

Ledelse, kerneopgave, arbejds- fællesskaber og stress

Forskningsrapport til Fremfærd,
marts 2020



Af Pernille Steen Pedersen,
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, 2020

Titel: Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress

Projektnummer: 300863

ISBN 978-87-91839-41-2

Forfatter: Pernille Steen Pedersen

Institution: Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

Finansiel støtte: Fremfærd, Skanderborg Kommune, Københavns Kommune og Rudersdal Kommune

Bedes citeret: Pedersen, P.S. 2020 "Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress". Forskningsrapport. CBS

Koordineringsgruppen: Pernille Steen Pedersen (CBS), Charlotte Biil (CBS) (deltog det første år), Tom Bjerregaard (FOA), Nina Roth (KL), Henrik Carlsen (Forhandlingsfællesskabet).

Indhold

1: Indledende bemærkninger og resumé	5
1.1. Om rapporten	5
1.2. Forskningsprojektets baggrund og karakter.....	6
1.3. Tak	7
1.4. Resumé	8
2: Introduktion og projektbeskrivelse	8
2.1 Projektets tilblivelse	8
2.1.1 Udvælgelse af kommuner.....	9
2.1.2 Aftale med Fremfærd	10
2.2 Formål, succeskriterier og forskningsspørgsmål	10
2.3 Tidsplan.....	11
2.4 Organisering	11
2.5 Kommunikation i projektet.....	12
2.6 Evaluering	13
3. Metoder anvendt i empiriindsamling	13
3.1 Kvalitative interviews	13
3.2 Spørgeskemaer til begrebsudvikling	14
3.3 Logbøger	14
4. Gennemgang af forskningsaktiviteter	15
4.1 Fase 1: Sept. 2017-sept. 2018	15
4.1.1 Sygefraværsindsatser i kommunerne.....	15
4.1.2 Kvalitative interviews med ledere og medarbejdere i de tre kommuner	15
4.1.3 Analyse af interviews og udvikling af værktøjer.....	16
4.1.4 Udvikling af prototyper på værktøjer	17
4.1.5 Udvikling af koncept for afprøvningen	17
4.1.6 Samarbejde med parterne.....	17
4.2 Fase 2: september 2018 - december 2018.....	18
4.2.1. Afprøvning af værktøjer	18
4.2.2 Evaluering af værktøjer	18
4.2.3. Møder med parterne.....	19
4.3 Fase 3: november 2018 – september 2019.....	20
4.3.1 Udvikling og afprøvning af dialogkort	20

4.3.2	tilpasning af værktøjer.....	20
4.3.3	Samarbejde med parterne.....	21
4.4	Fase 4: september 2019- marts 2020.....	21
4.4.1	Evaluering og tilretning af dialogkort.....	21
4.4.2	Videoer og podcast.....	23
4.4.3	Planlægning af formidlingsaktiviteter, herunder konference.....	23
4.4.4	Samarbejde med eksterne parter.....	23
5.	Forskningsresultater.....	24
5.1	Evalueringskemaer.....	24
5.1.1.	Evaluering af forskningen og værktøjerne.....	24
5.1.2	Evalueringskemaer – Evaluering af dialogkort.....	25
5.2	Behov for værktøjer.....	26
5.3	Nye beskrivelser, der vækker genkendelse - Skamstress.....	27
5.4	Værktøjerne – handlinger.....	28
5.4.1	Øget selvindsigt som afsæt for handlinger.....	28
5.4.2	Øget forståelse for andres reaktioner.....	30
6.	Diskussion og konklusion.....	32
6.1	Rækkevidden af resultaterne.....	32
6.2	Et perspektiv, som kan anvendes sammen med andre.....	33
6.3	Konklusion.....	34
	Referencer.....	36
	Bilag 1: Kvalitative interviews.....	37
	Bilag 2: Kommunikation og formidlingsaktiviteter.....	39
	Bilag 3: Spørgeskema til begrebsudvikling af reaktionsmønstre.....	41
	Bilag 4: Logbogsopgaver.....	44
	Bilag 5: Artikler og interviews.....	48

1: Indledende bemærkninger og resumé

1.1. Om rapporten

Dette forskningsprojekt Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress er finansieret af Fremfærd¹, CBS og tre kommuner, hhv. København, Skanderborg og Rudersdal. Hovedansvarlig for projektet er undertegnede. I projektets første 12 måneder deltog cand.jur, mpa. Charlotte Biil, der bistod med at lede og gennemføre centrale projektaktiviteter, såsom planlægning af møder med koordineringsgruppen og Advisory Board, etablering og vedligeholdelse af samarbejdsrelationer med de tre kommuner samt bidrag til empiriindsamling.

Formålet med denne forskningsrapport er at give et overordnet indblik i projektets aktiviteter, metoder, resultater og formidlingsaktiviteter. Målgruppen for rapporten er, ud over Fremfærd og de til Fremfærd tilknyttede organisationer, ledere og medarbejdere på kommunale arbejdspladser med interesse for arbejdsmiljø. Jeg har tilstræbt at gøre læsningen af rapporten så levende og enkel som muligt. Derfor er brugen af referencer og fagtermer minimal, og jeg anvender i stedet citater til at illustrere pointer og begrebsmæssige sammenhænge. (For uddybning af de anvendte metoder og tilgrundliggende teorier henvises til de videnskabelige artikler, som er produceret i projektperioden (Pedersen & Krarup 2018; Pedersen, 2019, 2020)).

Frem for at afrapportere forskningsprojektets teoretiske bidrag til den internationale litteratur omkring ledelse, skam og anerkendelse, vil jeg henvise til de peer reviewed artikler, der er produceret i projektperioden (Pedersen & Gudmand-Høyer, 2017; Pedersen 2019, 2020). Aktuel international forskning viser, at skam er en central følelse med relevans for organisation og ledelsesstudier, men at skammens rolle i en arbejdsmæssig kontekst mangler at blive belyst. Derfor efterspørges mere primær empirisk forskning i problemet (Robinson & Daniels, 2019, Tangney & Tracy, 2012). Dette projekt bidrager til litteraturen vedr. skam i arbejdslivet med en kvalificering af skambegrebets relevans for stressforebyggelse med afsæt i empiriske analyser. Derudover bidrager projektet med analyser, der har relevans for litteraturen om anerkendende ledelse, som hidtil har haft fokus på afsendelse af anerkendelse, men ikke på evnen til at modtage anerkendelse. I dette forskningsprojekt har jeg belyst, hvordan den, der bliver anerkendt, skal evne at modtage anerkendelse, og at denne evne kan mangle – hvad der er helt essentielt at forstå for at kunne håndtere udfordringerne forbundet med stress (Pedersen & Gudmand-Høyer, 2017)².

Udvikling af værktøjer til at hjælpe modtagelsen af anerkendelse på vej, har netop været et centralt omdrejningspunkt i nærværende forskningsprojekt.

¹ Fremfærd er et samarbejde mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked, som har til opgave at udvikle velfærdssamfundets kerneopgaver.

² Dette anerkendelsesproblem kan forklares ud fra en model, der sætter et begreb om skam i fokus. Objektivt kan personen se, at f.eks. en leder anerkender vedkommende, men skamfølelsen sætter personen ude af stand til at erfare det som anerkendelse (Pedersen, 2019).

1.2. Forskningsprojektets baggrund og karakter

Begrebet stress anvendes på flere forskellige måder. I den danske såvel som internationale litteratur bliver stressbegrebet primært baseret på definitioner, der fremhæver forholdet mellem menneske og omgivelser, der opfattes som en belastning. Når denne belastning overstiger menneskets ressourcer, truer den hans eller hendes velbefindende (F.eks. Blaug et al, 2007:4; Leka; Griffiths, Cox, 2003; Netterstrøm, 2014). Den danske stressforskning lægger vægt på at afdække risikofaktorer, dvs. hvad der forårsager skadelige stresstilstande og de medfølgende stressrelaterede helbredsproblemer. (Borg et al., 2010). Dette forskningsprojekts interesse og formål har været at kaste lys over forebyggende indsatser ved at kortlægge ressourcer i arbejdsfællesskabet, der kan medvirke til en forbedring af medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Det er sket ved at rette opmærksomheden mod kommunikationen mellem ledere og medarbejdere og kollegaer indbyrdes.

Projektet tager afsæt i resultater fra min tidligere forskning, og derfor opsummeres indledningsvist centrale nedslagspunkter i denne forskning. Min oprindelige forskningsinteresse var at skabe viden omkring forløb, der var endt i stressrelaterede sygemeldinger som afsæt til at identificere nye ledelsesmuligheder til forebyggende indsatser. I ph.d.-afhandlingen *Udkast til et nyt coping-begreb – en kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer* (Pedersen, 2016a) interviewede jeg både medarbejdere, der havde været længevarende sygemeldte pga. psykiske helbredsproblemer som stress og ledere, der fortalte om deres erfaringer med at lede stressramte medarbejdere. Interviewene blev gennemført på offentlige og private virksomheder af forskellig størrelse og dannede afsæt til, at jeg med begrebet ”skam” kunne samle vigtige erfaringer under et begreb, hvori behovet for at høre til i et fællesskab og en angst for at blive ekskluderet fra fællesskabet stod centralt (Pedersen, 2016 a+b; 2019, 2020). Ved at belyse mønstre i, hvad der sker, når man indgår i arbejdsrelationer under indflydelse af en skamfølelse, begrebsatte jeg to forskellige reaktionsmønstre for oplevelser af skam – henholdsvis ”problemløser” og ”relationsmester” (Pedersen, 2016a). Betegnelsen ”problemløserreaktioner” angiver, at skamfølelsen er knyttet til de *opgaver*, medarbejderen skal løse, mens ”relationsmesterreaktioner” angiver, at skamfølelsen er knyttet til de *relationer*, medarbejderen skal indgå i sit arbejde (ikke mindst til lederen, men også til kollegaer). Det er vigtigt at forstå, at der er tale om reaktionsmønstre og ikke personlighedsprofiler. Det indebærer, at en person kan rumme elementer af begge mønstre (for en uddybning, se Pedersen 2016a+b).

En del af forskningsinteressen i forskningsprojektet Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress, var at teste min tidligere forsknings beskrivelser af skam og de to reaktionsmønstre blandt kommunale ledere og medarbejdere, mhp. at vurdere begrebets relevans og rækkevidde som afsæt for at beskrive stressrelaterede erfaringer. Et afgørende udgangspunkt for forskningen har været præmissen om det levede arbejdsliv; det faktum at vi tager følelserne med på arbejde i et arbejdsliv, hvor mange lægger ”liv og sjæl” og en faglig stolthed i et arbejdsliv, som ofte indebærer kompromisser, når der opstår konflikter, eller når ressourcerne ikke rækker. Med et ønske om at producere ny viden om, hvad dette betyder i forhold til løsning af kerneopgaven, og hvordan en styrkelse af arbejdsfællesskabet kan afhjælpe mulige stressreaktioner, var det en central opgave i projektet at udvikle og afprøve forebyggelsesværktøjer til at styrke relationerne på arbejdspladsen. Både mellem ledere og medarbejdere og kollegaer imellem.

Der er i litteraturen bred enighed om, at relationer mellem ledere og medarbejdere påvirker organisationers funktionsniveau (f.eks. Rost, 1991, 1995; Uhl-Bien, 1995), og flere undersøgelser peger på, at ledelse og ikke mindst den direkte relation mellem ledere og medarbejdere spiller en afgørende rolle for medarbejderes psykiske sundhed og velbefindende (For et overblik se Harms et.al., 2018). Der er evidens for, at ledelsesstøtte er vigtig for håndtering af arbejdsrelateret stress og udbrændthed (Halbesleben, 2006; Borg et.al., 2010). Derfor er der god grund til at se nærmere på konkrete metoder til, hvordan relationerne mellem ledere og medarbejdere, men også mellem kollegaer indbyrdes, kan styrkes som én blandt flere indsatser til at forebygge stressrelateret sygefravær. Forskningsprojektets omdrejningspunkt har været produktion af ny viden som afsæt til udvikling af nye værktøjer. Derfor har projektet ikke rummet mulighed for at fokusere på implementering af værktøjerne.

1.3. Tak

Jeg vil gerne takke de mange mennesker, jeg har arbejdet sammen med. Jeg står specielt i gæld til de modige mennesker, som har lukket mig ind i et følsomt rum og åbnet op med en ærlighed, som har været af stor værdi for forskningen. En særlig tak skal derfor lyde til de tre kommuner, der på forskellig vis har deltaget i forskningsprojektet. Fra Rudersdal Kommune drejer det sig om dele af hjemmeplejen samt Plejecentret Sjælsø. En særlig tak til Charlotte Buchwald, Susanne Tronier og Alexandra Højgaard Bergqvist for den store opbakning. I Skanderborg Kommune skal der lyde tak til ansatte fra de fire børnehuse, hhv. Børnehuset Bifrost, Børnehuset Viften, Børnehuset Gyvelhøjen og Børnehuset Kildebjerg. En tak skal her også lyde til Mariann Højgaard Popp, Vita Harbo, Runa Brøchner samt Lisbeth Binderup. Fra Københavns Kommune drejer det sig om ansatte fra Center Nørrebro med en særlig tak til Stig Akselgaard og Lars Pedersen for at støtte op om projektet.

Jeg takker også Fremfærd for at gøre projektet muligt. Det har været et privilegium at mærke den vedholdende støtte og opbakning, ikke mindst fra projektlederne, Nina Roth, Tom Bjerregaard og Henrik Carlsen, samt fra Irene Aya Schou og Sine Molbæk-Steensig. I denne forbindelse vil jeg også gerne takke medlemmerne i Advisory Board for gode input og opbakning.

En særlig tak skal lyde til Charlotte Biil, der var en central del af forskningsprojektets første år. Uden hende var vi ikke kommet så godt fra start. I denne forbindelse vil jeg også gerne takke Magnus Bryde, som i sin daværende ansættelse hos KL med sin opbakning blev vigtig for, at jeg bevarede troen på, at det kunne lykkes at skabe et samarbejde med arbejdsmarkedets parter omkring udviklingen af forskningsbaserede forebyggelsesværktøjer.

En tak skal også lyde til CBS, ikke mindst Henrik Hermansen, og mine kollegaer på CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, for opbakning og relevante input undervejs. En særlig tak til Marius Gudmand-Høyer, Vibeke Boolsen og Troels Krarup for centrale input til udviklingen af skambegrebet.

Sidst, men ikke mindst, vil jeg takke journalist og kommunikatør Anne Anthon Andersen, grafiker Bo Sørensen samt journalist Michael Christophersen for et fremragende samarbejde omkring udarbejdelse af værktøjer, videoer og podcast.

1.4. Resumé

Forskningsprojektet Ledelse, Kerneopgave, arbejdsfællesskaber og Stress blev udført i et partnerskab mellem CBS, Fremfærd, CBS og tre kommuner, hhv. Københavns Kommune, Skanderborg Kommune og Rudersdal Kommune. Bevillingsrammen var i alt på 2,3 mio. kr. Heraf bidrog de tre kommuner med 100.000 kr. hver.

Formålet med projektet var at udvikle og afprøve nye kommunikations- og læringsværktøjer til at forebygge stressrelateret sygefravær med afsæt i min forskning i relationen mellem stress og skam.

Igennem hele projektperioden har formidling været et centralt omdrejningspunkt, og projektet er blevet profileret via artikler i fagblade samt forskningsoplæg for en bred vifte af faglige organisationer.

Der er i projektet udviklet og afprøvet forebyggelsesværktøjer med afsæt i et perspektiv på stress, der fokuserer på et bestemt aspekt, belyst ved begrebet skam. Under navnet En oplyst anerkendelsesrejse har jeg udviklet tre anerkendelsesværktøjer:

Anerkendelsesværktøj 1 Det fælles sprog giver arbejdspladser et fundament af fælles viden i form af et sprog til at tale om de mere skjulte og følelsesmæssige sider ved det at opleve et stort pres i arbejdslivet.

Anerkendelsesværktøj 2 Øvelser leverer input og praktiske øvelser, der skal hjælpe ledere og medarbejdere med at bringe den nye viden i spil i forskellige situationer i hverdagen, f.eks. i forbindelse med forberedelse og afholdelse af MUS-samtaler.

Anerkendelsesværktøj 3 Dialogkort består af fire sæt dialogkort, der skal initiere vigtige samtaler om emner, det ellers kan være svært at tage op. Kortene er udviklet på baggrund af de teoretiske begreber, problemløser og relationsmester og tager afsæt i interviews med ledere og medarbejdere.

Værktøjerne er evalueret ved kvalitative interviews samt evalueringsskemaer. Evalueringen viser, at værktøjerne giver handlemuligheder med afsæt i et nyt perspektiv på stress. Baseret på projektets erfaringer og feedback fra deltagerne er der grundlag for at anbefale en spredning og forankring af værktøjerne.

2: Introduktion og projektbeskrivelse

2.1 Projektets tilblivelse

Efter at have forsvaret min ph.d.-afhandling fik jeg mulighed for at præsentere min forskning for bl.a. KL. Her talte vi om relevansen af at videreudvikle begreberne og analyserne fra ph.d.-afhandlingen og omsætte dem til forskningsbaserede forebyggelsesværktøjer. I første omgang tog jeg, i samarbejde med KL og FOA,

kontakt til Væksthus For Ledelse³ for at finde finansiering til forskningsprojektet. Projektansøgningen blev ikke godkendt i dette regi, men projektidéen blev i stedet fremlagt for Fremfærds bestyrelse. Dette indebar, at projektet udvidede sit fokus til både at behandle relationen mellem ledere og medarbejdere og kollegaer indbyrdes. Desuden blev det aftalt, at to til tre kommuner på forhånd skulle forpligte sig til at deltage i projektet.

2.1.1 Udvælgelse af kommuner

Udvælgelsen af kommuner foregik med afsæt i flg. kriterier:

- De deltagende arbejdspladser skulle repræsentere nogle af de store velfærdsområder
- Der skulle være opbakning fra flere niveauer i kommunen
- Der skulle deltage kommuner af forskellig størrelse fra både øst- og vest-Danmark.

Kommunerne skulle være indstillet på at bidrage til forskningen ved at stå til rådighed for kvalitative interviews, deltage i afprøvningen samt bidrage til at vurdere værktøjerne. Det var vigtigt, at deltagelsen var frivillig. En udfordring ved en frivillig deltagelse kan være, at man kun får fat i de velfungerende arbejdspladser. Idet projektets hovedformål var at bidrage til udvikling af værktøjer, snarere end at vurdere implementeringen af en indsats, blev det ikke i dette projekt anset som en problemstilling, der ville få negativ indflydelse på forskningen.

Jeg havde på daværende tidspunkt en række oplægsaktiviteter, som involverede forskellige kommunale arbejdspladser fra de store velfærdsområder. Derfor benyttede jeg disse oplæg til at gøre opmærksom på muligheden for at deltage i forskningsprojektet.

Center Nørrebro, Københavns Kommune

Et oplæg på et ledelsesseminar for Center Nørrebro, efterfulgt af et oplæg for MED-udvalget for samme center, gav anledning til at kontakte afdelingslederen og forhøre mig om muligheden for at deltage i projektet. Efter at have holdt møder med centerledelsen, blev der indgået aftale med Center Nørrebro.

Plejecenter Sjælsø og dele af hjemmeplejen, Rudersdal Kommune

I Rudersdal Kommune banede et oplæg for kommunens chefer inden for ældreområdet vejen for, at jeg kunne kontakte kommunen mhp. at indgå aftale om deltagelse i projektet. Efter møder med HR-chefen samt ældrechefen i kommunen og efterfølgende to centerchefer blev der indgået aftale om, at arbejdspladser fra hjemmeplejen samt plejecenter Sjælsø skulle deltage i projektet.

Fire børnehuse, Skanderborg Kommune

Efter at jeg havde holdt et oplæg i Altinget, hvor HR-chefen fra Skanderborg Kommune deltog, blev jeg efterfølgende kontaktet, fordi kommunen gerne ville samarbejde omkring min forskning. Der blev afholdt et møde med HR-chefen og en HR-medarbejder, og vi blev enige om at give arbejdspladser inden for daginstitutionsområdet mulighed for at være med i projektet. Jeg fremlagde dernæst projektidéen på et

³ Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet, der skal bidrage til et målrettet og systematisk arbejde ift. ledelse i kommuner og regioner igennem fælles udviklingsprojekter.

Område-Med-udvalgsmøde inden for Børne- og ungeområdet. Herefter meldte fire børnehuse sig til at deltage i projektet.

Således var der et større forberedende arbejde i forhold til at etablere relationer til de tre kommuner og informere dem om projektet. På de ovennævnte møder samt oplæg i de tre kommuner, præsenterede jeg hovedpointer fra min forskning. Derudover præsenterede jeg projektidéen og projektets faser. Det blev aftalt, at ledere og medarbejdere stillede sig til rådighed for interviews samt ift. afprøvning af værktøjer.

2.1.2 Aftale med Fremfærd

Efter at have fået tilsagn fra de tre kommuner, blev den endelige projektbeskrivelse formuleret og fremlagt for Fremfærds bestyrelse. Jeg fik mulighed for at holde et oplæg for bestyrelsen, hvor jeg præsenterede projektidéen og den bagvedliggende forskning, samt besvarede spørgsmål. I mit oplæg fremhævede jeg, at forskningsprojektet skulle bidrage til at:

- Flytte fokus fra det individuelle til det relationelle og lære at forstå hinandens reaktionsmønstre
- Fokuserer på forebyggende muligheder med afsæt i et fokus på kerneopgaven
- Leverer konkrete input til handlemuligheder, som ikke kræver politiske ændringer, dvs. handlemuligheder inden for de eksisterende rammer
- Inddrage både ledere og medarbejdere

Bestyrelsen bakkede op om projektet, hvorefter jeg udfærdigede den endelige projektbeskrivelse, som dannede afsæt for, at der blev indgået kontrakt omkring et samfinansieret forskningsprojekt mellem Fremfærd, CBS og de tre kommuner.

2.2 Formål, succeskriterier og forskningsspørgsmål

I projektbeskrivelsen blev projektets overordnede formål formuleret som følger:

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

Det blev fremhævet, at der skulle være et særligt fokus på at understøtte arbejdsfællesskaber.

Antagelsen var, at en opmærksomhed på og yderligere afdækning af skamfølelsen kunne kvalificere kommunikative værktøjer som ét blandt andre bidrag til at arbejde med stressforebyggelse i et arbejdsfællesskab.

Succesmålene for projektet blev ved projektstart fastsat til:

- At ledere får indsigt, værktøjer og kompetencer, der gør dem i stand til på baggrund af deres egen vurdering at lede medarbejdere, der udviser stressreaktioner samt sætte forebyggende ind
- At den enkelte medarbejder får et andet blik på sig selv og sin leder, som gør medarbejderen i stand til at bede om den støtte, der er brug for

- At kollegaer får en bedre forståelse for deres medkollegas stressreaktioner og får værktøjer til at støtte denne
- At medarbejdere og ledere får 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

I forlængelse heraf blev forskningsspørgsmålet formuleret som følger:

Hvordan kan ledere og medarbejdere samt kollegaer i fællesskab håndtere 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?

Besvarelsen af forskningsspørgsmålet indebar:

- 1) Et beskrivende og problemidentificerende arbejde, der skulle afprøve skambegrebets relevans ift. at afdække potentielle stressbelastende situationer blandt kommunale arbejdspladser
- 2) Et problemløsende arbejde, der omsatte analyserne til forebyggelsesværktøjer, som dernæst blev afprøvet

2.3 Tidsplan

Projektet forløb over 2 ½ år fordelt på fire faser med flg. hovedaktiviteter:

1: Projektopstart; empiriindsamling, transskribering og analyse af interviews, udvikling af prototyper på værktøjer og undervisningsforløb

2: Afprøvning og evaluering af prototyper på værktøjer

3: Videreudvikling af værktøjer

4: Projektafslutning, produktion af video og podcast samt spredning af værktøjer

Det var centralt for projektet at formidle erfaringer løbende, således at der igennem hele projektperioden skulle være fokus på formidling af resultaterne.

2.4 Organisering

Projektledelsen blev varetaget af CBS ved post.doc., Pernille Steen Pedersen og i projektets første år af cand.jur, mpa Charlotte Biil. For at sikre inddragelse af parterne blev der nedsat en koordineringsgruppe. Koordineringsgruppen var rådgivende og mødtes i gennemsnit hvert kvartal, dog hyppigere i projektets indledende og afsluttende fase. Ud over projektlederen, deltog fra CBS Charlotte Biil i Koordineringsgruppen (det første år), fra FOA deltog Tom Bjerregaard, fra KL deltog Nina Roth, og fra Forhandlingsfællesskabet deltog Henrik Carlsen. Til at understøtte formidlingsaktiviteter i forhold til Viden

på Tværs deltog Irene Aya Schou i hovedparten af møderne, og Sine Molbæk-Steensig deltog i de møder, hvor der skulle drøftes kommunikationsplan.

Koordineringsgruppens rolle var at sikre projektets fremdrift, at agere bindeled til KL og de faglige organisationer og bestyrelsen i Fremfærd, samt at bibringe praksis' perspektiv i forskningen. Derudover blev der i projektgruppen lagt formidlingsplaner, herunder planer for artikler til Viden på Tværs.

Et Advisory Board med repræsentanter fra KL og de forskellige faglige organisationer samt repræsentanter fra de tre deltagende kommuner skulle følge projektet, agere "ambassadører" og understøtte spredning og formidling af viden og erfaringer fra projektet. Der blev afholdt to Advisory Board-møder i projektperioden.

Oprindeligt var det planen, at der skulle etableres en samlet kommune-gruppe, men efter ønske fra kommunerne, blev kommunerne kun samlet én gang i projektperioden, og der blev i stedet afholdt møder ad hoc med hver af de deltagende kommuner.

2.5 Kommunikation i projektet

Tidlig involvering af især lederne var vigtig for at sikre opbakning til projektet. Det var en del af grundtanken, at selve indsatsen først skulle udvikles på baggrund af de indledende interviews, hvorfor der i nogle tilfælde opstod et informationsgab. Lederne havde brug for viden om indsatsen – men denne viden kunne først leveres efter analyserne. Et kompromis blev, at vi allerede i projektets første måneder fastlagde indsatsens varighed og tidspunkt for undervisning af medarbejdere og ledere. De nærmere detaljer for undervisning og afprøvning blev først fastlagt senere.

I Skanderborg Kommune havde vi en fast samarbejdspartner i HR, som agerede bindeled mellem os og de fire deltagende arbejdspladser i projektet og f.eks. stod for at booke interviewaftaler mv. I Københavns Kommune stod en afdelingsleder fra Center Nørrebro for at booke aftaler, mens det i Rudersdal Kommune var de to overordnede ledere for hhv. de deltagende hjemmeplejedistrikter samt for det deltagende plejecenter, der stod for at booke medarbejdere og ledere til interviews.

I Skanderborg Kommune blev både lokal-MED og Hoved-Med inddraget i hele projektperioden. Denne involvering skete ved oplæg i projektet begyndelse.

I Rudersdal kommune blev arbejdsmiljøorganisationen inddraget, ved at Charlotte Biil og jeg holdt et oplæg om forskningen og forskningsprojektet på et arbejdsmiljøseminar i projektets startfase. Herefter havde jeg løbende møder med HR og de to overordnede ledere for hhv. hjemmeplejen og Plejecenter Sjælsø.

I Københavns Kommune var inddragelsen en anden, idet der kort efter projektopstart kom udskiftning på centrale lederposter. Derudover stod centret over for en stor flytteproces. Derfor valgte vi, at medarbejdere og ledere fra Center Nørrebro kun deltog i den indledende empiriindsamling. Derudover blev der udvalgt en kontaktperson, som løbende blev holdt orienteret omkring projektets fremdrift. I projektets tredje og fjerde fase blev de udviklede værktøjer præsenteret for alle ledere og medarbejdere samt for Arbejdsmiljøorganisationen i Center Nørrebro.

2.6 Evaluering

Evalueringen var en integreret del af forskningsprocessen og blev gennemført af mig selv mhp. at bedømme potentialet i de udviklede værktøjer og få input til at videreudvikle værktøjerne. Det var således uden for projektets rækkevidde at foretage egentlige effektevalueringer, f.eks. i forhold til nedbringelse af sygefravær. Dette ville have krævet et helt andet set up med et langt større fokus på implementering af værktøjerne. Da de først skulle udvikles, var et sådant fokus ikke muligt.

I lyset heraf skulle evalueringen først og fremmest afdække værktøjernes potentiale ift. at:

- beskrive relevante problemer i relation til ledelse, kerneopgave og stress på måder, som kan genkendes (Relevans).
- bidrage med nye handlemuligheder til ledere og medarbejdere ift. det forebyggende arbejdsmiljøarbejde (Handlemuligheder).

Værktøjerne blev evalueret i design, hvor kvalitative og kvantitative elementer supplerede hinanden. Der blev både gennemført kvalitative enkeltinterviews, fokusgruppeinterviews samt udfyldt evalueringsskemaer.

I de kvalitative interviews kunne ledere og medarbejdere uddybe deres oplevelser og svar. Medarbejdere, der fik udleveret et evalueringsskema, var udvalgt af lederne ud fra et kriterium om at repræsentere forskellige faggrupper, samt at have læst materialerne, idet evalueringen netop sigtede mod at vurdere potentialet og få input til forbedringer. Projektets hovedaktivitet har været at indhente viden og at omsætte denne nye viden til værktøjer, og evalueringsskemaerne er alene udviklet med henblik på at få et indtryk af potentialet. Havde projektet haft fokus på implementering og effektvurdering af værktøjerne, havde evalueringsskemaerne naturligvis set anderledes ud.

3. Metoder anvendt i empiriindsamling

I dette afsnit vil jeg kort redegøre for de anvendte metoder i projektet. For uddybning af metoden henvises til Pedersen & Krarup, 2018.

3.1 Kvalitative interviews

Sigtet med forskningsprojektet har været at producere ny viden om forebyggelse af stressrelateret sygefravær og at udvikle nye værktøjer. Til denne opgave blev der anvendt kvalitative interviews, fordi kvalitative metoder er velegnede til at undersøge udforskede problemstillinger. I den kvalitative forskning er det muligt at gå længere i undersøgelsen af de indbyggede antagelser og implikationer i teorierne, end man typisk kan med fx et spørgeskema.

De kvalitative interviews i projektets første fase fulgte retningslinjerne for det diskursive interview (Kvale & Brinkmann 2009), hvor man som interviewer lægger vægt på at få belyst forskellige erfaringer og oplevelser. At samtale om følelsesmæssige oplevelser ifm. stress er unægtelig en delikat affære. Her sidder

man over for et menneske, der skal forholde sig til noget, der hidtil måske kun har ligget i dybet af hans/hendes sjæl. I lyset heraf har jeg gentagne gange i løbet af interviewene forsikret informanterne om at sige til, hvis samtalen blev for personlig, og jeg har informeret om, at deres besvarelser var anonyme, at de kunne afbryde samtalen, hvis de ønskede det, og at de til hver en tid kunne bede om en opfølgende samtale. Jeg har selv stået for transskriberingen af alle interviews.

3.2 Spørgeskemaer til begrebsudvikling

Baseret på analyserne af de kvalitative interviews, udformede jeg et spørgeskema, som dannede afsæt for, at jeg kunne sætte begreb på de to reaktionsmønstre, som jeg havde udviklet i mine tidligere forskningsarbejder (Pedersen, 2016a; 2019). De to reaktionsmønstre blev et metodisk greb til belysning af variationer i forskellige behov. Spørgeskemabesvarelserne gav et relevant afsæt til at afgrænse forskellige former for ledelsesmæssig og kollegial støtte i situationer, hvor en medarbejder oplever et stort arbejdspress og/eller føler sig stresset.

Nogle spørgsmål var formuleret som scenarier vedrørende dagligdags situationer. For eksempel blev medarbejderne bedt om at overveje konkrete situationer, som de blev præsenteret for, genereret med afsæt i kodningerne fra de kvalitative interviews. Dernæst blev de bedt om at angive, hvordan de selv vurderede, at de ville handle i de forskellige scenarier, som byggede på citater fra forskningen. Det var et afgørende kriterium for udvælgelse og beskrivelse af de forskellige scenarier, at det var realistisk, at respondenterne ville kunne møde scenarierne i deres arbejdsliv som kommunalt ansatte.

Derudover indeholdt spørgeskemaet forskellige udsagn vedr. ledelsesmæssig støtte, kollegial støtte og reaktioner på arbejdspress, som medarbejderne dernæst skulle forholde sig til ved at angive, hvor enig eller uenig de var i udsagnene (Spørgeskemaet er gengivet i bilag tre).

Det var lederne, der uddelte spørgeskemaet til medarbejderne, og i alt 120 medarbejdere besvarede skemaet.

3.3 Logbøger

Logbøger indgik som et centralt element i afprøvningen og evalueringen af værktøjerne. Alle ledere og udvalgte medarbejdere fik således til opgave at føre logbog i løbet af de otte uger, som afprøvningen stod på. Logbøgerne blev udleveret i forbindelse med at jeg introducerede forskningen og værktøjerne på personalemøder. I disse logbøger kunne informanten løbende nedskrive refleksioner og erfaringer med at anvende den nye viden og øvelser i det daglige arbejde, samt notere besvarelser på de opgaver, der blev udleveret i løbet af afprøvningen (se bilag fire).

Ofte er dagbogsstudier baseret på onlineteknologier, hvor informanten modtager spørgsmål på sin smartphone. Jeg valgte at give deltagerne en fysisk bog at skrive i, fordi jeg fandt det mere personligt at give deltagerne mulighed for at notere refleksioner i en bog, blandt andet fordi en fysisk notesbog lægger op til flere typer noter og optegnelser end ren skrift. Hertil kom, at jeg som forsker efterfølgende kunne holde forskellige tilbagemeldinger og erfaringer adskilt, idet hver logbog indeholdt hver sin skrift. I mine

analyser vendte jeg gentagne gange tilbage til logbøgerne, og det var en stor berigelse for mig at se, hvordan mange ledere og medarbejdere satte deres personlige præg på tilbagemeldingen, f.eks. ved små smileys, forslag til opstilling af skemaer osv.

4. Gennemgang af forskningsaktiviteter

I dette afsnit gennemgår jeg aktiviteterne i forskningsprojektets fire faser med afsæt i de forskellige aktiviteter. Igennem hele projektet har der været et stort fokus på formidling af projektet og projektets resultater til en bredere kreds af interessenter end blot de deltagende kommuner. Det har resulteret i en lang række artikler, oplægsaktiviteter og konferencedeltagelse, hvilket beskrives i bilag to og bilag fem.

4.1 Fase 1: Sept. 2017-sept. 2018

Ifølge projektbeskrivelse, var der planlagt flg. aktiviteter i projektets første fase:

- Desk research af sygefraværsindsatser i kommunerne
- Kvalitative interviews med ledere, medarbejdere og relevante parter i de tre kommuner
- Udvikling af konceptet for undervisning og værktøjer
- Møder med de tre deltagende kommuner
- Advisory Board møde
- Statusmøder i koordineringsgruppen
- Indspil til Ledelseskommision og Sammenhængsreform (Dette punkt blev ikke relevant, da der ikke var efterspørgsel efter input fra projektet).

4.1.1 Sygefraværsindsatser i kommunerne

Denne del blev forestået af min kollega Charlotte Biil. Idet Københavns Kommune ikke deltog i afprøvningen af værktøjer, blev Charlottes empiriindsamling koncentreret omkring Rudersdal Kommune og Skanderborg Kommune. Hun gennemførte fire interviews i Rudersdal Kommune og seks interviews i Skanderborg Kommune. Interviewene blev gennemført med ledere og medarbejdere fra HR samt overordnede ledere fra de to udvalgte områder, hhv. ældreområdet og Børne-unge-området (se bilag 1 for en oversigt).

Formålet med interviewene var at opnå viden om eksisterende indsatser. Denne viden skulle fungere som afsæt til at undersøge, hvordan de i projektet udviklede værktøjer kunne indgå som et element i kommunernes arbejde med at skabe et sundt psykisk arbejdsmiljø og forebygge stressrelateret sygefravær. Som supplement til de kvalitative interviews indhentede Charlotte Biil materialer omkring de to kommuners strategier inden for dette område.

4.1.2 Kvalitative interviews med ledere og medarbejdere i de tre kommuner

I forbindelse med empiriindsamlingen gennemførte jeg 33 kvalitative interviews med medarbejdere og 14 kvalitative interviews med ledere i de tre deltagende kommuner (se bilag 1).

Interviewene med ledere og medarbejdere fra de deltagende arbejdspladser i Skanderborg Kommune og Københavns Kommune foregik på de enkelte arbejdspladser, mens interviewene med ledere og medarbejdere i hjemmeplejen samt på Plejecenter Sjælsø foregik på Plejecenter Sjælsø.

Med et mål om at belyse forskellige erfaringer med og tilgange til stress, samt at få belyst forskellige perspektiver på, hvad der opleves som en støtte i hverdagen, udviklede jeg en løs ramme for interviewene med en række hoved- og underpunkter, inden for hvilke samtalerne blev dirigeret. Rammen blev udelukkende benyttet som udgangspunkt for samtalerne. For at få en god start på interviewet og for at få viden om, hvad der er vigtigt for informanten, og hvad der bidrager til en faglige identitet og en faglige stolthed, indledte jeg interviewene med at spørge ind til, hvorfor informanten valgte sit fag.

Herefter bad jeg informanterne beskrive en typisk arbejdsdag, og jeg spurgte ind til almindelige forhold omkring informanternes oplevelser af at være på en arbejdsplads, herunder: Hvad forbinder du med et godt møde? Hvad forbinder du med god ledelse? Hvad kendetegner en god kollega? Hvad er anerkendelse for dig?

Lidt efter lidt drejede jeg samtalen ind på de mere emotionelle emner med spørgsmål som: "I hvilke situationer kan du føle dig presset?"; "Hvordan håndterer du typisk situationer, hvor du føler dig presset?" eller: "Hvilke erfaringer har du med ledelse af stressede medarbejdere"?

Samtalernes længde varierede fra en halv til en hel time. Efter hvert interview noterede jeg mit umiddelbare indtryk af interviewet, herunder om der var elementer, som virkede modsætningsfyldte eller gav anledning til undren.

4.1.3 Analyse af interviews og udvikling af værktøjer

Jeg transskriberede interviewene og samlede dem i ét Word-dokument, mens jeg organiserede mine indledningsvise analyseidéer i et andet. Disse var struktureret i overskrifter, der fungerede som koder. En kode var både et enkelt ord, en hel sætning, en begrebslig modsætning eller andet. Eksempler på koder var: "Anerkendelse", "Ledelsesmæssig støtte", "Jeg kan ikke stå inde for det, jeg skal udføre", "Kollegial støtte", "Forandring", "Grænser", "Usikkerhed".

De transskriberede interviews blev gennemlæst flere gange, og i denne proces kopierede jeg relevante tekststykker (citater) over i analysedokument under den kode, som de tilhørte. Her noterede jeg, hvor hvert stykke var taget fra, så det kunne spores tilbage til det pågældende interview. I denne proces kom der konstant nye koder til, og oprindelige koder blev omorganiseret. Denne proces blev gentaget – men denne gang med udgangspunkt i analysedokumentet, og her oprettede jeg et nyt dokument med en opdateret koderstruktur, som jeg skrev videre på. Efterhånden kunne jeg samle analyserne omkring centrale problemstillinger som: Moralsk konflikt, skam og anerkendelse. Med afsæt i et problematiseringsanalytisk greb (Pedersen & Krarup, 2018) analyserede jeg de forskellige måder, hvorpå "ledelse", "anerkendelse" og "kollegaskab" blev omtalt og oplevet. Til hver af disse problemstillinger knyttede jeg tekststykker, som jeg

herefter grupperede med afsæt i de to reaktionsmønstre. Denne proces var tung og tidskrævende, men nødvendig for en grundig problematiseringsanalyse⁴.

4.1.4 Udvikling af prototyper på værktøjer

Udviklingen af de konkrete værktøjer tog afsæt i en ambition om at skabe en øget forståelse for både egne og andres reaktionsmønstre. I værktøjerne præsenterede jeg erfaringer set fra den stressramtes, kollegaers og lederes perspektiv. Derudover var det afgørende for mig, at værktøjerne skulle fungere som refleksionsværktøjer, som nok kunne indeholde råd og anvisninger, men som hele tiden hvilede på den præmis, at de skulle rumme mulighed for, at ledere og medarbejdere kunne finde deres egne måder at anvende anvisningerne på. Det var også centralt for mig at udvikle værktøjer, som ikke havde et terapeutisk sigte. Dette indebar f.eks. et fokus på dialoger om kerneopgaven med øje for det komplekse samspil mellem forskellige menneskers forskellige reaktionsmønstre, til forskel fra terapilignende ledelsesanvisninger med et ofte stærkt individualiseret fokus, som opfordrer lederen til at hjælpe medarbejderen til at arbejde med sig selv. I stedet for at anvise samtaler om uhensigtsmæssige handlemønstre, rettede jeg fokus på samtaler omkring forskellige former for ledelsesmæssig og kollegial støtte ud fra præmissen, at en god relation er et fælles ansvar.

På baggrund af analyserne og kodningerne udviklede jeg tre prototyper på værktøjer med følgende navne og indhold:

- ➔ *En ny anerkendelsespraksis* med beskrivelser af grundlæggende pointer fra forskningen
- ➔ *Manual 1* med forskellige øvelser til at give inspiration til handlemuligheder
- ➔ *Manual 2* med gengivelse af samtaler om emnerne anerkendelse og ledelse

(De endelige værktøjer under punkt 4.3.1).

4.1.5 Udvikling af koncept for afprøvningen

I projektets første måned blev tidsperioden for afprøvningen fastlagt til at vare otte uger, indledt af en undervisningsseance. Denne relativt korte afprøvningsperiode blev valgt mhp. at det dermed var nemmere at "holde gejsten" oppe, og at det var overkommeligt for de deltagende arbejdspladser. Ulempen var selvsagt, at det i så kort en periode ikke er muligt at arbejde i dybden med den nye viden.

Jeg udviklede fire opgaver, som blev tilsendt pr. mail til lederne med to ugers mellemrum. (Se bilag fire).

4.1.6 Samarbejde med parterne

⁴ Det kan virke gammeldags at bruge Word-dokumenter, når der er et hav af kodnings- og tekstanalyseprogrammer tilgængelige på markedet. Problemet med de kodningsprogrammer, jeg er bekendt med, er imidlertid, at selvom det er muligt at knytte analytiske kommentarer til hvert enkelt kodet tekststykke, så kommer de ikke med, når de kodede tekststykker skal "outputtes" i et separat dokument. Det betyder, at man får et brud i analyseprocessen og ikke kan tage udgangspunkt i resultatet af ét analysestadium for at nå det næste.

Der blev afholdt fire møder i koordineringsgruppen. På disse møder blev resultaterne af empiriindsamlingen og prototyperne af værktøjerne præsenteret, og parterne fik mulighed for at komme med bemærkninger.

Første møde i Advisory Board blev afholdt den 22. maj 2018. På mødet præsenterede Charlotte Biil og jeg projektet, forløbet ift. empiriindsamling samt planer ift. afprøvning. Efter Advisory Board mødet blev der afholdt møde med de kommunale repræsentanter. Her blev vi enige om, at det fremover var mest hensigtsmæssigt at holde møder med kommunale repræsentanter lokalt og i tilknytning til projektets aktiviteter.

4.2 Fase 2: september 2018 - december 2018

Projektbeskrivelsens angivelse af planlagte aktiviteter:

- Afprøvning af værktøjer
- Opfølgende interviews med ledere og medarbejdere
- Statusmøder i koordineringsgruppen

4.2.1. Afprøvning af værktøjer

Forud for afprøvningen samlede jeg lederne fra de to kommuner, Skanderborg og Rudersdal, og orienterede dem om afprøvningen, samtidig med at jeg præsenterede værktøjerne. I Rudersdal Kommune blev mødet afholdt på Plejecenter Sjælsø, mens mødet med lederne i Skanderborg Kommune blev afholdt på rådhuset (Fælleden). Dernæst introducerede jeg værktøjerne i forbindelse med personalemøder. I Skanderborg Kommune var jeg tre aftener ude i de deltagende børnehuse (Børnehuset Viften og Børnehuset Kildebjerg holdt mødet samlet). I Rudersdal Kommune blev der afholdt to eftermiddagsmøder, hvor medarbejderne frit kunne vælge, hvilket et af arrangementerne, de ville deltage i.

I de fire børnehuse i Skanderborg blev der på forhånd udpeget tre medarbejdere, som skulle føre logbøger og deltage i de opfølgende kvalitative interviews. Efter oplæggene meldte yderligere seks personer sig, så der var 20 medarbejdere og fire ledere, der udfyldte logbøger. I Rudersdal Kommune fik alle deltagere mulighed for at føre logbog. Her blev det fremhævet, at det var frivilligt.

I alt udfyldte 50 ledere og medarbejdere logbøger. Nogle afleverede tætbeskrevne sider, mens andre logbøger var mere sporadisk udfyldt.

I løbet af projektperioden blev der udsendt fire opgaver målrettet ledere og medarbejdere. Opgaverne blev sendt til lederne pr. mail, som derefter videreformidlede opgaver til medarbejderne (se bilag fire). En af opgaverne bestod af et spørgeskema, som jeg havde udviklet med afsæt i de empiriske analyser mhp. at videreudvikle de teoretiske begreber problemløser og relationsmester. Spørgeskemaerne blev printet, og herefter udfyldte medarbejderne dem i hånden. Nogle ledere sendte besvarelserne retur pr. post, mens andre ledere samlede dem sammen og udleverede dem til mig sammen med logbøgerne.

4.2.2 Evaluering af værktøjer

Evalueringsskemaer, kvalitative interviews og logbogsnotater dannede grundlag for evalueringen af værktøjerne. Jeg var interesseret i, om ledere og medarbejdere fandt beskrivelserne af skam, moralske konflikter og de to reaktionsmønstre relevante (genkendelse), og jeg var interesseret i, om værktøjerne gav medarbejdere og ledere en oplevelse af at få nye handlemuligheder.

Evalueringsskemaerne indeholdt 3-5 ja/nej spørgsmål.

Spørgsmål til ledere:

- Har du med den præsenterede forskning fået konkrete input til, hvordan du kan lede medarbejdere, der udviser stressreaktioner?
- Har de konkrete materialer i den nuværende form bidraget til at hjælpe dig til at have dialoger med medarbejdere som led i en forebyggende indsats?
- Ser du et potentiale, ift. at materialerne kan blive omsat til værktøjer, som du kan bruge i hverdagen?

Spørgsmål til medarbejdere:

- Har den præsenterede forskning givet dig et nyt blik på dig selv og dine reaktioner, når du er presset?
- Har den præsenterede forskning givet dig input til at bede om den støtte, du har brug for?
- Har den præsenterede forskning bidraget til, at du har fået et nyt blik for kollegaers (stress)reaktioner?
- Har de konkrete materialer i den nuværende form bidraget til, at du kan finde inspiration til at støtte dine kollegaer?
- Ser du et potentiale, ift. at materialerne kan blive omsat til værktøjer, som du kan bruge i hverdagen?

Evalueringsskemaerne blev suppleret af kvalitative interviews og fokusgruppintervjuer (oversigt findes i bilag et). I Rudersdal Kommune blev der gennemført individuelle, kvalitative interviews med medarbejderne fra Plejecenter Sjælsø og fra udvalgte arbejdspladser i hjemmeplejen. I Skanderborg Kommune foretog jeg fokusgruppintervjuer i de fire børnehuse. Der deltog tre til fire medarbejdere i hvert fokusgruppintervju. Derudover samlede jeg lederne fra de fire børnehuse samt de to kontrakt Holdere mhp. at få deres tilbagemeldinger. På dette møde deltog HR-chefen og en HR-medarbejder også.

I Rudersdal Kommune blev lederne inviteret til at deltage i det opfølgende møde, men det var ikke alle, der mødte op. Som kompensation for den lave deltagelse skrev jeg ud til alle lederne og tilbød dem at komme ud på de enkelte arbejdspladser og tale med dem og deres medarbejdere om deres behov og erfaringer. Fire arbejdspladser tog imod denne invitation. Endvidere præsenterede jeg resultaterne for HR-medarbejder og HR-chefen.

4.2.3. Møder med parterne

Der blev afholdt et møde i koordineringsgruppen, hvor de foreløbige resultater fra afprøvningen blev fremlagt og drøftet. Derudover drøftede vi indholdet i artikler til viden-på-tværs om afprøvningen.

4.3 Fase 3: november 2018 – september 2019

Projektbeskrivelsens angivelse af planlagte aktiviteter:

- Videreudvikling af værktøjer
- 2. Advisory Board møde
- Statusmøder i koorderingsgruppen

4.3.1 Udvikling og afprøvning af dialogkort

Kan du ikke udvikle dialogkort, så vi kan arbejde med din forskning og bruge den til at lære hinanden at kende?

Sådan spurgte en medarbejder i et opfølgende interview. Da jeg efterfølgende forelagde idéen om dialogkort for andre medarbejdere, mødte jeg stor opbakning. Derfor udviklede jeg dialogkort med afsæt i de spørgeskemaer, som var blevet udsendt og besvaret af medarbejdere. Med 120 spørgeskemabesvarelser havde jeg et solidt grundlag for at udvikle de to reaktionsmønstre, som er bærende i dialogkortene.

Efter at have udviklet den første prototype på dialogkort, afprøvede jeg dem på to af de deltagende arbejdspladser, hhv. Bifrost i Skanderborg Kommune og hjemmeplejen, distrikt Vejlesø i Rudersdal Kommune. På begge arbejdspladser introducerede jeg kortene på et personalemøde, hvorefter personalet spillede kortene i grupper på fire personer. Herefter blev kortene evalueret ved en opsamling i plenum, hvor deltagernes umiddelbare reaktioner blev optaget og transskriberet.

Derefter inviterede jeg 30 nye offentlige arbejdspladser til at afprøve kortene. Der var tale om ledere og medarbejdere inden for HR, Teknik og miljø, hospitaler, folkeskole, sundhedsplejerske, ministerier, universiteter, hk-grupper, socialpsykiatri, gymnasier og AC-grupper. Rekrutteringen af de nye arbejdspladser foregik ved, at jeg i forbindelse med oplæg for TRIO-grupper⁵ fortalte om muligheden for at deltage i en afprøvning, hvis de afsatte tid til at spille kortene og udfylde evalueringsskemaer.

4.3.2 tilpasning af værktøjer

Ud over udvikling og tilpasning af dialogkort, tilpassede jeg de øvrige værktøjer med afsæt i evalueringen. Teksterne blev forkortet, øvelserne skærpet, og journalist og kommunikator Anne Anthon Andersen bistod med at gennemskrive teksterne, mens grafiker Bo Sørensen satte tekster og figurer ind i et læsevenligt grafisk design. Resultatet blev, at jeg under navnet En oplyst anerkendelsesrejse kunne samle forskningen i tre anerkendelsesværktøjer:

Anerkendelsesværktøj 1 Det fælles sprog med beskrivelser af de grundlæggende begreber, skam, moralske konflikter og to reaktionsmønstre på skam. Dette anerkendelsesværktøj giver arbejdspladser et fundament af fælles viden i form af et sprog til at tale om de mere skjulte og følelsesmæssige sider ved det at opleve et

⁵ TRIO er en betegnelse for tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder.

stort pres i arbejdslivet. Cases, citater og situationer fra dagligdagen set fra en leders og en medarbejders synsvinkel skal bidrage til, at både ledere og medarbejdere får et nuanceret blik på nogle af de bekymringer og forestillinger, der kan præge en stressramt tænkning.

Anerkendelsesværktøj 2 Øvelser leverer input og praktiske øvelser til at hjælpe ledere og medarbejdere med at bringe den nye viden i spil i forskellige situationer i hverdagen, f.eks. i forbindelse med forberedelse og afholdelse af MUS-samtaler.

Anerkendelsesværktøj 3 Dialogkort består af en række kort, der danner afsæt for vigtige samtaler om emner, det ellers kan være svært at tage op. Et introduktionshæfte med eksempler på, hvordan kortene bringes i spil i forbindelse med f.eks. personalemøder skal sikre, at arbejdspladser uden hjælp udefra kan arbejde med kortene.

4.3.3 Samarbejde med parterne

Der blev afholdt fem møder i koordineringsgruppen i denne fase. På disse møder blev resultaterne af afprøvningen og de tilrettede værktøjet præsenteret, og parterne fik mulighed for at komme med bemærkninger.

Andet møde i Advisory Boardet blev afholdt den 12. september 2019. På mødet gennemgik jeg først forskningsaktiviteterne med vægt på afprøvningen, tilbagemeldingerne fra de deltagende arbejdspladser, samt hvilke ændringer tilbagemeldingerne havde givet anledning til. Efter at have præsenteret værktøjerne, leverede grafiker Bo Sørensen en kort indføring i de forskellige versioner af værktøjerne, der ville blive tilgængelige, hhv. en print-version, en tryk-version og en læsevenlig version. Deltagerne i Advisory Boardet havde på forhånd fået tilsendt en pdf-version af værktøjerne og havde mulighed for at komme med input og forslag til ændringer både i forhold til indhold og layout. I anden halvdel af mødet drøftede vi formidling af værktøjerne. Deltagerne i Advisory Boardet blev opfordret til at tage aktivt del i formidlingen.

4.4 Fase 4: september 2019- marts 2020

Projektbeskrivelsens angivelse af planlagte aktiviteter:

- Evaluering
- Forskningsrapport
- Video/webinar og podcast
- Formidling
- Oplæg på 2 konferencer, afslutning
- Statusmøder i koordineringsgruppen

4.4.1 Evaluering og tilretning af dialogkort

I denne fase af projektet blev dialogkortene evalueret. Formålet med evalueringen af dialogkortene var både at få et indtryk af relevansen og anvendeligheden, men også at få input til at forbedre kortene. Derfor

udviklede jeg et evalueringsskema, som bestod af to dele. Den ene del skulle give input til at videreudvikle kortene. Den anden del skulle vurdere kortenes potentiale.

Den første del indeholdt åbne spørgsmål til de enkelte kort:

- Hvad synes du overordnet set om dialogkortene?
- Hvad synes du om runde 1 "a eller b-runden"?
- Hvad synes du om runde 2 "Den åbne runde"?
- Hvad synes du om runde 3 "Citatrunden"?
- Hvad synes du om Viden-kortene?
- Var der spørgsmål eller runder, som var særligt gode?
- Var der spørgsmål, som ikke fungerede – eller noget, du savnede?
- Har du forslag til forbedringer af kortene?

Den anden del af evalueringsskemaet indeholdt tre spørgsmål til anvendeligheden af kortene (Se også 5.1.2).

Evalueringsskemaet blev sendt ud sammen med et brev, hvori jeg præsenterede forskningsprojektet og formålet med evalueringen. I alt 200 ledere og medarbejdere deltog i afprøvningen og udfyldte evalueringsskemaer.

Ud over evalueringsskemaer foretog jeg otte observationer af medarbejdere, der afprøvede kortene. I denne forbindelse fik jeg anledning til at stille deltagerne spørgsmål. Sammen med evalueringsskemaer havde jeg nu et grundlag for at forbedre kortene. F.eks. blev rækkefølgen af runderne ændret, spørgsmål blev omformuleret og eller erstattet af andre spørgsmål. Jeg udviklede et hæfte med introduktion til spillet, så en Arbejdsmiljørepræsentant, en leder eller en Tillidsrepræsentant nemt kunne bringe kortene i spil på arbejdspladsen.

Resultatet blev, at dialogkortene endte med at bestå af fire sæt kort inden for temaerne: Anerkendelse, Kollegaskab, Ledelse og Moralske konflikter. Hvert tema indeholder tre runder med spørgsmål.

Den første runde fokuserer på hverdagsituationer, som er potentielt stressfremkaldende, efterfulgt af svarmuligheder i form af udsagn fra ledere eller medarbejdere. Her et eksempel fra ledelses-kortene:

Du bruger mere tid på opgaverne, end rammerne tillader. Hvilke af disse to udsagn passer bedst på, hvordan din leder kan hjælpe dig?

- Min leder skal først og fremmest lytte og spørge mere ind til det, jeg fortæller
- Min leder skal først og fremmest hjælpe med at komme med en løsning

Den anden runde består af tre kort med citater. Deltagerne vurderer, hvor genkendeligt de finder citatet og uddyber efterfølgende deres svar. Til denne runde er der en spilleplade med fem felter inden for spekteret "Kan helt genkende mig selv i citatet" til "kan slet ikke genkende mig selv i citatet". Et citat kunne lyde:

Det er dejligt, når min leder er opsøgende og kommer af sig selv, så jeg ikke behøver at ringe efter min leder.

Den tredje runde indeholder åbne spørgsmål, der lægger op til, at man kan komme i dybden med forskellige emner med relevans for stress-forebyggelse i hverdagen, f.eks.:

Hvad forbinder du med anerkendelse, og hvad forbinder du ikke med anerkendelse? Fortæl om en situation, hvor du har følt dig anerkendt?

Et viden-kort med pointer fra forskningen afrunder hver runde, mens et handlingskort hjælper til at omsætte diskussionerne til konkrete handlinger på arbejdspladsen.

4.4.2 Videoer og podcast

Til at understøtte de tre anerkendelsesværktøjer og gøre det så nemt som muligt for arbejdspladser at anvende forskningen, blev der produceret to videoer og en podcast. Videoer og podcast blev produceret af journalist Michael Christophersen.

Formålet med podcasten var at give interesserede ledere og medarbejdere en dybere forståelse for forskningen. Den er bygget op omkring en samtale mellem Michael og jeg om forskningens grundlæggende begreber; skam, reaktionsmønstre, moralske konflikter og skamtoget. Nogle af de deltagende arbejdspladser kommer også til orde i podcasten.

Den første video Skam og stress blev udarbejdet mhp. at give ledere og medarbejdere inspiration og lyst til at anvende forskningen. Udover at jeg som forsker fortæller om grundbegreberne, deltager også ledere og medarbejdere, som fortæller om deres erfaringer med anvendelse af forskningen.

Den anden videofilm Hvordan gør man? præsenterer værktøjerne og viser anvendelsesmuligheder. Også her deltager ledere og medarbejdere fra de deltagende arbejdspladser.

4.4.3 Planlægning af formidlingsaktiviteter, herunder konference

Det blev besluttet, at der skulle afholdes én stor, fælles konference på CBS. Konferencen blev planlagt i koordineringsgruppen. Formålet med konferencen var at give ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter viden og lyst til at prøve værktøjerne. For at opnå dette planlagde vi et program bestående af oplæg omkring forskningsprojektet samt to paneldebatter.

4.4.4 Samarbejde med eksterne parter

I denne periode var der fire møder i koordineringsgruppen. Fokus for møderne var planlægning af afslutningskonferencen, produktion af videoer og podcast samt udarbejdelse af en kommunikationsstrategi.

5. Forskningsresultater

I dette afsnit vil jeg præsentere resultaterne af forskningsprojektet. Dette sker med afsæt i de kvalitative opfølgende interviews og møder, logbogsnotater og evalueringsskemaer, der er udfyldt ifm. afprøvningen af værktøjerne samt den efterfølgende bredere afprøvning af dialogkort. Først gengiver jeg resultaterne fra evalueringsskemaerne. Dernæst præsenterer jeg de kvalitative tilbagemeldinger på værktøjerne. Her opsummerer jeg indledningsvis kort hovedpointer fra den indledende empiriindsamling.

5.1 Evalueringsskemaer

5.1.1 Evaluering af forskningen og værktøjerne

Nedenstående skema gengiver fordelingen af svar fra de otte ledere og 16 medarbejdere, der fik udleveret et evalueringsskema, umiddelbart efter at de i otte uger havde afprøvet de første versioner af værktøjerne, jf. 2.6.

Spørgsmål til ledere

Spørgsmål	JA	Nej	Ved ikke
Har du med den præsenterede forskning fået konkrete input til, hvordan du kan lede medarbejdere, der udviser stressreaktioner?	7	1	0
Har de konkrete materialer i den nuværende form bidraget til at hjælpe dig til at have dialoger med medarbejdere som led i en forebyggende indsats?	5	1	2
Ser du et potentiale, ift. at materialerne kan blive omsat til værktøjer, som du kan bruge i hverdagen?	8	0	0

Spørgsmål til medarbejdere

Spørgsmål	JA	Nej	Ved ikke
Har den præsenterede forskning givet dig et nyt blik på dig selv og dine reaktioner, når du er presset?	16	0	2
Har den præsenterede forskning bidraget til, at du har fået et nyt syn på kollegaers stressreaktioner?	13	1	2
Har den præsenterede forskning givet dig input til at bede om den støtte, du har brug for?	11	0	5
Har de konkrete materialer i den nuværende form bidraget til at du kan finde inspiration til at støtte dine kollegaer?	15	0	1

Ser du et potentiale ift. at materialerne kan blive omsat til værktøjer, som du kan bruge i hverdagen?	15	0	1
--	----	---	---

Svarene understregede, at alle ledere og stort set alle medarbejdere fandt et potentiale ift. at bruge værktøjerne i den oprindelige form, men at især lederne havde brug for, at værktøjerne blev mere konkrete. Jeg imødekom dette ved at præcisere handlemuligheder for ledere i anerkendelsesværktøj 2 og ved at udvikle dialogkort med tilhørende guide, jf. 4.3.1.

5.1.2 Evalueringsskemaer – Evaluering af dialogkort

For at få et solidt funderet grundlag til vurdering af potentialet, blev der udsendt spørgeskemaer til en bredere gruppe i forbindelse med afprøvning af dialogkortene. Nedenstående skema gengiver svar fra de i alt 200 ledere og medarbejdere, der udfyldte evalueringsskemaer, efter at have afprøvet dialogkort.

Spørgsmål til evaluering af dialogkort

Spørgsmål	JA	Nej	Ved ikke
Kortene skal bl.a. inspirere til dialoger om, hvordan man kan støtte hinanden på en arbejdsplads og lære noget om, hvordan man selv og andre reagerer i forskellige arbejdssituationer. Synes du, at kortene kan bidrage til det?	98%	2%	0%
Jeg vil gerne udvikle spørgsmål, som kan hjælpe til at diskutere problemstillinger, som I kan gøre noget ved som enten leder, medarbejder eller i fællesskab. Synes du, at kortene bidrager til det?	74%	6%	14%
Synes du, at dialogkortene er et værktøj til at arbejde med arbejdsmiljø, der giver mening at bruge i hverdagen, f.eks. på møder?	78%	6%	16%

Tilbagemeldingerne tyder på, at kortene for langt de fleste fungerer godt, og at spørgsmålene åbner op for en dialog, som både skaber indsigt i hinandens behov, men som også igangsætter en refleksion omkring egne behov. 16-14% ved ikke, om kortene kan anvendes til at løse problemer og til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø, mens seks procent afviser, at de kan anvendes til dette. De medarbejdere, der ikke fandt kortene anvendelige, fremhævede, at de var bekymrede for, om der blev fulgt op på dialogerne, og om ledelse fik en nem anledning til at kunne *"sætte hak af ved at have gjort noget for trivslen"*. Sådanne bekymringer er relevante og viser, at det er vigtigt, at kortene integreres i et løbende fokus på at understøtte et godt arbejdsmiljø. Det skal her bemærkes, at deltagerne ikke har haft mulighed for at læse de tilhørende værktøjer og guides med forslag til, hvordan dialogkortene netop kan integreres som i det forebyggende arbejdsmiljøarbejde.

”Hvilke kompetencer forudsætter det at være i stand til at mestre det arbejdsmarked, vi er en del af nu? Hvordan kan vi supplere vores faglige kompetencer med nogen af de andre kompetencer, som er nødvendige for at lykkes i et godt arbejdsliv? Der ligger en kompetenceudvikling i forhold til at skabe en forståelse for, at det er en ny måde, vi skal være medarbejder og leder på. Vi kan ikke blive ved med at gøre det samme.”

Børne- og ungechefen fra Skanderborg Kommune stiller her et centralt spørgsmål i relation til den kompetenceudvikling, det kræver at håndtere udfordringer i et moderne arbejdsliv og ikke mindst stress. Stress og stressforebyggelse er vigtige fokusområder i kommunerne. I Skanderborg Kommune var der under overskriften: ”Bæredygtige arbejdsfællesskaber” og ”det fælles vi” et stærkt fokus på at styrke arbejdsfællesskaberne, hvilket gjorde projektet strategisk relevant for kommunen. I Rudersdal Kommune blev der bl.a. arbejdet med trivsel og arbejdsmiljø med afsæt i 7 bud for fastholdelse af trivsel og arbejdsmiljø, som bl.a., vedrørte kerneopgave, god ledelse og den gensidige respekt for hinanden – punkter, som projektets resultater kunne bidrage til at udfylde.

Flere ledere fremhævede i interviewene, at de havde behov for værktøjer, som kunne anvendes i dagligdagen i forbindelse med den almindelige personaleledelse. Et andet gennemgående træk var behov for viden og værktøjer til at hjælpe medarbejdere med begyndende stressreaktioner i hverdagen, dvs. værktøjer med fokus på forebyggende indsatser. Som en leder beskriver det:

”Min opgave er jo at bakke dem op. Og at være til rådighed og forstå deres arbejdsvilkår. Ja at have fælles værdier, men også at forstå den enkelte. Og det er nok det, der har været udfordringen for mig. At kunne få øje på, hvad den enkelte har brug for af motivation til at kunne yde sit ypperste. Eller brug for af sparring til at kunne klare hverdagens strabadser. Og brug for af indflydelse.”

Hjælp til at ”spotte forskellige behov” blev fremhævet af både ledere og medarbejdere. Det bliver også tydeligt i denne udtalelse, hvor en medarbejder fortæller:

”Det er virkelig noget, vi mangler på det her område. At få italesat tingene og blive opmærksomme på vores forskellige måder at reagere på. Det synes jeg, vi har rigtig meget brug for.”

En anden medarbejder siger tilsvarende:

”Hvordan bliver det her sted løftet til et sted, hvor vi er gode sammen. Det første step er, at vi har brug for et redskab til at kunne se, hvad det er for et slags menneske, der er her? Hvad kan vi gøre for at støtte hinanden i denne her hektiske hverdag. Som leder, som gruppe og som sig selv. Hvad kan vi gøre for at få det til at blomstre? Det er jo det, det handler om. Det er helt lavpraktisk.”

I tilknytning til efterspørgslen efter værktøjer til at tage højde for forskelligheder, nævnte både ledere og medarbejdere, at det var vigtigt at tage højde for, at ”vi er mennesker”. En leder formulerer det således:

”Men jeg kunne godt tænke mig, at man kunne finde ud af, hvordan kan man komme derhen, hvor man oplever, at en leder er jo et menneske som alle andre?”

Nogle satte ord på dette behov for et menneskefokus som et spørgsmål om at tage højde for følelser og f.eks. finde en modvægt til pynt-knappen. ”*Man kan jo ikke sige pynt til sine følelse, vel?*”, udbrød en medarbejder.

5.3 Nye beskrivelser, der vækker genkendelse - Skamstress

De opfølgende kvalitative interviews og tilbagemeldingerne fra logbøgerne har bekræftet, at der findes en skamrelateret stressform, der ikke alene kan tilbageføres til en akkumulerende belastning i lang tid, men som vedrører en grundlæggende usikkerhed, tvivl på sig selv samt angst for ikke at kunne leve op til egne eller andres forventninger. Dette citat fra en medarbejder illustrerer denne pointe:

”Problemet var ikke arbejdspresset. Det var ikke timerne. Det var mere det psykologiske i ikke at føle, at jeg slog til. At jeg ikke kunne præstere det, der blev forventet.”

Oplevelser af ikke at kunne leve op til egne forventninger viste sig at være genkendeligt for ledere, såvel som medarbejdere, og dette uanset om man havde haft stress inde på livet eller ej. En leder påpeger:

”Skellet mellem gerne at ville sit arbejde som frontkæmper - det ens faglighed står for - overfor hvordan virkeligheden er og navigere inden for den, er et kæmpe problem. Der er en masse idealisme, som er enormt godt, men det er også en meget hård virkelighed at acceptere, at mange af de ting, man laver, er noget helt andet end det, der har et fagligt perspektiv.”

I denne udtalelse fremhæves det, jeg kalder *moralske konflikter*. På baggrund af de kvalitative interviews kunne jeg kvalificere, hvilke aspekter ved sådanne konflikter, vi særligt skal være opmærksomme på i forhold til stress. Analyserne viste, at en tiltagende mistillid til sig selv og til andre kombineret med en oplevelse af afmagt eller hjælpeløshed over for situationen i mange tilfælde bliver fremherskende, når stressen for alvor sætter ind. Med en voksende mistillid følger endvidere, at den pågældende i tiltagende grad blev svær at påvirke (Pedersen, 2018; Pedersen & Gudmand-Høyer, 2017) og samtidig ikke kan forstå, hvad der foregår. En medarbejder hæfter sig ved oplevelsen af magtesløshed:

”I en af historierne kan medarbejderen ikke sætte ord på længere – og for f... Det er sådan. Lige præcis sådan, når det hele ramler. Man kan ikke handle, andet end på autopilot med kendte opgaver, og man kan ikke bede om hjælp, fordi det hele vælter sammen, og refleksion og tanke forsvinder i centrifugeringen.”

Med begrebet *skam* har jeg ønsket at indfange sådanne erfaringer. Især mennesker, der har haft stress inde på livet, finder, at skam-begrebet er med til at levere en præcis beskrivelse af oplevelser og erfaringer ifm. stress.

”Der er meget anerkendelse i at forstået, og med dit begreb om skam har du virkelig ramt hovedet på sømmet, hvordan jeg har haft det, dengang jeg blev sygemeldt med stress.”

Sådan fortæller en medarbejder, mens en anden medarbejder skriver i sin logbog:

”Jeg kan ikke forestille mig et andet ord, der er bedre dækkende end skam. For mig er skam det fineste ord, altså det rummer så meget flovhed og mindreværd over faktisk godt at kunne se det rationelle i mange ting, men ikke at kunne udleve det eller handle derefter.”

Identificeringen af en stresstype, som har skamkarakter, og som blandt andet indebærer en oplevelse af mindreværd, og som påvirker handlekraften, har således vist sig at være genkendelig især blandt dem, der selv har haft stress inde på livet. Empirien viser, at der er forskellige reaktionsmønstre ifm. skam, og at de kræver forskellige typer støtte fra ledere og fra kollegaer. Et kerneelement i værktøjerne er viden om disse forskellige former for støtte samt forslag til, hvordan en sådan viden omsættes i et arbejdsfællesskab.

5.4 Værktøjerne – handlinger

I det følgende vil jeg præsentere erfaringer med at anvende værktøjerne ved at gengive hovedpunkter fra tilbagemeldingerne i forhold til:

- Værktøjernes bidrag til handlemuligheder på baggrund af en øget selvindsigt
- Værktøjernes bidrag til handlemuligheder på baggrund af en øget indsigt i andres reaktioner

Jeg indleder gennemgangen af de to punkter ved at fremhæve et citat, som har gjort stort indtryk på mig, og som på forskellig vis indfanger ambitionen med værktøjerne. Dernæst sammenfatter jeg en række hovedpointer for til sidst at gengive citater, der illustrerer disse hovedpointer.

5.4.1 Øget selvindsigt som afsæt for handlinger

”Når du skriver moralske konflikter, får jeg en klump i halsen. Jeg føler mig ramt. Men det er rart, at der bliver sat ord på de tanker og følelser, der handler om de utilstrækkelighedsfølelser, som jeg bilder mig ind, at jeg står alene med. Nu kan jeg godt se, at jeg ikke står alene, hvis jeg selv tør sige det højt. Tør være sårbar.”

En medarbejder sætter her ord på, hvordan hun finder beskrivelser, hun kan genkende, og som giver hende styrke, fordi hun nu føler sig mindre alene. Det har været et gennemgående mønster i tilbagemeldingerne, at værktøjerne skaber selvindsigt, f.eks. ved at give anledning til at få et andet blik på sig selv og sine handlemuligheder i forskellige situationer. Det bliver også fremhævet, at værktøjerne giver et sprog for de mere usynlige og følelsesmæssige erfaringer, og at dette sprog bidrager til få almengjort tvivl og usikkerhed. At læse om andres erfaringer hjælper til indsigt i, at følelser, man troede man var alene med, er almene følelser, og sådanne indsigter har for nogle i sig selv givet handlekompetencer.

Nedenfor har jeg samlet udtalelser fra logbøgerne og de opfølgende interviews, som vedrører værktøjernes bidrag til en øget selvindsigt og handlekompetence.

”

Jeg læser det indimellem og tænker tit, at det kunne jeg godt have brugt noget før. Ikke

fordi alt skal skrives ned og planlægges, men fordi det hjælper én til at reflektere over situationer, man måske ikke før har gjort”.

”

Ved at læse øvelserne lærer jeg også noget om mig selv. Jeg kan reflektere over min egen praksis og vil kunne finde nye læsningsmuligheder ved at vende tilbage til manualen”.

”

Det er dejligt at få sat ord på, hvordan man kan reagere, når usikkerheden opstår. Jeg tror ikke altid, jeg har været bevidst om, hvad det er, der sker i disse situationer, og slet ikke hvordan jeg skal handle på det”.

”

Igennem spørgsmålene og mine svar bliver jeg mere bevidst om, hvordan jeg bedst hjælper mig selv – noget som ellers måske er svært at være sig bevidst”.

”

I øvelsen får jeg givet nogle forslag til, hvordan jeg bevidst kan arbejde med mig selv, så jeg kan nå at ”gribe mig selv”, før jeg bliver så presset, at tingene bliver uoverskuelige. Jeg vil øve mig i at bede om hjælp, i stedet for at gå med bekymringerne selv”.

”

Jeg kan bruge øvelserne i samtaler med de medarbejdere, som jeg ved er lidt sårbare. Det kunne være en god indgangsvinkel til at få en snak om egne reaktionsmønstre, når man er belastet – og derudaf ville vi kunne få en snak om, hvad/hvornår/hvordan jeg skulle hjælpe særligt”.

”

Jeg kan sagtens genkende mig selv i de konflikter, du beskriver. Egentlig er det enormt rart at læse at andre har tænkt det samme som mig, så jeg får fornemmelsen af, at jeg ikke er alene med de konflikter, der foregår- både udenfor men også inden i mig”.

”

Indsigten i og påmindelsen om ”at vi alle sammen er mennesker”, og at vi reagerer forskelligt – både i pressede og ikke pressede situationer- flytter mit fokus fra navlepillende til mere forstående og rummelig over for andres reaktioner på mine reaktionsmønstre, så jeg ikke føler mig ”alene”, når hverdagen ramler”.

5.4.2 Øget forståelse for andres reaktioner

”At tale om skam og moralske konflikter er jo ikke noget, vi har italesat i vores arbejdsmiljø før, og de første havde det også meget underligt med de her ord. Men når vi dykker ned i det og begynder at få de to reaktionsmønstre på, så oplever jeg altså medarbejdere komme i tale på en helt anden måde, end de har været før. Materialet gav et andet sprog til at tale om, hvordan vi kan hjælpe hinanden, og hvordan vi kan være hinandens arbejdsmiljø.”

En leder fortæller her om værktøjernes bidrag til at igangsætte vigtige dialoger på baggrund af en større forståelse for hinandens forskelligheder. Jeg har fået mange lignende tilbagemeldinger om, at værktøjerne bidrager til en øget indsigt i andres måder at reagere på. Således er det en gennemgående melding, at beskrivelserne og øvelserne bidrager til at styrke kollegaskabet, fordi det kan hjælpe til at få et nyt blik på hinanden. Både medarbejdere og ledere har fremhævet, hvordan den nye viden bidrager til, at de er blevet mere nysgerrige på andre.

Nedenfor har jeg samlet nogle udtalelser fra logbøgerne og de opfølgende interviews, som vedrører værktøjernes bidrag til en øget forståelse for andre, og hvordan det kan føre til handlinger.

”

Beskrivelserne har givet mig en mere præcis måde at imødekomme ledelsesbehovet hos den enkelte”.

”

Det giver rigtig god mening at høre om moralske konflikter. Jeg ser på konflikter mellem medarbejdere på en helt anden måde. Når jeg læser din bog m.m., er det for mig et ”wake up call”, da jeg kan se flere ting i et andet og nyt lys. Tak for det, Pernille. Det er mega brugbart som personaleleder”.

”

Jeg har tænkt meget over de her to reaktionsmønstre. Nu er jeg jo koordinator, så jeg har meget uddelegering af opgaver og alt sådan noget til kollegaer, og jeg bruger det faktisk meget, fordi jeg nu kan se, nå ja hun er sådan, og så skal jeg gøre sådan, i stedet for sådan, eller hun er nok ikke sur. Hun er faktisk ligeglad med, om jeg spørger hende, om hun har haft en god dag. Hun vil hellere have, at jeg gør noget andet”.

”

At læse om problemløser og relationsmester har gjort mig klog på, hvor jeg selv befinder mig i en given situation, og har samtidig givet mig en indsigt i en anden måde at reagere og handle på. Netop den indsigt giver mig en bedre forståelse af, hvorfor mine kollegaer reagerer, som de gør. Det hjælper mig til at få en anden tilgang, som, jeg oplever, forbedrer vores samarbejde. Som bonus bliver jeg selv klogere på mine egne mønstre”.

”

Jeg kan virkelig genkende det med de to reaktionsmønstre. Jeg kan jo se, at min kollega ligger i den anden kategori. Det er meget spændende, for jeg kan mærke, at paraderne falder hos mig. Det giver meget mening, for vi vægter forskellighed som en ressource, men vi mangler denne forståelse”.

”

De to reaktionsmønstre giver mig en ramme at navigere indenfor i forhold til mine medarbejdere. Jeg får en måde at analysere mine egne reaktionsmønstre som leder på, samt opmærksomhedsfelter, når jeg samtidig skal passe på mine medarbejdere”.

”

Jeg er blevet nysgerrig på dem, der er omkring mig. Gad vide hvad de er for nogen? Hvor er de henne i reaktionsmønstre”?

”

Materialerne gav anledning til tanker om; hvad er det faktisk min leder skal have hånden på”.

”

Jeg håber, at andre får nogle aha-oplevelser omkring, hvordan jeg oplever nogle ting. Jeg oplevede virkelig også at gå på arbejde og føle mig mere rummelig ift. nogle kollegaer, som reagerer lige præcis, som der bliver beskrevet”.

Dialogkortene har vist sig at være en god måde at arbejde med indsigterne fra forskningen på. I tilbagemeldingerne bliver det fremhævet, at de både giver anledning til, at den enkelte kan reflektere over sit eget behov for ledelse, og samtidig skaber indsigt i andres behov. For mange var det en øjenåbner at se, hvor forskellige vi er som mennesker. Det bliver endvidere fremhævet af flere, at kortene gjorde det lettere at tale om potentielt konfliktfyldte emner.

Nedenfor har jeg samlet nogle udtalelser fra evalueringen af dialogkortene.

”

Jeg finder det utrolig relevant at bruge dialogkortene, idet du derigennem får en fornemmelse for, om vedkommende medarbejder er inden for ”relationsmester” eller ”problemløser” reaktionsmønster. Det giver mig en mere præcis måde at imødekomme ledelsesbehovet hos den enkelte”.

”

De [dialogkortene] er virkelig gode og giver anledning til diskussion og kendskab til kollegaer. Vi lærer hinanden at kende på en god måde ift. arbejdsmiljøet”.

”

Hos os var kortene en dialogigangsætter inden for nogle temaer, som normalt kan være svære at tale om”.

”

Det er en kæmpe hjælp til at få sat ord på nogle ting, som det kan være svært at finde ord for. Når jeg læser kortene, så kan jeg godt sige; jamen det er jo det, jeg mener, eller det er sådan, jeg har det. Så udsagnene er super, super gode”.

”

Vi fandt ud af, hvor forskellige vi er. Vi havde nogle gode snakke, som blev bundet op på kortene, og havde kortene ikke været der, så ville dialogerne blive meget mere problematiske. Sådan mere konfliktfyldte. Kortene bidrager til, at konfliktfyldte ting bliver nemmere at snakke om”.

”

Dialogerne, vi havde med hinanden, var helt anderledes end meget andet, vi har prøvet. Det her kan noget særligt, fordi vinklen er en anden. Det italesætter nogle andre ting og handler ikke om: ”Er du stresset” og ”hvem skal tage opgaver fra dig”, men i stedet: ”Hvad er egentlig en hjælp for dig. Og hvordan kan du hjælpe dig selv også”?

6. Diskussion og konklusion

I dette afsnit vil jeg først diskutere rækkevidden af forskningsresultaterne, hvorefter jeg fremhæver, hvordan *den oplyste anerkendelsesrejse* og det bagvedliggende perspektiv på stress er et supplement til eksisterende værktøjer. Jeg afrunder forskningsrapporten med nogle kortfattede, konkluderende bemærkninger.

6.1 Rækkevidden af resultaterne

Projektets fokus på at indhente ny viden og udvikle værktøjer indebar, at de deltagende arbejdspladseres vigtigste opgave var at stille sig til rådighed i forhold til empiriindsamling samt afprøvning. Gevinsten for arbejdspladserne var, at de fik mulighed for at påvirke forskningen og bidrage til udvikling af forebyggelsesværktøjer. Der var imidlertid ikke afsat ressourcer til en tæt opfølgning i afprøvningsperioden. Som nævnt blev der løbende tilsendt opgaver for at holde opmærksomheden fast, men det var op til de enkelte arbejdspladser at yde en indsats for at fastholde fokus. Dette betød, at der var forskel på, hvor meget tid der blev anvendt i projektet. For nogle arbejdspladser blev det endvidere tydeligt, at for meget læsestof og de krævende opgaver ikke fungerede. Derfor valgte jeg i flere tilfælde at tage ud på

personalemøder og fortælle om indholdet i værktøjerne og få tilbagemeldinger. Dette førte f.eks. til, at Distrikt Vejlesø Hjemmepleje gerne ville bidrage yderligere til forskningsprocessen, ved at personalet stillede sig til rådighed for flere interviews, og deltog aktivt i udviklingen af dialogkort.

Med et stort deltagerantal i afprøvningen fik jeg mange tilbagemeldinger og input til at videreudvikle værktøjerne, og sammenholdt med den efterfølgende større afprøvning af dialogkort vurderer jeg, at der er grundlag for at sprede værktøjerne. Denne anbefaling understøttes af, at der er arbejdspladser, der allerede har implementeret værktøjerne i det daglige arbejde, f.eks. som fast del af MUS- og teamsamtaler.

Som tidligere nævnt har målet med projektet ikke været at arbejde med en implementering. Målet har været at producere ny viden, at omsætte denne til værktøjerne i tæt samarbejde med dem, der skal anvende disse, samt at få et indtryk af potentialet. I en fremtidig forskning er der behov for en opmærksomhed på implementering, herunder hvordan ledere og TRIO'er (Ledere, Tillidsrepræsentanter og Arbejdsmiljørepræsentanter) kan blive støttet ift. at udbrede det menneskesyn og den viden, som *den oplyste anerkendelsesrejse* indebærer. Det er derfor vigtigt, at fremtidig forskning undersøger, hvilke indsatser der kan støtte op om arbejdspladser, der gerne vil anvende værktøjerne i de konkrete arbejdssituationer. En medarbejder, der har afprøvet dialogkortene, skriver f.eks. i sin tilbagemelding:

”Der skal samles op, for at de kan bruges konstruktivt til at forbedre arbejdsmiljøet. De skal bruges gentagne gange og i forskellige grupper.”

Jeg vil gerne understrege det foreløbige i mit arbejde. Perspektivet med skamrelateret stress er i sin vorden og har fortsat brug for videreudvikling. Der er med dette projekt skabt grundlag for at udlede hypoteser, som senere kan testes kvantitativt. Dertil kommer, at beskrivelserne ikke er fyldestgørende ift. de mange og forskelligartede problemstillinger, der er relateret til forebyggende håndtering af stressreaktioner i arbejdslivet. Det dækker en særlig forskningsinteresse, der angår, hvordan et af psykologiens største enkeltbegreber, skam, *gør sig gældende* i forbindelse med arbejdspress, samt hvordan fælles viden om forskellige reaktionsmønstre kan danne konkrete input til samtaler, der kan skabe et stærkere arbejdsfællesskab med en større forståelse for hinanden. De målinger, der er foretaget af den umiddelbare tilfredshed og udbytte af værktøjerne, er således alene en indikator for et potentiale. Hvorvidt værktøjerne rent faktisk kan bidrage til at forebygge stressrelateret sygefravær vil kræve et helt andet studie.

6.2 Et perspektiv, som kan anvendes sammen med andre

”Nogle gange, når jeg forstår hvorfor jeg gør ting, så kan jeg godt holde op.”

Her reflekterer en medarbejder over, hvad der skal til, for at han kan ændre adfærd og formulerer med denne udtalelse en central pointe, nemlig at handlinger og ændringer af en uhensigtsmæssig adfærd både kræver en bevidstgørelse og en forståelse.

Afsættet for *den oplyste anerkendelsesrejse* har været at præsentere viden, der kan understøtte en forståelse af egne og andres reaktioner, en forståelse som kan omsættes til handlinger. Jeg har ønsket at belyse nogle af de skjulte og mørke sider ved det at være menneske i et moderne arbejdsliv, og at give disse et sprog for at få dem frem i lyset. Det har været vigtigt for mig at bidrage med viden til at forbedre

praksis snarere end at kritisere de nuværende forhold, og jeg har bevidst undgået løftede pegefingre eller at levere råd, som kræver handling fra andre, f.eks. fra politik hold. Jeg har i stedet forsøgt at tilbyde et perspektiv på stressforebyggelse, som vægter stærke relationer på arbejdspladsen som et værn mod stress. For ved siden af de ofte belyste samfundsmæssige og strukturelle aspekter ved stressproblemer, findes et andet niveau, som er relevant, og som vedrører individer i relationer. Min forsknings pointer om, hvordan skam og stress opstår og indvirker netop i relationer mellem mennesker, står i stærk kontrast til et individualistisk perspektiv på stress som det enkelte menneskes egen udfordring. Derfor har jeg meget bevidst ønsket at undgå perspektiver, hvor udfordringerne og hermed også løsningerne bliver placeret hos individet selv.

Idet jeg zoomer ind på ét aspekt ved stressproblematikken, er det relevant at bruge *den oplyste anerkendelsesrejse* sammen med andre værktøjer, f.eks. de der bliver introduceret i publikationen *På forkant*, som er udgivet af BrancheFællesskab for Arbejds miljø, Velfærd & Offentlig Administration. Når jeg f.eks. i anerkendelsesværktøj 2 leverer input til spørgsmål, som ledere kan bruge i forbindelse med MUS-samtaler, er det tænkt som et supplement til de MUS-skemaer mv., som allerede anvendes på de konkrete arbejdspladser. En leder sætter her ord på min ambition:

”Jeg havde MUS i går, og der havde jeg brug for noget omkring anerkendelse. Jeg gik ind og tog nogle af øvelserne. Det gav mig viden og inspiration til at spørge på den mest konstruktive måde. Medarbejderen syntes, at det var rigtig godt.”

Jeg kan f.eks. anbefale at anvende dialogkortene (Anerkendelsesværktøj 3) til at understøtte dialogiske APV'er, ligesom denne arbejdsmiljørepræsentant fremhæver:

”Det vil være lige til højrebenet at koble din forskning og dine dialogkort på APV'en som en del af handleplanen. Det med trivsel er det ikke noget, man kun har én gang om året. Én gang om året har man den større APV, og så har vi de her kort, som en del af handleplanerne, som vi kan tage op en gang imellem, når der er brug for det.”

Lad mig afrunde diskussionen med at understrege, at det kræver øvelse, vedvarende træning og refleksion undervejs at opbygge den fælles praksis, det er at etablere en anerkendende kultur. Der er ingen tvivl om, at lederen og den overordnede ledelse på en arbejdsplads spiller en afgørende rolle i at gå forrest og prioritere tid til og opmærksomhed på at bruge værktøjerne, men det er vigtigt for mig at understrege, at den oplyste anerkendelsesrejse er et fælles anliggende.

6.3 Konklusion

Forskningsprojektet *Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress* har vist, at viden og samtaler om skamfølelsen bør tildeles en central rolle i forebyggelse af stressrelateret sygefravær. Med afsæt i kvalitative interviews har projektet yderligere kvalificeret skamfølelsen som en almen følelse, hvor et gennemgående træk er oplevelsen af ikke at kunne leve op til en faglig stolthed og dertil ledsagende selvbebrejdelser og afmagtsfølelser.

De tre anerkendelsesværktøjer er udviklet ud fra et ønske om at skabe opmærksomhed omkring relationer og ikke forskning, der alene lægger vægt på risikofaktorer. Til denne ambition hører et ønske om at belyse stresshåndtering i arbejdslivet ud fra et fokus på forebyggelse og på at skabe betingelser for en god kommunikation på arbejdspladsen med særligt fokus på de interpersonelle relationer mellem ledere og medarbejdere og kollegaer indbyrdes.

Til forskel fra et fokus på den enkelte medarbejders arbejde med sig selv, har projektet udviklet værktøjer, der skal opøve og understøtte kompetencer til refleksion over og dialog om, hvilken form for kollegial støtte og lederstøtte, der er brug for i konkrete arbejdssituationer. Det er måden, vi er sammen og samarbejder omkring arbejdsopgaver på, der er bærende i forebyggelsesarbejdet. Værktøjerne er derfor tænkt som et fælles afsæt for forbedring af mellemmenneskelige relationer på arbejdspladserne.

Det kan konkluderes, at der er stor interesse for værktøjerne, og at der er grundlag for at anbefale en spredning og forankring af værktøjerne. Projektets resultater kan med fordel videreudvikles og afprøves mere systematisk mhp. at måle effekter i forhold til nedbringelse af stressrelateret sygefravær.

Det sidste ord vil jeg give til én af de ledere, der har anvendt værktøjerne, og som med denne udtalelse indfanger det, jeg med *en oplyste anerkendelsesrejse* ønsker at opnå i forhold til at hjælpe arbejdspladser.

”Nogle af mine medarbejdere foreslog, at det her skulle være et fælles grundlag, så når man bliver ansat; vær så god, det er sådan her, vi tænker om måden af interagere med hinanden på. Det tror jeg, at vi fremover vil gøre ude hos mig, fordi det har vakt stor genklang.”

Referencer

- Blaug, R.; Kenyon, A. & Lekhi, R. (2007): *Stress at Work: A Report Prepared for the Work Foundation's Principal Partners*. The Work Foundation, London.
- 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.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145
- Harms, P.D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytical review, *I The Leadership Quarterly* 28 178-184.28 178-184.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview - Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzel.
- Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T. (2003) *Work Organisation and Stress*. Protecting workers' health series; no. 3
- Netterstrøm, B. (2014). *Stress og arbejde – nyeste viden om årsager, konsekvenser, forebyggelse og behandling*. Hans Reitzels forlag.
- Pedersen, P.S. & Gudmand-Høyer, M. (2017). *Modsatrettede forpligtelser: Skam og stress i arbejdslivet i: Tidsskrift for Erhvervspsykologi*, vol. 15.
- Pedersen, P.S. & Krarup, T. (2018). *Foucault og problematiseringsanalyse, en analysemodel, i: Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning*, Gilberg, Frederik Alkier og Hounsgaard, Lise. Forlaget Klim.
- Pedersen, P.S. (2016). *Udkast til et nyt coping-begreb – en kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer*. CBS. Ph.d.-serie 05/2016.
- Pedersen, P. S. (2019). *Skam æder anerkendelser op – præsentation af et skjult ledelsesproblem, i Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 34, Nummer 1*
- Pedersen, P. S. (2020). *En oplyst anerkendelsesrejse – et nyt perspektiv på stress, i Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 35, Nummer 2*
- Robinson, S. & Daniels, M. (2019). *The Shame of It All: A Review of Shame in Organizational Life, i: Journal of Management*, vol 45, issue 6, 2019
- Rost, J.C (1991). *Leadership for the twenty-first century*. London: Praeger.
- Rost, J.C (1995). *Leadership: a discussion about ethics. I: Business Ethics Quarterly* 5(1), s. 129-142.
- Tangney, J. P., & Tracy, J. L. 2012. *Self-conscious emotions*. In M. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*, 2nd ed.: 446-478. New York: Guilford Press.
- Uhl-Bien, M. (2005). *Implicit theories of relationships in the workplace. I: B. Schyns & J.R. Meindl (Red.), The future of leadership development*, s. 129-147. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers.al

Bilag 1: Kvalitative interviews

Kvalitative interviews, første fase, overordnede ledere, HR mv.

Kommune	Funktion	Interviewtidspunkt
Skanderborg Kommune	Kommunaldirektør	24/10 2017
Skanderborg Kommune	Fagchef	24/10 2017
Skanderborg Kommune	HR Chef	24/10 2017
Skanderborg Kommune	HR Konsulent	24/10 2017
Skanderborg Kommune	Fastholdelseskonsulent	24/10 2017
Skanderborg Kommune	FTR, BUPL	24/10 2017
Rudersdal Kommune	Centerleder Hjemmepleje og Plejecenter	22/11 2017
Rudersdal Kommune	HR-medarbejder	1/11 2017
Rudersdal Kommune	HR chef	22/11 2017

Kvalitative interviews, første fase, ledere fra de deltagende arbejdspladser (14 interviews)

Antal	Ansættelsessted	Interviewtidspunkt
1	Daglig leder, Børnehuset Bifrost, Skanderborg Kommune	30/10 2017
1	Daglig leder, Børnehuset Viften, Skanderborg Kommune	31/10 2017
1	Kontraktholder for Dagtilbud Galten/Låsby, Skanderborg Kommune	24/10 2017
1	Kontraktholder for Dagtilbud Ry, Skanderborg Kommune	2/11 2017
1	Daglig leder, Børnehuset Kildebjerg, Skanderborg Kommune	2/11 2017
1	Daglig leder, Børnehuset Gyvelhøjen, Skanderborg Kommune	31/10 2017
1	Leder, Distrikt Ravsnæs, Rudersdal Kommune	16/10 2017
1	Leder, Distrikt Kysten, Rudersdal Kommune	16/10 2017
1	Leder, Hus A til D, Plejecenter Sjælsø, Rudersdal Kommune	18/10 2017
1	Leder, Københavns Kommune, Center Nørrebro	4/1 2017
2	Leder, Københavns Kommune, Center Nørrebro	8/1 2017
1	Leder, Københavns Kommune, Center Nørrebro	9/1 2017
1	Leder, Københavns Kommune, hjemmevejlederne	10/10 2017

Kvalitative Interviews, første fase, medarbejdere fra de deltagende arbejdspladser (33 interviews)

Antal	Ansættelsessted	Interviewtidspunkt
2	Børnehuset Bifrost, Skanderborg Kommune	30/10 2017
4	Børnehuset Viften, Skanderborg Kommune	24/10 2017
4	Børnehuset Gyvelhøjen, Skanderborg Kommune	31/10 2017
3	Børnehuset Kildebjerg, Skanderborg Kommune	2/11 2017
1	AMR – flere dagtilbud, Skanderborg Kommune	2/11 2017
4	Plejecenter Sjælsø, Rudersdal Kommune	18/1 2017
2	Hjemmepleje/distrikt Ravsnæs Rudersdal Kommune	16/1 2017
2	Hjemmepleje/distrikt Kysten, Rudersdal Kommune	16/1 2017
6	Center Nørrebro, Københavns Kommune,	4/1 & 11/1 & 15/1
5	Hjemmevejlederne, Københavns Kommune	10/1 & 11/1 & 12/1

Kvalitative interviews og møder – projektets tredje fase (Evaluering af materialer):

Antal	Deltager	Interviewtype	Interviewtidspunkt
1	Ledere de 4 børnehuse, 2 kontraktholdere, HR medarbejder, HR chef, Skanderborg Kommune	Møde med spørgsmål til erfaringer	25/9 2018
1	3 medarbejdere, Børnehuset Gyvelhøjen, Skanderborg Kommune	Fokusgruppeinterview	28/11 2018
1	3 medarbejdere, 1 leder, Børnehuset Bifrost, Skanderborg Kommune	Fokusgruppeinterview	27/11 2018
1	3 medarbejdere, Børnehuset Viften, Skanderborg Kommune	Fokusgruppeinterview	27/11 2018
1	2 Ledere, plejecenter Sjælsø, Centerleder Plejecenter Sjælsø, Centerleder, Hjemmeplejen, Rudersdal Kommune	Møde med spørgsmål til erfaringer	12/11 2018
4	Medarbejdere, Distrikt Vejlesø, Rudersdal Kommune	Kvalitative Interviews	5/12 2018
1	Leder, Distrikt Vejlesø, Rudersdal Kommune	Kvalitativ Interview	5/12 2018
11	Medarbejdere, Plejecenter Sjælsø	Kvalitative Interviews	6/12 2018
3	Medarbejdere, Plejecenter Sjælsø	Kvalitative Interviews	12/12 2018
1	Medarbejdere og leder, Distrikt Nærum, Rudersdal Kommune,	Møde med spørgsmål til erfaringer	18/12 2018

Bilag 2: Kommunikation og formidlingsaktiviteter

Præsentation af materialer på personalearrangement

Sted	Tidspunkt
Børnehuset Viften og Børnehuset Gyvelhøj	20/9 2017
Børnehuset Bifrost, Skanderborg Kommune	24/9 2017
Børnehuset Kildebjerg, Skanderborg kommune	25/9 2017
Plejecenter Sjælsø og Hjemmeplejen, Rudersdal	10/9 2017
Plejecenter Sjælsø og Hjemmeplejen, Rudersdal	11/9 2017

Øvrige oplæg mv. de 3 kommuner

Sted	Tidspunkt
Oplæg 1 på Hoved-MED-udvalg, Skanderborg Kommune	9. november 2017
Oplæg 2 på Hoved-MED-udvalg, Skanderborg Kommune	6. juni 2018
Oplæg for chefer i ældreområdet, Skanderborg Kommune	14. juni 2018
Oplæg på Arbejdsmiljødag, Rudersdal Kommune	15. marts 2018
Oplæg for ansatte på Thorupgården, Københavns Kommune	18. juni 2019
Oplæg for arbejdsmiljøorganisationen, Center Nørrebro	18. december 2019

Oplæg på forskningskonferencer

- Forskningens døgn
- Oplæg stressbehandlerkonference
- Oplæg på arbejdsmiljøkonferencer, KU
- Oplæg for arbejdslivsnetværk, RUC
- Oplæg, Frederiksberg Talks

Oplæg for faglige organisationer

FOA Ledertræf, FOA arbejdsmiljøorganisation, FOA lokalafdelinger, LFS, Dansk Magisterforening, OHRC, Foreningen af offentlige HR-chefer, IDA, HK, Serviceforbundet, SL, Danmarks Lærerforening, BUPL, KL

Oplæg for kommuner:

Frederiksberg Kommune, Helsingør kommune, Odense kommune, Halsnæs Kommune, Haderslev kommune

Oplæg for ministerier:

Sundheds- og Ældreministeriet, Beskæftigelsesministeriet (Arbejdstilsynet)

Advisory Board Møder

22. maj 2018

12. september 2019:

Koordineringsmøder:

2017:

4. oktober, 17. november,

2018:

22. marts, 4. juni, 17. december

2019:

31. januar, 11. april, 13. maj, 23. august, 25. september, 4. november, 2. december

2020

13. januar

Bilag 3: Spørgeskema til begrebsudvikling af reaktionsmønstre

Spørgsmål om støtte og oplevelsen af støtte i hverdagen

Dette spørgeskema handler om hvordan vi oplever ledelsesmæssig og kollegial støtte. Spørgsmålene berører tre temaer, hhv. ledelse, kollegaskab og belastninger. Dine svar vil indgå i forskningsarbejder og i rapporter i forbindelse med det aktuelle forskningsprojekt. Dine svar bliver behandlet fortroligt og din besvarelse er anonym.

Spørgsmål, ris eller ros kan rettes til mig, Pernille Steen Pedersen, på mail: ppe.mpp@cbs.dk

Hvis du fører logbog, bedes du notere dit medarbejdernummer her:

De næste spørgsmål handler om din opfattelse af ledelse

1.a. Hvor godt passer disse påstande på dig?

	Passer præcist	Passer nogenlunde	Passer en smule	Passer slet ikke	Ved ikke
Det er vigtigt at min leder giver mig feedback på mine personlige egenskaber, f.eks. at jeg er omsorgsfuld eller pligtopfyldende					
Det er vigtigt at min leder fortæller om det, der kommer ovenfra, dvs. om rammerne for opgaveudførelsen					
Det er vigtigt at min leder er fagligt inde i det, jeg laver					

1.b. Forestil dig, at du oplever et stort arbejdspress, men at din leder under de nuværende omstændigheder ikke kan ændre på de ydre krav. Hvor godt passer disse påstande på dig?

	Passer præcist	Passer nogenlunde	Passer en smule	Passer slet ikke	Ved ikke
Det er i sig selv en støtte, når min leder bemærker at jeg har travlt og at jeg knokler					
Det er en støtte, når min leder hjælper mig til at kunne sige fra med god samvittighed, f.eks. ved at sige: "Det er helt ok hvis du ikke siger ja".					
Det er en støtte, når min leder lader være med at sige tingene alt for direkte men prøver at tage hensyn til mine følelser og vores gode relation					
Det er en støtte, når min leder giver kritik uden omsvøb					

1.c. Kunne du tænke dig at din leder prioriterede at bruge mere tid til at give dig feedback end det er tilfældet nu?

- Ja
- Nej
- Ved ikke

1.d. Forestil dig, at du har haft en samtale med din leder omkring en problemstilling, og I har fundet en løsning. Hvilket udsagn passer bedst på dig? (vælg ét svar)

- *Jeg har fortsat brug for en nærværende leder, der løbende følger op på, hvordan jeg klarer mine opgaver*
- *Efter at min leder og jeg har drøftet os frem til en løsning, har jeg brug for tid og ro til at løse mine opgaver*
- Ved ikke

Nu kommer der nogle spørgsmål, som vedrører kollegaskab

2.a. Forestil dig, at du oplever et stort arbejdspress, men at din leder under de nuværende omstændigheder ikke kan ændre på de ydre krav. Hvor godt passer disse påstande på dig?

	Passer præcist	Passer nogenlunde	Passer en smule	Passer slet ikke	Ved ikke
Det er en støtte, når min kollega bemærker at jeg har travlt og at jeg knokler					
Det er en støtte, når min kollega uopfordret tilbyder sin støtte					
Det er en støtte for mig, når min kollega giver udtryk for at han eller hun har det samme problem som jeg har					
Det er en støtte, når min kollega hjælper mig til at kunne sige fra med god samvittighed, f.eks. ved at sige, at det er ok, hvis jeg ikke siger ja					
Det er en støtte for mig, når min kollega lader være med at sige tingene alt for direkte					
Det er en støtte for mig, når min kollega giver kritik uden omsvøb					

Nu kommer der nogle spørgsmål om belastninger

3.a. Hvis der skal ske forandringer i dit arbejde, skal du have det at vide i god tid eller lige før det er aktuelt? (Sæt ét kryds)

- *Jeg vil gerne have det at vide i god tid, så jeg kan forberede mig*
- *Jeg vil hellere have det at vide kort før det er aktuelt, så jeg ikke skal bekymre mig om det*

3.b. Hvor godt passer disse påstande på dig?

	Passer præcist	Passer nogenlunde	Passer en smule	Passer slet ikke	Ved ikke
<i>Jeg kan godt bekymre mig om, hvorvidt jeg har trådt andre over tæerne ved noget jeg har sagt eller gjort</i>					
<i>Jeg kan godt tænke på, om andre taler om mig bag min ryg</i>					
<i>Jeg kan godt undlade at bede om hjælp fra en leder, selv om jeg har brug for det</i>					
<i>Jeg kan godt undlade at bede om hjælp fra en kollega, selv om jeg har brug for det</i>					
<i>Jeg kan godt bekymre mig om, at mine kollegaer har større forventninger til mig end jeg føler at jeg kan indfri</i>					
<i>Jeg kan godt bekymre mig om, at min leder har større forventninger til mig end jeg føler at jeg kan indfri</i>					

3.c. Forestil dig at du skal til at varetage nogle nye arbejdsopgaver, som er blevet dig pålagt og som gør, at du må gå på kompromis med kvaliteten af din opgaveløsning. Hvilket af disse svar passer bedst på, hvad du føler i sådan en situation? (vælg ét svar)

- *Det er svært – uanset om min leder bakker mig op eller ej*
- *Det er kun svært, hvis jeg ikke oplever opbakning fra min leder*
- *Det er ikke svært*
- *Ved ikke*

Bilag 4: Logbogsopgaver

Medarbejdere, Skanderborg

Dato for udlevering af opgave til lederne	Kort beskrivelse af opgaven
Opgave 1: Udleveres i forbindelse med undervisningen	3 spørgsmål til teksterne i hæftet og manual 1
Opgave 2: 8. oktober 2018	Udfyldelse af et spørgeskema til brug for begrebsudvikling. Skemaet understøtter samtidig refleksion over de to reaktionsmønstre.
Opgave 3: 22. oktober 2018	Opgave 3 handler om at medarbejderne skal bruge nogle af de øvelser, som er nævnt i manualen.
Opgave 4: 5. november 2018	Manual del 2 fremsendes og medarbejderne kan læse den og svare på 3 spørgsmål.

Ledere, Skanderborg

Dato for udlevering af opgaven til lederen	Kort beskrivelse af opgaven
Opgave 1: Udleveres i forbindelse med undervisningen	3 spørgsmål til teksterne i hæftet og manual 1. Lederne formulerer nogle ledelsesdilemmaer.
Opgave 2: 8. oktober 2018:	Lederne skal læse refleksionsskemaet og afprøve nogle spørgsmål blandt nogle medarbejdere
Opgave 3: 22. oktober 2018	Her skal lederne tale med en lederkollega om materialet og notere, hvad der er blevet talt om.
Opgave 4: 5. november 2018	Manual 2 fremsendes, og lederne svarer på 3 spørgsmål.

Medarbejdere, Rudersdal

Dato for udlevering af opgave til lederne	Kort beskrivelse af opgaven
Opgave 1: Udleveres i forbindelse med undervisningen	3 spørgsmål til teksterne i hæftet og manual 1
Opgave 2: 28. september 2018:	Udfyldelse af et spørgeskema til brug for begrebsudvikling. Skemaet understøtter samtidig refleksion over de to reaktionsmønstre.
Opgave 3: 5. oktober 2018	Opgave 3 handler om at medarbejderne skal bruge nogle af de øvelser, som er nævnt i manualen.
Opgave 4: 19. oktober 2018	Manual del 2 fremsendes og medarbejderne kan læse den og svare på 3 spørgsmål.

Ledere: Rudersdal

Dato for udlevering af opgave til lederne	Kort beskrivelse af opgaven
Opgave 1: Udleveres i forbindelse med undervisningen	3 spørgsmål til teksterne i hæftet og manual 1. Lederne formulerer nogle ledelsesdilemmaer.
Opgave 2: 1. oktober 2018:	Lederne skal læse refleksionsskemaet og afprøve nogle spørgsmål blandt nogle medarbejdere
Opgave 3: 5. oktober 2018	Her skal lederne tale med en lederkollega om materialet og notere, hvad der er blevet talt om.
Opgave 4: 19. oktober 2018	Manual 2 fremsendes, og lederne svarer på 3 spørgsmål.

Uddybende om opgaverne

Opgave 1 – ledere og medarbejdere

Du har fået udleveret et hæfte og en manual 1. Her kommer der 3 spørgsmål til disse to materialer. Læs spørgsmålene og tænk over dem. Du er velkommen til at skrive alt det der falder dig ind.

- Hvilke tanker får du efter at du har læst hæftet: En ny anerkendelsespraksis?

Her er nogle idéer til, hvad du kan tænke over:

- Giver det mening at fortælle om moralske konflikter, skam og to reaktionsmønstre?
- Kan du genkende noget af det i din hverdag?
- Gav det anledning til at du tænker nogle nye tanker?
- Hvilke tanker får du efter at have læst manual 1?
 - Giver det mening at fortælle om moralske konflikter, skam og to reaktionsmønstre?
 - Kan du genkende noget af det i din hverdag?
 - Gav det anledning til at du tænker nogle nye tanker?
- Er der noget vi kan skrive bedre?
 - Var der noget, der var svært at forstå? (Hvilket)
 - Var der noget, du gerne ville have uddybet?
 - Er der noget du synes der mangler? (Hvad?)

Opgave 2 - ledere

Læs refleksionsskema igennem. Du vil senere modtage et spørgeskema, så her i første omgang skal du blot læse det igennem.

Noter i din logbog under opgave 2 hvordan det var at udfylde skemaet, f.eks.:

- Var der nogle af spørgsmålene som du synes kunne være relevante at bruge ift. dine medarbejdere? Hvis ja hvilke?

- Var der nogle spørgsmål, du ikke synes kunne være relevante?
- Var der nogle spørgsmål, som du syntes hjalp dig til at tænke anderledes omkring dig selv eller andre?

Afprøv nogle spørgsmål sammen med nogle medarbejdere og noter, hvordan det var:

- Gav det at drøfte spørgsmålet anledning til en god dialog eller det modsatte? (Udfold gerne dit svar)
- Hvad talte i om?
- Gav det at drøfte spørgsmålet anledning til at du fik nogle ting at vide, som du ikke kendte på forhånd?

Opgave 2 - medarbejdere

Læs refleksionsskema igennem og svar på spørgsmålene.

Noter i din logbog under opgave 2 hvordan det var at udfylde skemaet, f.eks.:

- Var der nogle spørgsmål, du ikke forstod? Hvilke?
- Var der nogle spørgsmål, som du havde svært ved at svare på?
- Er der noget ved spørgsmålet som forvirrer, generer eller frustrerer, fx pga. ordlyd eller manglende svarkategorier?
- Var der nogle spørgsmål, som du syntes hjalp dig til at tænke anderledes omkring dig selv eller andre?

Opgave 3 - ledere

Der er i manual 1 nævnt forskellige øvelser. Nogle af øvelserne indeholder forslag til, hvordan du selv kan tænke over nogle ting, mens andre øvelser indeholder input til at have dialoger.

Noter i logbogen dine input til manualen:

- Hvad synes du om formen?
- Er der nogle af øvelserne, du synes er gode? (Udfold gerne dit svar)
- Er der nogle øvelser, du ikke synes er gode (Udfold gerne dit svar)
- Er der noget, du ikke forstår?

Udvælg én eller flere øvelser. Skriv i din logbog om hvordan det var at lave øvelse. Du kan f.eks. skrive om:

- Hvilken eller hvilke øvelser har du valgt?
- Hvordan var det at lave øvelsen?
- Var der noget, der var godt?
- Var der noget, hvor du lærte noget nyt om dig selv eller andre?

Tal med en lederkollega om materialet og noter, hvad I har talt om.

- Er der nogle af de råd eller øvelser, som er

Opgave 3 - medarbejdere

Der er i manual 1 nævnt forskellige øvelser. Nogle af øvelserne indeholder forslag til, hvordan du selv kan tænke over nogle ting, mens andre øvelser indeholder input til at have dialoger med en leder eller en kollega.

Opgave 3 handler om at du skal udvælge én eller flere øvelser. Skriv i din logbog om hvordan det var at lave øvelse. Du kan f.eks. skrive om:

- Hvilken eller hvilke øvelser har du valgt?
- Hvordan var det at lave øvelsen?
- Var der noget, der var godt?
- Var der noget, du ikke forstod
- Var der noget, hvor du lærte noget nyt om dig selv eller andre?

Bilag 5: Artikler og interviews

Videnskabelige artikler -peer reviewed

Troels Krarup & Pernille Steen Pedersen (2020). What is the problem? From grounded theory to problem analysis”, under review I Organizational Research Method

Pernille Steen Pedersen (2020). En oplyst anerkendelsesrejse – et nyt perspektiv på stress, i Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 35, Nummer 2

Pernille Steen Pedersen (2019). Skam æder anerkendelser op – præsentation af et skjult ledelsesproblem, i Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 34, Nummer 1

Pernille Steen Pedersen & Troels Krarup, T. (2018). Foucault og problematiseringsanalyse, en analysemodel, i: Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning, Gilberg, Frederik Alkier og Hounsgaard, Lise. Forlaget Klim.

Pernille Steen Pedersen & Marius Gudmand-Høyer. (2017). Modsattede forpligtelser: Skam og stress i arbejdslivet i: Tidsskrift for Erhvervspsykologi, vol. 15.

Bidrag til publikationer

Pernille Steen Pedersen (2018): ”Fra skam til stress”, bidrag til publikationen: ”Forstå og forebyg stress - Anbefalinger til ledere med personaleansvar udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø

Pernille Steen Pedersen (2017): Skam- et arbejdsmiljøproblem der fører til sygefravær. I: FOA: klædt på til ledelse.

Artikler til fagblade

Februar 2020: Stressforsker: Vi skal tale om moralske konflikter og faglig skam. Ledetråden (BUPL's lederblad)

Februar 2020: Dansk Stressforsker: Vi er jo hinandens arbejdsmiljø. Kommunen

December 2019: Skam ved stress: Et nyt og skjult ledelsesproblem. Offentligledelse.dk

December 2019: Skam skyld & selvbekendelser. Djøfbladet

August 2019: Kend din kollega under pres. Børn og Unge

Maj 2019: Hvordan bekæmper vi stress i fællesskab? Børn og Unge

Marts 2019: Vi skammer os. LFS Nyt

Februar 2019: Gymnasielærere plaget af stress, angst og følelsesmæssige belastninger. Gymnasieskolen

November 2018: Sosu'er i ny undersøgelse: Det er skamfuldt at gå ned med stress. Avisen.dk

November 2018: Hvad er det, der rykker i det psykiske Arbejds miljø? Arbejds miljøviden.dk

Oktober 2018: Den ensomme ulv på arbejde. Magasinet Finans

September 2018: Arbejds miljø i fokus. Børn og Unge

April 2018: Nye værktøjer skal forbedre dialogen om stress. Kommunalbladet

Marts 2018: Skam skaber stress. Gymnasieskolen

November 2017: Projekt afprøver stressværktøjer. Socialpædagogen

September 2017: Skam er stressens følgesvend. Folkeskolen

Artikler bragt på viden-på-tværs

Februar 2019: Nye forskningsbaserede værktøjer skal give fælles viden og nyt sprog for stress

Februar 2019: Daginstitution har afprøvet stressværktøjer: Vi er blevet bedre til at støtte hinanden

December 2019: Konference: Få et nyt perspektiv på stress og arbejdsfællesskaber

August 2019: Dialogkort baseret på forskning giver bedre kollegaskab og trivsel i hjemmeplejen.

April 2019: Se video fra Skanderborg: Forskningsprojekt har givet os nye stress-værktøjer

Marts 2018: Forsker på vej med værktøjer: Vi skal forstå mennesket bag stressreaktionen.

September 2017: Kommunale parter indleder stort stress-projekt.

Juni 2018: Kommuner i stressprojekt: Vi skal lære at skabe en bæredygtig arbejdskultur