, men hænger sammen med bestemte forestillinger om medarbejderne og den sociale sammenhæng, de er en del af.

Hvor arbejdsmiljø tidligere handlede om at skulle identificere noget, som skulle fjernes, f.eks. sundhedsskadelige stoffer, ensidige bevægelser osv., handler det i dag i højere grad om at finde en balance mellem tilstrækkelige krav og udfordringer i arbejdet, uden det udvikler sig til en belastning (Limborg, 2002, Allvin m.fl., 2006). Det gør arbejdsmiljøarbejde mindre konkret, idet belastninger til en vis grad opleves forskelligt. En af de ting som meget ofte bliver tematiseret i interviews er, at ansvaret for stress er flydende. Nogle konsulenter peger på, at det er ledelsens og lederes ansvar at sætte rammerne omkring medarbejdernes arbejde. Andre peger på, at medarbejdere skal lære at håndtere grænseløshed og derved lære at fungere i et arbejdsliv, der er præget af grænseløshed. Måske endda lære at opfatte kaos som noget positivt, som 'surfrideren' der bruger bølgens turbulens til sin egen fordel (Krause-Jensen: 2005). Mange virksomheder gør meget for at sætte den enkelte medarbejders behov i centrum, men det forhold, at der bliver brugt mange ressourcer på at imødekomme medarbejdernes behov og skabe det gode arbejdsliv ser ikke ud til at slå

igennem i trivsels- og sygefraværstatistikkerne. Den svenske arbejdslivsforsker Carsten von Otter siger: ”Aldrig ha vi haft det så bra og aldrig har vi mått så dårligt” (Lund og Hvid, 2007: 8).

1. To paradigmer for arbejdsmiljøarbejde

Der kan identificeres to paradigmer indenfor arbejdsmiljøarbejdet. Det første er påvirkningsparadigmet. Her ses årsagerne til sygdomme og skader som følge af produktionsteknologi, arbejdets organisering og ledelsesmæssige beslutninger. Det er således forhold i produktionen, der fører til sygdom, nedslidning og skader. Her søger man gennem valide analyser at klarlægge årsagssammenhænge. Paradigmet er bundet til en rettighedstænkning, hvor medarbejderen skal beskyttes via rettigheder og sanktioner. Forebyggelse er rettet mod eliminering af kilder til dårligt arbejdsmiljø eller indkapsling af medarbejderen.

Påvirkningsparadigmet står i modsætning til 'udviklingsparadigmet', som ser en positiv udvikling af produktionen som sammenfaldende med udvikling af gode arbejdsforhold, derfor ses udvikling og forandring af virksomheden som det, der vil ændre de forhold, der skaber negative påvirkninger. Udbrændthed, manglende kompetencer, stagnation og fravær vil føre til faldende produktivitet. Den metodiske tilgang til arbejdet med arbejdsmiljø er planlægning, evne til at guide forandringer og udviklingsledelse. Motivationen for bedre arbejdsmiljø ligger i positive incitamenter frem for straf og sanktioner. Forebyggelse iværksættes ved at inddrage alle i udvikling og ændring. Fleksible krav, fleksible strukturer og fleksible arbejdere giver den største sikkerhed for valg af rigtige og sunde løsninger (Limborg, 2002). Ændringen til udviklingsparadigmet har medført en afregulering af arbejdsmiljøet ud fra en ide om, at det nye arbejdsmiljø ikke lader sig regulere meningsfuldt, da det er individuelt, hvordan man oplever belastninger.

Hvad betyder denne ændring for dit arbejde?

2. Man skal være ansvarlig for sin egen andel i stressen og lære at sætte grænser

Det har været en gængs tanke indenfor arbejdsmiljøarbejdet, at netop større indflydelse og selvstyre ville gøre medarbejderne mere tilfredse (Karasek, 1990). Med ideen om selvstyre sættes også forventninger til medarbejderen om at forvalte sit selvstyre på en måde, så denne ikke bukkes under for arbejdets krav. Det følgende baserer sig fortrinsvis på kvalitative forskningsinterview med konsulenter/behandlere, der er beskæftiget med stresshåndtering eller rehabilitering af stressramte.¹ Formålet har været at undersøge deres forestillinger om arbejde, stress, årsager til stress og behandling af stress.² Et meget almindeligt stress-råd til medarbejderen med grænseløst arbejde er 'at lære at sige fra'. Det vil sige lære at tage vare på sig selv og sige fra overfor de ting, som ikke er godt for den enkelte, f.eks. arbejdspress.

"Lær dine egne grænser at kende. Skab dine åndehuller, vi har fuldstændig glemt åndehuller." (Wellness)

Det er imidlertid ikke enhver grænseoverskridelse, som man legitimt kan sige fra overfor. De passende åndehuller er dem, hvor der genereres energi, men passivitet er upassende. Med andre ord åndehuller og restitution skal være effektive.

A: Men hvis de lader det gå i lang tid, så kan de ikke se, hvad det er der skal til. De får ikke taget den snak med de forskellige, og de får ikke sagt fra. Mærker ikke sig selv. Det er nok det værste, det er det vi arbejder rigtig meget med, det er at mærke sig selv. Hvornår er det, at det er for meget?(Wellness)

¹ **Informanter:** Coach, Terapihave, Psykolog med privat praksis og rådgivning for faglige organisationer (Psyk.1), 2 Psykologer, der arbejder for en arbejdsmiljørådgivning (Psyk.2 og Psyk.3), Meditationsinstruktør i metoden Mindfulness (Mindf.1), Hjernetræning i metoden Neurofeedback (Hjernetr.), Stresskonsulent med en concept om at give stressramtemedarbejdere et wellnessophold i sommerhuse. (Wellness 1), Læge med speciale i stress (Arbejdsmediciner). Alt materiale behandles fortrolig i overensstemmelse med Datatilsynets regler.

² Citater fra interviewene er sproglig redigeret af hensyn til at gøre dem mest muligt læsevenlige. Det er fortrinsvis forvaltet på den måde at gentagelser og halve sætninger er slettet, hvilket bliver markeret med 3 prikker

Hvis man kigger på, hvad der her trænes, så er det at sige fra i det omfang, at man har styr på sit liv og ikke ender i en stress-situation. Det går ud på at mærke sig selv. Samtidig kan konsulenterne også berette om, at en af årsagerne til, at man ikke 'siger fra' er angsten for, om man så lever op de til krav, der stilles fra virksomheden.

A: ... Det handler igen om og få sagt til og fra, og folk bliver rigtig gode til - jamen det kan jeg, det vil jeg gerne gøre, og det her, det er ikke i orden. Det er især over for ledelsen synes jeg, hvor man kommer og siger jamen/hvor man er bange for, det er sådan typisk, man er bange for at sige, at man føler man burde kunne klare mere end man kan, og der får man sagt fra, hvor man også får noget mere selvværd til at sige, jamen det her det er jeg god til og det vil jeg gerne gøre mere ved ikke og det er et pres for mig ikke. (Mindfulness-instruktør).

Selv om Mindfulness-instruktøren berører, at det kan være forbundet med angst 'at sige fra', så binder hun det til problemer med selvværdet og ikke til, at det kunne handle om angst for fyringer, mobning eller udstødning på arbejdet. Hun lægger ikke op til at problemerne kunne formuleres som fælles vilkår, der kunne give anledning til fælles handling. Den enkelte må individuelt handle på problemet.

A: Jeg havde en ung kvinde her, (fag) med første job..., som simpelthen kollapsede, hun har arbejdet mellem 80 og 90 timer det sidste halve år, weekender nætter fuldkommen grænseoverskridende og frygtelig ambitiøs og har haft nogen konflikter på arbejdspladsen... Jeg måtte sådan nærmest tvinge hende og (fagforening) måtte næsten tvinge hende og hendes læge måtte nærmest tvinge hende til og sige (slår i bordet) du skal simpelthen sygemeldes. Men, jeg kunne simpelthen ikke få kontakt med hende, men da vi tre gik så sammen og sagde, altså virkelig talte dunder til hende ... Man har desværre en kultur på hendes arbejdsplads, hvor det er tilladt, og ... hun er så den eneste kvinde, hvor der har været noget chikane omkring, som forhistorie for hendes problematik og hun er ellers en, der siger tingene rimelig direkte og sådan noget også ikke, hvor hun ikke er blevet hørt. (Psykolog 1.)

Beskrivelsen er interessant, fordi den beskæftiger sig med de kræfter i arbejdet, som netop forhindrer at den enkelte kan sige fra. Det er også et eksempel på, at medarbejderne vægrer sig ved at lade sig sygemelde og oplever det som det nederlag. Historien er ifølge psykologen et eksempel på, at medarbejderen har forsøgt at sige fra overfor arbejdspladsen; men ikke er blevet hørt. Efter sygemeldingen er hun så blevet hørt og er blevet sat under administration, idet hun bliver sendt hjem på et bestemt tidspunkt hver dag og har forbud mod at arbejde hjemmefra. Det rejser spørgsmålet om, hvornår man kan sige fra på en passende måde. Kvinden har jo erfaret at hendes måde 'at sige fra' på ikke har haft effekt – eller er blevet hørt.

Hvor går grænserne for medarbejdernes muligheder for at sige fra?

Hvilke konkrete eksempler har du fra din praksis?

Er sygemelding en god og brugbar mulighed for at sige fra overfor virksomhedens krav? Det virker!

3. Indflydelse og ansvar

Blandt konsulenter er der en konsensus om, at medarbejdere, der har meget indflydelse i deres arbejde, bliver mindre stressede. Samtidig er der også informanter, som mener, at indflydelsen kan blive for meget af det gode og netop resultere i stress.

A: Ja, men den er så bare kammet over fra, at folk har indflydelse til, at de næsten har eneansvar, sådan føler de det i hvert fald, de er eneansvarlig for, at den her virksomhed den kører, så hvis der er noget, der ikke går godt, så er det min skyld og i og med, at vi alle sammen er opdraget mere eller mindre til, at vi er skyldige ikke, altså fra vores kristne kirke og så videre ... Jeg er chokeret over hvor meget skyld folk de egentlig - hvor dårlig samvittighed, det har vi alle. Og den, den får man til og køre, og det er en rigtig rigtig stor stressfaktor.”(Mindfulness)

Det som her kommer frem er, at de konsulenter, som i mange henseende arbejder ud fra en ide om, at man skal arbejde med sig selv for at komme stressen til livs også har blik for, at der er et stigende krav i forhold til medarbejdernes arbejdsindsats, at der hele tiden skal være vækst, men også at væksten har en pris. Informanten påpeger, at ansvar kommer til at fylde så meget, så det bliver negativt og får karakter af skyld. Herved bliver det den dårlige samvittighed som bliver stressor.

Hvornår er forholdet mellem indflydelse og ansvar ideelt?

På hvilken måde er ansvar en stressor?

4. Selvværd som kulturelt tegn

'At lære at sige fra' bliver ofte forbundet med at have selvværd. Et tegn på selvværd er netop evnen til at kunne sige fra overfor det grænseoverskridende. Stresskonsulenten Thomas Milsted beskriver selvværd, som: "*At vide at man har en værdifuld plads her i verden. Og at vide, at man ikke blev skabt på grund af universelle tilfældigheder*" (Milsted, 2006: 188). Milsted peger på, at en indikator på, at man har et højt selvværd er, at man kan sige fra uden at føle skyld. Selvværdet behøver ikke at være intakt for, at man kan håndtere stress. Man kan højne sit indre selvværd ved at øve sig på indre dialoger, og derigennem kan læseren/den stressramte lære sig selv bedre at kende (Milsted, 2006). Der er mange konsulenter, som ser selvværd som en central nøgle til håndtering af stress, f.eks. Stressklinikken, der peger på motion som en genvej til selvværd: "*Motion kan lette nedtrykthed og dårligt humør samt medvirke til at øge følelsen af selvværd*".

<http://www.stressklinikken.org/page.php?id=motion>.

Tanken om selvværd handler om, hvordan man forstår sine muligheder for handling, og hvordan man tænker om sig selv. I rationalet om lavt selvværd handler det om, at hvis man tænker dårligt om sig selv har man det dårligt og gør ting, som er dårlige for en selv. Derfor er den terapeutiske vej til bedre selvværd, at man begynder at tænke

anderledes om sig selv (Bovbjerg, 2001). Det vil sige, at man bliver opmærksom på de signaler, kroppen sender og derved kommer i kontakt med sig selv. Det er en forestilling, der også kendes fra kropsterapien, som hævder at sandheden ligger i kroppen, hvis vi lytter til kroppens signaler kommer vi nærmere sandheden (Perrain, 1985, Bovbjerg, 2001). En vej til selvværd synes at være at komme i kontakt med 'sig selv', så man kan sætte grænser og 'lære at sige fra'.

I forestillinger om den selvledende medarbejder bruger man ofte begrebet 'empowerment'. Det henviser til den enkeltes evne til frit at tage beslutninger, råde over sig selv og sin tid. Samtidig er det et begreb som anvendes i forhold til sociale problemstillinger, hvor eksempelvis bistandsklienter skal gøre til herre i eget liv via træning i en hensigtsmæssig adfærd - så man kan frigøre sig og tage hånd om sig selv - blive selvforsørgende. Milsted bruger betegnelsen robusthed, som kendetegner det menneske, der 'møder udfordringerne' og handler frem for at lade sig styre: *"Disse mennesker føler sig tilstrækkelige i de mest betydningsfulde områder af deres tilværelse, de møder problemer og udfordringer med tillid til, at deres evner kan løse dem effektivt."* (Milsted, 2006: 195). Milsted ser social tilknytning og omgivelsernes støtte som centralt for vores trivsel, men han giver ikke noget bud på, hvilke forhold udenfor individet, som kan være af betydning for om den enkelte kan sige fra og trække en grænse. Selvværdet bliver udelukkende bundet til den enkeltes psykologiske dispositioner. Herved bliver selvværd, fleksibilitet og muligheden for at sige fra en social og organisatorisk sammenhæng uafhængig af, hvilken position, man har i en organisation, f.eks. om man kan gå kl. 14 uden at stå til regnskab for nogen eller om man skal forhandle med chefen for at gå et kvarter før. Er det den selvstændigt arbejdende akademiker, der kan sige fra overfor at engagere sig i et nyt projekt eller er det det selvstyrende team, der skal leve op til faste produktionsmål, der er defineret af ledelsen. Via ideen om selvværd, bliver det enkelte individ, der skal manøvrere i ofte uklare krav og sætte grænser i forhold til arbejdsmiljø.

Forestillingen om selvværd er et nøglebegreb for en variant af interventionstænkningen, der er rettet mod individets håndtering af pres og rehabilitering. Den amerikanske politolog Barbara Cruikshank hævder, at der intet

personligt er bundet til ideen om selvværd. Hun betragter det som en kulturel foreteelse, som er bundet til en særlig styreform, hvor vi både gennem ydre og indre styringsteknikker arbejder med vores personlige fremtræden og selvopfattelse. Hun knytter det til en særlig bevægelse af social-politisk karakter, som ser en række sociale afvigelser som bundet til lavt selvværd. Sociale patologier eller hændelser som kriminalitet, vold og narkoafhængighed m.m. bliver relateret til mangel på selvværd. Det er en bevægelse, som baseres på en ide om at gøre alle borgere til selvrealiserende og selvberørende individer.³

At give udtryk for selvværd bliver således et udtryk for, at man kan lede/styre sig selv succesfuldt og ikke blive ramt af uhensigtsmæssige sociale forhold, som at være en utilpasset borger, der begår kriminalitet, vold, er på overførselsindkomst eller, som det kommer frem i litteraturen om stress, bliver stresset.

Hvilke muligheder og begrænsninger ligger der i begrebet selvværd?

Kan ideen om selvværd betragtes som en styringsteknik?

5. Reaktiv-proaktiv

Indenfor den etablerede arbejdsmiljøarbejde kan der arbejdet både individuelt og organisatorisk. Man kan sige, at den organisatoriske side kan opdeles i to, som henholdsvis refererer til påvirkningsparadigmet og udviklingsparadigmet. Ændringen fra det ene paradigme til det andet indikerer et fokusskifte fra at reagere på dokumenterede problemer i arbejdsmiljøet til at forsøge at tænke i trivsel, som vil forebygge stress og mistrivsel. Man kan sige, at der er en overgang fra en symptombehandling til en ide om forebyggelse eller proaktiv tænkning (Hasle, Wiegman m.fl., 2003). Det proaktive har imidlertid et rationale, som ligger ud over at

³ Cruikshank bruger 'The California Task force to Promote Self-Esteem and Personal and Social Responsibility' som eksempel. Task Forcen var oprette af staten og havde til formål at arbejde med forholdet mellem selvværd og 6 sociale problemstillinger: Kronisk afhængighed af velfærdsydelser, alkohol- og narkoafhængighed, kriminalitet og vold, uddannelsesfiasko, teen-age graviditeter og børne mishandling (Cruikshank, 1996: 236).

være en forebyggende tilgang, som hænger sammen med en helt særlig forståelse af individets relation til sin omverden. Konsulenten Ouafa Rian skriver om forskellen på den reaktive og proaktive holdning således:

"Reaktiv holdning: Lægger ansvaret fra sig, læner sig tilbage, lader andre sætte dagsordenen, forandringer anskues som trusler, fremtiden kommer af sig selv! Proaktiv holdning: Sætter selv dagsordenen, tager ansvar, læner sig frem, forandringer er muligheder, fremtiden kan påvirkes"

(<http://www.rian.dk/index.php?page=proaktiv>. 28.12.2006)

En central teoretiker i forhold til personlig udvikling og organisationsændringer er mormonen Stephen R. Covey, der er blevet verdensberømt for sin bog om de syv gode vaner. Den første gode vane er netop: Vær proaktiv! Covey beskriver proaktivitet, som at vi som mennesker ikke blot tager initiativet, men også at vi som mennesker er ansvarlige for vores eget liv. De reaktive mennesker bliver påvirket af deres psykiske, fysiske og sociale omgivelser. Det proaktive menneske følger sin egen vision for sit liv og tager de rigtige valg, som fører til effektivitet og opsøgning af muligheder. Covey's centrale budskab er et ændringsparadigme fra at 'det derude skal ændre sig før jeg kan ændre mig' til den proaktive ændringsparadigme, der er 'indefra og ud'. Det vil sige, at man ikke bare kan sige: 'at det er lederens skyld' eller 'at det er samfundets skyld'. I den proaktive stressforståelse er løsningen på stress at finde i løsningen på individets tilstand, så denne ikke påvirker produktiviteten

Er det rigtig observeret at den nye diskurs i arbejdsmiljøarbejde er individorienteret?

Hvad betyder det for mulighederne for at etablere varige løsninger stress og arbejdsmiljø?

Hvad betyder det for stressbekæmpelsen, at arbejdsmiljøarbejdet i stigende grad foregår indenfor 'udviklingsparadigmet'?

Har det nogen betydning for jeres arbejde med stress?

Litteratur

- Allvin, Michael et al., 2006: *Gränselöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber, Slovenien
- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Bovbjerg, Kirsten Marie, 2001: *Følsomhedens etik*. Hovedland, Højbjerg
- Champion, Françoise, & Danièle Hervieu- Léger, 1990: *De l'emotion en religion*, Centurion, Paris
- Cruikshank, Barbara, 1996: *Revolutions within: self-government and self-esteem*. In Barry, A., Osborne, T. & Rose, N., 1996: *Foucault and political reason*. The University of Chicago Press.
- Karasek, R. and T. r. Theorell (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. [United States], Basic Books.
- Krause-Jensen, J. 2005: *Flexible Firm. Cultural Discourse and Social Practice in a Danish Hi-Tech Corporation*. Department of Anthropology and Ethnography. Århus, Aarhus University.
- Limborg, Hans Jørgen, 2002: *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et nyt arbejdsmiljø*. Frydenlund, København
- Lund, Henrik, & Hvid, Helge, 2007: *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde*. Rapport fra LO, København.
- Milsted, Thomas, 2006: *Stress. Grib chancen for et bedre (arbejds)liv*. JP-Forlag
- Newton, Tim, 1995: *Managing' stress. Emotion and Power at Work*, Sage Publications, London
- Perrain, Eliane, 1985: *Cultes du corps. Enquête sur les nouvelles pratiques corporelles*. Collection Regard Sociologiques, Edition Pierre- Marcel Favre, Lusanne Suisse
- Shore, C. and S. Wright (2000). Coercive accountability: the rise of audit culture in higher education. *Audit cultures: anthropological studies in accountability, ethics and the academy*. S. M. London, Routledge: 57–89.

Weber, M. (1991). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. London, HarperCollins.

Sprog om stress og intervention: Lean – stress – spild

Jakob Krause-Jensen, adjunkt, DPU, Aarhus Universitet

Lean er et rationaliseringskoncept som har sin oprindelse i bilindustrien i Japan, *Toyota Production System*. Resultater fra bilindustrien peger på, at lean fører til intensivering af arbejdet. Japan har verdens længste arbejdstider og det er landet, hvor man har et begreb 'karoshi' for det at dø af overarbejde⁴. Derfor virker det ikke indlysende at introducere lean — et japansk effektiviseringsredskab — som et middel, der skulle kunne lindre eller forebygge stress.

Ifølge kommunernes landsforening er 40% af danske kommuner i gang med at indføre lean (KL, 2006). Når lean er interessant i en stress-sammenhæng, er det ikke mindst fordi lean - ligesom stress - har en kolossal udbredelse. Og det centrale håb, når man i disse år indfører lean i det offentlige er, at man gennem rationalisering og effektivisering kan undgå eller afhjælpe stress ved at frigøre tid til 'kerneydelsen'. Det vil bidrage til øget trivsel og tilfredshed blandt medarbejderne. I bogen "God lean ledelse" beskrives lean således som "*et særdeles effektivt værktøj til fjernelse af stressudviklende faktorer og dermed stress blandt medarbejderne*" (Eriksen et al. 2005: 6).

Lean er en af løftestængerne i regeringens Kvalitetsreform. Her er lean nævnt som et redskab til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og tage medarbejdererfaringer alvorligt samtidig med, at man effektiviserer (Regeringen 2007: 81). Det er tydeligt, at indførelsen af lean i den offentlige sektor præger den sproglige virkelighed, der beskriver arbejdspladserne i det offentlige i disse år. Og det har stor betydning for de begreber, arbejdsgivere og arbejdstagere forstår fænomenet stress ud fra og rammerne for deres indgriben overfor problemet.

⁴ Landsbergis, P. A., J. Cahill, et al. (1999). "The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health." *Journal of Occupational Health Psychology* 4(2): 108-130.

Helle, som er afdelingsleder i et socialcenter i en af de nye kommuner, fortalte mig om baggrunden for at indføre lean i socialforvaltningen: *“Problemet er, at de lovmæssige krav og de krav, der også bliver stillet fra kommunen, er øget. Rådgiverne bliver stressede af et øget pres for at leve op til kvalitetskravene i det administrative arbejde, og det øgede pres skaber utilfredse og frustrerede medarbejdere. Vi er meget klare på, at Lean ikke skal bruges som ressource-værktøj, men kun til at øge medarbejdernes trivsel”*.

Spørgsmålet er, hvad der garanterer, at lean ikke i sidste ende bliver et ressource-værktøj – og i hvor høj grad medarbejderne kan argumentere for at få lov til høste frugten af lean-effektiviseringen i form af en trivselsgevinst?

Sund fornuft eller en ny tids uimodsigelige dogme?

Lean fremstår som *sund* fornuft: Vi skal indrette produktionen mere effektivt og hensigtsmæssigt for at undgå 'spild'. Vi skal alle bidrage til at sikre, at ressourcerne går til kerneydelsen. Det er '*common sense*'. Ligesom atomfysikken eller koranen, så hævder *common sense* at nå til sagens kerne: Og *common sense* accepterer vi ubevidst for, med Pierre Bourdieus ord, så er *common sense* netop: *“notions or theses with which people argue, but over which they do not argue”* (Bourdieu 2004: 8, original understregning). Men netop derfor er det vigtigt at diskutere, hvilke antagelser, der ligger bag lean. At prøve at bringe sig på distance af det sprog, lean italesætter arbejdslivet i, og se på det i en sammenhæng: Er der ting, som vi ikke længere kan sige til hinanden og stille spørgsmålstejn ved hen over kantinebordet – og hvis der er, hvad er det så, der ikke længere kan siges?

Medarbejder eller modarbejder

Som intervention mod stress svarer lean godt til den proaktive, 'offensive' indstilling i udviklingsparadigmet. Konsulenten Jørgen Kjærgaard, som er konsulent skriver i evalueringsrapporten om KLs pilotprojekt om at indføre lean i kommunerne, 'Effektivisering i Fællesskab', om to opfattelser af den offentlige sektor. For det første en 'defensiv', hvor den offentlige sektor er genstand for 'serviceforringelser og besparelser' og for det andet en 'offensiv' opfattelse, hvor: "*de ovennævnte faktorer er udfordringer, der skal håndteres ved at lægge en strategi, hvor man vælger, hvordan man kan imødegå udfordringer ved at fokusere på organisationens indsats i et tæt samspil med interessenter og samarbejdspartnere. Lidt forenklet bliver kulturen med en defensiv tilgang præget af negativ opgivenesshed, mens kulturen med en offensiv tilgang bliver præget af overskud og organisatorisk selvtillid*"[...] (Kjærgaard 2008: 8-9). Således styrker lean "*systematisk positiv tænkning og overskud i organisationen*"(ibid: 9).

En effektivisering af produktionens ressourceudnyttelse ses som sammenfaldende med udvikling af gode arbejdsforhold. For i modsætning til det traditionelle syn i påvirkningsparadigmet, tager man i udviklingsparadigmet afstand fra faste grænser og regler for at lade virksomhedens egen evne til at kortlægge, prioritere og udvikle arbejdspladsen regulere forholdene. Motivationen for bedre arbejdsmiljø ligger i positive incitamenter frem for straf og sanktioner. Forebyggelse iværksættes ved at inddrage alle i udvikling og ændring. Derved bliver det vanskeligere for den enkelte at udtrykke sine forbehold overfor ledelsens og 'fællesskabets' beslutninger og tiltag. Derfor har 'lean' stor betydning for vores 'sprog for intervention'.

I dette sprog for intervention fastlægges bestemte betydninger, og der foregår en kamp om at etablere betydningen af bestemte nøgleord og begreber (Shore & Wright 2000). Ord som 'spild', 'kvalitet' 'værdi'- og 'positiv tænkning'. En socialrådgiver udtrykte i et interview, at hun havde svært ved at se det positive udgangspunkt i lean, som netop

fokuserer på mangler og 'spild'. Hun fortalte: *"Der ligger en skjult mistillid i det her. Det som lean går ud på er jo også, at vi skal skrive mere ned, dokumentere mere. Vi skal måles og vejes. Det er ligesom en forlængelse af anbringelsesreformen. Det er jo ikke bare skidt. Der er mange fornuftige ideer i den. Det er jo barnets retssikkerhed, det handler om. Men ting tager tid. Vi får en masse ekstra arbejde i form af registrering og journalisering, og så kommer historierne i medierne, som du kender om, at vi ikke gør det godt nok og kun bruger - var det 15 procent af vores tid på klienterne?...Vi gør det aldrig godt nok!"*

Lean er en rationaliseringsstrategi.

Selve ordet 'rationalisering' hviler på forestillingen om, at der findes én måde at gøre tingene på ('one best way')⁵. Alle andre måder er 'irrationelle'. Og når lean forstås i kropsanalogier (lean betyder slank = sundhed og viljestyrke), - og med udgangspunkt i den globale konkurrences uafvendelighed, så bliver lean også ufejlbarlig: Hvis noget går galt, er det ikke redskabet, der er noget i vejen med; men medarbejderne eller ledelsen, der ikke gør det 'helhjertet' nok. Eller som Implement konsulenten Jørgen Kjærgaard udtrykker det: *"Når lean ikke bliver en succes, er årsagen ledelsessvigt. Punktum"* (Kjærgaard 2008: 63).

Det er helt centralt i Lean, at effektivitet og forbedringer skal kunne måles. Og dette antages også at motivere medarbejderne. Som en af lean-konsulenterne skriver i evalueringsrapporten:

"Vi mener grundlæggende, det er en god ide at sætte sig mål, når man går i gang med at implementere forandringer. Vi tror på, at organisationer ved at sætte ambitiøse mål udfordrer sig selv på en frugtbar måde. Og vi synes, det er rart, at man efter et stykke tid kan måle præcist, hvad der er opnået, og dermed fejre resultaterne" (Kjærgaard

⁵ Ordet 'rationalisering' hænger sammen med Taylors Scientific Management. Tilhængerne af Taylor opfandt begrebet 'rationalisering' og forestillingerne om, at der findes en fornuftig måde at gøre tingene på. Det ikke at vælge denne måde var 'irrationelt' (Bjørkman 1990).

2008: 9). Der sker her en umærkelig glidning fra det at have 'mål', det vil sige at have 'målsætninger' i mere overordnet forstand (det kunne også være kvalitative mål eller værdier som at sørge for trivsel og glæde) og til 'at måle' i kvantitativ forstand. Og det at blive målt forudsættes at motivere medarbejderne.

Effektivisering i fællesskab

Lean implicerer således et billede af den ansatte som en rationel, nyttemaksimerende aktør med entydige og ens motiver. Niels Ahrengot, direktør i Implement, som er det konsulentfirma, som har rådgivet om implementeringen af lean i de nye kommuner, skriver således i Berlingske Tidende:

”først når Lean og løbende forbedringer er blevet forankret som en naturlig del af samtlige medarbejders hverdag, er Lean reelt implementeret. Men rejsen er ikke slut.. Den slutter aldrig. Ligesom i det indledende fodbold eksempel er det i højere grad en mental rejse end det drejer sig om udviklingen af teknik og kompetencer. Det er nemlig først, når organisationen erkender, at det kan gøres bedre, at den begynder den stabile produktion af resultater, der kendetegner verdenseliten. Og er man først nået til den erkendelse, kan jeg forsikre for, at Lean ikke har noget med Lenin og Taylor at gøre. For hvis det ikke både er sjovt og berigende for den enkelte medarbejder at udnytte sit fulde potentiale, samtidig med, at han eller hun bidrager til den fælles succes, så ved jeg ikke, hvad det er”

Forudsætningen for at effektivisering og stressbekæmpelse går hånd i hånd er, at der er et 1:1 forhold mellem medarbejdernes interesser og virksomhedens mål: Kilden til medarbejderens arbejdsglæde og motivation *skal* være.

- at virksomheden/organisationen klarer sig godt og får gode resultater på bundlinien.
- at han/hun selv og kollegerne udfører arbejdet *effektivt*, dvs. uden spild og med blikket rettet mod kundens behov.

Men hvad hvis medarbejderne opfatter målinger som mistillid, som udhuler lysten til arbejdet frem for at motivere? Og hvad nu, hvis medarbejderne motiveres af stabilitet i organisationen og tryghed i ansættelsen og tid og mellemrum i arbejdsdagen?

Lean - og fællesskabets uimodsigelige mål

Lean kan ses som en forlængelse af en større og magtfuld bureaukratisk, administrativ rationalitet, som går under navnet *New Public Management*. Det er en del af strukturreformen og kvalitetsreformen, som igen er forankret og begrundet i OECD's økonomiske dagsordener og i EU's politiske målsætninger og erklæringer. Fælles for disse reformer et bestemt billede af, hvad globalisering er for noget, og hvad det kræver af os (Ørberg 2008). I de danske reformer kan man således læse påfaldende enslydende formuleringer, som har ekko i Lissabon-aftalens vision om, at EU i 2010 skal være: "...the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world" (Presidency Conclusions 2000), og en fuldstændig tilsvarende national vision om, at Danmark skal være det 'førende videnssamfund i en globaliseret verden'. Den offentlige sektors fornemste opgave er således at bidrage til dette projekt. "*En veludbygget offentlig sektor understøtter både en stærk konkurrencekraft og en stærk sammenhængskraft*" (Regeringen 2008: 8).

Lean fremstilles ikke som et 'strategisk redskab', men som et 'optimeringsværktøj'. Det fortæller dig ikke, *hvad* du skal gøre, men *hvordan* du gør det, du allerede gør bedre og mere effektivt⁶. Herved forsvinder normativiteten: hvad du skal gøre er ikke til diskussion, målet bliver at gøre mere og mere er bedre.

Det betyder også, at radikaliteten i at ville genopfinde den offentlige sektor i den private sektors billede viskes ud. Der er en række antagelser, som tages for

⁶ Det gælder både Lean og New Public Management. Som det står på bagsiden af Osborne og Gaeblers *Reinventing Government* (1992), som måske er den mest indflydelsesrige programmerklæring for NPM: "*Reinventing Government is not a partisan book. It focuses not on what governments should do, but on how governments should work*"

selvindlysende; det tages eksempelvis for givet, at maksimal vækst og konkurrence er det ultimative mål. At man ikke kan modsætte sig markedskræfterne (Prætorius 2007: 78). På samme måde som 'stress-diskursen' er blevet integreret i organisationers og virksomheders strategiske programmer, bliver den offentlige sektors yderste berettigelse, også i regeringens reformprogrammer, at bidrage til 'konkurrencekraften'.

Udgangspunktet er tilsvarende, at den offentlige sektor kan lære af den private. Og så bliver forskellene til et problem i de offentlige organisationer. Ikke mindst at de styres af fagkyndige specialister. I bogen *God Lean Ledelse* forklares skepsis overfor lean indenfor service og administration med, at ledere her har en professionel baggrund. "*I industrien derimod vil produktionslederen sjældent være specialist i det, der produceres; men meget ofte i, hvordan det produceres optimalt*" (Eriksen et al. 2005: 18).

Lean, Leanere... – i den offentlige sektor

En af forskellene på den private og den offentlige sektor er, at der her ikke 'produceres' noget. Det er ikke formålet med den offentlige sektor at erobre markedsandele eller at skabe nye behov - i hvert fald ikke i samme forstand som i en privat virksomhed. Det vil også sige, at effektiviseringer i den offentlige sektor er et nulsumsspil i en anden forstand end i den private sektor.

En anden forskel er begrebet 'kunde', som er helt centralt i lean. I hvilken forstand kan folk defineres som 'kunder' for et socialcenter? Måske i den elementære forstand, at de er berettigede til en ydelse; men hele forløbet går egentlig ud på at få afklaret, om de overhovedet er 'bevillingsberettigede' og altså kan betragtes som 'kunder' i den elementære forstand, at de skal modtage en ydelse. Dette er specielt tydeligt i familierådgivernes arbejde, som i yderste konsekvens handler om at tvangsfjerne børn. At kundebegrebet er langt fra entydigt anerkendes også af Lean-konsulenterne selv.

Således siger Søren Sønderby, som er lean-konsulent fra KL: ”Erfaringerne har også været, at definitionen af kundeværdien i sidste ende typisk har været politisk funderet [...]: ’Fra politisk side er målene at...’ - det er, hvad vi definerer som vores kundeværdi. Er det en Ok måde at håndtere kundeværdien på?— lidt politisk, lidt fagligt og lidt fra kunden? I et politisk ledet system er det i hvert fald legitimt, det er repræsentativt demokrati.” (Sønderby 2008: 23). Hvilken konsekvens har det for de ansatte i den offentlige sektor at have fokus på ’kundeværdi’?

På samme måde forholder det sig med ’spild’ (*muda* i lean-sproget). Spild er et helt centralt begreb i lean. I lean-litteraturen defineres spild som: ”*det ressourceforbrug, der ikke skaber værdi for kunden*” (Eriksen et al. 2005: 22-23). Men på samme måde som ’kunden’ er ’spild’ ikke entydigt. Spildbegrebet er ideelt som politisk redskab, fordi det er så flertydigt. Spild er et godt mobiliseringsredskab. Ligesom ’symbolers’ evne til at mobilisere afhænger af deres tvetydighed (Cohen 1989: 18), på samme måde er ordet spild velegnet, fordi det på afstand virker umiddelbart indlysende rigtigt at skaffe sig af med det. Men ved nærmere øjesyn viser det sig, at spild ikke er en objektiv størrelse. Den, der har defineret, hvad spild er, har fat i den lange ende. Hvordan defineres og forstås og defineres ’spild’ i en lean-sammenhæng? Hvordan trækkes grænsen mellem faglig omhu, grundighed og spild? Er det spild, at få luft ved at tale med en kollega om en besværlig klient? Er det spild lige at få en sludder med sin kollega om fodboldkampen i går? Er det spild at planlægge julefrokosten, - eller kan man måle værdien?

Litteratur

Bourdieu, P. (2004). *Acts of s. Against the New Myths of Our Time*. Cambridge, Polity Press.

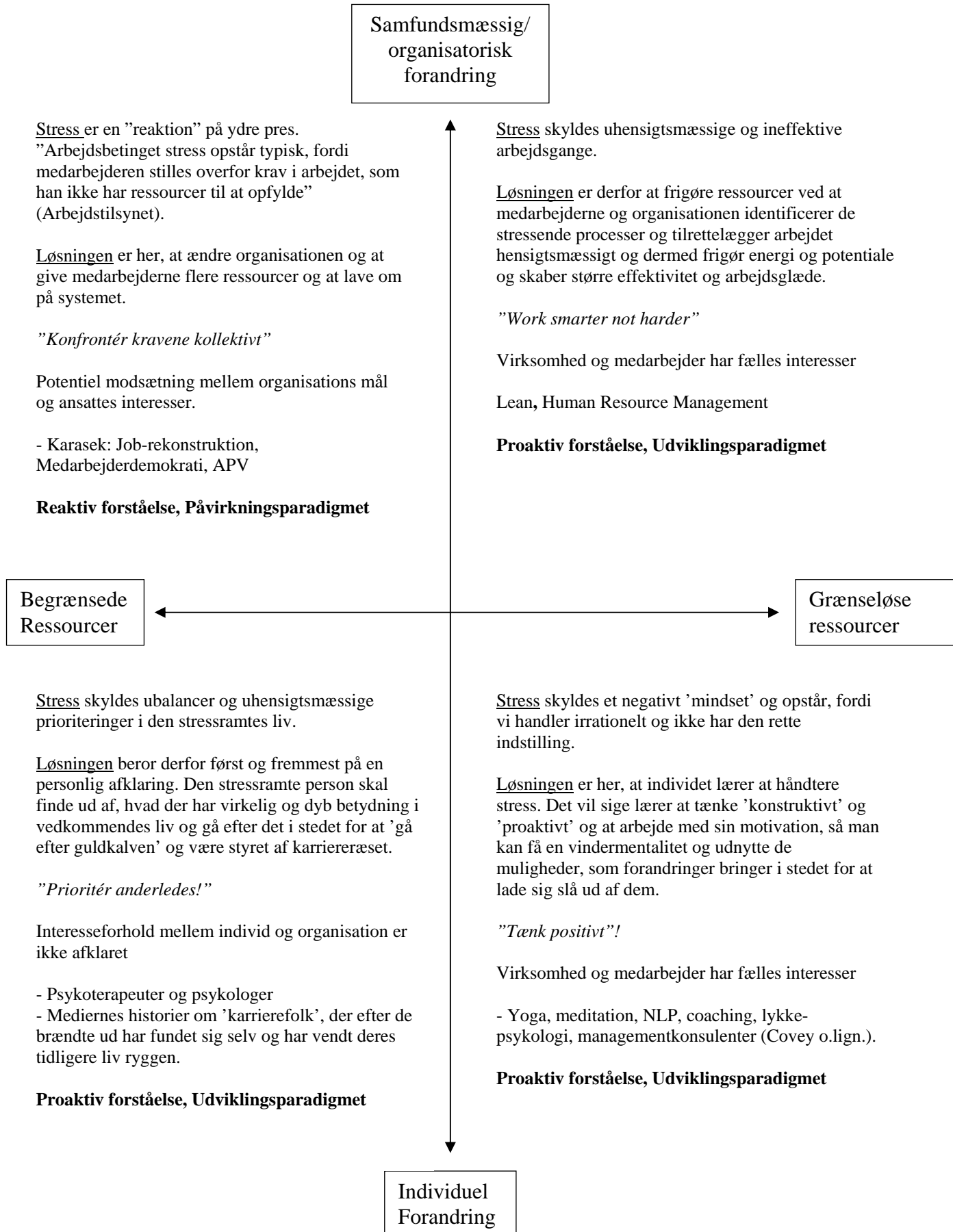
Cohen, A. P. (1989). *The symbolic construction of community*. London; New York, Routledge.

- Eriksen, M., T. Fischer, et al. (2005). *God Lean Ledelse*, Børsen.
- Kjærgaard, J. (2008). At Træde Lean-vejen er ikke nyt land. *Lean i Kommunerne. Effektivisering i Fællesskab*. S. Sønderby, F. Iversen and A. Holte, Væksthus for Ledelse: 8-11.
- Prætorius, N. (2007). *Stress. Det moderne livs traume*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Regeringen (2007). *Bedre Velfærd og Større Arbejdsglæde- regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service*. Data Grafisk A/S.
- Presidency Conclusions (2000): *Presidency Conclusions. Lisbon European Council, 23-24 March 2000*. http://www.europarl.europa.eu/summits/lisl_en.htm. Hentet d. 20/2. novembr 2007
- Sønderby, S. (2008). Har en Kommune kunder? *Lean i Kommunerne. Effektivisering i Fællesskab*. S. Sønderby, F. Iversen and A. Holte, Væksthus for Ledelse: 21-25.
- Ørberg, J. (2008). *Working Paper om Uddannelsernes understøttelse af det private erhvervsliv*. DPU: 16.

Model for tendenser i arbejdsmiljøarbejde

Udarbejdet af Jakob Krause-Jensen og Kirsten Marie Bovbjerg

Modellen skal forstås som en idealtypisk fremstilling af fire forskellige måde at betragte stress og stress-intervention på. Det vil sige, at vi indenfor hver kvadrant fremstiller disse tilgange mere skarptskårne og ensidige, end de vil være i virkeligheden for at kunne identificere træk og empiriske mønstre mere systematisk. Formålet med modellen er således at invitere til en systematisk refleksion over forskellige tendenser i arbejdsmiljøarbejdet og hvordan disse har ændret karakter. Det er vores hensigt, at modellen er et udgangspunkt for diskussion og ikke et facit, og at vi vil invitere jer til at diskutere ikke bare tendenser i arbejdsmiljøet, men også selve modellen. Modellens forsøger at organisere interventionerne i forhold til to akser; dels en akse, der handler om, hvorvidt stressinterventionen foregår individuelt eller kollektivt, og dels en akse, der handler om, hvorvidt der er tale om en antagelse om at medarbejderne besidder uendelige ressourcer eller om der er tale om begrænsede ressourcer.



Spørgsmål til debat

I projektet har vi en antagelse om, at der er sket et skred fra en organisatorisk tilgang til stress til en mere individuel tilgang.

- Er denne antagelse korrekt?
- Hvis ja, hvordan opleves denne ændring i jeres arbejde med stress?
- Tænker medarbejdere anderledes om stress end tidligere?
- Går ressourcer til arbejdsmiljøarbejde andre steder hen? f.eks. fra arbejdsmiljøorganer til HR?

Vi har i projektet en antagelse om, at denne ændring kan have stor betydning for, hvordan man opfatter stress-begrebet og årsagerne til stress.

- Hvordan forholder ovenstående model sig til AT's definition på stress?
- Hvad er APV's rolle i denne udvikling?

Centrale temaer fra gruppearbejde og plenumdiskussioner

Kommentarer til modellen

Generelt syntes de tilstedeværende, at modellen var klargørende og overskuelig og et godt udgangspunkt for at diskutere forskelle i stress-intervention.

Flere understregede dog også, at selvom de fire idealtyper var genkendelige, så var det netop sådan, at de fleste i praksis brugte flere af modellens dimensioner. I hverdagens praktiske arbejde er det for eksempel en både-og proces som tilbydes. Ikke enten eller! Altså både individorienteret, når det gået galt (håndtering af stress) og fællesorienteret i forebyggelsesfasen.

Andre genkendte tydeligt det individorienterede blik— men hos arbejdsgiverne. Enkelte mente således, at modellen afspejlede arbejdsgivernes holdning, men ikke konsulenternes, som tænker både fælles forebyggelse og individuel håndtering.

Der blev på den baggrund rejst et åbent spørgsmål ved, hvad en sådan model betød for måden, vi tænker stress og intervention på. Hvad sker der, når man arbejder med idealtyper og rendyrker en tanke? Kan man ikke komme til at låse sig fast på en bestemt fortolkning?

Derudover var der konkrete kommentarer, som kan tages med ind i overvejelserne, når man videreudviklinger modellen:

Reaktiv-proaktiv betegnelserne.

Det blev påpeget, at der var problemer med 'pro-aktiv'-'reaktiv' begrebsparret som analytisk redskab. Problemet er, at ordet 'proaktiv' både er et empirisk begreb (Stephen Covey har opfundet det) og vores analytiske begreb (et vi bruger til at lave modellen). Det kommer eksempelvis til udtryk, når de forskellige tilgange skal defineres og de forskellige felter skal indholdsbestemmes. – også det reaktive defineres på det proaktives præmisser.

Når man f.eks. taler om det 'reaktive' som 'at lægge ansvaret fra sig' (jvf. slides), så er det ikke en forståelse som svarer til 'de reaktives' selvforståelse. Da fagbevægelsen i 1899 strejkede var alle enige om, at det var godt at sætte grænser og at det var at tage et ansvar på sig...

Desuden var der nogle, der mente, at ét re-aktivt felt vs. 3 proaktive felter forstyrrede balancen eller 'orden' i modellen.

Det blev også påpeget, at antagelsen om, at der sket en udvikling fra det reaktive til det proaktive heller ikke er så entydig som vores fremstilling lader formode. For der var også en udbredt enighed blandt de tilstedeværende om, at der er sket en udvikling i arbejdsmiljøarbejdet fra 'forebyggelse' til 'stresshåndtering' - og det passer strengt taget dårligt med vores antagelse om en bevægelse væk fra det reaktive og i retning af det proaktive.

Ydermere fremførte nogle konsulenter, at der tit er en forventning om, at konsulenterne kan "fixe det" hurtigt. I den konkrete situation vil ledere og medarbejdere gerne have et værktøj eller en kompetence, som de kan bruge individuelt. Måske en rest fra 'røg, støj og møg'. Man har en tendens til at opfatte psykisk arbejdsmiljø på samme måde - "ligesom med høreværn og stole". Hvis man kan finde ud af kilden til stress kan man også finde et værktøj, ligeså enkelt som høreværnet. Selvom man på et plan godt kan anerkende, at der er multifaktorielle grunde til stress.

Individualiseringsprocessen

Det blev også fremført, at 'Individualiseringsprocessen', der er modellens antagelse, ikke er entydig. 'Individualisering' er et begreb, som godt nok med bred pensel tegner en udvikling, som de fleste kan nikke genkendende til; men som også er for grovkornet til at fange nuancerne ind.

Eksempelvis kan man sige, at udviklingen i retning af, at stress og psykisk arbejdsmiljø bliver integreret med HR-funktionen betyder, at hele stress-området tages alvorligt på et *organisatorisk* niveau.

Der er også forskel på, hvad den individualisering, der eksempelvis ligger i udtrykket om 'den selvledende medarbejder', betyder. Der blev således skelnet mellem en 'metodisk' selvledelse og en 'målsættende selvledelse'. Den første – metodiske — findes i f.eks. administration og forvaltninger, hvor målene er givet ovenfra; men man

får at vide, at man selv må finde ud af, hvordan man vil nå dem. Den anden, 'målsættende' selvledelse er forbundet med en større grad af autonomi i arbejdet, ikke bare i tilrettelæggelsen men også i målene. Denne sidste form for selv-ledelse, er den form som man eksempelvis forbinder med forskerens akademiske frihed.

I tilknytning hertil blev det også påpeget, at det ikke bare er ordene, men også meningen og indholdet bag dem, der forandres. For eksempel har universitetsarbejde altid været kendetegnet ved at være 'individualiseret'. Men der er alligevel sket forskydninger, så det betyder noget helt andet idag end det gjorde før universitetsloven af 2003. Først med uni-loven af 2003 (DPU dog 2000) blev universiteterne til organisationer, hvor der bliver lagt vægt på performance og outputs.

Modellen baserer sig på en 'socialkonstruktivisme' (relativisme?). F.eks i forståelsen af 'udviklingsbegrebet'. Det er en generel tendens i vores samfund til, at udvikling defineres som noget positivt. Men når udvikling bliver et 'krav', så er det rimeligt at forbinde det med mindre positive sider. Det kommer an på, om udviklingen er 'ydrestyret', et pålæg eller krav, eller om den er en mulighed.

Den horisontale akse

Den lodrette akse er ok (individuel/strukturel intervention).

Den vandrette akse (begrænsede/ubegrænsede ressourcer) er ikke helt klar.

Når folk er stressede har de 'ikke ressourcer', på den anden side er det kun dig selv, som kan gøre noget ved din stress.

Der var et forslag om at erstatte den horisontale 'ressource-akse' med en akse, hvor stress i den venstre side blev betragtet som 'virkning' og i den højre side som 'årsag'.

For snævert fokus på arbejdslivet

Modellens udgangspunkt er arbejdslivet. Men der er en tendens til at se bredere på stress. Det vil sige, at der er en forståelse af, at stress kan udvikles også udenfor arbejdspladsen, i privatsfæren. Det betyder også, at privatsfæren i højere grad inddrages i interventionsarbejdet (f.eks. medarbejdersamtaler før barsel med karriereplanlægning – 'man kan jo også få ung pige i huset.').

LEAN

Og det ubegrænsede...

Ved Lean, det er ikke muligt at stoppe og sige, at nu er det godt nok. Det er ikke kun ved lean, men også fx vedr. "lærende organisationer"

Lean ligger i højresiden af modellen i den ende, hvor ressourcerne antages at være ubegrænsede. Den side vil tendere mod at efterlade folk med skyldfølelse: "det er din egen skyld". En skyld over ikke at kunne opfylde de ubegrænsede krav. Lean siger implicit til medarbejderne, at de aldrig gør det godt nok.

En fremførte, at måske er brugbart første gang, men tanken om, at man kan blive ved og ved og forbedre en gang til ½ år efter....den går ikke. Tanken om 'ubegrænsede forbedringsmuligheder var for naiv til at nogen kunne tro på den.

Dette synspunkt blev imødegået med henvisning til den historiske erfaring set i det allerstørste perspektiv. Så er der sket forandring og vel en løbende forbedring og udvikling i retning af en større og større effektivitet. Så baseret på den historiske erfaring er det ikke urimeligt at antage, at det bliver ved og ved og ved... hvorfor skulle det stoppe netop nu?

og trivsel...

Lean er en form for værktøj, der læses mere og mere politisk. Men det er ikke nødvendigvis Leans skyld. Der er i værktøjet mulighed for at have en strategi rettet mod (i trekant) effektivitet, kvalitet og trivsel. Problemet er for det første, at der er ikke udviklet samme måleinstrumenter på trivsel, som på effektivitet og kvalitet. Det var en af udfordringerne for konsulenterne, som var i gang med at udvikle et værktøj til måling af trivsel. De hidtidige erfaringer tydede på, at på kort sigt er deres erfaring, hvor de målte på trivsel, var der ingen forbedring – snarere tvært imod. Men hvis man vil undersøge sammenhængen mellem lean og trivsel, så er det vigtigt at gøre det over en længere periode, for organisatorisk forandring i forbindelse med omstillingsprocessen kan give stress i sig selv i starten (flere møder, ledere der er væk osv.).

Andre påpegede, at en anerkendende proces, som blev koblet på Lean (men ikke del af lean), gav en positiv sideløbende dialog. Men det var en helt anden indsats, der blot kørte parallelt og havde ikke noget med 'lean-konceptet' at gøre.

og målinger...

Noget er manuelt arbejde i hjemmeplejen, og det kan eventuelt måles, men omsorgsdelen kan man ikke måle. Det er men med på i 'lean'. Det er kun det målelige og standardiserede, der kan 'leanes'.

Men en 'lean-proces' påvirker arbejdslivet og klimaet. En arbejdsmiljøkonsulent påpegede, at hvis der indføres for mange målingsinstrumenter a la lean, så føler eksempelvis pædagogerne, at de ikke kan udføre deres job; at lean bliver en hindring for effektiv pædagogik og omsorg. Det at blive målt motiverer ikke. I hjemmeplejen har medarbejdere (nogle) mistet lysten til arbejdet på grund af af tidsregistrering, så

selvom 'man ikke kan måle på de bløde dimensioner', så bliver der målt på den tid, der bruges og dermed angår det også de bløde sider af arbejdet. De føler de bliver dårligere!

Nogle fremførte, at der sker en blanding og en kortslutning, så man tror, at målingerne sikrer kvaliteten. Ligesom med APV'erne. Der er en forestilling om at arbejdsmiljøet bliver bedre af, at man måler på det, men sådan hænger det ikke sammen. Der er forskel på, hvad der er *kvalitetsmåling* og hvad der er *kvalitetssikring*. Det blev i denne forbindelse også påpeget, at dokumentation og måling – som er integrerede del af 'lean' kunne opfattes som spild (i lean forstand). Det er ikke produktivt og tilfører ikke produktet noget, men blot en ekstra ressource-forbrug.

I den forbindelse blev det også fremført, at lean-projekter ofte udstillede mellemlederne, som stod som ansvarlige for effektiviseringerne og lean initiativerne, men som ikke havde fået ekstra ressourcer.

Lean erfaringer tilsiger at lean:

- Udstiller leder
- Sætter fokus på at trivsel ikke kommer af sig selv i Lean processen
- Trivsel skal styres og have et særligt fokus
- At måling ikke medfører kvalitet eller trivsel
- Trivsel kræver særlig indsats

Regulering – deregulering

Der var flere af deltagerne, der pegede på, at der er sket ændringer i forhold til regulering i de senere år. BST er over de seneste 2-3 år blevet dereguleret i den

forstand, at store dele af arbejdsmiljøet – og især det psykiske arbejdsmiljø – lægges over i aftalerne, overenskomsterne. Det vil sige, at det er blevet 'aftale stof'.

Denne udvikling startede i slut 80'erne med 'Metodeudviklings' arbejdet. Med overgangen til aftaleområdet flyttes ansvaret fra staten til de enkelte organisationer og virksomheder, hvor det bliver et forsikrings spørgsmål. Bl.a. kontrollerer Arbejdstilsynet ikke de områder, hvor der er indgået aftaler. I øvrigt er dets arbejdsopgaver ændret fra forebyggelse til kontrol.

Med denne udvikling lægges større dele af arbejdsplanlægningen over i sikkerhedsudvalget. Her kan DM se en stærkt voksende interesse i at lade sig vælge som sikkerhedsrepræsentanter (hvor de så er ved at tage pladserne fra LO/HK området). Socialrådgivere og universitetsansatte oplever, at tillidsrepræsentanten få en ny strategisk rolle som betyder, at det igen bliver attraktivt at være sikkerhedsrepræsentant (dette mønster genkendes ikke af alle faggrupper).

Det psykiske arbejdsmiljø har ikke tidligere været reguleret. Det lader dog til at regulering måske er på vej til området. Det er nu muligt at give påbud til arbejdspladser om, at det psykiske arbejdsmiljø skal bedres.

KTO har fokus på trivsel: KTO ønsker decentralisering og at virksomheden får et ansvar frem for, at de skal trues med traditionelle regulerings dyder fra fagbevægelsen
Sundhedsfremme: at der sættes ting (hvilke) til rådighed
Sygefraværshåndtering: Ledelsens ansvar. De skal gøre noget via samtaler.

Det er en anden måde at tænke på, at det er virksomheden, der har det overordnede ansvar for udførelsen indenfor ordnede rammer. Der sættes mål og rammer op, men det er virksomheden som selv bestemmer hvorledes de skal udfoldes.

Der var flere der pegede på, at man i virksomhederne hellere vil tale om trivsel og om forebyggelse frem for stress.

Tidligere udgivelser i serien 'Det nye arbejdsliv':

1. Fra ideelle studerende til ideelle medarbejdere: En ny diskurs i uddannelsessystemet, Jakob Williams Ørberg, Maj 2008.