

Ledelse, arbejdsfællesskaber, kerneopgave og stress

Tesen

Tesen i projektet er, at håndtering af moralske konflikter og dertil hørende stressreaktioner kræver særlige kompetencer. Projektet vil således undersøge:

Hvordan ledere og medarbejdere samt kollegaer i fællesskab kan håndtere de moralske konflikter, som er en del af det moderne arbejdsliv og samarbejdet om kerneopgaven, med henblik på at forebygge stressrelateret sygefravær og skabe større handlingskompetence hos alle parter?

Baggrund for projektet

Mange af de kommunale opgaver er i dag under markant udvikling. Forandringer, f.eks. ændringer i løsningen af opgaven, tilgangen til og indtænkning af borgeren samt et bredere krav om effektivisering i opgaveløsningen er alle elementer som både ledere og medarbejdere på de kommunale arbejdspladser skal omstille sig til og håndtere. En stigende grad af bureaukratisering, kontrol, dokumentationskrav og resultatstyring lægger pres på opgaveløsningen og medarbejderne (Benzen, 2015).

I Fremfærds publikation "Kerneopgaven i hverdagen – et nyt perspektiv på formål og samarbejde" fra marts 2016 konkluderes det, at et godt psykisk arbejdsmiljø er tæt forbundet med medarbejdernes oplevelse af mening og identitet i løsningen af kerneopgaven. Hvis de fx over længere tid ikke kan se meningen med eller positive resultater af deres indsats, fordi betingelserne for at lykkes er for dårlige, oplever de let frustration og meningsløshed, der kan føre til egentlige stressreaktioner, udbrændthed mv.

Et stærkt fælles fokus på kerneopgaven kan være en vej til at få fokus i arbejdsmiljøindsatsen flyttet over på opgaveløsningen – arbejdets indhold og udførelse – så indsatsen bliver forebyggende og ikke begrænset til at håndtere individuelle psykologiske problemer

Strategien med at forbedre trivsel via et stærkere fokus på en meningsfuld, motiverende kerneopgave rummer imidlertid også sine egne udfordringer – blandt andet fordi kerneopgaveperspektivet ofte udfordrer dominerende professioners tænkning og praksis. Hvis fastlæggelsen af kerneopgaven griber ind i deres faglige traditioner og normer, kan nogle opleve det som manglende anerkendelse af og tillid til deres faglighed. Det vil ikke umiddelbart bidrage til deres arbejdsglæde, engagement og motivation. Men som alle andre forandringer kræver sådanne situationer ledelse, tid og involvering, så de pågældende faggrupper gradvis tager nye forståelser af kerneopgaven til sig.

Stærke samarbejdsrelationer, der også forudsætter gensidig tillid og en oplevelse af retfærdighed på arbejdspladsen, har vist sig på én gang at kunne føre til højere produktivitet, bedre kvalitet og øget trivsel.

Dette projekt ønsker at tage fat der hvor Fremfærdpublikationen slap, ved følelsen af manglende anerkendelse og tillid til medarbejdernes faglighed. Flere forsker har således peget på, at én af de største stressproblemstillinger i det moderne arbejdsliv er moralske konflikter, hvor medarbejdere bliver bedt om at gå på kompromis med deres egne oplevede krav til en forsvarlig opgaveløsning (Steen Pedersen 2016a, Friis-Andersen 2016, Korsbæk 2016). De modsatrettede krav kan give anledning til en indre konflikt, som potentielt kan blive skadelig.

Der mangler konkret viden om, hvordan ledere og kollegaer præventivt kan hjælpe og støtte medarbejdere med at navigere mellem de modsatrettede konflikter som et centralt element i at forebygge stressrelateret sygefravær. Derfor kan dette heller ikke løses på individ niveau. Det skal løses ved at styrke arbejdsfællesskabet, herunder samarbejdet mellem medarbejderen og lederen og kollegaerne indbyrdes (Pernille Steen Pedersen, 2016a+b).

Pernille Pedersen viser, at mange stress-sygemeldinger i sidste ende er et resultat af en skjult skamfølelse, der kan føre til fejkommunikation og misforståelser, som kan ødelægge relationerne på arbejdspladsen. Skamfølelsen kan opstå som følge af modsatrettede krav og blive til en indre konflikt for den enkelte medarbejder. Hvis den indre konflikt ikke bliver håndteret af både medarbejder og ledere på en fornuftig måde, kan den blive en katalysator for en invaliderende skamfølelse og ledsagende angst for at blive afsløret i at være udygtig eller umoralsk. Skam er en følelse, som kan opstå i nogle bestemte belastende situationer. Vi reagerer med skam i situationer, hvor vores selvfølelse og selvrespekt er på spil. Hvor vi ikke bare har travlt, men også føler os utilstrækkelige og er bange for at blive afsløret i ikke at gøre vores arbejde godt nok.

Skamfølelsen producerer et filter mellem mennesker. Den gør, at det er svært for en leder at lede medarbejderne, og den gør det også svært for medarbejderen at tage imod den støtte, der er behov for. Skamfølelsen kan gå ind og skabe mistro, uoverensstemmelser og misforståelser på arbejdspladsen. Pernille Pedersen demonstrer med sin nye forskning, hvordan dette kræver et helt nyt syn på, hvordan vi kan håndtere stressreaktioner og forebygge stressrelateret sygefravær (Steen Pedersen 2016a). Hendes forskning pointerer, at hvis problemet omkring stressrelateret sygefravær skal løses, må hele arbejdspladsen gå sammen om at håndtere stressreaktioner, så de ikke udvikler sig til mistriksel og sygefravær uanset om årsagen til stressreaktionerne er privat- eller arbejdsrelateret (Steen Pedersen 2016b).

Pernille Pedersens forskning beskriver to forskellige reaktionsmønstre en medarbejder kan have i forbindelse med forandringer, kaldet relationsmesterreaktioner og problemløserreaktioner. Hvert reaktionsmønster fordrer forskellige ledelsestilgange og håndteringsstrategier. Det kræver en bevidsthed om og forståelse af, hvad der kan udløse de stærke stressreaktioner, og hvordan man kan håndtere og mindske reaktionerne og forebygge, at de fører til sygemeldinger.

Formål

Formålet med projektet er at udvikle og afprøve nye kommunikations- og læringsværktøjer til at forebygge stressrelateret sygefravær. Værktøjerne tager afsæt i Pernille Pedersens forskningsprojekt.

Projektet går helt nye veje ved at *flytte fokus fra det individuelle til det relationelle* og lære at forstå hinandens reaktionsmønstre - med henblik på at skabe større handlingskompetence - ved at tage afsæt i Pernille Pedersens forskning, der beskriver skam som et nyt arbejdsmiljøproblem i forbindelse med stressrelateret sygefravær (Pedersen 2016a+b). Der vil være et særligt fokus på at understøtte arbejdsfællesskaber; at lederen skal påtage sig et særligt ledelsesansvar; og at inddrage medarbejderne.

Det betyder ikke, at alle problemer i det psykiske arbejdsmiljø er knyttet direkte til moralske konflikter i tilknytning til løsning af kerneopgaven. Der kan være arbejdspladser, der er så stærkt præget af stress, sygefravær, konflikter, mobning, mistillid eller ressourcemangel, at det er nødvendigt at gøre noget ved dét, før man kan føre en ordentlig dialog om en fælles kerneopgave, om end dialogen måske også kan medvirke til at finde løsninger på ovennævnte konkrete problemer.

Projektet tilrettelægges så (del)resultater så vidt muligt kan indgå i forbindelse med sammenhængsreformen og i forhold til ledelseskommisionens arbejde, også i lyset af den stramme tidsplan for kommissionsarbejdet i 2017.

Succeskriterier

Succeskriterierne til brug for evalueringen:

- At ledere får værktøjer der gør, at de selv vurderet har fået konkrete input til, hvordan de kan lede medarbejdere, der udviser stressreaktioner, og fået kompetencer til at sætte forebyggende ind.
- At den enkelte medarbejder har fået et andet blik på sig selv og sin leder, som gør, at medarbejderen selv vurderet kan bede om den støtte, der er brug for
- At kollegaer får en bedre forståelse for deres medkollegaers stressreaktioner og får værktøjer til at støtte en medkollega
- At medarbejderen, ledere og kollegaer selv vurderet har fået kommunikative værktøjer, så de føler sig klædt på til at gøre en indsats i forhold til at forebygge stressrelateret sygefravær
- At projektets viden og resultater bliver spredt til andre kommuner via formidlingsaktiviteterne
- At (del)resultater fra projektet kan anvendes af parterne ift. sammenhængsreformen og ledelseskommisionen.

Målgruppe og deltagere

København, Rudersdal og Skanderborg kommuner har tilkendegivet, at de gerne vil deltage i projektet. De 3 kommuner stiller hver med et forvaltningsområde henholdsvis ældreområdet, børne- og ungeområdet og socialområdet til udviklings- og afprøvningsforløbene. I hver kommune udpeges 4-6 ledere og tilhørende medarbejdere, der konkret skal indgå i arbejdet og interventionerne. Der etableres desuden en bredere forankret kommunegruppe i hver af de tre kommuner. Deltagerne udpeges efter aftale, hvor MED-udvalget og kommunens arbejdsmiljøgrupper vil følge projektet. Desuden deltager kommunens HR i kommunegruppen i det omfang, det er relevant.

Kommunegrupperne mødes hver især fire gange med forskerne og én gang med hinanden undervejs i forløbet for at understøtte intern forankring i kommunen, fremdrift i projektets aktiviteter og kommunikation til praksis, forskning og projektets interessenter i øvrigt.

Målgruppen for formidling af projektets resultater vil være ledere og medarbejdere i landets øvrige kommuner, men også MED-udvalg og kommunale HR-afdelinger som finder undervisningsforløb og guides anvendelige.

Styring og organisering af projektet

Projektet organiseres som et partnerskab mellem Fremfærd, CBS og de tre kommuner. CBS indgår forpligtende aftaler med de tre deltagende 3 kommuner København, Rudersdal og Skanderborg, der alle medfinansierer projektet gennem aftale med CBS.

Pernille Steen Pedersen varetager den forskningsmæssige projektledelse på vegne af CBS. Der nedsættes en koordineringsgruppe, der fra Fremfærd bemannes af en Fremfærdprojektledelse Nina Roth, KL, Henrik Carlsen, Forhandlingsfællesskabet sekretariat og Tom Bjerregaard, FOA. Fra CBS bemannes koordineringsgruppen af Pernille Steen Pedersen og Charlotte Biil. Koordineringsgruppen mødes hvert kvartal for afrapportering projektets fremdrift. Fremfærd er kontraktholder i forhold til CBS, der leverer indhold og fremdrift af egne aktiviteter, der koordineres med og i projektet. CBS er medfinansierende for en del af projektet.

Der nedsættes et desuden et advisory board bestående af relevante interessenter. Det kunne fx være psykiater Jørgen Due Madsen, Center for Familieudvikling; psykolog Tanja Kirkegaard, Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning; psykolog Rasmus Lund, praktiker og psykologforeningens blad; professor Sverre Raffnsøe MPP, CBS ;seniorforsker Helle Holt, SFI; Det Nationale Forskningscenter for Velfærd; Jan Høgelund, Arbejdstilsynet; seniorforsker Eva Pallesen, Metropol; forskningschef Cathrine Pellesen eller forskningschef Henriette Bjørn Nielsen, NFA; og en repræsentant fra hver af de 3 deltagende kommuner. Advisory board skal løbende lade praksis informere projektets forskning, faglighed og interessenter på tværs efterhånden som projektet skrider frem. Der afholdes 2 møder i advisory board, der også inviteres til to konferencer undervejs i projektet.

Parterne, KL og Forhandlingsfællesskabet melder et antal deltagere ind i advisory board, der samtidig udgør en følgegruppe for projektet og projektledelsen. Projektledelsen konsulterer efter behov følgegruppen ift. den kvartalsvise afrapportering.

Tidsplan

Projektet starter 1. september 2017 og forventes afsluttet 1. marts 2020.

Faser og aktiviteter

Fase	Aktiviteter
Fase 1	
September 2017 – september 2018	<p>Der indgås forpligtende aftaler mellem CBS og de tre deltagende kommuner. De tre kommunegrupper samt advisory board etableres</p> <p>Deskresearch, der kortlægger den eksisterende sygefraværsindsats i de 3 kommuner. HR inddrages i processen.</p> <p>Kvalitative interviews med ledere, medarbejdere og relevante parter i de tre kommuner.</p> <p>Konceptet for undervisning og værktøjer, herunder en guide til ledere, HR og medarbejdere samt rådgivningsforløb til ledere udvikles</p> <p>Fælles kommunemøde med de tre deltagende kommuner</p> <p>Udtræk af projekt- og kommunerettede aktiviteter som grundlag for indspil til ledelseskommision og sammenhængsreform i efteråret 2017.</p> <p>Første advisory board møde</p> <p>Statusmøder i koordineringsgruppen mellem Fremfærd og CBS</p>
Fase 2	
September 2018 – december 2018	<p>Afprøvning af værktøjer i de tre deltagende kommuner</p> <p>Undervisning af ledere og HR over to undervisningsgange á ca. 3 timer, ugentlig logbog, 2 individuelle ledersparringer á 1 time og ét opfølgende interview med leder.</p> <p>Medarbejderne undervises to gange i 2 timer; udvalgte medarbejdere interviewes</p> <p>Statusmøder mellem i koordineringsgruppen mellem Fremfærd og CBS</p>
Fase 3	
15. november 2018–15. september 2019	<p>Videreudvikling af værktøjer</p> <p>Andet advisory board møde</p> <p>Statusmøder mellem koordineringsgruppen mellem Fremfærd og CBS</p>
Fase 4	

15. september 2019	Evaluering
– 1. marts 2010	Forskningsrapport, video og podcast
	Formidling
	Særlig spredning til landets kommuner via formidlingsaktiviteterne
	Oplæg på to konferencer, afslutning og evaluering projektet
	Statusmøder i koordineringsgruppen mellem Fremfærd og CBS

Formidling af resultater

Projektet omsætter forskningen til værktøjer i form af et undervisningsforløb og tre guides til henholdsvis leder-, kollega- og medarbejderforløb i de tre deltagende kommuner. Der bliver udviklet værktøjer målrettet arbejdspladsen med en pædagogisk og didaktisk udformning, der gør det lettere at arbejde med lokalt. Værktøjerne skal konkret hjælpe *ledere* til at se, forstå og håndtere medarbejderes forskellige ledelsesbehov både før stressen sætter sig og ved reelle stressreaktioner. Tilsvarende skal værktøjerne hjælpe *kollegaer* med viden og råd til at spotte og støtte kollegaer på en måde, der tager højde for de psykologiske mekanismer, der er i spil. Endelig skal værktøjerne kunne hjælpe den stressramte *medarbejder* til at se og forstå egne stressreaktioner og understøtte, at medarbejderen kan få den relevante ledelsesmæssige og kollegiale opbakning.

De praksisnære guides til henholdsvis ledere, medarbejdere og kollegaer vil bl.a. indeholde:

Til ledere:

- Forståelsen og betydningen af arbejdsfællesskab overfor selvledelse
- Viden om, hvordan man kan se, at en medarbejder begynder at udvise tegn på stress eller anden dårlig trivsel og praktiske råd til, hvordan man kan sætte ind
- Input til den "svære samtale"
- Hvordan lederen håndterer forandringer og tager højde for forskellige behov, som medarbejderne har i en forandringsproces

Til stressramte:

- Forståelsen og betydningen af arbejdsfællesskab overfor selvledelse
- Viden og råd til at se egne stressreaktioner og støttebehov, samt at blive bedre til at bede om den hjælp og støtte, man har brug for
- Input til den "svære samtale"

Til kollegaer:

- Forståelsen og betydningen af arbejdsfællesskab overfor selvledelse
- Viden og råd til at se stressreaktioner hos kollegaer, og hvilken støtte, man som kollega kan give

De konkrete produkter, vil blive fastlagt nærmere i løbet af forskningsprocessen og i tæt samarbejde med projektets parter.

Der bliver desuden udarbejdet to forskningsartikler, seks artikler til relevante fagblade og seks nyhedsblade.

Fremfærd og parterne stiller deres respektive platforme, ikke mindst VPT til rådighed for formidling af forskningen. Pernille Pedersen stiller sig til rådighed for fx produktion af podcast og video.

Pernille Pedersen og kommunerne stiller sig i forbindelse med projektet til rådighed på to konferencer efter aftale med Fremfærd, hvor resultaterne vil blive præsenteret og diskuteret.

Den endelige formidling af resultaterne fastsættes i regi koordineringsgruppen i slutningen af fase to eller starten af fase 3.

Evaluering

Projektet vil blive proces- og produktevalueret i forhold til de udviklede guides til ledere og medarbejdere i form af kvalitative spørgeskemaer og kvantitative forskningsinterviews. Evalueringen vil tage afsæt i, at projektets redskaber skal bidrage til, at både ledere og medarbejdere får en øget og en anden opmærksomhed på forskellige former for stressreaktioner og på, hvordan disse bedst kan håndteres med henblik på at forebygge stressrelateret sygefravær. Evalueringen vil også afdække, om den øgede opmærksomhed har givet sig udtryk i at medarbejderne og lederen oplever at have fået nye handlemuligheder i forhold til i arbejdsfællesskabet at håndtere stressreaktioner og forebygge stressrelateret sygefravær. Endelig er måling af projektets spredning på elektroniske og fysiske medier et selvstændigt evalueringspunkt, hvorfor parterne løbende forpligter sig til via deres respektive presseklip, abonnement på Infomedia o.lign. at opsamle kvalitative data herom og lægge en selvstændig samlet strategi herfor fra projektets start 1. september 2017.

Den endelige vurdering af målopfyldelse i form af en forskningsmæssig samlet evaluering vil foreligge som en rapport.

Litteraturliste

Andersen, M. F. (2016). *Stop stress*. Forlaget Klim

Benzen, T. Ø. (2015): *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige institutioner* " 18. december 2015, Roskilde Universitet, Ph.d-afhandling

Borg V., Nexø, M. A., Kolt, I. V. & Andersen, M. F. (2010): *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Hasle, P. m.fl. (2016): *Kerneopgaven i hverdagen – et nyt perspektiv på formål og samarbejde*: København, Fremfærd

Steen Pedersen, P. (2016a): *Udkast til et nyt coping-begreb – en kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer*. CBS. Ph.d.-serie 05/2016

Steen Pedersen, P. (2016b): *Slip stress ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet*. København: Kristelig Dagblads Forlag.

